

РЕАЛИЗАЦИЯ push-стратегии в высокотехнологичных компаниях предполагает концентрацию коммерческих усилий на работе с партнерами, формирующими цепочку предложения ценности конечному заказчику. Она направлена на развитие и максимальную взаимовыгодную утилизацию делегированной партнеру добавочной стоимости, заключающейся, например, в наличии товара на складе и географической близости к заказчику; производстве комплексного решения на базе комплектующих изделий; инжиниринге и генеральном подряде; системной интеграции; софинансировании проектов и проч., то есть тех добавленных ценностей, создание которых компания доверила партнерам. Данная стратегия строится на регуляторно-сбытовой коммерческой модели, предполагает повторяющиеся заказы с относительно далекой прогнозируемостью, не требует большого штата активных коммерсантов, но при этом позволяет донести предложение широкому кругу заказчиков, доступному через партнеров.

При всех своих достоинствах push-стратегия отнюдь не идеальна. Ее очевидными недостатками для компании являются слабая и искаженная обратная связь от рынка ввиду ограниченности контактов с конечными заказчиками, а также большая зависимость от партнеров. Кроме того, она в большой степени возлагает на них заботы по продвижению



«Инициировать изменения помогли ОБЪЕКТИВНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ И ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ»

Дмитрий Жданов о push- и pull-стратегиях как элементах бизнес-модели с точки зрения практик группы ABB.

предложения на рынок и как следствие – увеличивает их сопряженные затраты. Данная стратегия не позволяет компании эффективно выявлять и реагировать на нелояльное или оппортунистическое поведение партнеров на рынке. Известно немало случаев, когда конкурентный продукт с хорошей ценой проваливался на рынке из-за слабой маржинальной привлекательности для сети партнеров и неспособности компании установить причину проблемы и вовремя ее устранить. Компенсировать упомянутые недостатки push-стратегии можно за счет хотя бы частичного внедрения pull-стратегии, направленной на создание спроса на рынке конечных заказчиков.

О том, как реализуется совокупности push- и pull-активностей ABB в Украине, рассказал ее директор Дмитрий Жданов.

Как давно в компании началась смена подходов от push к pull?

Мы пришли к выводу о необходимости такой смены в 2012 г., во время работы над созданием коммерческой политики для каналов продаж. Включенный в этот проект блок маркетинговых исследований сделал такой вывод очевидным даже для пессимистически настроенных сотрудников. Иными словами, инициировать изменения помогли объективная реальность и здравый смысл.

Было бы неправильно говорить, что компания до этого не занималась построением отношений с конечными заказчиками. Мы просто обнаружили явную недостаточность наших усилий и ресурсов для работы в этом направлении, а также полное отсутствие системного подхода.

Дело в том, что push-стратегия хороша для стартапа. Ты выходишь на рынок, и, конечно же, у тебя нет ни узнаваемости, ни доли, зато есть хорошее предложение. И всех партнеров, которых ты способен объединить в сеть вместе с их ресурсом, задействуешь для продвижения своего портфеля. Сообща вы доносите это предложение до очень широкого круга конечных заказчиков, к которым партнеры имели доступ до твоего выхода на рынок. Однако на определенном этапе push-стратегия начинает себя изживать, поскольку усиление работы с партнерами перестает приносить ощутимый результат.

Мы работаем на рынке Украины почти 22 года. Естественно, наши отношения с партнерами сложились преимущественно в части реализации push-стратегии. При этом мы не могли не заметить, что они сталкиваются со сложностями продвижения на рынок конечного заказчика, конкурируют друг с другом и приходят к пониманию того, что все затраты на продвижение нашей продукции ложатся на их плечи. Вот тогда-то мы и решили реализовать ряд pull-активностей в качестве меры по повышению собственной привлекательности для рынка, а также в виде дополнительного инструмента увеличения лояльности партнеров.

Помимо необходимости сбалансировать стратегию, нам понадобилось сменить привычный статус импортера в глазах конечного заказчика, так как в 2013 г. ABB локализовала в Украине сервисные и инжиниринговые подразделения. В рамках их работы нам был необходим выход на конечного заказчика.

В работе каких подразделений ABB в Украине на данный момент реализована новая стратегия?

Она нашла свое отражение в работе как коммерческого департамента, так и подразделения продуктового маркетинга. Их сотрудники задействованы во всех целевых сегментах рынка по всем регионам присутствия. Кроме того, нам пришлось значительно изменить стратегию маркетинговых коммуникаций.

Что конкретно вы изменили в компании для обеспечения балансировки стратегии?

В оргструктуре выделили сотрудников коммерческого отдела, отвечающих за рынок конечных заказчиков на целевых рынках. У нас пять региональных офисов, покрывающих деятельность по всей стране. Внутри каждой зоны региональной ответственности есть персонал, отвечающий за рынок конечного заказчика и работающий с ними, осуществляя как раз ту самую pull-стратегию. И есть часть персонала внутри коммерческого департамента, опять же в рамках географии присутствия компании реализующая push-стратегию и работающая с нашей сетью партнеров. Они, безусловно, взаимодействуют между собой. Чтобы заложенный внутри системы конфликт интересов, позволяющий ей развиваться и быть устойчивой, не перерос в неконструктивный конфликт, существует руководитель, отвечающий за балансирование push- и pull-активностей.

