

Маркетинг и продажи с точки зрения практика

Наше предприятие Терком образовано 14 февраля 1991 года, так что мой директорский стаж приближается к 20 годам. Первые контракты я получил по старым связям, т.к. более десяти лет перед этим я был зам.директора НИИ, работающего на оборонную промышленность. Но уже к концу 1991 стало ясно, что работать только по госзаказам попросту опасно, задержки платежей стали обычным делом, были случаи, когда по 3 месяца я не мог выплатить зарплату сотрудникам. Нас тогда было 30 человек, спасались моими лекциями в Гамбурге, я раздавал по 100 дойчмарок каждому, на эти деньги можно было жить месяц.

На моё счастье, крупная итальянская фирма ITALTEL надумала установить связи с ЛНПО «Красная Заря», среди 20 приглашенных был и я, кроме меня никто не говорил по-английски (один товарищ говорил по-французски), но главным моим аргументом оказался Университет, итальянцы сразу оживились, на следующий день поехали в гости в Петергоф, мы получили крупный и интересный заказ, работали с ними более 10 лет, пока Сименс не выкупил их акции, убив тем самым одного из конкурентов.

Еще более забавная история со вторым нашим западным заказом. Одна американская компания из Северной Каролины более двух лет носилась с идеей реинжиниринга, т.е. перевода старых программ, написанных на Коболе, ПЛ1 и других устаревших языках, на современные платформы. Прежде всего, они обратились в университет Дюка (очень известный университет в том же штате). Американские ученые исследовали этот вопрос и подготовили отчет, в котором утверждали, что практического решения эта задача иметь не может, т.к. надо тщательно исследовать графы зависимостей по управлению и по данным, а число путей в графах растет экспоненциально от числа вершин в графе.

Как обычно, в этой американской компании не было ни одного руководителя, родившегося в Америке. Главный технолог был родом из Одессы, он предложил попробовать сотрудничество с русскими. Они написали письмо, буквально «на деревню дедушке», которое как-то попало ко мне, мы получили работу более, чем на 15 лет.

Я всегда верил в принцип «не клади все яйца в одну корзину», поэтому всячески старался найти еще Заказчиков, но больше такой «везухи» почему-то не было. Время от времени попадались небольшие заказы, но превратить поиск заказов в систему не получалось. В конце концов, я попросил американцев (с которыми к тому времени я уже подружился) научить меня этой науке.

Разумеется, в одном кратком тексте не уместить все мыслимые варианты успешного маркетинга, надеюсь, что мои коллеги дополнят предлагаемый мною материал своими соображениями. Более того, даже в нашей компании маркетинг далеко не исчерпывается описанными здесь моделями. Маркетинг настолько важен и интересен, что мне самому было бы интересно почитать про различные идеи и методы его организации в других компаниях.

Прежде чем излагать полученные и проверенные на практике крупницы знаний по продажам, обратимся к Википедии. В русской Википедии дается 6 определений понятий «маркетинг», из которых 2 наиболее близки мне.

Маркетинг – это искусство и наука правильно выбирать целевой рынок, привлекать, сохранять и наращивать количество потребителей посредством создания у покупателя уверенности, что он представляет собой наивысшую ценность для компании.

Маркетинг – одна из систем управления капиталистическим предприятием, предполагающая тщательный учет процессов ... для принятия хозяйственных решений.

Основу работы отдела маркетинга составляет трубка заказов (pipe). Левый конец этой трубки должен иметь большой диаметр, который уменьшается по мере приближения к правому концу, поэтому иногда говорят воронка заказов (funnel). В широкий конец попадают наводки (инициативы, leads), т.е. просто самая начальная информация, что кто-то что-то хочет от нас. На самом деле, эти начальные наводки очень не просто найти. Возможно, вашу компанию порекомендовал один из ваших предыдущих Заказчиков (это самый лучший вариант), возможно, информацию о вас потенциальный Заказчик нашел на сайте компании или увидел информацию на выставке. Я больше всего верю в агентов, которые представляют ваши интересы в каком-то регионе, стране или группе стран, но об агентах мы поговорим позже. Начальные наводки (наши маркетологи все-таки говорят «лиды») традиционно называют наводками уровня С.

Получив наводку уровня С, маркетологи посылают потенциальному Заказчику подробную информацию о компании и примеры успешных работ в интересующей Заказчика области. К сожалению, часто продолжения эта переписка не имеет, к этому надо быть готовым. Возможно, вы Заказчику не понравились, возможно, он уже нашел кого-то другого, черт его знает.

