

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**МАРКЕТИНГ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ:
ИНСТРУМЕНТАРИЙ И ПРАКТИКА**

Монография

Пенза 2010

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Пензенский государственный университет» (ПГУ)

Маркетинг взаимодействия: инструментарий и практика

Монография

Пенза
Издательство ПГУ
2010

УДК 339.13.024
ББК 65.291.3-21
М25

Р е ц е н з е н т ы :

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой
менеджмента и маркетинга
ГОУ ВПО «Кабардино-Балкарский государственный университет
им. Х. М. Бербекова»

Р. Л. Жамбекова;

доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник
отдела социально-экономического развития Мордовии
ГУ «НИИ гуманитарных наук при Правительстве Республики Мордовия»

С. П. Бурланков

А в т о р ы :

Е. В. Балахонова, кандидат экономических наук, – глава 2; В. А. Белякова,
кандидат экономических наук, – глава 5; Е. М. Бижанова, кандидат
экономических наук, – глава 4; Е. В. Бурлюкина, кандидат экономических наук, –
глава 6; С. В. Латынова, кандидат экономических наук, – глава 7;
Е. А. Попова, кандидат экономических наук, – глава 8; И. В. Рузанова,
кандидат экономических наук, – глава 9; Г. Т. Пиканина кандидат
экономических наук, – глава 1; Т. И. Шерстобитова, кандидат
экономических наук, – глава 3

М25 Маркетинг взаимодействия: инструментарий и практика:
моногр. / Е. В. Балахонова [и др.]; под ред. Л. Н. Семерковой. – Пен-
за : Изд-во ПГУ, 2010. – 236 с.

Рассмотрены основные положения современного маркетинга в приме-
нении к различным отраслям и сферам деятельности. Анализируются про-
блемы управления отечественных предприятий и организаций; рассматрива-
ется роль маркетинга, его инструментов и методов в их решении. Исследу-
ются возможности и специфика использования различных аспектов марке-
тинговой деятельности в машиностроении, легкой и пищевой промышленно-
сти, в сфере образования. Предлагаются методики, механизмы, алгоритмы реа-
лизации маркетингового инструментария, направленного на динамичное разви-
тие и повышение эффективности работы экономических субъектов.

Книга предназначена для научных работников, студентов и аспирантов
высших учебных заведений, слушателей систем подготовки, переподготовки и
повышения квалификации, специалистов в сфере маркетинга и менеджмента.

**УДК 339.13.024
ББК 65.291.3-21**

© ГОУ ВПО «Пензенский государственный
университет», 2010

Предисловие

Проблемы российской экономики проявились в расхождении между позитивной динамикой ее макроэкономических показателей и низкими оценками конкурентоспособности ее фирм. Несмотря на относительно высокие темпы роста в предкризисный период даже в обрабатывающей промышленности, не наблюдалось расширения промышленного экспорта или улучшения торговли товарами с высокой степенью переработки. Примитивная и неповоротливая структура экономики зачастую не позволяет отечественным предприятиям наладить эффективное взаимодействие, создавая барьеры повышению качества товаров и услуг на всем пути их движения к потребителю. Во многом причиной является отсутствие маркетинговой ориентированности предприятий, т.е. их способности «чувствовать» рынок и соответствовать его требованиям.

В современных условиях объектом изучения маркетинга становится не единичная сделка (транзакция), как это было традиционно принято, а долгосрочные отношения, которые предполагают повторяющиеся транзакции. Данный подход получил название маркетинга взаимодействия (О. Юлдашева, О. Третьяк, Г. Багиев), который определяется как концепция предпринимательской деятельности, ориентированная на охват всех ресурсов и видов деятельности в процессе организации, планирования и управления долгосрочными коммуникациями фирмы с ее основными бизнес-партнерами на каждой стадии жизненного цикла товара, за счет чего достигается наиболее полное удовлетворение потребностей всех субъектов рынка¹.

Основой данной концепции является ориентация на поиск и поддержание максимально эффективных отношений, которые обеспечивают предприятию устойчивое развитие. Он базируется на подходах неинституциональной теории, которая рассматривает организацию как эволюционирующую систему, которая находится в постоянном взаимодействии с другими аналогичными системами.

Современный маркетинг предлагает достаточный инструментарий для решения управленческих задач, связанных с поиском ры-

¹ Соловьева, Ю. Н. Маркетинг взаимодействия: промышленные сети, бенчмаркинг, конкурентоспособность : учеб. пособие – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – с. 17.

ночной ниши и удовлетворения ее потребителей. Однако на практике его применение осложняется отсутствием опыта и неадаптированностью многих западных методик к специфике российского бизнеса, а также проблемам его функционирования на определенных рынках. Исследованию данных особенностей и проблем посвящена предложенная монография.

Предлагаемая книга подготовлена по результатам выполненной коллективом кафедры «Маркетинг» работы в рамках госбюджетной НИР на протяжении десяти лет.

Введение

Проблемы российской экономики проявились в расхождении между позитивной динамикой ее макроэкономических показателей и низкими оценками конкурентоспособности ее фирм. Несмотря на относительно высокие темпы роста в предкризисный период даже в обрабатывающей промышленности, не наблюдалось расширения промышленного экспорта или улучшения торговли товарами с высокой степенью переработки. Примитивная и неповоротливая структура экономики зачастую не позволяет отечественным предприятиям наладить эффективное взаимодействие, создавая барьеры в повышении качества товаров и услуг на пути движения к потребителю. Во многом причиной является отсутствие маркетинговой ориентированности предприятий, т.е. их способности «чувствовать» рынок и соответствовать его требованиям.

В современных условиях объектом изучения маркетинга становится не единичная сделка (транзакция), как это было традиционно принято, а долгосрочные отношения, которые предполагают повторяющиеся транзакции. Данный подход получил название маркетинга взаимодействия (О. Юлдашева, О. Третьяк, Г. Багиев), который определяется как концепция предпринимательской деятельности, ориентированная на охват всех ресурсов и видов деятельности в процессе организации, планирования и управления долгосрочными коммуникациями фирмы с ее основными бизнес-партнерами на каждой стадии жизненного цикла товара, за счет чего достигается наиболее полное удовлетворение потребностей всех субъектов рынка¹.

Основой данной концепции является ориентация на поиск и поддержание максимально эффективных отношений, которые обеспечивают предприятию устойчивое развитие. Он базируется на подходах неинституциональной теории, которая рассматривает организацию как эволюционирующую систему, находящуюся в постоянном взаимодействии с другими аналогичными системами.

Современный маркетинг предлагает достаточный инструментарий для решения управленческих задач, связанных с поиском рыночной ниши и удовлетворением ее потребителей. Однако

¹ Соловьева Ю. Н. Маркетинг взаимодействия: промышленные сети, бенчмаркинг, конкурентоспособность : Учеб. пособие. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – С. 17.

на практике его применение осложняется отсутствием опыта и неадаптированностью многих западных методик к специфике российского бизнеса, а также проблемам его функционирования на определенных рынках. Исследованию данных особенностей и проблем посвящена предложенная монография.

В настоящей монографии выделено два раздела.

Первый раздел содержит четыре главы, в которых раскрываются особенности применения различных маркетинговых инструментов при решении современных управленческих проблем.

В **первой главе** рассматривается возможность использования инструментария маркетинга с целью повышения рыночной стоимости предприятия. Управление стоимостью бизнеса предполагает выявление ключевых факторов стоимости компании, в числе которых важное значение имеют маркетинговые активы такие, как сильные марки и бренды, знание рынка, долгосрочные отношения с покупателями и бизнес-партнерами.

Одной из центральных в рамках маркетинга взаимодействия проблем – удовлетворенности потребителя – посвящена **вторая глава**. Помимо маркетингового рассмотрены психологический и макроэкономический аспекты достижения и оценки удовлетворенности потребителя.

В **третьей главе** определяются возможности применения бенчмаркинга как инструмента маркетинга взаимодействия в целях активизации инновационной деятельности российских предприятий. В данном случае рассматривается его коммуникативный аспект, способствующий формированию и развитию инновационных сетей.

Проблеме организации выставочной деятельности посвящена **четвертая глава** монографии, где представлен алгоритм процесса выставочной деятельности предприятия и рассмотрены основные моменты организации экспонирования в современных условиях.

Во втором разделе рассматриваются вопросы отраслевой специфики применения концепции маркетинга взаимодействия. Становление новых форм управления предприятием на принципах маркетинговых организационных сетей и концепции маркетинга взаимодействия является важной предпосылкой динамичного развития российской экономики. Данный вопрос применительно к

мясоперерабатывающей промышленности раскрывается в **пятой главе**.

Шестая глава охватывает различные аспекты использования маркетинга взаимодействия в сфере образовательных услуг. Приведен практический пример его реализации при создании инновационного образовательного проекта «Специалист–предприятие».

Проблема управления жизненным циклом продукта является одной из наиболее актуальных в сфере маркетинга, поскольку непосредственно связана с лучшим удовлетворением потребностей отечественных потребителей. Специфике управления жизненным циклом продукта на примере индустрии модной одежды посвящена **седьмая глава**.

Восьмая глава рассматривает особенности концепции маркетинг–логистики применительно к предприятиям на рынке стекла и хрусталя. Раскрыты основные подходы к формированию систем распределения на принципах взаимодействия, выявлены основные моменты формирования стратегического конкурентного преимущества на основе ценностной цепочки.

В заключительной, **девятой главе** обоснованы возможности кластеризации экономики территории с целью повышения конкурентоспособности предприятий-производителей. Представлены результаты маркетингового исследования потребительских предпочтений обуви в провинциальных городах и территориях.

За рамками данного издания остались многие направления деятельности, по которым коллективом кафедры «Маркетинг» работает не один год. Это относится, в частности, к проблемам маркетинга в сфере туризма и гостеприимства, строительства и АПК. В дальнейшем предполагается рассмотрение и этих вопросов.

Целью монографии являлось показать широкие возможности применения маркетинга для повышения эффективности субъектов российской экономики. Несмотря на расхождения авторов отдельных глав в оценках и рекомендациях по частным вопросам, их взгляды совпадают в главном – маркетинговый подход должен стать основополагающим в принятии решений на всех уровнях управления.

Надеемся, что дискуссии, связанные с появлением данной монографии, послужат повышению эффективности дальнейшей работы кафедры «Маркетинг», расширит круг сотрудничающих с нами исследователей, специалистов, преподавателей экономических дисциплин.

Р а з д е л I

Инструментарий маркетинга взаимодействия

Г л а в а 1

Маркетинговый инструментарий повышения рыночной стоимости предприятий

Развитие финансового и фондового рынков, глобализация экономики изменили взгляд на управление компанией. До 1950-х гг. общепризнанным был учетный или бухгалтерский подход к финансовому управлению компанией. Для принятия инвестиционных, финансовых решений, анализа, планирования, бюджетирования достаточно было информации, аккумулированной в бухгалтерском учете. Для внутренних или управленческих решений стандартная отчетность дополнялась не афишируемой, закрытой информацией, что через управленческий учет и финансовое прогнозирование позволяло компаниям принимать адекватные решения¹.

С середины 1950-х гг. изменения операционной деятельности, связанные с ускоренным ростом новых технологий, быстрыми изменениями ассортимента продукции, услуг, средств передачи информации и коммуникационных связей с контрагентами, выходом на мировые рынки, привели к постоянной потребности во внешних инвестициях. Спрос на привлечение значительных денежных средств со стороны компаний и растущие возможности «торговли» деньгами на финансовом рынке привели к пониманию важности инвестиционного взгляда на компанию со стороны инвесторов.

Все большую роль в стратегических решениях менеджмента компании стал играть финансовый или инвестиционный (стоимостный) подход на компанию как на объект потенциального вложения денег инвесторами на рынке. Причем инвесторы (владельцы собственного и заемного капитала) предъявляют определенные требования к компании с позиций отдачи на вложенные средства –

¹ Теплова Т. В. Современные модификации стоимостной модели управления компанией // Вестник Московского Университета. Сер. 6. Экономика. – 2004. – № 1. – С. 83.

требуемую доходность, а менеджеры компании принимают решения с учетом необходимости генерировать отдачу – не менее требуемой. Эта требуемая доходность (альтернативная доходность инвесторов на рынке) компанией воспринимается как барьерная ставка доходности, ниже которой работать не эффективно. Для финансового управления значимым становится понятие стоимости капитала¹.

Одним из современных направлений развития корпоративного управления стало управление стоимостью бизнеса. Управление стоимостью требует регулировать баланс наравне с отчетом о прибылях и убытках и поддерживать разумное равновесие между долгосрочными и краткосрочными целями деятельности. Если управление стоимостью внедрено и организовано должным образом, корпорация получает огромные выгоды.

По оценкам западных специалистов, внедрение концепции управления стоимостью на предприятиях розничной торговли бытовыми товарами приводит к увеличению потенциальной стоимости бизнеса на 30–40 %, в страховании – на 25 %, в банковском деле – на 124 %, в сфере телекоммуникаций – на 120–240 %². Это означает увеличение конкурентоспособности предприятия, его известности, укрепление доверия как со стороны покупателей, так и со стороны поставщиков, обеспечение существования спроса на его продукцию, увеличение объемов денежных потоков, укрепление рыночных позиций, снижение риска для потенциальных инвесторов.

Как отмечают Т. Коупленд, Т. Колер, Дж. Мурин, управление стоимостью – это интегрирующий процесс, направленный на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях организации за счет концентрации общих усилий на ключевых факторах стоимости³. Д. Ульянов⁴ делит факторы стоимости на две группы: внешние, возникающие независимо от

¹ Теплова, Т. В. Современные модификации стоимостной модели управления компанией // Вестник Московского Университета. Сер. 6. – Экономика, 2004. – № 1. – С. 84–85.

² Еленева Ю. Стоимостный подход как основа современного управления бизнесом // ПТПУ, 2002. – № 3. – С. 110–116.

³ Коупленд Т., Колер Т., Мурин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление / Пер. с англ. – М. : Мастерство, 1999. – С. 112.

⁴ Ульянов Д. Сколько стоит ваш бизнес // Экономика и жизнь. – 2004. – № 39. – С. 2–3.

действий компании, и внутренние, непосредственно связанные с ними. При этом он в качестве важнейших факторов стоимости, влияющих на доходы и денежные потоки предприятия, выделяет наряду с другими маркетинговые источники: знание рынка и клиентуры, ассортимент выпускаемой продукции, систему ценообразования. Если раньше менеджеры по маркетингу рассматривались как эксперты по отношениям с потребителями, каналам распределения и конкурентам, сегодня к ним следует относиться как к специалистам по повышению акционерной стоимости.

