

ПРИВАТИЗАЦИЯ И МАРКЕТИНГ

доц. Анастас Кехайов, управител на Алфа Куолити Инт.ООД

Лекция на семинар по време на Панаира в Пловдив – есен 1998 г.

Свободни фирми или контролирани фабрики

Маркетинг, ако управлението е тип "ДСО"

Бивши приватизационни фондове (днес вече Холдинги) концентрираха власт в ръцете на хора, които си вярват, че както са забогатяли с далавери или свише, тъй също имат подготовка и таланти да управляват сериозен бизнес. Така бе нарушен основен принцип на кибернетиката (науката за управление, ако щете), т.нар. "Принцип за необходимо разнообразие", според който "разнообразието на регулатора трябва да надвишава това на обекта". Вместо да разнообразят управленските си способности и тези на системата за управление, тези мениджъри обърнаха задачата наопъки и намалиха степените на свобода на управляваните от тях фирми, т.е. "намалиха разнообразието" на обекта. Сториша го просто – възкресиха модела на ДСО, и то не на СО от 80-те години, а един по-раншен модел на ДСО от 70-те години, – при който информацията и властта за вземане на решения относно покупки, продажби, финанси, развой и инвестиции са концентрирани в шапката, а в заводите и фабриките (фирмите са точно в тази роля) са оставени само производствените и техническите функции. И понеже свободната фирма е деградирала до външно контролиран завод или фабрика, вече не ѝ е нужен маркетинг, а и никой не би ѝ разрешил да го прави.

Колкото по-горе, толкова по-компетентен

Човешко е – като израстеш в кариерата или забогатееш, почваш да говориш по-дебело, да стъпваш тежко и жестовете стават бавни и величествени. Дотук проблем няма – описаните изменения никому не пречат и не вредят. Проблем е, ако ти се прииска да си поумнял и помъдрял (не спрямо предишния себе си, а спрямо подчинените). Може дълбоко в себе си да съзнаваш, че това не е така, но инстинктивната реакция е да се оградаш с хора, по-незнаещи от тебе или умеещи да се правят на такива. И колкото шефът е по-некомпетентен, толкова той се барикадира с некомпетентни хора (или умеещи да се "подлагат" и величаят компетентността му). При това положение маркетингът няма място, защото по същината си той е едно поприще за изява на интелигентни и компетентни хора, с трезва самооценка, които са ревниви тя да бъде уважавана.

Самочувствие за компенсация на незнание

Психическият комплекс, че си невеж, вреди на самочувствието, а увреденото самочувствие е присъщо на невежата, и се компенсира с парадиране на информираност и компетентност и узурпирано право за последна дума по всеки въпрос. Ако в една фирма управленската пирамида има изострен, източен към висините връх, това е верен знак, че ръководството слага информационни бариери пред себе си, а ако е предостатъчно глупаво – и срещу самото себе си. В тези условия маркетинг не може да вирее, защото той изисква широка и активна хоризонтална комуникация на хора и звена с висока степен на свобода. Шеф, страдащ от комплекс на невежа, бяга от сплесната управленска пирамида. Тя налаг интензивен и ежедневен контакт във всички посоки и следователно доста скоро ще изобличи незнанието пред подчинените, а и пред шефа на шефа.

Страх от провал и контрол върху данните

Слабият ръководител се огражда със слаби заместници и помощници. Това усилва допълнително страха му от провал. Освен от страх, той страда от мнителност и ревност. И прави така, че да има контрол върху важните данни. Официалното обяснение е, че иска да е сигурен, че всяко взето решение ще е адекватно. Истината е, че се страхува от хората си да не го излъжат, да ползват данните срещу него или в своя полза. Това води до изкривена информационна картина в двете посоки и до редуциране на информационния поток до нивото на текущите оперативни нужди. Секва всяко желание за анализиране и тълкуване на данните, а камо ли да се използват при подготовка на управленски решения. Информационният глад не се усеща, защото рационализмът се е предал на интуитивни, почти шамански методи. Тук маркетингът е нежелан гост, а и на него не му се ще да го канят да участва, защото не му достигат имунните сили да устоява на среда, тъй силно заражена с нихилизъм към позитивното знание.

Ако е решено да се отърват от фабриката

Фирма с добър маркетинг има по-висок пазарен потенциал, което вдига нейната цена. Но ако е решено фабриката да бъде досъсипана, за да се продаде по-евтино или поради друга достойна кауза, маркетингът пак няма място, защото ще посочи изход, който съзнателно е игнориран. Тук е опасно да се прави добър маркетинг, защото може да се попадне на нечии шамари. Външен белег за такава ситуация може да бъде изнасянето на маркетинга извън фирмата под предлог, че там има повече специалисти, информация и връзки или прочие. Най-опасно е не когато маркетинг се прави извън фирмата /защото и там може да се прави добре/, а когато маркетинговите решения и инициативи са й отнети.