Если переписка завязалась, наводка получает уровень В, мы пытаемся уточнить постановку задачи, посылаем резюме подходящих, на наш взгляд, сотрудников (без имен и телефонов, т.к. всегда надо опасаться рекрутеров). Именно на этом этапе впервые называют рейты, т.е. стоимость человека/часа для каждой категории сотрудников. И здесь бывают потери, но если удалось все согласовать, то наводка получает уровень А, собственно, работа маркетологов на этом заканчивается и вступают продавцы (sales), который должны подготовить контракт и «дожать» Заказчика до его подписания. У нас главным продавцом является СОО, который к тому же руководит и отделом маркетинга, но я знаю и другие схемы.

Надо понимать, что стабильность предприятия определяется наполненностью трубки заказов, часто путь от наводки уровня С к уровню А может занимать от полугода до года, а в Германии – и больше. В среднем, из 10-12 наводок уровня С получается одна наводка уровня А, причем наводки в трубке не просто лежат, а требуют большого внимания и постоянной переписки, разговоров по Skype и т.д. Именно поэтому регулярный маркетинг не под силу маленькой компании. Американцы говорят, что если хочешь заказов на \$10 млн, то истрать \$1 млн на маркетинг и продажи.

Такая простая идея, как трубка заказов, на практике обрастает массой проблем. Начнем с агентов. Хороший агент должен хорошо представлять себе возможности предприятия, которое пользуется его услугами. Он должен иметь широкий круг друзей, знакомых, бывших коллег в области IT. Кстати, именно поэтому редко бывают удачными попытки россиян работать агентами в западных странах. Агент должен обладать хорошо подвешенным языком и даром убеждения. Агент должен хорошо разбираться в текущей ситуации на мировом рынке, уметь доказать, в чём русские лучше, чем китайцы, индусы, вьетнамцы и т.д. Короче, хороший агент – это важнейший элемент цепочки продаж. Обычно агенты требуют зарплаты, причем хорошей по меркам той страны, в которой работают. Это опасно, так как у агента в таком случае нет никакого стимула, он может долго изучать рынок, ваше предприятие, находить кучу отговорок, почему нет заказов. Лучше всего вознаграждать агентов процентом от найденных заказов (5-10-15% в зависимости от объема и прибыльности заказа), но редко кто на это соглашается. Надо искать компромиссы, например, заранее договариваться, что оплачивается некоторый начальный период (3-6 месяцев) или на

начальный период назначается более высокий процент. Возможны и другие варианты. Один датчанин предложил свои услуги целой группе компаний из РУССОФТа. За 2 года он почти ничего не нашел, все наши с ним разругались, а мы терпели. Зарплату мы ему не платили, но оплачивали командировки, публикацию рекламы, много раз ездили на встречи, которые он организовывал. В данном случае наши усилия и траты не пропали даром, он стал самым успешным из наших агентов.

Другой пример. В Германии один из наших агентов работает, можно сказать, примитивно. Он обладает массой контактов, не долго думая, предлагает встретиться с профессором из Санкт-Петербурга, у которого работает более 300 человек математиков высокой квалификации. Я еду, часто с пересадками, скажем, в известную автомобильную компанию, а там глава IT-департамента индус, который с порога заявляет, что весь аутсорсинг они направляют в Индию, или еду в крупную компанию по производству бытовой техники, а им нужны только специалисты по SAP, которым мы не занимаемся. Я злюсь, спрашиваю агента, неужели он не мог узнать этого заранее. Он виновато пожимает плечами, но никаких выводов не делает. С другой стороны, мы уже имеем от него более двух десятков Заказов и наводок уровня В и А.

Эти 2 примера я привел, чтобы показать, что работать с агентами очень не просто.

Еще одна проблема, связанная с обработкой наводок, это оценка объема и стоимости предлагаемых работ. У нас в каждом департаменте есть 2-3 человека, которые занимаются этим делом, иногда на фоне их основной работы, а иногда это выделенные специалисты. Есть на предприятии и централизованная служба. Оценку надо делать быстро, максимум 1-2 дня, а лучше – часы. Понятно, что нужно просчитывать не только объем, но и разнообразные риски. Иногда мне кажется, что наши специалисты слишком много знают о рисках, они пытаются учесть каждую мелочь, в результате оценка делается неделю, и цена получается слишком завышенной. Заказ уходит к конкурентам, иногда мы узнаем, что они не справились с работой, но значительно чаще все проблемы удается разрешить, тогда бывает обидно, что мы упустили хорошую работу. Нужно уметь находить компромиссы.

Самый острый вопрос – назначение цены. Называешь слишком много – не получишь заказа, слишком мало – не получишь прибыли. Умение правильно оценить работу приходит только с опытом. Я не думаю, что на Заказчика могут произвести впечатление какие-то сертификаты (кроме узкоспециализированных случаев – авиация, автомобильная промышленность, медицина и т.п.). Игруют роль размер предприятия, его история, финансовая стабильность, но больше всего – успешные проекты в нужной Заказчику области.