По мнению ученых-экономистов (как зарубежных – П. Дойля¹, Т. Коупленда, Т. Коллера, Дж. Муррин², так и российских – А. Г. Аганбегяна³, А. Е. Абрамова, С. В. Валдайцева⁴, А. Браверман⁵, Ю. Я. Еленевой⁶ и др.). Стоимость предприятия становится важнейшим индикатором его деятельности, эффективности маркетинга и маркетинговых стратегий.

Российские промышленные предприятия по многим показателям развития значительно уступают своим зарубежным аналогам. Например, по годовому объему продаж, приходящемуся на одного сотрудника, лучшие российские предприятия отстают от предприятий в развитых странах в 7–10 раз.

На подавляющем большинстве российских предприятий существуют системы управления, близкие в основных чертах тем, которые сложились в период шокового развала российского промышленного производства в 90 гг. XX в. Эти системы представляют собой гибрид отдельных фрагментов советской корпоративной системы управления и собственных наработок руководителей.

Поэтому актуальна проблема качественного развития технологической базы, повышения производительности труда, создания

¹ Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – С. 53.

² Коупленд Т., Колер Т., Мурин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление / Пер. с англ. – М. : Мастерство, 1999. – 576 с.

³ Аганбегян А. Г. Рыночная капитализация // [www//navigator.anet.ru](http://www.navigator.anet.ru)

⁴ Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия : Учеб. пособие для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 720 с.

⁵ Капитализация маркетинга [Интервью с А. Браверманном] // Маркетолог. – 2002. – № 12.

⁶ Еленева, Ю. Стоимостный подход как основа современного управления бизнесом // ПТПУ. – 2002. – № 3. – С. 110–116.

прочных конкурентных преимуществ продукции российских производителей и совершенствования систем управления предприятий на основе всестороннего внедрения маркетинга.

В настоящее время Питер Дойль, профессор маркетинга и менеджмента Бизнес-школы г. Уорвика в Великобритании, говорит о существовании и необходимости внедрения в деятельность предприятий новой концепции маркетинга, ориентированного на стоимость. Согласно его определению, «маркетинг – это процесс управления, цель которого состоит в максимизации доходов акционеров посредством разработки и реализации стратегий по построению доверительных отношений с ценными для компании покупателями и созданию устойчивых отличительных преимуществ»¹.

Концепция маркетинга, ориентированного на стоимость, уже заняла достойное место в управлении успешными компаниями США, Великобритании и других стран (как Европы, так и Азии). Первостепенной стратегической задачей менеджмента и маркетинга считают максимизацию акционерной стоимости. При этом создание акционерной стоимости – это не снижение расходов, оно связано с ростом и использованием новых рыночных возможностей основанных на разработке маркетинговых стратегий и созданием более устойчивых отношений с покупателями.

Используя современные направления экономической теории и практики функционирования хозяйствующих субъектов, маркетинга предлагается рассматривать, как деятельность, направленную на удовлетворение потребностей потребителей, повышение стоимости предприятий и благосостояния общества посредством предложения востребованной и конкурентоспособной продукции при построении долгосрочных отношений с покупателями и бизнес-партнерами.

Любая деятельность осуществляется с целью достижения определенного результата. Цели маркетинговой деятельности тесно связаны с целями фирмы и способствуют достижению последних. В рамках концепции маркетинга, ориентированного на стоимость, маркетинговые цели могут быть связаны с созданием, развитием и эффективным использованием маркетинговых источни-

¹ Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Под ред. Ю. Н. Каптуревского : Пер. с англ. ;– СПб. : Питер, 2001. – С.106.

ков повышения рыночной стоимости предприятия: брендов, торговых марок, партнерских отношений и т.д.

Для реализации маркетинговой концепции на предприятии осуществляется функция маркетинга. Она выполняется наряду с другими функциями такими, как производственная, кадровая, материально-техническое обеспечение, финансовая, бухгалтерский учет и т.д. Главное отличие функции маркетинга от других функций фирмы заключается в том, что функция маркетинга нацелена на организацию и осуществление процесса обмена между фирмой и ее потребителями, клиентами. В этой связи функция маркетинга несет ответственность за создание, формирование и развитие спроса в связи с постоянно меняющимися потребностями.

В классическом понимании функция маркетинга включает действие, содействующее процессу сбыта и реализации продукции¹. Главная функция включает ряд подфункций. В рамках маркетинга, ориентированного на стоимость, аналитическая подфункция, включающая исследования внешней и внутренней среды, рынков сбыта, комплекса маркетинга и т.д., дополняется выявлением маркетинговых источников повышения рыночной стоимости предприятия и исследованием степени их использования.

Созидательная подфункция дополняется управлением рыночной стоимостью предприятия и маркетинговыми источниками ее повышения. Подфункция управления и контроля включает разработку маркетинговых стратегий и программ, ориентированных на увеличение стоимости предприятия; а также оценку и контроль рыночной стоимости предприятия.

Некоторые исследователи признают, что маркетинг может влиять на рыночную стоимость предприятия. Питер Дойль выделяет три группы источников стоимости компании: финансовые, маркетинговые и организационные².

Для роста стоимости компании важен объем денежных потоков, их сроки, длительность и рискованность. Денежные потоки, которые поступают раньше, ценятся выше, чем потоки, поступающие позже. Маркетинговые стратегии, способствующие генерированию устойчивых, продолжительных денежных потоков,

¹ Багиев Г. Л. и др. Маркетинг : Учеб. для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн ; под общей ред. Г. Л. Багиева. – М. : ОАО «Изд-во Экономика», 1999. – 703 с., с. 54–55.

² Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Под ред. Ю. Н. Каптуревского : Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – С. 54–55.

ценятся выше, чем стратегии, стимулирующие лишь краткосрочные поступления.

Финансовые источники представляют собой управленческие цели. Но для того, чтобы добиться повышения объемов продаж, получить более высокую прибыль и принять правильные инвестиционные решения, менеджерам необходимы стратегии. Маркетинговые стратегии сфокусированы на выборе привлекательных рынков и создании отличительных преимуществ.

Маркетинговые преимущества базируются на соответствующих активах фирмы: знании рынка, торговых марках, лояльности ее потребителей и стратегических отношениях с партнерами по каналам распределения. Все это называется маркетинговыми источниками стоимости компании, является ее нематериальными активами. Специальные исследования показывают, что акции компаний с брендовыми товарами и услугами растут больше, чем растет фондовый индекс. По данным исследований РА Consulting Group (Великобритания), «типично маркетинг создает в 3 раза больше акционерной стоимости, чем все остальное в бизнесе. Маркетинг – первичный двигатель делового успеха»¹.

Наконец, для разработки и внедрения маркетинговых стратегий необходимы организационные источники стоимости компании – ее стержневые способности, навыки, системы, мотивация и лидерство. Правильная организация процесса реализации маркетинговых стратегий, внутренние и внешние связи оказывают прямое влияние на достижение целей роста стоимости компании.

А. А. Браверманн дополняет П. Дойля, раскрывая роль маркетинга как источника стоимости компании, представив цепочку ценностей стоимостного маркетинга (рис. 1.1). Результатом маркетинговых инвестиций становится создание и дальнейшее увеличение ценности маркетинговых активов. Последние – лояльность потребителей, сильные бренды, знание рынка, стратегические партнерские отношения, активно используются компаниями для роста своей экономической и финансовой мощи. Благодаря эффективным маркетинговым инвестициям в рамках корпоративной

¹ Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса. Практика крупных российских компаний / под ред. А. А. Бравермана; [НО «Рос. ассоциация маркетинга»]. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – С. 79.

маркетинговой стратегии из года в год растут выручка от продаж, прибыль, денежные потоки, рентабельность и стоимость компании¹.

¹ Там же. – С. 38–39.

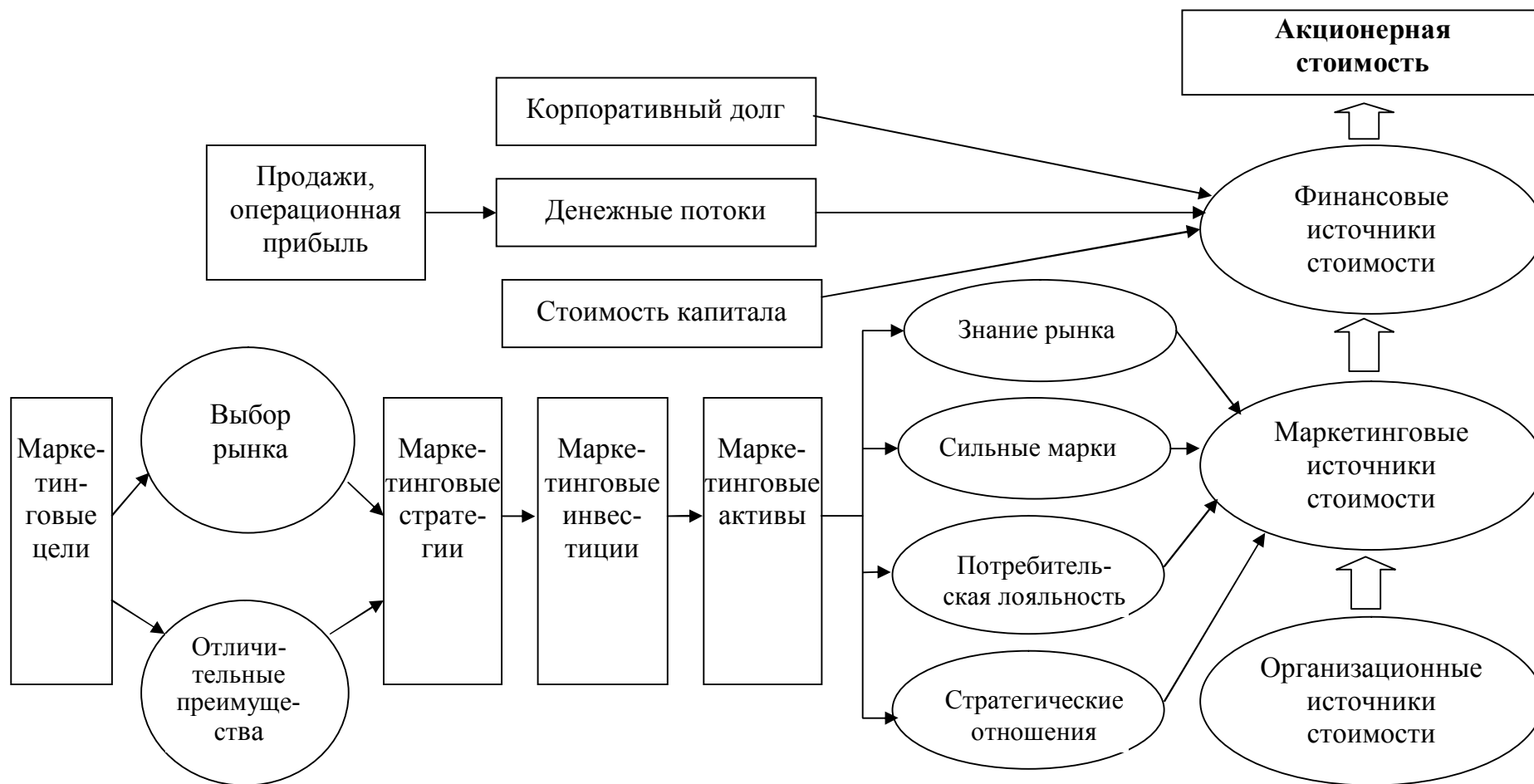


Рис. 1.1. Роль маркетинга как источника стоимости компании

Повышение эффективности маркетинговой деятельности предприятий, которая напрямую влияет на результаты их производственно-хозяйственной деятельности, может быть обеспечено за счет реализации ряда мероприятий:

во-первых, построение системы управления предприятием, направленной на повышение его стоимости;

во-вторых, создание на промышленных предприятиях маркетинговой подсистемы управления рыночной стоимостью;

в-третьих, осуществление маркетинговой деятельности на основе стратегий, направленных на увеличение рыночной стоимости предприятий за счет маркетинговых нематериальных активов;

в-четвертых, внедрение системы оценки эффективности маркетинговых стратегий, направленных на повышение рыночной стоимости компаний.

Построение системы управления предприятием, направленной на повышение его стоимости, предлагает разработку стратегии максимизации стоимости, определение краткосрочных и долгосрочных целевых нормативов, составление рабочих планов и бюджетов и, наконец, разработку систему поощрения и оценки результаты деятельности, позволяющей следить за выполнением целевых нормативов и побуждающей работников к решению поставленных перед ними задач. Внедрение системы управления стоимостью в деятельность предприятия – достаточно длительный процесс; западные специалисты оценивают его продолжительность в 2–3 года¹.

Внедрение системы управления стоимостью на предприятии включает 5 этапов (рис. 1.2).

Определение точки отсчета – оценка рыночной стоимости предприятия. Первым этапом на пути к созданию системы управления стоимостью компании является определение стоимости организации в качестве точки отсчета, т.е. берется ближайшая прошедшая отчетная дата, на которую и определяется стоимость компании. Не исключено, что в последующем процессе разработки специфической оценочной модели для компании в стоимость на исходную дату могут быть внесены поправки и уточнения, однако именно в сравнении с данной величиной стоимости будут определяться достижения компании². На этом этапе также необходимо диагностировать производственные процессы, системы управления, снабжения, маркетинговую деятельность компании.

¹ Коупленд Т., Колер Т., Мурин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление / Пер. с англ. – М. : Мастерство, 1999. – С. 217.

² Маренков Ф., Демшин В. Концепция управления стоимостью предприятия // Management.com.ua



Рис. 1.2. Этапы внедрения системы управления стоимостью

Создание схемы основных факторов (источников) стоимости. Предприятие не может работать непосредственно со стоимостью. Оно должно заниматься тем, на что непосредственно способно влиять, – например, удовлетворением запросов потребителей, себестоимостью, капитальными вложениями и т.д. Эти факторы стоимости помогают менеджерам высшего эшелона понять, что происходит на всех остальных уровнях организации, и донести до них свои планы и намерения. Фактор стоимости – это любая переменная, влияющая на стоимость компании. Однако, чтобы факторами стоимости можно было пользоваться, надо установить их соподчиненность, определить, какой из них оказывает наибольшее воздействие на стоимость, и возложить ответственность за этот параметр на конкретных людей, участвующих в достижении целей организации¹. Факторы стоимости можно разделить на две условные группы: внешние факторы (факторы, возникающие независимо от волеизъявления менеджмента компании; однако это не означает, что наступление тех или иных событий нельзя было предвидеть и принять меры по минимизации негативных последствий); внутренние факторы (связанные с действиями менеджмента, маркетинга, отраслевой спецификой самого предприятия).