Маркетинг чрез лобирание и кокетиране

Да послужиш на междудържавен бартер

Ако фирмата не е кадърна сама да търси пазар, разчита друг да ѝ свърши тази услуга – например, някое централно ведомство, особено при негативен външно-търговски баланс с държава, която толкова е изпаднала или толкова е толерантна, че дори боклук приема, само и само да няма главоболия с дълга ни. Може да се случи този бартер да натовари за две-три години производството в някоя фирма. Фирмата бързо забравя поради каква причина се харчи стоката ѝ и може да си въобрази, че заслугата е на качеството на продукта или на таланта на търговците ѝ. Приключва се с това, че уволнява маркетолозите, ако изобщо е имала такива, или поне не се грижи за развитие на маркетинга, просто защото не ѝ е нужен. Казват, че за да те впишат в бартер, няма нужда от маркетинг, а от окумуш-директор. Това е вярно само дотам, че кой друг, ако не маркетингът, трябва да насочи директора с кои страни е вероятно да се сключват бартери.

На пълна ясла в програма за подпомагане

Пак така стоят нещата и с включването на една фирма в програма за подпомагане, с която се финансират инвестиционни процеси или се стимулира продажбата на продукта. По-интересен е вторият случай, но ако не помага на вноса при наличие на български производител и ако подпомагането на един наш производител не води до убиване на други наши производители. Тогава временно осигуреният пазар може да отклони вниманието на ръководството от търсене на други пазарни възможности и да го тласне към безкрайни и често обречени усилия да иска от държавните чиновници нови поръчки. Ако обаче тези чиновници не са видяли своята полза, вероятно няма да има нови поръчки. А ако са я видяли, почти сигурно е да опитат да внушат на директора, че на фирмата си ѝ е добре без маркетинг, тъй като става опасно за самите тях, ако маркетингът докаже, че сделката е неизгодна. Или ако маркетингът разкрие и други пазарни ниши, които лишават чиновниците от благодетелската им и заслужаваща благодарност роля...

Малка тава гювеч и многобройни гладници

Да не виним само държавния чиновник. И в обществените организации за защита на бизнеса заплатите са ниски. Не омаловажаваме благородните усилия на хората там, само малко ни смущава принципът за разпределение на гювеча, а той е "колкото по-близо до тавата – толкова повече". Ето защо е добре директорът на една фирма да бъде член на управителен съвет на обществена организация (браншова камара, или нещо подобно), която дава достъп до различни видове гювеч, и/или да намери форми за другаруване с чиновници в тази организация. Като се почне от отстъпки в таксите за участия в панаири и изложения, мине се през цени за публикации в търговски каталози и купуване на данни и се стигне до облекчения за включване в бизнес-делегации, срещи и форуми. Но тъй като гювечът е малък, а гладниците – много, не е достатъчно веднъж и скромно да благодариш, а всеки път все наново трябва да заслужаваш близкото си място до ограничените блага. В този случай директорът се

вживява като Велик маркетинголог на фирмата – велик и единствен, и понеже поради по-добрия достъп до информация често е по-информиран от своите маркетинголози, един ден ги вижда излишни и ги сектирдосва, да не му се пречкат.

Разрешителен режим и/или вуйчо-чиновник

Ако продукт на фирмата или материали за производство попадат в обхват на разрешителен режим, важно е бързо и с лекота да се получат съответни разрешителни документи. Ако с компетентните служби работи нископоставен (не дай боже и смотан) служител на фирмата, може да има заяждания и пречки по целия спектър бюрократични клопки, скрити из нарочно несъвършените документи за регулиране на разрешителните режими. Става нужно да се намеси директорът. Чиновникът решава въпроса, но се измива с намеци и обвинения, че служители от фирмата не си вършат работата. Тези служители, като правило, са в състава на маркетинговото или търговско звено. Директорът си идва във фирмата под впечатление от последните думи в трудния разговор. На него му е черно пред очите. Следващия път, за да си няма главоболия с чиновниците, той не рискува да праща служител и върши всичко сам, а това му е досадно, защото на гърба му висят още куп ангажименти. Точно тогава гузни от предишния си неуспех, набедените служители се навъртат наоколо, за да опитат да си изкупят грешката. На него му писва и си го изкарва на маркетинговото звено, като го разформирова наполовина, но с усещане, че "на тези некадърници и това им е малко". Това никак не му помага да си реши въпроса, дори сега документите са още по-сбъркани, чиновниците злорадстват да натрият носа на един директор, и става нужно да се тича за връзки на по-високо равнище. Тичането е успешно и това е изстрадана заслуга на директора. Значи той с всеки проблем може да се справи, а хората му, те са само сеирджии, по-добре да ги няма. Ето го мотивът, има и себеусещане за вездесъщност, остава да се уволнят маркетинголозите...

