

# Маркетинговые бизнес-процессы на предприятии-изготовителе медицинских изделий

Маркетологами на предприятии фактически являются все его сотрудники: начиная с грузчика, который предпочтет не швырять коробки в кузов грузовика, а аккуратно их складывать, и заканчивая руководителем, фактически являющимся главным маркетологом. Сотрудники отдела маркетинга являются, по сути, координаторами этого ключевого бизнес-процесса на предприятии.

**К**омпанию с отличным маркетингом характеризует следующее: она выбирает целевые рынки, на которых у нее есть преимущества, и избегает рынков, где она изначально слаба; практически все ее сотрудники и отделы нацелены на потребителя и рынок; в компании хорошие отношения между маркетологами, разработчи-

ками нового продукта и производством, финансистами, продавцами и сервисными службами; в ней постоянно отслеживают уровень удовлетворенности и лояльности потребителей; она управляет системой доставки ценного продукта потребителю (в партнерстве с сильными поставщиками и дистрибуторами); у нее есть опыт построения бренда и создания репутации.

## Высокая рентабельность в бизнесе – удел немногих

Обмен – как акт приобретения желаемого одной стороной взамен предоставления ею другой стороне чего-то, нужного для нее, – это принципиальное понятие, которое лежит в основе как маркетинга, так и всей рыночной экономики в целом. Ключевая особенность рыночной экономики в здравоохранении – это возможность выбора со стороны ЛПУ, с кем из поставщиков медицинских изделий вступить в отношения обмена.

Цена за то, чтобы быть первым, сейчас выше, чем когда-либо. Вполне возможно, что вы сейчас бежите изо всех сил. Спешите попасть на рынок с новым продуктом (услугой), новостью, принятым решением или инновацией. И надо бежать все быстрее, не так ли? Проверенное правило: быть самым первым хорошо только на коротких дистанциях. Иметь более правильную и точную информацию, чем у большинства – вот что окупается в долгосрочной перспективе. Прийти последним – худший вариант из всех!

Высокая рентабельность в бизнесе, на самом деле, – удел немногих. На практике большинство предприятий зарабатывают меньше, чем могли бы. Но большинство, увы, застревают посередине (рис. 1).



### Сведения об авторе:

В.В. Кеворков, генеральный директор консалтинговой компании «ДиВо», главный редактор журнала «Промышленный и b2b маркетинг»

Небольшие предприятия, концентрируясь на ограниченной группе клиентов, способны создавать для них большую ценность при меньших издержках (маркетинговые «ноу-хау»). Большие же предприятия получают преимущества за счет масштабов услуг (технологические «ноу-хау»).

### Маркетинг как философия ведения бизнеса

Мы уверены, что знаем, кто является потребителем наших товаров. Но правильнее в процессе

