Промышленный маркетинг в управлении производством. Ключевая техника «Лин 6 сигм» – «Голос потребителя»

Филиппова Дарья Владимировна
руководитель практики «Лин 6 сигм»
АНО «Институт сертификации систем менеджмента качества»
черный пояс Лин 6 сигм
philippova@6sigmas.ru

Самое краткое и емкое определение маркетинга звучит как «Привлечение и удержание клиентов». В зависимости от типа этих самых клиентов, маркетинг разделяется на три ключевых направления – потребительский маркетинг (от англ. B2C, business-to-customer, конечные потребители товаров массового спроса), промышленный маркетинг (от англ. B2B, business-to-business, потребители – коммерческие организации) и весьма специфический маркетинг, когда потребителем производимой продукции является государство (от англ. B2G, business-to-government). Два последних направления маркетинга заслуживают пристального внимания применительно к тематике конференции.

По сравнению со странами Запада, промышленный маркетинг в России прошел сравнительно недолгий путь эволюции. Если на Западе он как дисциплина официально появился в 1902 году, то в СССР, по понятным причинам, о нем заговорили только в 80-х годах прошлого столетия. На Западе так называемая «маркетинговая компания» – само собой разумеющееся явление, тогда как в России – это скорее исключение, чем правило даже в наше время. Почему?

Всю деятельность любой коммерческой структуры можно условно разделить на две части – операционную (производство, кадры, логистика, финансы) и маркетинговую (продажи). И если на Западе маркетинг первичен, а производство вторично, то в СССР наблюдалась диаметрально противоположная ситуация: производство первично, а маркетинга не было вообще (потребитель всей продукции был один – государство, поэтому задача выпуска конкурентоспособной продукции не стояла в принципе). И даже с вступлением России в новые экономические условия, ситуация с маркетингом в стране не изменилась кардинальным образом; маркетинг в стиле «ручки/блокноты» стал потихоньку набирать обороты, по предприятиям ОПК буквально прокатилась волна легких подвижек в этом направлении в виде новых логотипов и демонстрационных стендов для использования на выставках, а также сайтов, но усилия, направленные на продажу производимой продукции, как были на уровне СССР, так и там, увы, и остались. В связи с этим закономерен вопрос: нужен ли маркетинг в России в целом, и стоит ли им заниматься предприятиям ОПК, в частности?

Самым ярким ответом на этот вопрос будет реплика западных коллег «Покажите мне деньги!». И в этой связи целесообразно посмотреть на глобальный рынок вооружений, опираясь на рейтинг Стокгольмского института исследования проблем мира. Объем продаж на нем составил $401 млрд. в 2014 году. Россия играет на этом рынке очень важную роль и занимает долю 10,2% в относительном выражении. Впервые за всю историю проведения таких исследований, Россия была названа ключевым драйвером, то есть участником, способным определить дальнейшее движение рынка. Несмотря на ограниченную емкость и на то, что на протяжении последних 4-х лет рынок сокращается в среднем на 1-1,5% в год, его потенциал оценивается экспертами как весьма существенный. В то же время конкуренция на рынке глобальных вооружений очень плотная. Китай, например, также имеет все шансы со временем стать «новой звездой», поскольку сокращает объем потребления в сторону наращивания собственного производства. Что касается успеха России, то Стокгольмский институт объясняет его увеличением государственного финансирования, однако его сокращение со временем – уже предопределенный факт. Именно поэтому маркетинговая деятельность не только на уровне глобального рынка, но и на внутреннем, начинает играть ключевую роль.

Такие вопросы, как «Что такое промышленный маркетинг?», «Кто делает?», «Что делает?», «Для кого делает и как?» должен сегодня задавать себе каждый руководитель производственного предприятия в секторе ОПК. Но эти вопросы не являются философскими, ответы на них лежат в практической плоскости.