Бъди най-атрактивен за кредитната линия

Маркетингова обосновка за пазарна ефективност на продукта се иска като условие за кандидатстване в кредитна линия. В случая е важно да се украсяват числата. Но ако това стане известно на хората, помагали за набиране и анализ на данните, ще се компрометира добросъвестността на фирменото ръководство. Значи е добре информацията да се затвори сред по-тесен кръг посветени, даже (ако сделката е по-сериозна) някои хора да се елиминират чрез преместване в друг отдел или по по-груб начин. Ако анализът сочи, че кандидатстването е безперспективно, шефът може да се ядоса не на изводите, а на авторите им, даже да им потърси отговорност, че са вървяли срещу интересите на фирмата. Първият случай напомня как някога премахвали копачите, които са заровили съкровището, за да няма очевидци. И вторият случай ни връща пак в миналото, в Римския сенат, където някой извикал "Убийте носителя на лоши вести!". Излиза, че има случаи, в които маркетингологът (или по-точно, професионалното му достойнство или сигурност) може да се ползват като своего рода пушечно месо, с чиято цена фирмата извоюва победи в своите пазарни сражения.

Местен монопол или монопол на вносителя

Изкуственият дефицит, който се дължеше на "недостигащ" капацитет на местни монополни доставчици, губи позиции, понеже цените на техните суровини и материали тръгнаха да догонват международните. Значи може да се купи от внос. Това дава степени на свобода, които не са по нрава на търговския капитал, който е доста по-силен от едва проходящия промишлен капитал. Старият модел на изкуствен дефицит мутира в нови модели на дефицита, които са родени чрез монополизирването на вноса на най-широко ползваните суровини и материали. Понякога монополизацията на вноса е доста агресивна и не само че не може да съжителства безконфликтно с наличие на местен производител, но умишлено насочва дейността му към неблагоприятни стопански условия и накрая предизвиква спирането ѝ. В тези условия ще е израз на гола безразсъдна смелост да развиваш маркетинг на една фирма, на която ѝ е писано да я няма.

Ако не харесаш на мутрите, не ги дразни

Мръсният капитал, в процеса на препирането му, ще мине от едни ръце в други – все по-чисти, с все по-бели ръкавици. Ще дойде и време, когато няма да плашат директор на фирма, че ще отвлекат дъщеря му, ако разкрие фирмен магазин с контролирани от производителя цени. По пазари и гаражни мини-маркети ще престанат да обикалят ценови специалисти, които подсказват с туба бензин в ръка минималните цени или препоръчват добри и мили доставчици. Все по-малко ще стават и ще ги забравим някой ден фирмите-кърлежи на входа и изхода на предприятията. На всеки му се ще много бързо да дойде този ден. Дотогава истински ефикасни продавачи ще са тези, които имат ефикасен метод да въздействат върху пазара – търговци, имащи своего рода "силова подкрепа". В пазар, беззащитен срещу нелоялна конкуренция, нерегулиран внос и силови аргументи за убеждаване, насищан спекулативно и изпразван, покрит от бързо никнещи картели с нетрайни търговски интереси, в такъв пазар маркетингът е не само безпомощен, но и неуместен, тъй като пазарът, или поне по-важните страни на неговото поведение, не се управляват от пазарни механизми.

Доубиване на маркетинговата инициатива

Слепи конкуренти и сплотена конкуренция

Сигурно вече идва време нашите фирми да престанат да си играят с тази жестока игра на вътрешно-браншов канибализъм, наречена кой знае от кого и защо "конкуренция". Взаимното ценово подбиване най-неусетно ги прави слепи безгласни производствени цехчета в картелирания пазар на търговските акули. А когато цените на труда у нас почнат да растат по-бързо от тези на материалите, акулите тихичко ще отплуват в друг район на света, където нормата на печалба е все още висока. Така, увлечени в стъргата на ежедневието, фирмите не усещат как сами си копаят трап, като си мислят, че прекопават лозе.

Не е важно кой от кого ще изнася повече. Това е доста тесногръда цел. Много по-интелигентна цел е сродните производители, обединени от национално-мотивирано търговско кредо за автопротекционизъм, да дадат отпор на вноса и заедно с това да заемат самостоятелна, стабилизирана, разширяваща се позиция на традиционните и нови външни пазари. За да се постигне тази цел, нужна е интеграция на маркетингови действия. За съжаление фирмените ръководства и маркетинговите звена никак не са узрели да приемат такова предизвикателство.