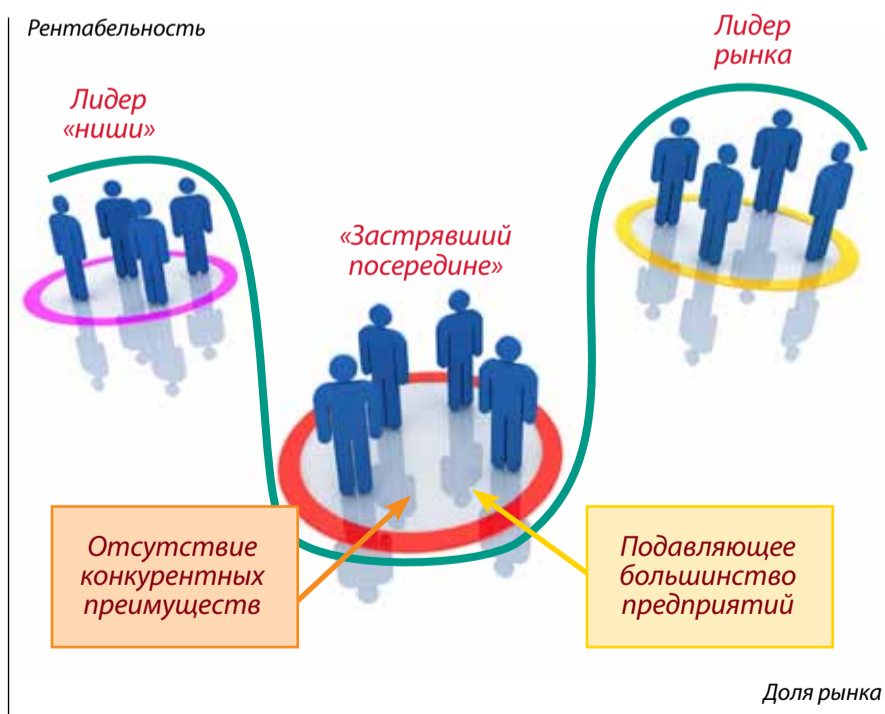


Рис. 1. Модель позиционирования компаний на рынке

маркетингового анализа исходить из допущения, что это неизвестно и это надо выяснить. Однако потребителем является не тот, кто платит, а тот, кто принимает решение о покупке. Всегда есть как минимум два потребителя, принимающих решение о покупке: это конечный потребитель и канал сбыта товаров. Таким образом, каждый бизнес может быть определен (в соответствии с конечным назначением товара) как обслуживание или потребителей, или рынков (табл. 1).

Маркетинг – это философия ведения бизнеса (рис. 2). Что понимается под современным маркетингом? Это процесс планирования и воплощения замысла, ценообразования, продвижения и реализации идей, продукции и услуг посредством обмена, удовлетворяющего целям отдельных лиц и организаций.

«Комплекс маркетинга» (Marketingmix), нацеленный на покупателя (people), складывается из четырех составляющих (4 P):

- продукт (product) – что производитель способен предложить покупателю для решения его проблем (удовлетворения потребностей);
- цена (price) – на каких условиях может произойти обмен «полезностями» и что повлияет на условия совершения обмена (ценовая политика);
- место продажи, рынок (place) – нужный товар в нужное время на нужном месте и по приемлемой цене (организация товародвижения);
- Продвижение продукта (promotion) – коммуникации с покупателями, их информирование, стимулирование продаж.

Самая большая ошибка при внедрении маркетингового подхода – растаскивание комплекса маркетинга по частям.

Современная концепция маркетинга предусматривает переход с нацеленности на рынок непосредственно на потребителя и с ориентации на его привлечение и удержание! Она подразумевает и новые роли маркетологов на предприятии.

Зачинщик. Руководители по маркетингу должны мыслить стратегически и бросать вызов статус-кво, видя то, что не может быть очевидным для других на предприятии. Лидеры должны быть готовы «продавливать» изменения.

Инноватор. Маркетинг на большинстве предприятий порой низведен до функции поддержки продаж, его ограничивают централизованной передачей информации тем, кто ответственен за инновации. Он использует уникальные знания о рынке, чтобы предложить продукты, услуги или решения, основанные на непроверенных идеях. Чем больше идея отличается от статус-кво, тем шире рыночные



Рис. 2. От миссии к программе организации

возможности и, конечно, больше риска для того, кто предлагает идею. Маркетолог должен обладать мужеством, чтобы предлагать смелые инициативы, а также настойчивостью и политическими навыками для преодоления скептицизма.

Интегратор. Интегратор строит «мосты» между организационными структурами и подразделениями, чтобы объединить их на одном пути. Иногда он должен действовать как переводчик, который доно-

сит запросы клиента до сотрудников компании-производителя. Для этого маркетинг должен научиться говорить на «техническом» языке с исследователями и разработчиками и на языке потребителей – с «продажниками», чтобы объединить все функции предприятия и позволить ему продавать комплекты продуктов на разных сегментах рынка. В других случаях интеграция может означать объединение разрозненных групп

для коллективной оценки динамики рынка и ключевых показателей деятельности предприятия.

Исполнитель. Все руководители должны уметь выполнять поставленные задачи, но руководителям по маркетингу необходимо быть особенно искусными в этой области, поскольку часто у них не хватает организационного влияния. Маркетинг-лидеры должны создавать коалиции и убеждать других в понимании важности командной работы, а не борьбы за власть.

Сосредоточение маркетинга главным образом на потребителе заставляет придерживаться более строгой дисциплины и подотчетности, а усилия по привлечению клиентов должны быть исключительно целевыми. В дальнейшем, после привлечения клиента подход должен становиться все более индивидуализированным. Следовательно, необходимо брать столько ответственности за щедро раздаваемые обещания, сколько персонал захочет и сможет донести до потребителя!