С точки зрения управления стоимостью важно выстроить всю систему факторов, воздействуя на которые можно добиваться роста стоимости. Система представляет совокупность показателей деятельности компании и отдельных ее подразделений и отделов. Показатели детализируются для каждого уровня управления; это приводит к тому, что высшее звено руководства зачастую контролирует финансовые показатели, в то время как низшие звенья менеджмента отвечают за количественные и качественные результаты работы². Факторы стоимости можно использовать на трех уровнях: на общем, где прибыль от основной деятельности в сочетании с показателем инвестированного капитала служит основой для расчета рентабельности инвестиций; на уровне деловой единицы, где особенно уместны такие параметры, как клиентская база; и на низовом уровне, где требуется предельная детализация, чтобы увязать факторы стоимости с конкретными решениями, находящимися в компетенции оперативных менеджеров (рис. 1.3).

¹ Коупленд Т., Колер Т., Мурин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление / Пер. с англ. – М. : Мастерство, 1999. – С. 301.

² Маренков Ф., Демшин В. Концепция управления стоимостью предприятия // Management.com.ua

Уровень 1. Общие факторы стоимости компании



Рис. 1.3. Определение факторов стоимости на разных уровнях компании

Учитывая тему исследования данной работы, следует более детально рассмотреть маркетинговые источники стоимости (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Иерархия маркетинговых источников стоимости

Ключевые факторы стоимости не статичны, и их необходимо время от времени пересматривать. Увязка факторов стоимости с деловыми решениями позволяет сформировать «дерево» факторов стоимости, которое в свою очередь облегчает принятие правиль-

ных решений¹. Источники стоимости должны быть стратегическими, способными к созданию долгосрочных денежных потоков. Стратегический источник стоимости должен отвечать трем характеристикам. Во-первых, это должны быть текущие средства или способности, имеющие значительное влияние на долгосрочную стоимость компании. Во-вторых, они должны быть измеримыми. В-третьих, средства или способности должны находиться в сфере влияния менеджмента².

Четкая схема факторов стоимости компании позволяет разработать систему оперативного контроля над стоимостью активов предприятия. В рамках концепции управления стоимостью имущественный комплекс понимается в широкой трактовке: понятие охватывает как материальные, так и нематериальные активы. В процессе определения рыночной стоимости компании как точки отсчета проводится стоимостный анализ основных элементов имущественного комплекса. При этом выявляются активы, которые могут быть не отражены в бухгалтерском балансе, но имеют существенную стоимость (например товарный знак компании). Могут возникать и другие ситуации, когда отраженные в балансе активы в действительности уже обесценились. Цель этапа состоит в выявлении тех групп активов, стоимость которых, во-первых, имеет ключевое значение для компании, во-вторых, является значительным потенциалом роста, в-третьих, достигла своего пика, и теперь их выгоднее реализовать, чем обладать ими.

Стоимость отдельных объектов имущественного комплекса, так же, как и компании в целом, зависит от множества факторов. Большинству объектов присущи свойственные только им факторы. Для того чтобы не заниматься анализом объектов, не имеющих критической важности для предприятия, важно четкое разнесение объектов по вышеупомянутым группам. Часть объектов, попавших в группы, должна в дальнейшем находиться под регулярным наблюдением сотрудников компании, в отношении других может быть начата предпродажная подготовка.

Внедрение концепции управления стоимостью в сложившуюся систему управления организацией невозможно без адекватно подготовленных кадров, способных не только самостоятельно выполнять расчеты, но и доводить оперативную информа-

¹ Коупленд Т., Колер Т., Мурин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление / Пер. с англ. – М. : Мастерство, 1999. – С. 310.

² Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ. ; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – С. 206.

цию до соответствующих отделов. Сначала определяется круг ключевых сотрудников, которые и будут на местах внедрять основы обновленной системы управления. В качестве «опорных» сотрудников, как правило, выступают работники финансовой службы, руководители подразделений и отделов, сотрудники служб, отвечающих за состояние имущественного комплекса. Ключевые сотрудники в первую очередь изучают суть концепции управления стоимостью, а также основные подходы к определению стоимости предприятия в объеме, достаточном для самостоятельного выполнения расчетов в рамках системы оценки воздействия управленческих решений на стоимость компании в целом.

В дальнейшем совместно с ключевыми сотрудниками осуществляется подробный разбор факторов стоимости предприятия. Во многом задача по доведению информации о концепции управления до сотрудников подразделений и отделов будет выполняться подготовленными специалистами. И этот процесс может занять несколько месяцев, поскольку осознать возможности системы можно, лишь применяя ее практически и решая оперативные вопросы.

Создание системы оценки управленческих решений. Ориентация менеджмента на создание стоимости подразумевает наличие инструмента, позволяющего определять характер и степень воздействия того или иного решения на благосостояние акционеров. Необходимо уточнить, что подобным инструментом должны владеть не только высшее звено руководства, но и младшие менеджеры. Связано это с тем, что большинство оперативных вопросов решается руководителями отделов самостоятельно. Система оценки не исключает субъективности принимаемых решений, но и она будет направлена на достижение конкретных показателей, приводящих в итоге к росту стоимости компании.

Безусловно, говоря о системе оценки оперативных управленческих решений, мы не подразумеваем, что низшее звено управления, принимая решения, будет производить сложные и трудоемкие вычисления, позволяющие определить, как изменится стоимость компании. Управление стоимостью не должно сводиться к методологии стоимостной оценки. Менеджеры должны лишь понимать направление изменения (рост или снижение) стоимости, к которому приведут их действия. Точные расчеты изменения стоимости компании должны производить финансовые (но не производственные) управляющие, до тонкостей знающие технологию оценки. Производственные руководители должны понимать, что такое свободный

денежный поток, и уметь продисконтировать его, чтобы получить значение стоимости, но им не надо вникать в детали.

Производственный менеджер оценивает, как скажется его идея на доходах и расходах, и умножает свою оценку на разность единицы и налоговой ставки, чтобы получить посленалоговое воздействие на денежный поток от основной деятельности. Затем полученный результат капитализируется путем деления на затраты на капитал. И наконец, из итоговой величины вычитается любое увеличение капиталовложений или оборотных средств. Это и есть очень грубая стоимостная оценка, но ее, как правило, вполне достаточно для классификации разных проектов по их потенциалу создания новой стоимости, а также для демонстрации того, что стоимость – весьма простое понятие. Когда же обнаруживаются идеи, обладающие хорошим потенциалом создания стоимости, их можно передать экспертам для точной и детальной оценки¹.

Схема факторов стоимости, система оценки управленческих решений и порядок вознаграждения труда способствуют повышению инициативности сотрудников, поскольку четко определяют поставленные перед ними цели и дают уверенность в адекватной оценке труда. В случаях необходимости принятия решений о проведении дополнительной эмиссии акций, выборе инвестиционного проекта, реструктуризации предприятия и по другим стратегическим вопросам, расчет эффекта от принятого решения производится так же детально и подробно, как оценка предприятия на первом этапе.

Анализ вклада подразделений в стоимость компании. Процесс разделения предприятия на основе логического принципа на бизнес-единицы называется сегментацией. Выделяют два основных подхода к сегментации: сегментация, основанная на характеристиках потребителя товаров и услуг (сегментация по типу потребителя); бизнес-единицы, основанные на знаниях, опыте и технологиях, необходимых предприятию для производства той или иной продукции (сегментация по типу профессиональных навыков).

Основная цель данного этапа – выявить бизнес-единицы, «создающие» и «разрушающие» стоимость. Если бизнес-единица разрушает стоимость компании, необходимо принять решение либо о разработке системы мероприятий, позволяющих сделать подразделение доходным, либо о продаже подразделения другой компании, либо о закрытии подразделения и распродаже активов.

¹ Маренков Ф., Демшин В. Концепция управления стоимостью предприятия // Management.com.ua

Но даже если подразделение обеспечивает для компании прирост стоимости, важно определить, насколько существенна эта стоимость в рамках компании, насколько серьезен потенциал дальнейшего прироста стоимости. В ситуации, когда бизнес-единица, обеспечивая прирост стоимости компании, не является основной (профильной), и более того, в составе другого предприятия может обеспечивать существенно большую стоимость, – она подлежит продаже. На крупных предприятиях в качестве отдельной бизнес-единицы выделяется головной офис (центральный аппарат управления).

Суммарная стоимость бизнес-единиц (включая головной офис) – это стоимость компании в целом, поэтому управление стоимостью компании невозможно без эффективного контроля над стоимостью отдельных подразделений.

Периодическая оценка. Информация о результатах деятельности предприятия рассматривается сквозь призму концепции управления стоимостью и может через определенные промежутки времени предоставляться заинтересованным лицам, в частности акционерам. Это не разовая акция, а постоянно проводимая работа по увеличению информационной прозрачности предприятия, т.е. последний (пятый) этап – это начало нового витка системы управления стоимостью компании.

Таким образом, управление стоимостью должно стать постоянным направлением деятельности компании, включающим следующие этапы (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Основные этапы процесса управления стоимостью

Процессу управления стоимостью компании должен соответствовать маркетинговый процесс, который можно изобразить в виде схемы (рис. 1.6).

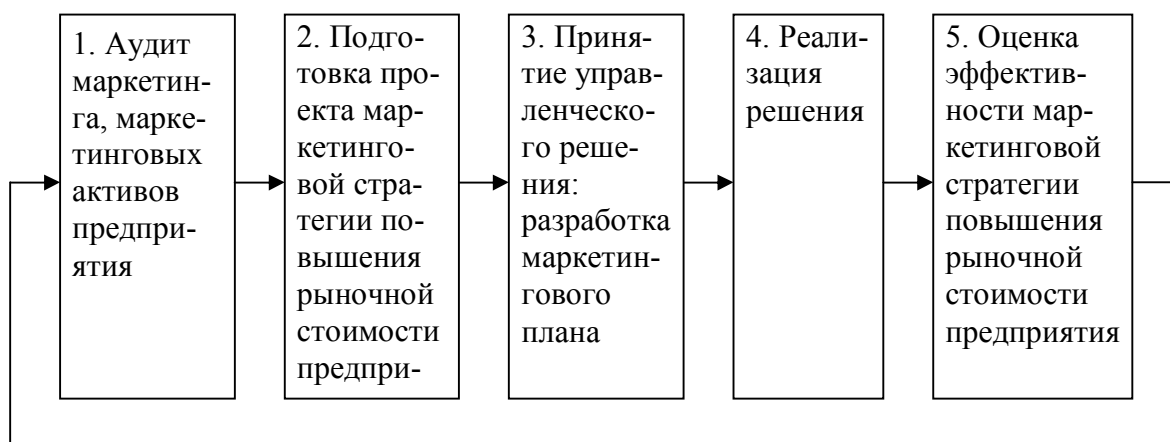


Рис. 1.6. Схема взаимосвязи маркетинговых бизнес-процессов в рамках концепции управления стоимостью предприятия

С точки зрения повышения рыночной стоимости предприятия идеально работающая маркетинговая система должна включать следующие этапы (бизнес-процессы):

1. Сбор необходимых данных: аудит маркетинга (аудит процессов исследования рынка, маркетингового планирования и контроля, оценки эффективности маркетинговой деятельности), анализ и оценка маркетинговых активов предприятия. Собранные в необходимом объеме и достоверная информация определяет принятие дальнейших маркетинговых решений.

2. Анализ данных: собранные данные анализируются и обрабатываются, подготавливается проект маркетингового управленческого решения, т.е. проект маркетинговой стратегии повышения рыночной стоимости предприятия.

3. Принятие управленческого маркетингового решения: разрабатывается маркетинговый план, в соответствии с которым подготавливаются письменные или устные распоряжения соответствующим службам, обязательные к исполнению.

4. Реализация управленческого маркетингового решения: реализуется маркетинговый план.

5. Анализ последствий управленческого маркетингового решения: оценивается эффективность маркетинговой стратегии повышения рыночной стоимости предприятия.

По нашему мнению, необходимо более подробно рассмотреть процессы разработки маркетинговой стратегии повышения рыночной стоимости предприятия и оценки ее эффективности.

Маркетинговая стратегия является одним из факторов повышения конкурентоспособности компании, роста ее рыночной

капитализации. Российская ассоциация маркетинга провела экспертное исследование более 300 иностранных предприятий из разных секторов рынка, давно и успешно работающих в России. Результаты показали, что маркетинговую стратегию считают нематериальным активом, учитываемым при оценке капитализации, от 36 до 87 % компаний. Расчеты, касающиеся количественного влияния маркетинговой стратегии на уровень капитализации, показывают, что как актив маркетинговая стратегия, удовлетворяющая требованиям инвесторов, может увеличить рыночную стоимость российских компаний с 11 % в машиностроении до 22 % в торговле и деревообработке (рис. 1.7)¹.

Процесс формирования маркетинговой стратегии, ориентированной на увеличение стоимости компании, должен включать в себя следующие этапы:

1. Оценка стратегических позиций. Анализируются результаты текущей деятельности компании – создает ли она стоимость для акционеров, изучаются внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность фирмы. Акционерная стоимость зависит от будущих денежных потоков, поэтому особое значение приобретают оценки привлекательности рынка в будущем и потенциальных отличительных преимуществ компании.