Ишлемето и парализиране на потентността

Ишлемето превръща редица предприятия в производствени придатъци на чуждестранни търговски фирми. Пазарът е осигурен (няма нужда от маркетинг и пласмент), материалите са осигурени (няма нужда от собствено снабдяване), работи се по документация на възложителя или по мостри (има нужда само от технологично адаптиране на продукта, но не и от собствени конструктори), изискванията за качеството са общо взето строги (краен контрол от приемчик на възложителя). На предприятието не му остава друго освен да се "пазари" за цените, за непрестанно затягащите се разходни норми и за все по-строгите и неясно дефинирани изисквания на купувача. Маркетингът остава безкрайно одалечен от ползрението на ръководството, което е ограничено до предната гума на велосипеда и забулено с гъста розова мъгла на временно благополучие.

Ако си плаща рибата, не му давай въдица

Не продавай ноу-хау на чуждестранен производител, ако тамошният пазар храни или ще храни фирмата ти. Това е израз на късогледа пазарна стратегия. Друг въпрос е, ако можеш да организираш производство там – сам или с местно участие, за да намалиш логистични разходи, да снижиш данъчни и митнически тежести, да преодолееш протекционистични бариери или да осигуриш по-къс срок за доставка. Маркетолозите, ако ги помързява или ако не са мотивирани да разработят активно един пазар, лесно ще се освободят от такова досадно гайле, като подхлъзнат фирменото ръководство да изнесе производството именно там. Такова нелоялно действие към собствената фирма на пръв поглед е осъдително. Но коренът на този абсурд лежи в липсата на подпомагане, оценка и признание на творческия и изискващ всеотдайност труд на маркетолога, от който зависи днешната и бъдещата ефективност на фирмата.

Продавайки фирмата, продаваш пазарите ѝ

Всеки умен купувач търси да купи фирма с вече разработени пазари, но го прави по начин, че заслугата за пазарното присъствие да изглежда само негова. Ето защо той задържа "старите" маркетолози докато изцеди данните от техните тевтерчета и прихване личните им връзки, а после те вече са излишни, пък и може да пречат на новите идеи. Става ясно, и то много ясно, че маркетинговата информираност във фирмата трябва да бъде "разпределена функция", за да са защитени и информацията, и интересите на хората, които я създават и опазват.

Имаш ли пазара на фирмата, тя защо ти е

В бивши соцстрани има немалко прецеденти, но не взехме поука от тях. Напоследък и у нас зачестиха случаи едно предприятие да бъде купено с чисто маркетингов мотив за тотално преборване на конкурент чрез ликвидирането му. В случая маркетингът на фирмата (а може би друг, по-високо ниво маркетинг) е трябвало да даде на продавача повече данни за купувача и мотива на покупката, например пресичащи се пазарни сегменти, ценови конфликти и т.п.

Да си подариш ралото, за да просиш хляб

Предният случай има още по-драстични измерения, ако се затваря завод, за да се отворят врати за внос. Понякога този внос е на такива непоносими цени, че клиентът изпада в зависимост от продавача на стоката, неотменно необходима, за да продължи да стои в бизнеса. Би могло да се търсят сведения (в полза на продавача на предприятието) има ли търговска или капиталова интеграция между кандидат-купувачи и заинтересован вносител. Това сигурно е трудно. По-лесно ще бъде подставен "заинтересован вносител" да даде изгодни условия на кандидат-купувача за отстъпване на сегмента. Няма да разказваме на експертите по приватизация, че играта е по-сложна, отколкото им е изглеждала, а само установяваме със загриженост, че приватизационните процеси у нас, дано това да не е нарочно, протичат без специализиран маркетингов съпровод.

Тъжна национална маркетингова концепция

Тъжно ни е, ако нещо е нужно, а го няма. И националната маркетингова концепция е тъжна, защото я няма, дори като осъзнаване за нуждата от такава. И минималното не е осигурено – поне може да се предоставя макроинформация за търговски и икономически условия в отделни страни на фирмите с износна насоченост, да се ускори изграждането на свободни зони, да се привлекат и стимулират чуждестранни и международни търговски палати и институти да основават свои филиали и представителства у нас, да се насърчава дейността на търговските мисии към посолствата – чуждестранни у нас и наши в чужбина, силно да се стимулира конгресният и бизнес-туризъм, да се привлекат средства за финансиране на проекти и обучения по маркетинг, да се освободят от ДДС книги, периодика и софтуер по маркетинг, и ...още много неща, за които държавните мъже трябва да помислят, защото или предприятията ни ще продават добре, или националното стопанство ще се разпродаде