Маркетологов слишком часто изображают как идейных людей, не особо следящих за тем, как их идеи реализуются, либо же за нуд, «предписывающих» большие дозы теории. Так что если они хотят заслужить доверие, то должны показать результаты.

Отсюда следует, что необходимо не реже чем раз в полугодие проводить аудит маркетинга на предприятии. Для этого должна быть создана рабочая группа, включающая ведущих специалистов из ключевых подразделений, которая будет оценивать фактические результаты в следующих областях: стратегия, анализ рынка, сегментация и позиционирование, ассортиментная политика и инновации, цепочка создания ценности продукта и ценообразование, управление отношениями с ключевыми потребителями, эффективное





Таблица 1. Изменение роли: от клиента к менеджеру по поставкам

В прошлом	В будущем
Цена доминирует	Ценность доминирует
Игра на своем поле и поддержка наличия выбора	Оптимизация базы поставок (из кого она состоит и кто может выполнить наши задачи)
Давление	Информация
Соперничество	Союзничество (интеграция со стратегией компании поставщика)
Эффективность сделок	Эффективность цепочки поставок

продвижение на рынок, брендинг и коммуникации. Уровень детализации и точности должен быть таким, чтобы сделать невозможными обман и фальсификации.

И всегда помните, что ошибки, которых удалось избежать, не имеют последствий.

На предприятии, как правило, осуществляются следующие бизнес-процессы маркетинга:

- разработка видения, стратегии, миссии и плана маркетинга;
- анализ конъюнктуры рынка продуктов и ТМЦ;
- анализ реализуемого ассортимента и планирование запускановых продуктов;
- разработка критериев ранжирования потребителей/поставщиков и программ повышения их преданности (лояльности);

- ценообразование, разработка планов продаж и производства;
- организация товародвижения и взаимодействия подразделений в реализации рыночной стратегии;
- разработка плана мероприятий по продвижению бренда (рекламе, паблик рилейшнз и директ-маркетингу).

Общая цель внутреннего маркетинга – обеспечить, чтобы сотрудники предприятия имели соответствующую мотивацию и могли соответствовать высоким стандартам; тактическая – донести до понимания всего персонала идею, что он лично участвует в поддержании потребительских взаимоотношений и что для предприятия это очень важно; стратегическая – довести до потребителей

Почта	Очные контакты	Само-обслуживание	Телефон
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наземная</li> <li>• Электронная</li> <li>• Факс</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Офис</li> <li>• Выставки</li> <li>• Презентации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интернет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Колл-центр</li> </ul>

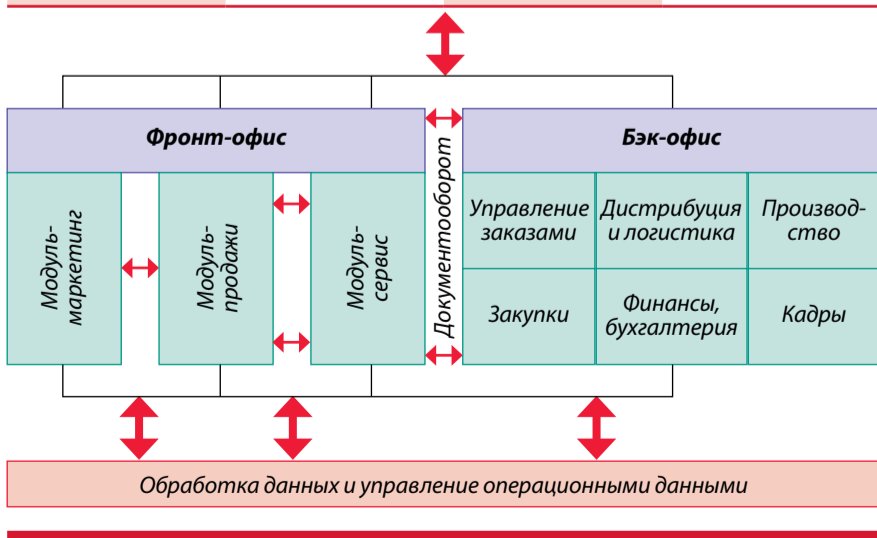


Рис. 3. Точки взаимодействия компании с потребителями

свою долгосрочную конкурентную позицию, которую предприятие стремится занять, а также сформировать у них убежденность, что оно ориентировано на взаимоотношения с ними.