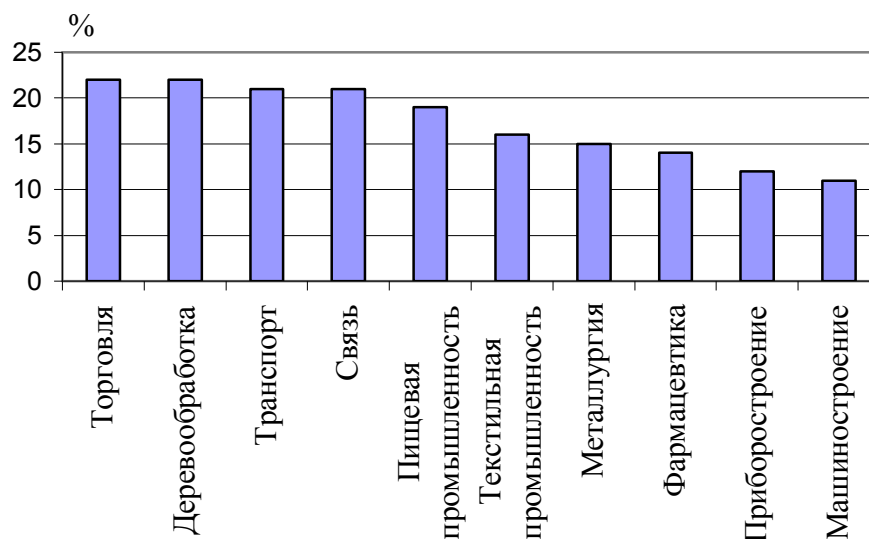


Рис. 1.7. Оценка увеличения капитализации российской компании при условии наличия маркетинговой стратегии

¹ Капитализация маркетинга. Интервью с А. Браверманом // Маркетолог. – 2002. – № 12.

2. Определение стратегических задач. Первостепенная цель компании – создание акционерной стоимости, но эта цель должна быть конкретизирована. Для промышленных предприятий наилучшим способом повышения стоимости бизнеса могут быть стабилизация масштабов деятельности и максимизация денежных потоков за счет развития маркетинговых активов – знание рынка, бренды, потребительская лояльность, стратегические отношения с партнерами.

3. Стратегическое ориентирование, или определение маркетинговых направлений достижения целей. В зависимости от поставленных стратегических задач может быть выбран один из двух подходов повышения стоимости: через увеличение объема продаж или через повышение производительности.

4. Идентификация целевых потребителей. Используются традиционные инструменты маркетинга: сегментирование рынка, выбор целевых сегментов, рыночное позиционирование. Основной упор делается на выборе группы потребителей, характеризующейся наиболее высокой пожизненной стоимостью.

5. Идентификация целевых конкурентов. Разрабатываемая маркетинговая стратегия должна обеспечивать победу над конкурентами. Поэтому предприятие должно изучать своих прямых и потенциальных конкурентов, их стратегии, сильные и слабые стороны.

6. Разработка стержневой стратегии и маркетинга-микс. Стержневая стратегия должна постоянно пересматриваться и корректироваться в соответствии с изменениями, происходящими на рынке. В рамках стержневой стратегии конкретизируются элементы комплекса маркетинга: товар, цена, продвижение и место. Они должны рассматриваться через призму влияния на стоимость компании: товар и торговая марка, цена и будущие денежные потоки, методы и бюджет продвижения и т.д.

7. Анализ маркетинговой стратегии. После завершения этапа формулировки стратегии руководство должно убедиться, что ее реализация позволит создать добавленную акционерную стоимость.

На корпоративном уровне стратегия воплощается, главным образом, в решениях о том, каким бизнесом заниматься, как добиться потенциальных преимуществ от совместной деятельности

деловых единиц и каким образом распределять ресурсы между предприятиями. На уровне деловых единиц, как правило, требуется, чтобы организация определила альтернативные стратегии, оценила каждую из них и выбрала ту, которая способна создать наибольшую стоимость. Оценка стоимости – мощный инструмент, помогающий деловым единицам анализировать стратегии и выбирать лучшую¹.

Стратегия, прежде всего, должна содержать недвусмысленное и конкретное объяснение того, как деловая единица сможет добиться конкурентных преимуществ, которые позволят ей создавать новую стоимость. Стратегия должна быть основана на тщательном анализе рынка, конкурентов и имеющихся у деловой единицы материальных и нематериальных активов и профессиональных ресурсов. Предприятие должно рассмотреть несколько альтернативных маркетинговых стратегий, чтобы выбрать наиболее выгодную. Разработанная стратегия оформляется в виде маркетингового плана компании, который должен быть известен всем сотрудникам.

В рамках институциональной теории предприятие рассматривается как совокупность взаимосвязанных внешних и внутренних институтов, которые определяют процесс принятия решений. А институты можно определить как правила, включая стереотипы поведения, привычки, обычаи, нормы. На современном этапе следует создать на предприятиях институты управления нематериальными активами.

Во-первых, маркетинговый актив «знание рынка» предполагает организацию на промышленном предприятии процесса маркетинговых исследований. Ежегодно должен разрабатываться план маркетинговых исследований, в котором указываются направления исследований; информация, которую необходимо собрать в рамках каждого направления исследований; источники информации; периодичность ее обновления, ответственные лица. Рекомендуемый нами перечень направлений исследований приведен в табл. 1.1.

¹ Козырев А. Н. Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов // Корпоративный менеджмент, 2002. – www.cfin.ru

Направления исследований промышленного предприятия

Направления исследований	Данные, которые необходимо собрать
Исследование рынка	Емкость рынка сбыта в натуральном и денежном выражении; доля вашей фирмы на рынке
Исследование конкурентов	Основные конкуренты; сильные и слабые стороны конкурентов; доля конкурентов на рынке
Исследование поставщиков	Перечень существующих и потенциальных поставщиков; затраты на обслуживание поставщиков
Исследование клиентов	перечень существующих и потенциальных клиентов; продолжительность деловых связей с клиентом
Исследование собственной торговой марки, бренда	Ценовая премия; рыночная стоимость актива; доля актива в капитале предприятия

Во-вторых, предприятие должно управлять своей торговой маркой (или марками). Как показало наше исследование, руководители признают наличие торговых марок, но у большинства из них они не зарегистрированы юридически.

В-третьих, на предприятиях должны разрабатываться программы управления потребительской лояльностью, основанные на информации базы данных клиентов. В базе данных клиентов должна аккумулироваться информация:

- наименование (имя), место нахождения (адрес) клиента;
- контактные данные клиента;
- продолжительность деловых связей с клиентом;
- клиенты, прекратившие сотрудничество;
- причины разрыва отношений с клиентами;
- объемы сделок за текущий год в денежном выражении;
- объемы сделок за предыдущие годы в денежном выражении;
- предмет сделок;

- доля клиента в общем объеме продаж за текущий год;
- доли клиента в общем объеме продаж за несколько предыдущих лет;
- возникающие конфликтные ситуации и причины их появления.

В-четвертых, для формирования стратегических отношений с партнерами по бизнесу должны быть определены нормы общения с ними. Информация о партнерах по бизнесу должна храниться в соответствующей базе данных, которая включает:

- контактные данные поставщика;
- продолжительность отношений с поставщиком;
- данные о поставщиках, прекративших сотрудничество;
- причины прекращения поставок;
- объемы поставок в денежном выражении;
- объемы поставок в натуральном выражении;
- качество поставок;
- соблюдение условий поставок;
- доля поставщика в общем объеме поставок в текущем году;
- доля поставщика в общем объеме поставок в предыдущие годы;
- проблемные ситуации с указанием причин их возникновения;

В базах данных клиентов и поставщиков должна храниться информация, которая поможет в выборе, обосновании и принятии управленческих решений, в индивидуализации отношений с поставщиками и клиентами.

На наш взгляд, исследование роли маркетинга в повышении рыночной стоимости промышленных предприятий следует завершить предложением основных направлений оценки эффективности маркетинговых стратегий повышения рыночной стоимости предприятий.

Для оценки эффективности принимаемых решений в рамках концепции управления стоимостью может использоваться показатель экономической добавленной стоимости (ЭДС), который в монографии рекомендуется рассчитывать и анализировать на уровне высшего руководства компании. Сущность ЭДС проявляется в том, что этот показатель отражает прибавление стоимости к

рыночной стоимости предприятия и оценку эффективности деятельности предприятия через определение того, как это предприятие оценивается рынком.

Для оценки эффективности маркетинговой стратегии повышения стоимости предприятия необходимо оценивать эффективность использования четырех маркетинговых источников стоимости:

- знания рынка – с помощью показателей числа новых клиентов, объема новых продаж, роста доли рынка предприятия;

- сильных марок, брэндов – через тенденции в динамике продаж и прибыли, долю и объем контролируемого рынка, ценовую премию, надбавку к объему, число потребителей, потребительское запоминание, предпочтение брэнда, относительную удовлетворенность, среднюю выручку на одного пользователя;

- потребительской лояльности – через уровень приобретения новых потребителей, уровень удержания, уровень конверсии, потребительскую удовлетворенность;

- стратегических отношений – через затраты на продажу и обслуживание, выручку, цены, удовлетворенность партнеров работой предприятия.

Для оценки деятельности отдела маркетинга в целом можно рекомендовать использовать сбалансированную систему показателей, включающую: долю рынка, объем продаж, маржинальную прибыль, маржинальную прибыль по новым продуктам, узнаваемость и имидж брэнда, удовлетворенность клиентов, чистую приведенную стоимость NPV по продуктовым группам. При осуществлении интегральной оценки эффективности маркетинговой деятельности на основе анализа выбранных показателей можно использовать коэффициент устойчивости развития экономического объекта по рассчитанным показателям. Рекомендуется проследить динамику выбранных показателей. Построение динамического ряда по рассчитанным отдельным коэффициентам устойчивости выбранных показателей или интегральному показателю позволит говорить о снижении или увеличении эффективности маркетинговой деятельности, анализировать имеющиеся резервы, выявлять основные тенденции влияния каждого показателя на конечный результат, а также прогнозировать достижение будущих поставленных целей.

Глава 2

Удовлетворенность потребителя: психологический, маркетинговый и макроэкономический аспекты

Базовым принципом маркетинга взаимодействия является индивидуализация отношений с потребителем с целью наиболее полного удовлетворения его потребностей. В рамках данной концепции управления маркетингом проблема удовлетворенности потребителя (как ее достижения, так и оценки) становится центральной. Однако следует рассмотреть данную проблему шире, выйдя за рамки маркетинга. Первой областью расширения станет психология, поскольку разработки именно этой науки относительно удовлетворения потребностей человека и достижения им определенной степени удовлетворенности стали базовыми для маркетинга. Второй областью расширения станет макроэкономика, поскольку в настоящий момент удовлетворенность потребителя перестала быть исключительно маркетинговым понятием и используется рядом стран как качественный макроэкономический показатель.

Современная российская и зарубежная психология оперирует целым рядом трактовок термина «удовлетворенность». Приведем лишь некоторые из них:

1. Оксфордский толковый словарь по психологии под редакцией А. Ребера рассматривает удовлетворенность как состояние удовлетворения, возникающее у человека после осознания того, что он достиг желаемой цели.

2. Большой психологический словарь Б. Мещерякова и В. Зинченко трактует удовлетворенность как субъективную оценку качества тех или иных объектов, условий жизни и деятельности, жизни в целом, отношений с людьми, самих людей, в том числе и самого себя (самооценка);

3. Словарь практического психолога С. Ю. Головина определяет удовлетворенность как состояние удовлетворения – чувства удовольствия, испытываемого субъектом, чьи потребности, желания удовлетворены, исполнены.

Удовлетворенность выполняет долгосрочную оценочную функцию, она является положительным оценочным отношением, в то время как неудовлетворенность – отрицательным.

Для определения понятия «удовлетворенность» и рассмотрения ее взаимосвязи с потребностями российский психолог В. С. Магун использовал формулу, которую предложил для определения испытываемого человеком чувства самоуважения американский психолог У. Джемс¹:

$$\text{Самоуважение} = \frac{\text{Успех}}{\text{Притязания}}.$$

Самоуважение (как частный вид удовлетворенности) Магун заменил обобщенной удовлетворенностью, притязания – силой, соответствующей потребности, а успех – объемом реально полученного блага.

$$\text{Обобщенная} \\ \text{удовлетворенность} = \frac{\text{Объем реального полученного блага}}{\text{Сила потребности}}.$$

Он критиковал доминирующую в науке точку зрения об обратной зависимости между силой потребности и удовлетворенностью, утверждающую, что чем больше удовлетворяется потребность и снижается ее сила, тем большее удовлетворение испытывает человек. Магун писал, что эта зависимость является справедливой, если делимое, т.е. объем реально полученного блага, остается постоянной величиной. Только в этом случае верно утверждение Джемса о том, что при уменьшении знаменателя дробь будет возрастать, а отказ от притязаний даст человеку такое же желанное облегчение, как и их удовлетворение. В действительности делимое (объем реально полученного блага) изменяется, в результате чего может возникнуть прямая зависимость между силой потребности и ее удовлетворенностью: чем больше удовлетворение, тем сильнее потребность, и наоборот, чем сильнее выражена потребность, тем большее удовлетворение испытывает человек. Таким образом, по мнению Магуна, удовлетворенность влияет на потребность двояко: по мере роста удовлетворенности потребность в соответствующем благе может как ослабевать, так и усиливаться.

¹ Цит. по: Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб. : Питер, 2000. – С. 27.

Данный подход вызвал дискуссию в среде российских психологов, в рамках которой уточнялись содержание и соотношение понятий «удовлетворение» и «удовлетворенность». Магун в своих рассуждениях не разграничивал эти понятия, тогда как между ними есть существенная разница: «Удовлетворение, – человек испытывает каждый раз, когда его потребность полностью удовлетворяется (это выражается в переживании удовольствия, облегчения)»¹. Именно это подразумевал Джемс, говоря, что отказ от притязаний дает такое же желанное облегчение, как и их удовлетворение. Поэтому модифицируя его формулу, Магун должен был говорить об удовлетворении, а не об удовлетворенности, «ибо последняя есть выражение положительного *отношения* к какому-либо фактору жизни, работы в результате неоднократно испытываемого удовольствия и гарантированного, с точки зрения субъекта, получения этого удовольствия и впредь. Т.е. в этом случае речь идет о ценностях человека (данный фактор, вызывающий удовлетворенность, является для человека благом, ценностью)»².

Еще один российский психолог – М. Ю. Семенов – использовал подход Магуна, чтобы выделить факторы, определяющие удовлетворенность, и проанализировать предложенную им формулу удовлетворенности более подробно. Он воспользовался применяемым в математике методом исследования функции: брал одно из значений за константу, другое устремлял к нулю или бесконечности, и пробовал определить поведение третьего значения. Так же, как Ильин, Семенов разграничивает понятия «удовлетворение» и «удовлетворенность» и полагает, что в предложенной Магуном формуле на месте удовлетворенности должно стоять удовлетворение, однако считает, что для анализа факторов, определяющих удовлетворенность, можно воспользоваться и анализом удовлетворения, предполагая, что механизмы их формирования примерно одинаковы.