Российское и американское определения промышленного маркетинга, видимо, по причине трудностей перевода, существенно различаются. На отечественном портале, посвященном управлению производством, суть промышленного маркетинга заключается, скорее в закупке, а не в продаже, что в общем-то изначально основной цели маркетинга противоречит. Неудивительно, что высшее руководство предприятия скептически может относится к маркетингу в стиле «ручки/блокноты», не понимая ключевой цели маркетинга как такового. Посему после правильного понимания этого вызова, руководство просто обязано включиться в процесс поиска новых рынков сбыта и организации продаж. Как сказал основатель всемирно известной компании Hewlett-Packard, которая, кстати, согласно рейтингу Стокгольмского института, входит в число мировых лидеров по продажам вооружений, «Маркетинг слишком важен, чтобы отдавать его на откуп отделу маркетинга». Но, тем не менее, отдел промышленного маркетинга нужен, ибо он способен внести ценный вклад в поддержку маркетинговой деятельности предприятия ОПК. В этой связи целесообразно посмотреть на международную практику и ответить на вопрос «Что же такого делают те самые, которые владеют более половинной долей глобального рынка вооружений?».

Изначально 87% промышленных маркетологов стран Северной Америки верно ориентированы на продажу, и для того, чтобы продавать больше, они

используют в качестве ключевого инструмента информационный контент, т.е. сопутствующее промышленной продукции и промышленным услугам информационное содержание в виде различных статей, описаний, обзоров, графиков. А для того, чтобы быть «продающим», контент должен соответствовать определенным требованиям технической точности, актуальности, наглядности, читабельности и дизайну. а также распространяться по современным каналам.

Теперь нужно ответить на вопрос «Для кого и как делать?», каким подходом руководствоваться в своей работе? Оптимальным подходом будет конечно, лучшая и самая современная методология под названием «Лин 6 сигм». Что она собой представляет? «Лин 6 сигм» - это интегрированная управленческая методология, в которую, помимо инструментов бережливого производства (нацелены на сокращение издержек), входят статистические инструменты для выпуска бездефектной продукции и управленческие инструменты для непрерывного улучшения процессов. К сожалению, некоторые мощные техники «Лин 6 сигм», например, «Голос клиента» в России совершенно незаслуженно обделены вниманием.

Концепция промышленного маркетинга изначально нацелена на максимально точное определение потребностей клиента. В этом нельзя ошибиться, потому что нужно предлагать ему продукт с более привлекательными, чем у конкурентов, потребительскими свойствами. А для этого техника «Голос клиента» как нельзя лучше подходит. Определение потребностей, которые со временем становятся неотъемлемыми характеристиками продукции, – это проект, реализуемый в 4 этапа: определение клиентов, сбор информации об их предпочтениях, интерпретация результатов и реализация. Все инструменты, используемые для осуществления проекта, просты, но их ценность – в раскладывании всей собранной информации «по полочкам» и возможности не совершать непродуманных шагов.

Новое поручение Президента Российской Федерации, прозвучавшее в Послании к Федеральному собранию 1 декабря, сверхамбициозно. Но нельзя утверждать, что достижение 50%-ой доли продукции гражданского и двойного назначения предприятиями в общем объеме производства ОПК, – невыполнимо. Но, тем не менее, остается неясным, что именно производить (понятно, что не сковородки!), и главное – кому продавать?

Даже для выполнения такой непростой задачи может быть полезна методология «Лин 6 сигм» в таком ее аспекте как DFSS (акроним от англ. Design for Six Sigma, в переводе Дизайн для 6 сигм). Методология «Лин 6 сигм» основана на базе цикла управления проектами DMAIC (акроним от англ. Define-Measure-Analyze-Improve-Control, в переводе Определение-Измерение-Анализ-Улучшение-Контроль). Однако, цикл DMAIC именно для решения задачи разработки новой продукции преобразован в цикл DMADV (акроним от англ. Define-Measure-Analyze-Design-Verify, в переводе Определение-Измерение-Анализ-Дизайн-Верификация) с сохранением общей последовательности реализации проекта. Если придерживаться DFSS, то помимо системного подхода к разработке нового продукта, до 70% ошибок, традиционно возникающих именно на этом этапе, удастся предотвратить.

Итак, взяв за основу управленческую методологию «Лин 6 сигм», любую задачу можно решить, причем самыми эффективными средствами.

4

Экскурсионные программы для участников конференции