Источники информации о рынке могут быть как внешними, так и внутренними. Внешние: правительственная и отраслевая статистика, профессиональные органы, банки, инвестиционные компании, рыночная разведка, академические институты, профессиональная печать, справочники и т.д.

Наблюдение за поведением потребителей – наиболее эффективная из имеющихся альтернатив, при которой можно наблюдать за процессами, связанными с исследуемым рынком.

Внутренние источники: службы сбыта (продажи), маркетинга, снабжения (закупки) и бухгалтерии (финансовая служба); операторские или контакт-центры; службы гарантийного обслуживания и сервисного сопровождения; Интернет; агенты и другие посредники (рис. 3).

### Потребительская ценность продукта

Это понятие, ориентированное на действие. В основе измерения потребительской ценности продукта лежит выраженная в денежном виде ценность тех технических, экономических, эксплуатационных

и социальных выгод маркетингового предложения, которое воспринимает потребитель и за которые он готов заплатить установленную цену (рис. 4). Следовательно, неверно говорить о таком понятии, как общепринятая или универсальная ценность, так как она тесно связана с контекстом и состоянием отдельно взятого потребителя.

В действительности связь между ценой и поведением потребителей является сложным и опосредованным восприятием ценности продукта. Любое предложение имеет две составляющие – цену и ценность. Изменение цены не ведет к изменению ценности, а только к изменению побуждающего мотива.

Инновация – создание новой полезности, повышение продуктивности. Инновацию можно определить как задачу наделения человеческих и материальных ресурсов новой способностью производить богатство. Менеджеры, в свою очередь, должны превращать потребности общества в возможности для бизнеса.

Основные возможности инноваций реализуются в продукции или услугах, рынках, поведении и ценностях потребителя, различных умениях и видах деятельности, развитии качественно новых технологий, резко расширяющих доступность продуктов и повышающих эффективность их использования.

Таблица 2. Области потенциальных конфликтов между маркетинговым и инженерно-техническим отделами

Область	Реакция маркетингового отдела	Реакция технического отдела
<b>Проектирование нового продукта</b>	Они не дают нам продуктов, которые можно успешно продавать. Когда мы наконец-то заставим их приступить к проектированию нужного продукта, он уже морально устареет	Нашу творческую мысль ограничивают, т.к. отдел маркетинга настаивает на более простых модификациях и ничего не понимает в функционировании нового продукта
<b>Ширина товарной линии</b>	Нам необходимо расширить ассортиментную линейку	Ассортимент и так слишком разнообразен
<b>Внешний вид продукта</b>	Наши продукты выглядят не так выразительно.	Наши продукты делаются не для того, чтобы выставлять их в витринах модных магазинов.
<b>Стимулирование сбыта</b>	Информация, которую мы получаем, настолько скучна и переполнена техническими деталями, что ее никто не станет читать	Информация, которую они готовят, содержит много преувеличений и на нас могут подать в суд за лживую рекламу.
<b>Упаковка</b>	Она выглядит недостаточно привлекательной и в функциональном отношении очень бедна	Крайне трудно упаковывать такое количество продуктов и еще экономить на затратах
<b>Качество</b>	Почему мы не можем получить разумное качество по разумной цене?	Нам приходится проектировать такое количество продуктов, что становится непросто и качество поддерживать, и затраты не повышать
<b>Технические характеристики</b>	Нам необходима помощь технических специалистов для общения с трудными клиентами	У нас недостаточно людей, чтобы держать за ручку клиентов, которые ходят в любимчиках отдела маркетинга
<b>Гарантии</b>	Инженеры все делают по инструкции, они не понимают, что иногда от нее можно и отступать	Отдел маркетинга хочет, чтобы мы несли полную ответственность за возникновение любых, даже необоснованных претензий

Проведенный недавно опрос показал, что 9 из 10 компаний в качестве отправной точки используют продукты конкурентов: 50% фирм – в качестве источников для своих идей, 46% – приспосабливают или модернизируют их, а 4% – просто копируют. Причем последние две группы в целом оценивались как финансово благополучные. Это означает, что хорошие финансовые результаты могут иметь и аутсайдеры в технике и технологии. Опасность: товар-подражатель, опоздавший на годы. Лучше стремиться вперед. Возможностей на самом деле немало...