В первом случае постоянной Семенов считал величину полученного человеком блага, меняющейся – силу потребности.

Как следует из формулы Магуна, если сила потребности увеличивается, удовлетворенность уменьшается, при снижении силы потребности удовлетворенность растет. Однако не все так однозначно: при незначительной потребности удовлетворенность

¹ Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с. – С. 28.

² Там же.

может быть полной, но никогда не будет очень большой, как и неудовлетворенность. В этом случае надо различать удовлетворенность как состояние и удовольствие как переживание: удовольствие как переживание по эмоциональному накалу действительно будет небольшим, а удовлетворенность как состояние – достаточно полной. На основе этого Семенов пришел к выводу, что существуют два параметра оценки удовлетворения:

- 1) полнота удовлетворения;
- 2) сила переживания удовлетворения.

Удовлетворенность как устойчивое и обобщенное оценочное отношение ближе к первой характеристике (полноте удовлетворения), в то время как удовольствие ближе ко второй характеристике (силе переживания удовлетворения). Тогда можно предположить, что удовлетворенность измеряется в относительных величинах и зависит прежде всего от соотношения величин желаемого и имеемого. Удовольствие же измеряется в абсолютных величинах (как сила эмоции) и в большей степени определяется силой потребности.

Семенов дает следующее соотношение понятий «удовольствие», «удовлетворение» и «удовлетворенность» (табл. 2.1)¹.

Таблица 2.1

**Соотношение понятий «удовольствие»,
«удовлетворение» и «удовлетворенность»**

Психологические понятия	Удовольствие	Удовлетворение	Удовлетворенность
Устойчивость во времени	Актуальное эмоциональное переживание	Этап (элемент) процесса, результат насыщения потребности	Устойчивое состояние
Основная характеристика	Сила	Промежуточное положение	Полнота
От чего зависят	Зависит от силы потребности	Промежуточное положение	Зависит от соотношения величин желаемого и имеемого блага
С чем связаны	Связано с эмоцией	Связано с потребностью	Связана с обобщенной оценкой прошлого и будущего

¹ Семенов М. Ю. Удовлетворение и удовлетворенность // Омский научный вестник. – 2000. – Вып. 13. – С. 154–156.

Во втором случае, постоянной Семенов считал силу потребности, меняющейся – величину полученного человеком блага.

В соответствии с формулой Магуна при уменьшении объема полученного человеком блага удовлетворение снижается, при увеличении объема полученного человеком блага удовлетворение растет. Однако, как и в первом случае, ситуация не столь однозначна. По мнению Семенова, при увеличении объема полученного человеком блага удовлетворение сначала повышается, но не пропорционально росту объема блага (здесь, как он считает, действуют закономерности, которые отражает сформулированный экономистами закон предельной полезности). Затем, после достижения предельной точки (когда блага достаточно для удовлетворения потребности), характеристика удовлетворения перестает зависеть от прироста объема полученного человеком блага и начинает определяться какими-то иными факторами.

Таким образом, как утверждает Семенов, удовлетворение зависит от величины желаемого и имеемого блага, но в соотношении с силой потребности, а также определяется какими-то иными факторами, детального описания которых он, к сожалению, не дает.

В третьем случае постоянной Семенов считал величину удовлетворения, меняющейся – величину полученного человеком блага. Из формулы, предложенной Магуном, следует, что при постоянной величине удовлетворения с увеличением размера полученного человеком блага должна расти и сила потребности. Соглашаясь с этой закономерностью, Семенов подчеркивает, что об этом же говорит и теория расширенного воспроизводства потребностей, в соответствии с которой сначала удовлетворяется актуальный уровень потребностей, затем эти потребности расширяются (человеку хочется большего), а значит, растет и необходимый объем благ.

В социально-экономических науках – маркетинге и поведении потребителей – в настоящее время наблюдается берущее начало в полемичных психологических теориях смешение понятий «удовлетворение» и «удовлетворенность». Утверждать это позволяет сопоставление точек зрения авторов, ставших классическими в сфере маркетинга и поведения потребителей работ (Ф. Котлера, с одной стороны, и Р. Блэкуэлла, П. Миниарда, Дж. Энджела – с другой). Удовлетворенность – это степень совпадения характеристик (свойств) товара, субъективно воспринимаемых клиентом,

с ожиданиями, связанными с этим товаром; если достоинства товара ниже связанных с ним ожиданий, потребитель остается неудовлетворенным; если достоинства совпадают с ожидаемыми, потребитель удовлетворен; если превосходят ожидаемые, потребитель в восторге»¹. Согласно точки зрения Блэкуэлла, Миниарда и Энджела. Удовлетворение определяется как положительная оценка выбранной альтернативы; суждение потребителя о том, что купленный им продукт, по меньшей мере, соответствует ожиданиям или даже превосходит их. Другими словами, товар или услуга должны быть такими, как вы и рассчитывали. Противоположный результат приводит к неудовлетворенности»².

Однако, несмотря на все смещения и разночтения, исследователи едины в том, что базовым положением философии маркетинга является забота о потребителе, стремление удовлетворить его потребности и тем самым доставить чувство удовлетворенности. На данный момент общепризнанной в этом вопросе является разработанная Р. Оливером модель опровержения ожиданий, в соответствии с которой удовлетворенность потребителя зависит от степени совпадения субъективно воспринимаемых им свойств товара (услуги) со связанными с этим товаром (услугой) ожиданиями (оба процитированных выше определения строятся именно на этой теории). Возможны три варианта сочетания этих параметров: в первом товар (услуга) не оправдывает связанных с ним ожиданий – происходит негативное неподтверждение, приводящее к чувству неудовлетворенности; во втором свойства товара (услуги) совпадают с имевшимися у потребителя относительно него ожиданиями – имеет место подтверждение, приносящее удовлетворение; в третьем достоинства товара (услуги) превосходят предварительные ожидания – происходит положительное неподтверждение, влекущее за собой состояние восхищения.

Как считает американский маркетолог Д. Карсон³, концепция удовлетворения потребителей и заботы о них берет свое начало в попытках маркетологов расширить масштабы послепродажных

¹ Котлер Ф., Г. Армстронг, Дж., В. Вонг Сондерс, Основы маркетинга / В. Вонг. – 2-е европ. изд. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2003. – С. 37.

² Блэкуэлл Р., П. Миниард, Дж. Энджел. Поведение потребителей. – СПб. : Питер, 2007. – С. 224.

³ Карсон Д. Удовлетворение потребителей и забота о них // Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. – СПб. : Питер, 2002. – С. 751–767.

услуг, которые изначально предоставлялись клиентам лишь потому, что некоторые товары требовали обязательной послепродажной поддержки в виде сервисного обслуживания или непредвиденного ремонта. Постепенно принимающие маркетинговые решения руководители компаний стали осознавать преимущества, связанные с предоставлением качественного послепродажного обслуживания, в результате чего появилась концепция включения этих услуг в общий пакет с продаваемыми товарами. В целях получения максимальной выгоды от предпринимаемых усилий стали использовать термин «добавленная ценность». На ранних этапах развития этой концепции расширение товара за счет добавленной ценности рассматривалось как предоставление чего-либо сверх минимума или стандартной модели продукта, что в дальнейшем привело к выделению стержневых и периферийных аспектов заботы о потребителе. Производители, выводящие на рынок товары с добавленной ценностью, получали существенные преимущества, поэтому довольно скоро предложение комплексного пакета услуг стало включаться в полностью интегрированную программу продаж.

Кроме указанных причин, на появление разработок по превращению послепродажных услуг в обслуживание потребителей и повышению потребительской удовлетворенности повлияли и происходящие на рынке изменения. Обострение конкуренции между производителями и торговцами привело к появлению растущего разнообразия товаров и услуг, предоставляющих покупателям все большую выгоду от их потребления или использования. Получившие расширенные возможности выбора потребители стали более искушенными при принятии решения о покупке. В результате деятели рынка вынуждены наращивать предложение товаров и услуг, учитывающих потребности потребителей; появились компании, ведомые потребителями и считающие главным в своей деятельности удовлетворение клиентов и заботу о них, а не простое совершенствование базового товара или услуги.

Для обозначения заботы о клиенте отдельные авторы и целые компании применяют ряд терминов, самыми распространенными из которых являются:

- 1) обслуживание потребителя (как правило, подразумевает консультирование и предоставление потребителям информации, касающейся технических описаний товара или услуги, а также послепродажных услуг и процедур);

2) качество товара (связано со стандартами и измерением показателей, чтобы убедиться в соответствии товара спецификациям, а следовательно, подтвердить, что товар пригоден к применению по назначению и безопасному использованию);

3) качество услуг (связано с пониманием взаимоотношений и связей компании и потребителя, с ориентацией на опыт покупателя во время заключения сделки);

4) послепродажное обслуживание (связано с характером послепродажного отклика и рекламациями, с ремонтом и техническим обслуживанием).

Все эти аспекты входят в общий комплекс деятельности по заботе о потребителе, осуществляемого путем предоставления помощи, проявления доброжелательности, заботы и подбадривания. При этом цель производителя и продавца состоит в том, чтобы постоянно удовлетворять требования потребителя и соответствовать его ожиданиям.

Дж. Сван и Л. Комбс доказали, что существуют два параметра потребительских ожиданий в отношении товара или услуги: инструментальные и психологические. Эти ожидания связаны с количественными параметрами, которые можно измерить, используя прямые данные (например, такие, как уровень исполнения и надежности товара), и с качественными факторами, которые можно измерить, используя косвенные данные (например, потребительские чувства, восприятие и требования). Взаимодействие между количественными и качественными параметрами отражает разработанная Д. Карсоном модель (рис. 2.1), демонстрирующая ряд факторов, которые могут быть включены в полномасштабное описание заботы о потребителе¹.

Ядром же концепции заботы о потребителе и его удовлетворения в сфере маркетинга является ценность, которая, по словам Карсона, подразумевает «идеальный пакет услуг, сопровождающий идеальный процесс использования товара, т.е. «полный» пакет в действии»². Главная цель в этой ситуации состоит в том, чтобы заручиться долгосрочными, построенными на позитивных отношениях обязательствами со стороны потребителей, стимулировать их к совершению повторных покупок.

¹ Карсон Д. Удовлетворение потребителей и забота о них // Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. – СПб. : Питер, 2002. – С. 751–767.

² Карсон Д. Удовлетворение потребителей и забота о них // Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. – СПб. : Питер, 2002. – С. 751–767.

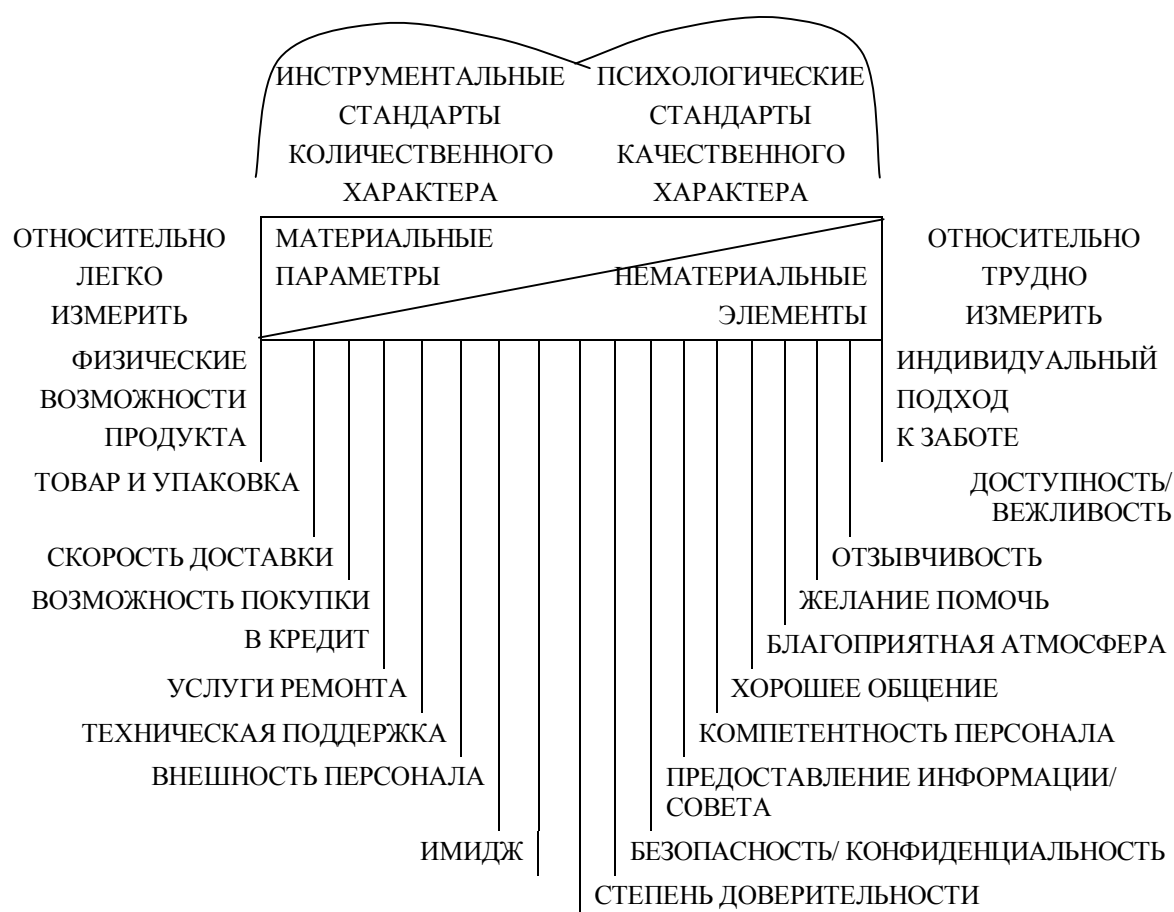
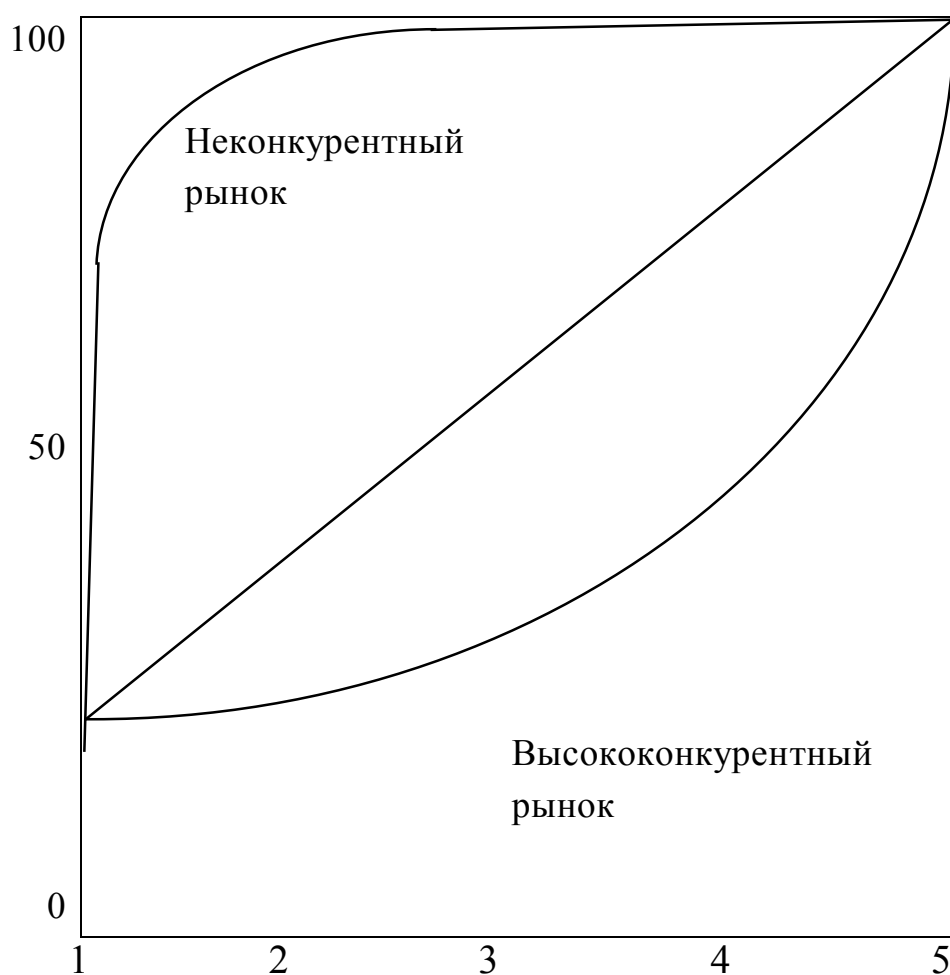