Для начальника, консолидатора активностей, и участников, отвечающих за push- или pull-активности, мы применили три разные модели мотивации. Пришлось проявить большую изобретательность для гармонизации заинтересованности всех сотрудников в общем результате ABB в Украине и их мотивации на определенные действия в рамках ролей в коммерческом отделе.

О каких наиболее показательных проектах вы уже готовы говорить?

В сегменте В2С для нас таким проектом является обслуживание вторичной сети наших дистрибьюторов и клиентов DIY-супермаркетов. Мы приложили усилия к тому, чтобы непосредственно нашими сотрудниками или финансируемыми нами организациями определялись программы продвижения продукции ABB для покупателей DIY. То есть покупателям в магазине промоутеры рассказывают о преимуществах оборудования ABB – о надежности, дизайне, технологичности и проч. В то же время мы направили деятельность своих сотрудников на работу с дизайнерами, электриками, монтажниками, то есть с теми, кто является потребителем нашей первичной сети, – дистрибьюторами.

Что касается В2В, то, наверное, самым показательным в прошлом году был проект на Еристовском ГОКе (Ferrexpo). Организационно на момент, когда мы начали заниматься этим проектом, у нас уже было разделение push- и pull-активностей. Мы начали с pull-инициативы – работы с конечным заказчиком, а именно с отделом главного энергетика, коммерческим департаментом ГОКа, администрацией акционеров Ferrexpo, чтобы найти оптимальное техническое решение для заказчика. Оптимальное не только с точки зрения начальных капитальных, но и эксплуатационных затрат на жизненном цикле всего оборудования. В итоге заказчиком было принято решение поручить гене-

ральному проектировщику проектирование новой подстанции на основе элементной базы ABB.

Push-активность привела к выстраиванию долгосрочных отношений с двумя нашими EPC-партнерами – генеральными подрядчиками. Для них были проведены многочисленные тренинги по нашему продукту (начиная с 2012 г.), определены коммерческие условия взаимодействия с ними. Став участниками проекта, они квалифицированно использовали в рамках своих ответственностей именно решения ABB.

С какими ограничениями столкнулась компания в процессе изменения подходов?

Главным образом мы чувствовали опасения партнеров относительно нашей с ними нечестной конкуренции на рынке конечных заказчиков. Требуется провести разъяснительную работу и даже обеспечить гарантии в виде взятых на себя обязательств для развенчания этого опасения, а также выделить какое-то время для практики и осознания выгод. Кроме того, потребовалась реорганизация фронт-офиса, разработка мотивационных инструментов для перехода к активным продажам, развитие компетенций и средств, требуемых для работы с конечным заказчиком и управления проектами. Нам пришлось также побороться с пессимистами внутри компании.

При этом ни в коей мере мы не допускали ослабления реализации push-стратегии. В условиях ограниченного ресурса от нас потребовались большая креативность и изобретательность, делающие проект развивающим и интересным для большинства вовлеченных в него сотрудников. Построение сбалансированной push/pull-стратегии привело к структурным изменениям внутри компании, призванным обеспечить регулярную системную работу по обеим стратегиям и разделить ответственность между подразделениями. Это привнесло в систему новый элемент постоянного саморазвития.

«На определенном этапе push-стратегия начинает себя изживать, так как усиление работы с партнерами перестает приносить ощутимый результат»

Как вы оцениваете полученные результаты?

Мы вышли на положительную динамику как в финансово-экономических показателях, так и в оценке наших действий рынком, однако никогда не будем довольны результатом, потому что развитие не имеет пределов. Правильнее сказать: мы испытываем удовлетворенность от последовательной реализации этой инициативы.

С учетом полученного опыта, на что вы посоветовали бы обращать внимание при выстраивании pull-коммуникаций с клиентами и партнерами?

Следует помнить, что субъектами pull-стратегии являются не только непосредственные участники сделок, но и все игроки, прямо или косвенно определяющие спрос на продукцию компании. Такая стратегия гораздо шире по величине целевой аудитории. Она возлагает серьезные требования как к компетенциям коммерсантов, так и к их количеству. Вот почему после определения целей и средств их достижения внутри компании нужно быть максимально понятным и последовательным в своих дальнейших действиях для всех участников рынка.

Лучше разделить функциональную ответственность за реализацию push- и pull-стратегий внутри компании и использовать отдельные мотивирующие инструменты для реализации активностей. Требуемые компетенции штатных единиц также подлежат детальной проработке для правильного развития профессиональных качеств сотрудников.

И наконец, не забывайте, что pull-стратегия – не разовая акция. Она требует регулярного, системного совершенствования на разных стадиях развития компании, ее сети партнеров и самого рынка. Это очень динамичная часть деятельности компании.