Достижению ценовой конкурентоспособности продукта способствуют:

- специализация: возможность накопления уникального опыта, квалификации, использования высокоэффективного специализированного оборудования;
- эффект масштаба производства: установлено, что в машиностроении, например, удвоение объемов в два раза приводит к сокращению затрат на единицу продукции примерно на 20%;
- технологическое превосходство: более глубокая переработка сырья, меньшие затраты материалов, энергии, труда на единицу продукции;
- управление затратами: ориентация менеджеров и персонала на экономию и сокращение затрат;
- бюджетирование, контроллинг: использование жестких систем контроля над затратами путем предварительного утверждения структуры и состава обоснованных и лимитированных расходов;
- ABC: производство стандартной продукции, удовлетворяющей «базовые» потребности, с обоснованием только тех затрат, которые обеспечивают достижение основных потребительских свойств;
- соответствующая система управления и организационная структура.

### Стоимостное досье клиента

Клиенты ранжируются следующим образом: ключевой клиент. Это тот самый клиент, с которым вы хотите работать и, что немаловажно, нравиться ему. Но не расслабляйтесь. Эти клиенты имеют решающее значение для вашего будущего и заслуживают усиленного внимания со стороны команды по работе с ключевыми клиентами; развивающийся ключевой клиент. Он мог бы быть ключевым клиентом, если бы вы улучшили свою привлекательность в качестве поставщика в его глазах. Команда по работе с ключевыми клиентами должна сконцентрироваться на том, чтобы определить, чем руководствуется этот клиент, чего он хочет, и посвятить свою деятельность удовлетворению этих потребностей;

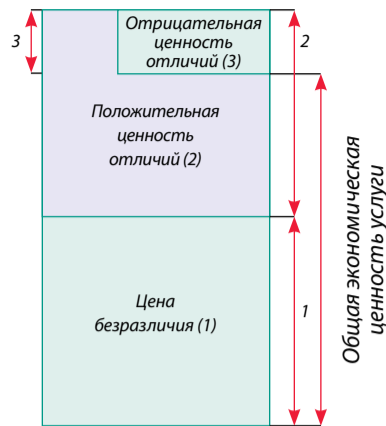


Рис. 4. Формирование экономической ценности продукта

сопровождаяемый клиент. Во многих отношениях эта категория – самая сложная. Это хорошие клиенты, возможно, они проявляли лояльность в течение многих лет. Эта категория связана с поиском путей к обслуживанию клиентов, которые не заставят вас и команду взять на себя обязательства, требующие значительных затрат времени; случайный клиент. Это клиенты, которых вы будете обслуживать, если это соответствует вашим приоритетам. Довольствуйтесь заказами клиентов, но не принимайте их именно такими, какими они на самом деле являются.

Стоимостное досье клиента – это подробный отчет, представляющий экономическую стоимость и другие выгоды, получаемые им в процессе деловых отношений с поставщиком. Оно представляет собой подробное описание всех выгод, услуг и капиталовложений в денежном выражении, которые компания предоставила клиенту помимо основного товара или услуги.

С профессиональной точки зрения стоимостное досье представляет клиенту подробное экономи-

ческое обоснование для ведения бизнеса с поставщиком. Основная его задача – документально подтвердить все преимущества самого товара, прочих элементов взаимоотношений, от которых клиент получает пользу, а также убедить его в том, что, сменив поставщика, он потеряет гораздо больше, чем просто купленный товар.

### Потребительская преданность

Как же оценить долю компании в бизнесе каждого потребителя на рынке B2B? Чтобы сделать правильные выводы, необходимо получить ответы на следующие вопросы:

1) Какой процент всех продуктов и услуг, необходимых потребителю, предоставляется компанией, в том числе по каждой категории продукта или услуг?

2) Какова динамика изменения этого процента (доли компании) в отчетном периоде?

3) Какие предложения компании представляют для потребителя наибольший интерес по отношению к аналогичным предложениям конкурентов, а какие – нет и почему?