Рис. 2.1. Параметры заботы о потребителе

Действительно, как показывает практика, высокий уровень удовлетворения потребностей клиента и возникшее вследствие этого чувство удовлетворенности ведут к усилению лояльности клиента к компании и ее продуктам, что, в свою очередь, способствует росту финансовых показателей ее деятельности. Наличие связи между удовлетворенностью и лояльностью установили и графически выразили Т. Джонс и У. Сашер. Вопреки распространенному мнению о простой линейной зависимости между удовлетворенностью и лояльностью им удалось доказать наличие более сложной связи между этими показателями, определяемой типом конкурентной ситуации на рынке. Джонс и Сашер рассматривали ситуацию на неконкурентном (регулируемая монополия) и высококонкурентном рынках, получив в результате представленные на рис. 2.2 абсолютно разные кривые¹.

¹ Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – СПб. : Питер, 2005. – С. 252.

Лояльность, %



Удовлетворенность:

1 – полная неудовлетворенность;

5 – полная удовлетворенность

Рис. 2.2. Связь удовлетворенности и лояльности потребителя

На неконкурентных рынках (левый верхний участок) удовлетворенность потребителей оказывает слабое влияние на их лояльность к компании и ее товарам и услугам. Такое положение, как правило, складывается в условиях регулируемой монополии (транспорт, телекоммуникации, электроэнергетика) или в ситуации очень высоких затрат на переключение с одной торговой марки на другую. Потребители фактически лишены выбора и вынуждены приобретать то, что предлагает производитель. Такая ситуация может довольно быстро измениться в результате прекращения

государственного регулирования отрасли или появления альтернативных технологий.

На конкурентных рынках (правый нижний участок) наблюдается существенная разница между лояльностью удовлетворенных (уровень удовлетворенности = 4) и полностью удовлетворенных (уровень удовлетворенности = 5) потребителей. Такое положение складывается в условиях интенсивной конкуренции, наличия большого числа товаров-субститутов и низких затрат на переключение с одной торговой марки на другую.

Таким образом, при наличии свободы выбора по-настоящему лояльными становятся только полностью удовлетворенные клиенты, а поскольку конкуренция на современных массовых рынках становится все более острой, то в последние 15–20 лет проблема удовлетворенности и лояльность потребителей стал одной из самых быстроразвивающихся областей исследования рынка, и интерес к ней все возрастает. Кроме развивающейся конкуренции, на рыночных игроков влияет еще один фактор: наиболее активно использующийся в мире стандарт по качеству ИСО 9001:2000 требует, чтобы организация имела эффективную систему отслеживания мнений потребителей и предпринимала меры по улучшению их удовлетворенности.

К настоящему времени созданы разнообразные методики оценки степени удовлетворенности потребителей. Все их можно разбить на две группы:

1. Сравнительные методики, предполагающие сравнение качества оцениваемых товаров и услуг с качеством реально конкурирующих с ними или представляемых потребителем в качестве идеала товаров и услуг.

Одной из наиболее популярных в этой группе является методика SERVQUAL (сокращение от лат. service quality – «качество услуги»), используемая для оценки степени удовлетворенности потребителей оказываемыми им услугами. В ее основу положен вытекающий из упомянутой ранее модели опровержения ожиданий Оливера алгоритм «Ожидание минус Восприятие» (Expectation – Perception).

При проведении оценки степени удовлетворенности потребителей с использованием методики SERVQUAL необходимо решить две основные задачи:

а) выявить ожидания потребителей в отношении оказываемой им услуги;

б) оценить воспринимаемое потребителями качество оказываемой им услуги.

Базовый вариант методики включает в себя 22 оцениваемых пункта. Авторы SERVQUAL стремились сделать ее универсальной, подходящей для различных типов услуг, однако для каждого конкретного исследования необходима адаптация методики к специфике анализируемой отрасли. В ходе исследования респондента просят ответить на несколько вопросов, касающихся его ожиданий по поводу качества обслуживания в «типичной» компании (первый блок анкеты) и впечатления от обслуживания в конкретной компании, клиентом которой он является (второй блок анкеты).

2. Методики, прямо или косвенно оценивающие удовлетворенность потребителя посредством выделения в товарах и услугах составляющих их атрибутов с последующей оценкой потребителем важности каждого из этих атрибутов и своей удовлетворенности каждым из них.

Специалистами в области маркетинга выделяется два подхода в исследовании атрибутов товаров и услуг:

а) Измерение заявленной значимости (Stated Importance), предполагающее самостоятельную субъективную оценку респондентом значимости различных атрибутов.

В рамках этого подхода используются:

– определение списка наиболее значимых атрибутов (потребителю предлагается назвать несколько наиболее важных для него при выборе компании-производителя атрибутов ее продукта);

– составление рейтинга атрибутов по степени их важности (потребителю предлагается определить степень важности атрибута по шкале от «совершенно не важный» до «крайне важный» или выразить степень своего согласия по шкале Лайкерта с утверждениями типа «данное свойство услуги очень важно для меня»);

– метод ранжирования (потребителю предлагается проранжировать атрибуты по степени их значимости, начиная с самого важного: первое место, второе место и т.д.);

– распределение пунктов (потребителю предлагается распределить сумму в 100 баллов между фиксированным количеством атрибутов в соответствии со степенью их значимости для себя или степенью выполнения);

– метод Q-сортировки (потребителю предлагается сгруппировать соответствующие различным атрибутам карточки по степени их значимости, причем число атрибутов в каждой группе ограничено);

– метод парных отношений (потребителю предоставляется список всех возможных сочетаний пар атрибутов и предлагается в каждой из этих пар выбрать наиболее значимый атрибут, при этом количество предпочтений атрибутов в парах отражает степень их значимости).

б) Измерение аналитически выделенной значимости (Derived Importance), предполагающее выведение объективной значимости атрибутов товаров и услуг из взаимосвязи между их оценкой по различным атрибутам и общей оценкой или определение значимости атрибутов на основе сравнения ожидаемого и фактически полученного потребителем уровня качества.

В рамках этого подхода используются:

– корреляционный анализ – определяется коэффициент корреляции между рейтингами атрибутов и зависимой переменной, он может принимать значения от -1 до $+1$ (-1 – отрицательная корреляция, 0 – связь отсутствует, $+1$ – тесная положительная корреляция);

– регрессионный анализ – определяется количественная зависимость между зависимой переменной и одной или несколькими независимыми переменными, выводится регрессивное уравнение, где стандартизованные коэффициенты регрессии отражают значимость соответствующих им атрибутов;

в) конджойнт-анализ – потребитель оценивает атрибуты в реальной обстановке: в условиях эксперимента ему предлагается несколько сценариев с различными значениями основных атрибутов, при этом предпочтительность каждого сценария оценивается по метрической шкале;

г) расчет индекса удовлетворенности потребителя – традиционным признается вариант, когда итоговая интегральная оценка удовлетворенности определяется путем усреднения оценок каждого атрибута по следующей формуле:

$$S = \frac{\sum A_i X_i}{\sum X_i},$$

где S – индекс удовлетворенности; A_i – оценка по атрибуту i ; X_i – относительная важность атрибута i .

С начала 1990-х гг. в ряде промышленно-развитых стран Запада измерение уровня удовлетворенности потребителей стало рассматриваться как один из признанных индикаторов экономического развития. В связи с этим был создан национальный индекс удовлетворенности потребителей – инструмент оценки этого показателя в макроэкономическом масштабе.

Пионером данного процесса стала Швеция, применившая на практике согласованный межфирменный, межотраслевой национальный инструмент измерения удовлетворенности потребителя и получения оценок качества продукции и услуг: в 1989 г. был впервые рассчитан Шведский индекс качества (Swedish Quality Index – SQI). В 1994 г. был введен Американский индекс удовлетворенности потребителя (American Customer Satisfaction Index – ACSI), аналогичный SQI. А в 1997 г. по инициативе Еврокомиссии был запущен Общеввропейский проект по определению оптимального подхода к измерению удовлетворенности потребителя. При оглашении результатов в октябре 1998 г. лучшим был признан подход, предложенный ректором Стокгольмской школы экономики Я. Эклофом, – Европейский индекс удовлетворенности заинтересованных сторон (European Performance Satisfaction Index – EPSI). В его рамках предполагается измерение не только Индекса удовлетворенности потребителя (EPSI CSI), но и Индекса удовлетворенности персонала (EPSI ESI).

В 1999 г. индекс EPSI CSI был рассчитан в четырех сферах (услуги банков, стационарной и мобильной телефонной связи, а также супермаркетов) сразу в 11 странах: Бельгии, Дании, Греции, Исландии, Испании, Италии, Португалии, Швейцарии, Швеции, Финляндии и Франции. В последующие годы осуществлялась работа по гармонизации проводимых по стандартам EPSI Rating измерений, исследование стало регулярным, круг охваченных им стран постепенно расширялся. К настоящему моменту в проекте EPSI Rating участвует более 20 европейских стран, в том числе Россия – с 2007 г. в общенациональном масштабе рассчитывается Российский индекс удовлетворенности потребителя (Russian Cus-

tomers Satisfaction Index – RCSI), а также некоторые страны СНГ (Азербайджан, Казахстан) и Грузия. На данный момент EPSI CSI считается в Европе одним из важнейших микроэкономических показателей развития компании (многие из них используют показатели EPSI как часть сбалансированной системы показателей или ключевых показателей эффективности (KPI)) и де-факто становится единым стандартом измерения нефинансовых показателей деятельности организаций. В то же время этот индекс используется как один из параметров долгосрочного прогноза прибыльности и рыночной стоимости компаний, развития отдельных отраслей и национальной экономики в целом, с его помощью обосновываются те или иные решения в области государственной экономической политики.

Россия входила в данный проект постепенно: с 1999 г. исследования проводились на экспериментальной площадке – в Санкт-Петербурге, где есть представительство Стокгольмской школы экономики. В 2006 г. Россия не принимала участия в проекте, однако в ноябре этого года было заключено официальное соглашение между Стокгольмской школой экономики и вновь образованным подразделением международной исследовательско-консалтинговой компании EPSI Research Services – EPSI RUS – о передаче ему всех проектов, знаний и инициатив по проведению исследований, возглавляемых президентом EPSI Rating в Европе, профессором Я. Эклофом. В 2007 г. измерение индекса EPSI CSI впервые охватило 11 субъектов Российской Федерации. Сейчас EPSI RUS – это российская национальная платформа EPSI Rating, которая проводит измерения CSI и ESI в России и странах СНГ.

В Европе проект EPSI Rating не преследует коммерческих интересов, его главная цель – забота о благосостоянии стран-участниц посредством повышения уровня социальной ответственности и прибылей компаний с помощью управления удовлетворенностью заинтересованных сторон. Как уже было сказано, проект предполагает определение не только интересующей нас в рамках данного исследования удовлетворенности потребителей, но и измерение индекса удовлетворенности сотрудников компаний, инвесторов, общественности, а также составление зависимости удовлетворенности потребителей от удовлетворенности сотрудников компаний данной отрасли (что считается наивысшим достижением в рамках исследования). При этом, как правило, созда-

ются наиболее благоприятные для функционирования проекта условия, учитывается уровень развития страны-участницы, а также опыт проведения в ней подобных исследований.

Данные о результатах исследований публикуются в средствах массовой информации, они представлены как для отраслей в целом, так и для отдельных компаний. Для предприятий очень важно использование унифицированного индекса удовлетворенности потребителя. Многие ведущие в своих отраслях компании имеют собственные оригинальные методики измерения степени удовлетворения потребностей клиентов, однако полученные таким образом показатели без обобщающего стандарта крайне сложно использовать для сопоставления уровней удовлетворенности потребителей товарами и услугами разных предприятий и тем более разных отраслей, к тому же очень часто это закрытая для конкурентов информация. Таким образом, разработка национальных индексов удовлетворенности потребителей позволила не только оценивать ее уровень в общехозяйственном масштабе, но и сравнивать предприятиям-конкурентам свои показатели уровня потребительской удовлетворенности, определять собственную рыночную позицию и позиции конкурирующих компаний, выявлять ключевые факторы влияния на удержание клиентов и своевременно намечать направления корректировки своей деятельности с целью совершенствования ориентации на потребителей, которые в свою очередь получили возможность влиять на развитие коммерческого и социального секторов производства товаров и услуг.