Отсюда видно, что самое трудное – это начать, выйти на рынок. Каждый решает эту задачу по-своему. Мне, например, очень помогли в начале нашей деятельности и помогают до сих пор ссылки на наши университетские исследования и на наши оборонные работы, которых мы выполнили множество.

Одна из главных ошибок молодых компаний в процессе их роста – разделение маркетинга и производства. Пока компания была маленькой, генеральный директор сам занимался и поиском заказов, и организацией производства, поэтому он мог держать все детали в голове и быстро реагировать на все возникающие трения между Заказчиком и разработчиками. С ростом компании это становится невозможным, появляются специальные люди, целенаправленно занимающиеся маркетингом и продажами и почти всегда возникает следующая ситуация. Отдел маркетинга нашел наводку уровня С, довел её до уровня А, продавец продал (заключил контракт

на работу), все, дальше пусть работает производство. Это и является ошибкой. На самом деле, маркетологов должна постоянно интересовать удовлетворенность Заказчика. Например, Заказчику не нравится какой-то разработчик, причем он приводит разумную аргументацию, лучше в такой ситуации сменить разработчика. Если Заказчику не нравится руководитель проекта, например, он плохо говорит по-английски или мелочится, неделю спорит с Заказчиком по пустякам, надо оперативно менять этого руководителя проекта. Американцы говорят, что продавец, сумевший подписать договор, должен обладать в пределах этого договора правами генерального директора. Мой опыт показывает, что это совершенно правильно. Продавец должен «держать руку на пульсе» в течение всего времени исполнения проекта, и после его завершения организовать так называемое «посмертное совещание» (postmortum meeting), на котором обсудить, что было хорошо, а что плохо, и попытаться получить положительный отзыв от Заказчика, который очень поможет в поиске новых заказов. Именно по этим соображениям я привел два определения маркетинга, первое вполне традиционное, а второе – более глубокое, на мой взгляд, охватывающее не только процессы поиска заказов, но и процессы производства. Я много раз рассказывал и молодым, и опытным менеджерам нашей компании анекдот про то, что Гиви гол забил, а Гоги утонул, хотя тренер кричал Гиви, чтобы тот отдал мяч Гоги. Вряд ли я буду радоваться, если команда завершит проект, мы получим причитающиеся нам деньги, но Заказчик при этом (чаще всего в приватной беседе) скажет мне, что работать больше с нами не будет, что наш менеджер – бюрократ (опять-таки, он использует совсем другое слово), а разработчики плохо отвечают на письма и т.д. Говорят, Эдисон так отбирал хороших инженеров. Приходит молодой специалист, Эдисон дает ему задание, скажем, на год. Если через год счастливый молодой специалист приходит к Эдисону и говорит, что он все сделал, и просит дать ему новую задачу, Эдисон его немедленно увольняет, считая, что за год хороший специалист сам придумает, что делать дальше. Я считаю, что с заказами ситуация абсолютно аналогичная. Каждый хорошо выполненный проект должен порождать еще один или несколько следующих проектов.

В заключение рассмотрим еще одну схему взаимодействия с западными Заказчиками, которая уже показала свою эффективность. Если вам удалось в какой-то стране найти не просто агента-продавца, но маленькую (или большую, это не важно) фирму, специализирующуюся в той же области, что и ваша компания, возможна следующая схема. Компания-партнер находит Заказчика и заключает с ним договор на себя. Надо признать, что проклятые охотнее заключают договоры с западными же партнерами, чем с русскими. С вашей компанией компания-партнер заключает договор на разработку, а постановка задачи, общение с Заказчиком в процессе разработки, установка ПО (deployment), обучение пользователей, т.е. как раз все фазы, где нужно тесно общаться с Заказчиком на месте, остаются за компанией-партнером. Разумеется, здесь уже не идет речь о 15% агентских. Компания-партнер возьмет себе как минимум 50%, но и головной боли у вас будет существенно меньше. Не забывайте, что 50% будут братья совершенно от другой суммы, компания-партнер заключит договор по другим ценам, чем можете заключить вы.

Компания-партнер будет осуществлять управление вашими программистами, часто наши ворчат, что проклятые их достают. Надо объяснять, что лучше перенимать этот опыт, это даже лучше, чем учиться в какой-то бизнес-школе (конечно, я не имею в виду Лондонскую, Стокгольмскую, Бэркли или им подобные). Во всяком случае, мы учились именно так.

Буду рад прочитать любые комментарии к этому опусу, как от молодых, так и от старых, от новичков и от умудренных опытом.