4) Каковы общие затраты, включая затраты на все маркетинговые коммуникации, и их фактическая чистая положительная ценность?

5) Какие аспекты участия в бизнесе потребителя стоят того, чтобы уделять внимание, а какие лучше оставить конкурентам?

Потребительская преданность – это некая концепция отношения потребителя к компании, которая в значительной степени зависит от типа товара или услуги (рациональная составляющая) и непосредственного характера сложившейся практики взаимоотношений с ним и тем, как данный бизнес в целом воспринимается (оценивается) на рынке.

Не все потребители преданы компании в равной степени и, более того, ни один из них не демонстрирует одну и ту же степень преданности постоянно. Из этого, однако, не следует, что надостремитесь любой ценой сделать всех своих потребителей преданными компании. Скорее необходимо сосредоточить усилия на повышении преданности тех из них, которые вероятнее всего отреагируют на эти действия компании положительно.

### Роль маркетинга в компании

Конфликты в реализации рыночной стратегии компании имеют место как между маркетинговым и инженерно-техническим отделами (табл. 2), так и маркетинговым и сбытовым подразделениями. Последние ошибочно считают, что:

«Главная задача маркетинга – обеспечивать сотрудников отдела продаж рекламными материалами и информацией о новых потребителях, а также проводить промоакции», «Дайте нам качественный продукт с конкурентной ценой, и маркетинг будет не нужен», «Пусть маркетологи продвигают бренд, а мы будем продавать», «Маркетологи деньги тратят, а результата все нет».





И все же сотрудники отделов продаж и маркетинга в полном смысле слова – партнеры, а это означает, что их отношения должны строиться со взаимным учетом интересов и пожеланий, но никак не на диктате. Вспомним высказывание китайского философа Лао Цзы: «Великий принцип не может быть разделен, потому что множество частей не есть целое».

### Брендинг

Бренд – американизированный (а значит, сокращенный) вариант английского сложносочиненного выражения brand-name (рис. 5). В свою очередь слово brand по англо-русскому словарю Мюллера означает «клеймо, тавро, марка, фабричная марка, которая отпечатывается в памяти, производит впечатление».

Различают пять уровней отношения потребителей к бренду (ранжирование по степени возрастания его значимости):

- 1) безразличное, когда лояльность к торговой марке просто отсутствует;
- 2) отсутствие причин менять пристрастия к данному товару;
- 3) возможные убытки, которые можно понести при смене бренда;
- 4) высокая оценка данного бренда;
- 5) преданность данному бренду.

Также существуют дополнительные правила брендинга для промышленных товаров:

- продумайте стратегию брендинга корпорации или семейства марок и создайте иерархию;
- дополните ассоциации функциональности и абстрактными ассоциациями имиджа;
- используйте весь диапазон маркетинговых коммуникаций;
- интегрируйте капитал своих потребителей;
- тщательно сегментируйте рынки и хорошо продумывайте программы маркетинга и брендинга.

Для наукоемких товаров они следующие:

- сформулируйте осведомленность и интересный образ марки;
- создайте ассоциации надежности корпорации;
- интегрируйте вторичные ассоциации качества;
- не создавайте слишком много брендов;
- тщательно выбирайте новые бренды и четко определяйте способы расширения ассортимента.

### Психология восприятия рекламы

Восприятие осуществляется согласно модели «4А»: Awareness (осведомленность), Attitude (отношение), Action (покупка), Actionagain (повторная покупка). Ее суть заключается в следующем: «Не все, кто знает о марке, положительно к ней относятся. Не все, кто положительно к ней относятся, покупают ее. Не все, кто однажды купил ее, сделает вторую покупку».

Зная это, менеджерам важно учитывать при составлении коммерческого письма следующие моменты:

- знание доступно абсолютно всем. И лишь интуиция, от знания ведущая к идее, ваша и только ваша. Настоящие гиганты всегда

были поэтами, людьми, от фактов переходящими в царство воображения и идей;