Методика расчета индекса EPSI CSI основана на проведении опросов потребителей в разбивке по отраслям экономики с выделением основных лидеров изучаемой отрасли. EPSI CSI измеряется по шкале от 0 до 100 баллов, чем выше его значение, тем больше удовлетворены потребители:

- 1) 0–55 баллов – неприемлемый уровень удовлетворенности;
- 2) 55–60 баллов – очень плохой результат;
- 3) 60–65 баллов – плохой результат;
- 4) 65–75 баллов – средний результат;
- 5) 75–80 баллов – хороший результат;
- 6) 80–85 баллов – очень хороший результат;
- 7) 85–100 баллов – выдающийся результат.

Среднее значение обычно попадает в интервал от 60 до 75 баллов. Если компания получает больше 75 баллов, то это свидетельствует о том, что ее позиции в глазах потребителей весьма устойчивы; если оценка ниже 69 баллов, то можно утверждать, что компания рискует потерять своих клиентов. Статистическая точность используемой модели весьма высока, поэтому при сравнении результатов компаний разница в два балла является существенной, а при сопоставлении средних значений по странам значимым является различие даже в один балл.

Базовая для индекса EPSI CSI модель удовлетворенности потребителя (рис. 2.3) увязывает удовлетворенность потребителя с детерминирующими ее факторами (воспринимаемый образ (имидж) компании, ожидания потребителя, воспринимаемое качество (продукции и обслуживания), воспринимаемая ценность) и с ее следствием (лояльность потребителя)¹.

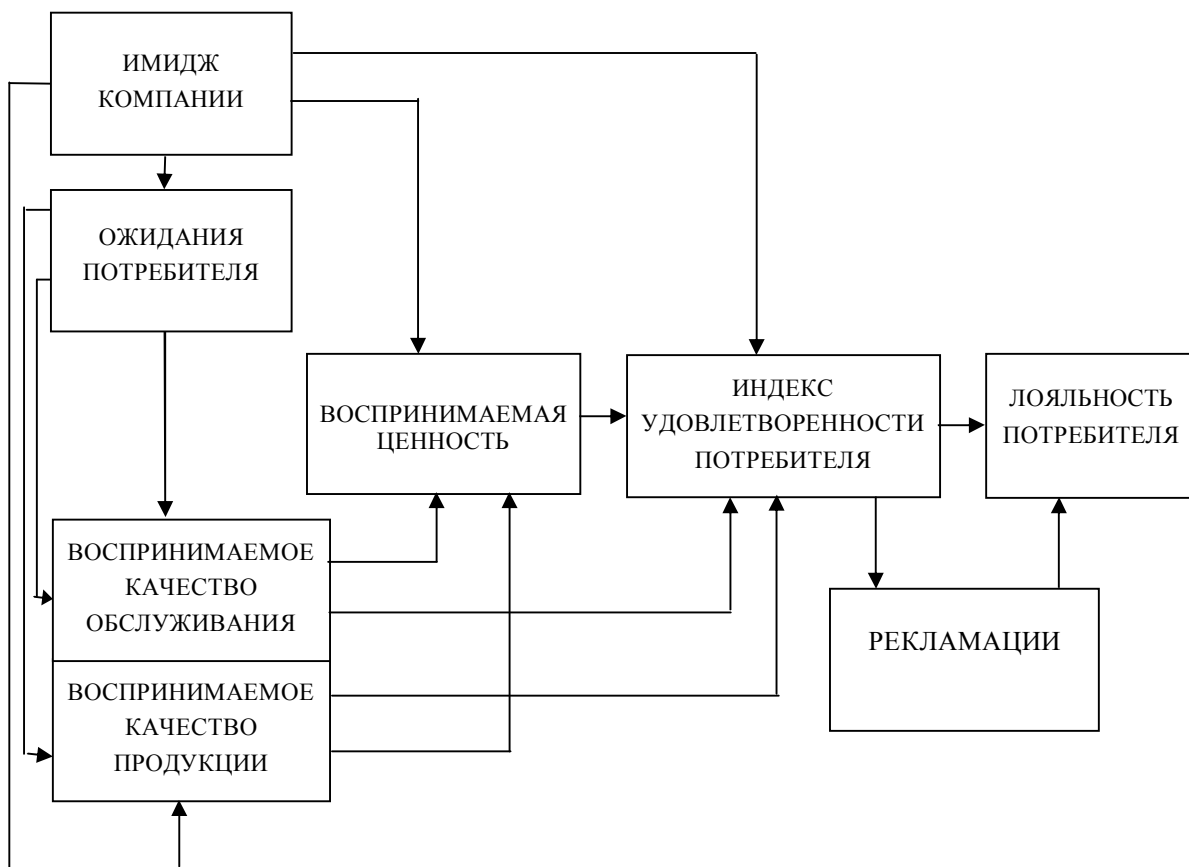


Рис. 2.3. Модель удовлетворенности потребителя

¹ Кособокова А. Ожидания потребителя: удовлетворять или формировать? // www.ininfo.ru/mag/2007/2007-09/2007-09-011.html.

Каждый из детерминирующих удовлетворенность потребителя факторов имеет две характеристики:

1/ Уровень удовлетворенности (измеряется по 100-балльной шкале), показывающий оценку респондентами этого показателя, т.е. количество баллов, полученное в результате обработки для каждого из факторов, характеризует то, насколько потребители довольны тем или иным аспектом работы предприятий.

2. Значимость (безразмерная величина), показывающую, какое влияние оказывает этот показатель на удовлетворенность потребителя, т.е. это степень важности того или иного фактора для клиента. Если значимость одного из факторов составляет, например 0,2, а другого – 0,4, это значит, что второй фактор в два раза важнее для потребителей, чем первый. Значимость каждого фактора рассчитывается на основе всего массива ответов, а не оценивается экспертным методом, поскольку если спросить респондента о том, какой из факторов является для него самым главным, то все они получат примерно одинаковые оценки. Такой подход позволяет выявить действительные, а не декларируемые различия между детерминирующими удовлетворенность потребителя факторами (некоторые из них оказывают серьезное влияние на общую удовлетворенность клиентов, другие – небольшое или вообще никакого).

Для расчета индекса EPSI CSI после перечня основных вопросов по факторам, детерминирующим удовлетворенность потребителя, респондентам задаются еще три вопроса, которые доминируют в теории и практике измерения удовлетворенности потребителей:

1. Насколько Вы в целом удовлетворены качеством товаров (услуг) этой компании? Шкала ответов: от «полностью не удовлетворен» до «полностью удовлетворен».

2. Насколько качество товаров (услуг) этой компании соответствует Вашим требованиям и ожиданиям? Шкала ответов: от «значительно ниже ожидаемого» до «значительно выше ожидаемого».

3. Насколько качество товаров (услуг) этой компании близко к идеальному? Шкала ответов: от «слишком далеко» до «очень близко».

Индекс удовлетворенности потребителя подсчитывается некоторым средним взвешенным числом очков, полученных по трем вопросам.

Лояльность потребителей определяется по четырем индикаторам:

- 1) намерение потребителя повторить покупку;
- 2) намерение потребителя купить другой продукт той же компании;
- 3) намерение перейти к конкуренту (ценовой допуск);
- 4) намерение рекомендовать этот бренд (компанию) другим потребителям.

Универсальность и комплексность данной модели состоит в ее легкой адаптации к специфике конкретной компании независимо от отрасли, в которой та работает. Поэтому в странах, участвующих в проекте EPSI Rating, занятые в охваченных исследованием отраслях бизнес-структуры быстро осознают его ценность и выражают готовность присоединиться к нему.

Отрасли для включения в исследование EPSI Rating выбираются по принципу их зрелости, поскольку важно, чтобы респонденты имели опыт использования товаров и услуг компаний данной отрасли, так как качество товара и обслуживания может быть оценено только на основе потребительского отношения, сложившегося в результате опыта использования. В России до 2007 г. таких отраслей было три: банковское обслуживание, мобильные телекоммуникации и страхование. С 2007 г. исследованием были охвачены еще и потребители розничных сетей гипермаркетов, а также потребители косметической продукции, распространяемой через розничные сети и консультантов. Кроме того, в 2007 г. впервые было проведено исследование в формате EPSI Scanning – обзорное исследование с целью выявления общих трендов в школьном образовании, здравоохранении, услугах общественного транспорта. В 2008 г. спектр исследования EPSI Rating был расширен за счет услуг ресторанов быстрого питания и интернет-провайдеров, в 2009 г. предполагалось измерение индекса EPSI CSI еще и в сфере юридических услуг, авиаперевозок, услуг АЗС.

Второй базовой для Европейского индекса удовлетворенности заинтересованных сторон является модель достижения высокого уровня качества предпринимательской деятельности (Business

Excellence Model – BEM) Европейского фонда проблем управления качеством (European Foundation for Quality Management – EFQM), представленная на рис. 2.4. Главная задача фонда состоит в улучшении деятельности бизнес-структур и некоммерческих организаций путем проведения ими самооценки. BEM основана на признании того, что «удовлетворение потребителя, удовлетворение работников и влияние на общество достигается через нацеленную на лидирующее положение политику и стратегию, менеджмент персонала, ресурсы и производственную деятельность, направленные целиком и полностью на достижение совершенства в конечном бизнес-результате»¹.

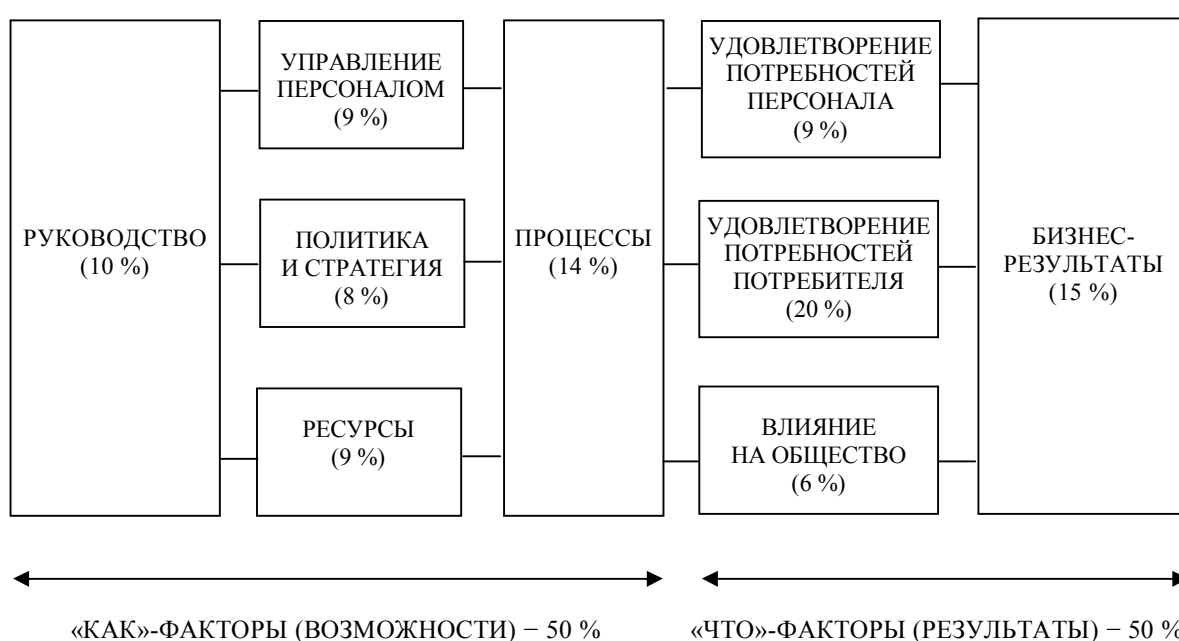


Рис. 2.4. Модель достижения высокого уровня качества предпринимательской деятельности

Данная модель включает в себя девять элементов (каждый из которых содержит ряд критериев), распадающихся на две группы:

1. «Как»-факторы – пять элементов, определяющих, как организация функционирует в бизнесе:

а) руководство – как поведение и действия руководителей компании способствуют введению в ней культуры тотального

¹ Кэмпбел Б., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. – М. : Проспект, 2003. – С. 205.

контроля качества (total quality management – TQM), поддерживают и обеспечивают ее.

Этот элемент отражает готовность всех менеджеров компании к работе в рамках TQM. Они должны быть лидерами данного процесса, демонстрируя ясное понимание ценностей, на которых базируется тотальный контроль качества. Именно менеджмент компании определяет приоритетные направления ее развития, участвует в деятельности по улучшению реализуемых в ней процессов, контролирует связи с потребителями и партнерами, отмечает личные и коллективные достижения как в рамках самой компании, так и во внешней среде (относительно потребителей и партнеров);

б) управление персоналом – как компания использует потенциал своих работников.

Одна из важнейших задач компании состоит в поощрении личного и коллективного участия сотрудников в работе по совершенствованию ее деятельности, что предполагает не только создание эффективных вертикальных и горизонтальных коммуникаций, вознаграждение за эффективную работу, но и заботу в социальном плане (техника безопасности, здравоохранение, социальное обеспечение);

в) политика и стратегия – как компания формирует стратегию, пересматривает и превращает ее в план и конкретные действия.

Политика и стратегия компании выражают определенный баланс ее краткосрочных и долгосрочных бизнес-перспектив. Политика и стратегия должны основываться на понятной и релевантной информации о факторах внутренней и внешней среды компании, обеспечивать ее высокую конкурентоспособность, стратегия должна пересматриваться и корректироваться в соответствии с изменяющимися условиями;

г) ресурсы – как компания управляет ресурсами с точки зрения их эффективности и производительности.

В данном случае имеются в виду все ресурсы компании, кроме персонала, управление которым выделено в качестве самостоятельного «как»-фактора. Менеджмент компании должен обеспечить эффективное использование финансовых и информационных ресурсов, постоянно развивать отношения с партнерами, оптимизировать количество запасов, обеспечивать сокращение или пере-

работку отходов, грамотное использование и аккуратное содержание всех материальных фондов, а также поиск, разработку и использование новых технологий, позволяющих достигать конкурентных преимуществ;

д) процессы – как компания определяет свой производственный процесс, руководит им, пересматривает и улучшает его.