- творческие аспекты подготовки текстов письма требуют от ее создателей быть скрупулезными, дисциплинированными, логичными и дедуктивными, а также удачливыми;
- каждому менеджеру-креативщику приходится отвечать на вопрос, откуда он берет свои идеи. Честный ответ: «Я ворую их». Вот и все, что можно об этом сказать. Нет ничего оригинального. Об этом было сказано еще в Библии: «Что было, то и будет; и что делалось, то и будет делаться, и нет ничего нового под солнцем». В любом новом проекте письма смешаны элементы старых идей или просто изменяется одна из них. Креативщик – это коллекционер! Не жадина, который собирает все без разбора, а именно коллекционер, который целенаправленно собирает только те вещи, которые действительно любит;
- специалисты по подготовке коммерческих писем несут ответственность перед руководителем за результаты сбыта и одновременно перед потребителями – за содержание и качество из-

ложенной в нем информации. Увеличение продаж не должно быть результатом коммерческого письма. Правильней говорить: «Мы полагаем, что если больше людей узнают о существовании данного товара, то его станут покупать больше новых потребителей или уже существующие станут покупать его чаще».

### Рекомендации по повышению эффективности маркетинга

1. Измените отношение: старайтесь максимизировать прибыльный спрос со стороны потребителей. «Сколько нам нужно инвестировать (где и во что), чтобы полностью реализовать доступный нам потенциал прибыльного роста?»

2. Развивайте способности, необходимые для обнаружения более прибыльного потребительского спроса. Необходимо определить, каких потребителей прибыльно обслуживать, а каких – нет, как можно изменить продукты и услуги компании, чтобы можно было прибыльно обслуживать больше целевых потребителей, предоставляя им качества, наиболее для них ценные.

3. Укрепляйте связь между стратегией и маркетингом в целом. Руководители должны разработать бизнес-стратегию на уровне конкретизации, где ясны целевые потребности, продукты и услуги, позиционирование и каналы товародвижения.

4. Охватывайте весь спектр маркетинговой деятельности. Эффективный план маркетинговых инвестиций должен учитывать все виды деятельности, которые способны помочь компании подстегнуть потребительский спрос и реализовать потенциал прибыльного роста.

5. Разработайте и оцените несколько конкурирующих планов маркетинговых инвестиций, которые поддерживают вашу стратегию. Цель – вызвать дискуссию относительно того, какие варианты выбора обеспечат наибольший прибыльный рост.

6. Измените критерии, на основе которых принимаются решения, ради реализации полного потенциала роста. Оценивать альтернативные планы маркетинговых инвестиций нужно на основе коэффициентов, а их влияния на общие доходы, краткосрочную прибыль и долгосрочную стоимость.

7. Внедряйте простые, гибкие инструменты оптимизации. Используйте для оценки качественные и количественные показатели.

8. Фокусируйтесь на факторах, направляющих оптимальные маркетинговые инвестиции, для разработки последовательных качественных планов. Главное – установить количество и размер переменных, которые подходят для данного вида решений (т.е. повышают эффективность конкретного бизнеса вместо компромисса по всем бизнесам).

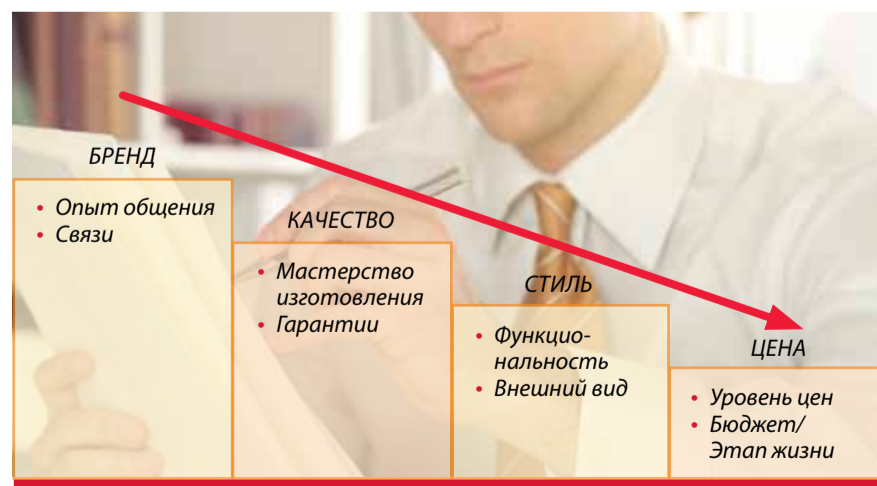


Рис. 5. Лестница бренда