Тенденцией последнего десятилетия стало рассмотрение организации как единой целостной системы, деятельность которой базируется на ряде ключевых процессов. Постоянное повышение конкурентоспособности компании требует непрерывного контроля за каждым из ключевых процессов и их регулирования в соответствии с определенными стандартами, например, ISO 9000. Обеспечивающие наивысший уровень качества компании находятся в постоянном диалоге с потребителями и партнерами, фактически подключая их к планированию своей будущей деятельности, а также используют бенчмаркинг, позволяющий знакомиться с лучшей практикой в своей и других отраслях, выявляя инновации, внедрение которых позволяет совершенствовать ключевые процессы компании.

2. «Что»-факторы – четыре элемента, определяющих, что будет достигнуто, если организация следует модели достижения высокого уровня качества предпринимательской деятельности:

а) удовлетворение потребностей персонала – что достигает компания с точки зрения удовлетворения потребностей своих служащих.

В этом плане очень важны определение мотивации сотрудников, раскрытие их творческого потенциала за счет формирования общей ценностной ориентации и климата полного доверия, предоставление возможности роста образовательного и профессионального уровня, а также должностного положения;

б) удовлетворение потребностей потребителя – что достигает компания с точки зрения удовлетворения потребностей потребителей ее товаров и услуг.

Этот фактор имеет наибольший вес (20 %) среди всех элементов модели ВЕМ EFQM. Стремящаяся к успеху компания должна сконцентрироваться на клиенте, являющемся конечным арбитром ее продукции и сервиса: выявлять и понимать его потребности и ожидания; определять то, как он воспринимает

имидж компании, качество ее товаров и услуг, а также ценность, которую он получает от компании за свои деньги; измерять степень удовлетворенности и лояльности.

Компании – лауреаты премий по качеству, придерживающиеся клиентоориентированной стратегии, по сравнению с не имеющими такой ориентации предприятиями, добиваются значительно более высоких показателей в размере стоимости акций (на 44 %), операционной прибыли (на 48 %) и дохода от продаж (на 37 %);

в) влияние на общество – что достигает компания с точки зрения удовлетворения нужд и ожиданий местного, национального и международного сообщества.

В данном случае имеется ввиду, социальная ответственность бизнеса, которая может выражаться, например, в соблюдении законов и этических норм, участии в жизни местных сообществ, поддержке общенациональных социальных программ, охране и восстановлении окружающей среды;

г) бизнес-результаты – что достигает компания с точки зрения запланированных бизнес-целей и удовлетворения нужд и ожиданий каждого, кто имеет финансовый интерес или долю в компании.

Наиболее очевидно результаты деятельности предприятия могут быть продемонстрированы в таких его результатах, как темпы роста, выполнение бюджета, стоимость акций, доходность продаж и капитала, прибыль.

Модель достижения высокого уровня качества предпринимательской деятельности предусматривает начисление использующей ее организации баллов. Их общая сумма с учетом всех критериев теоретически может достигать 1000, хотя на практике компании-победители, входящие в мировую элиту бизнеса, набирают около 700 баллов. Начисление баллов осуществляется с учетом следующих нюансов:

1. Каждый «как»-фактор исследуется:

а) с точки зрения подхода – основан ли он на регулярно пересматриваемых и обновляемых взвешенных превентивных системах (высокие баллы свидетельствуют о подходах, используемых организациями типа «ролевая модель»);

б) с точки зрения степени использования данных подходов в бизнесе (высокие баллы подтверждают полную интеграцию во все сферы бизнеса).

2. Каждый «что»-фактор исследуется:

а) с точки зрения результатов – насколько они близки к превосходным (высокие баллы указывают на сильные позитивные тенденции и стабильно высокие результаты в течение не менее пяти лет);

б) с точки зрения охвата – насколько достигнутые результаты проникли во все сферы деятельности организации (высокие баллы оценивают полное проникновение во все сферы бизнеса).

Однако для многих компаний, использующих модель ВЕМ EFQM, важен не выраженный в баллах конечный результат, а сам процесс самооценки, которая дает им возможность использовать принципы тотального контроля качества и создавать сбалансированную систему, позволяющую достигать в этой области высоких результатов. Особую ценность в данном случае представляет возможность выявления в деятельности компании участков, требующих улучшения, и организации направленной на это работы.

Как уже было отмечено, индекс EPSI CSI становится в Европе единым стандартом измерения нефинансовых показателей деятельности организаций и позволяет нарисовать целостную картину эффективности их функционирования: по текущему статусу и перспективам. Однако при наличии данных трехлетних и более наблюдений этот показатель четко коррелирует с финансовыми результатами деятельности обследуемой компании и позволяет повысить их в следующий период времени.

Таким образом, в рамках проекта EPSI Rating создан инструмент, позволяющий решить сразу две актуальные задачи относительно удовлетворенности потребителей: объективно, точно и единообразно измерять этот важнейший с маркетинговой точки зрения показатель на уровне отдельно взятых компаний, а также использовать в масштабах национальной экономики в дополнение к имеющимся количественным новый качественный макроэкономический показатель. Самим же потребителям индекс EPSI CSI дал возможность лучше ориентироваться в многообразии предлагаемых им товаров и услуг, а также сократить разрыв между своими ожиданиями и фактическими результатами потребления.

Глава 3

Бенчмаркинг как инструмент маркетинга взаимодействия, направленный на активизацию инновационной деятельности

Инновационная деятельность становится неперенным условием повышения эффективности организаций в современных условиях. Внешняя среда характеризуется динамизмом и неопределенностью, и действие в ней сопряжено с высокой степенью риска. Однако отказ от инноваций еще более рискован. Ведущие компании мира основывают свой успех на том, что «нововведения неизбежны и управляемы, что управление нововведениями – это ключ к поддержанию высокого уровня эффективности»¹. Невозможность использовать инновации характеризует неспособность предприятия адаптироваться к внешней среде и ведет, в конечном счете, к банкротству.

По оценкам ряда специалистов (П.Диксон, П. Друкер, Дж. Ходжсон), активизация инновационных сфер деятельности в настоящее время обеспечивает наибольшие конкурентные преимущества. Одним из распространенных в мировой практике методов, обеспечивающих доступ к новым знаниям, в настоящее время является бенчмаркинг.

В мировой практике в настоящее время бенчмаркинг (от англ. benchmark – стандарт, ориентир, зарубка) рассматривается как метод управления, направленный на совершенствование организаций и повышение их конкурентоспособности. Авторы, ведущие исследования в области бенчмаркинга, отмечают его перспективность и возможность широкого использования в различных сферах – производство, финансы, услуги и т.д. В настоящее время интерес к данной теме растет, соответственно растет и количество определений бенчмаркинга. Среди наиболее известных можно выделить определения, представленные в табл. 3.1.

¹ Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала : в 2 т. Том 2 – М. : МНИИПУ, 1996.

Подходы к определению бенчмаркинга

Определение бенчмаркинга	Источник
Поиск лучших в отрасли методов, которые ведут к наивысшим достижениям	Р. Кэмп
Часть общего процесса принятия решений с четкой нацеленностью на совершенствование организации	М. Спендолини
Постоянный процесс обучения у лучших в мире	Volvo Personvagnar
Метод поиска и внедрения наиболее успешных инноваций на всех уровнях предприятия с целью увеличения его конкурентоспособности	И. А. Аренков, П. Ф. Баум, В. В. Томилов
Процесс, деятельность по долгосрочному обдумыванию стратегии предпринимательства, основывающейся на лучшем опыте партнеров и конкурентов на отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях	Г. Л. Багиев
Постоянный, систематический процесс сравнения собственной эффективности, выражающейся в производительности, качестве и организации рабочих процессов с предприятиями и учреждениями, являющимися лучшими	Ю. Н. Соловьева
Сравнение продукта конкурента или какой-либо его части с продуктом компании, проводящей анализ, с целью повышения конкурентоспособности последнего	Е. А. Михайлова
Систематическая деятельность, направленная на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса, географического положения	А. Саломеева
Сравнительный анализ экономической эффективности работы одной компании и показателей других более успешных	Д. Ритвельдт, В. Качалин, Ю. Фуколова

На основе проанализированных работ в сфере бенчмаркинга были выделены следующие принципы, раскрывающие сущность бенчмаркинга:

- 1) длительность и системность данного процесса во времени – всеми авторами подчеркивается, что бенчмаркинг не может носить разовый характер;
- 2) ориентация в целеполагании на достижение лучших показателей деятельности, причем лучшие показатели могут определяться на внутреннем, межотраслевом, межконкурентном и в глобальном уровнях;

3) возможность его использования для улучшения деятельности организации как по отдельным показателям, так и бизнес-процессам в целом.

Нашему пониманию бенчмаркинга соответствует определение, данное Американским центром производительности и качества (APQC)¹, согласно которому бенчмаркинг – это процесс определения, распространения и использования знаний и лучшего опыта, что позволяет достичь стратегических, оперативных и финансовых преимуществ.

Бенчмаркинг как система представляет замкнутый цикл и подразделяется на определенные этапы, количество которых, согласно различным подходам, варьируется от пяти до четырнадцати. Объектом бенчмаркинга являются знания, информация, лучший опыт, а их получение и активное применение для обеспечения конкурентного преимущества – его основной целью.

Повышение конкурентоспособности как главная цель бенчмаркинга предполагает обеспечение определенного преимущества как по отдельному направлению деятельности, так и по организации в целом. Для экономического субъекта при этом представляют интерес как внутренние, так и внешние источники достижения данного преимущества.

Внутренние источники связаны с собственными возможностями организации – материальными ресурсами и интеллектуальным капиталом. В качестве внешних источников повышения конкурентоспособности могут служить лучшие бизнес-процессы другого субъекта рынка. Бизнес-процесс при этом может быть связан как с отдельными операциями по производству и поставки товаров (услуг), так и с комплексной системой данных операций². В зависимости от выбора источника повышения конкурентоспособности выделяют внутренний, конкурентный, внешний, функциональный виды бенчмаркинга.

Бенчмаркинг позволяет обеспечивать конкурентоспособность не только отдельной организации, но и отдельной отрасли, и эко-

¹ Benchmarking and Best Practice/ What's benchmarking//www. apqc/org/best/whatis.cfm

² Рубцов С. В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» // Менеджмент в России и за рубежом, 2001. – № 6. – С. 32.

номики в целом. Д. Ритвельдт и В. Качалин выделяют три уровня использования бенчмаркинга:¹

на микроуровне – это инструмент, используемый для укрепления конкурентных позиций предприятия на рынке;

на мезоуровне – проводится по факторам, характерным для отрасли в целом;

на макроуровне – сопоставляется эффективность государственной политики, влияющая на конкурентоспособность (цены на основные факторы производства, данные, характеризующие инфраструктуру, уровень инноваций и т.д.).

Во внешней среде бенчмаркинг рассматривается как легальный метод доступа к знаниям, и его нельзя считать простым копированием и имитацией. Копирование и имитация лучших продуктов и технологий существовали практически всегда. В настоящее время в негативной форме они проявляются в виде промышленного шпионажа. Бенчмаркинг же предполагает добровольное предоставление информации и обмен знаниями.

Возможности использования бенчмаркинга расширились в ходе эволюционного развития. Официально временем появления бенчмаркинга в мире считаются 1970-е гг., что связано с выходом в свет книги Р. Кэмпбелла – менеджера корпорации «Ксерокс», организатора одного из первых крупных бенчмаркинговых проектов.

К настоящему времени бенчмаркинг прошел определенные этапы развития от простой имитации до комплексного подхода организации процессов внедрения и использования лучшего опыта с целью создания нового знания и сформировался как научный подход.

Теоретические подходы, которые изначально определяли бенчмаркинг как инструмент менеджмента, в настоящее время все в большей степени приобретают маркетинговый аспект. Несмотря на то, что бенчмаркинг рассматривается в неразрывной связи управленческой и маркетинговой деятельности, определенные отличия в научных подходах к его изучению существуют.

В менеджменте он представляет преимущественно внутренний процесс, направленный на гармонизацию среды предприятия

¹ Ритвельдт Д., Качалин В. Сравнительный анализ эффективности как инструмент стратегического планирования / [www. udc. com. ua/dc](http://www.udc.com.ua/dc) – 31.08.01

и адаптацию различных его структур друг к другу. Здесь бенчмаркинг рассматривается исследователями в качестве инструмента для сравнительного анализа внутренней эффективности, для обеспечения системы тотального качества – TQM.

Бенчмаркинг как инструмент управления в традиционном понимании рассматривается как однонаправленный процесс. Это было предопределено пониманием организаций в классической экономической теории в виде «черных ящиков», осуществляющих выбор в условиях заданных функций¹. При этом каждое предприятие рассматривается, либо как объект либо как субъект воздействия, а бенчмаркинг рассматривается как инструмент получения, доступа к информации.

В данном случае использование бенчмаркинга в деятельности предприятия позволяет сканировать передовой опыт и достигать определенных показателей эффективности:

- а) снижение производственных затрат;
- б) увеличение эффективности реализации продукции;
- в) рационализация организационной структуры и управления.

Но при этом, как отмечает Ю. Н. Соловьева, результаты бенчмаркинга оказываются в сильной зависимости от репрезентативности выбора объекта². Кроме того, бенчмаркинг как однонаправленный процесс основан на ретроспективном анализе прошлого опыта, что часто не обеспечивает конкурентного преимущества в длительной перспективе.

Мы согласны с теми исследователями, которые рассматривают бенчмаркинг как инструмент концепции маркетинга взаимодействия, и считаем, что в этом направлении бенчмаркинг эволюционирует как научный подход. Здесь он определяется как взаимовыгодный двунаправленный процесс обмена, и может на основе анализа существующих и будущих потребностей рынка обеспечивать создание стратегических преимуществ предприятий.

¹ Шаститко Е. Новая институциональная теория фирмы. – М. : ТЕИС, 1998, – С. 7.

² Соловьева Ю. Н. Маркетинг взаимодействия: промышленные сети, бенчмаркинг, конкурентоспособность : Учеб. пособие. – СПб. : Изд-во СПбГУ-ЭФ, 2001. – С. 46.

По мнению И. А. Аренкова¹, основное взаимодействие в маркетинге – это взаимодействие между продавцом и покупателем, которое все в большей степени ориентировано на длительные партнерские отношения. Как отмечает Дж. Рометти, вместо дифференциации продукции, акцент делается на максимальное увеличение числа транзакций с одним и тем же потребителем².

Удовлетворенность потребителя достигается в процессе регулярного интерактивного взаимодействия с ним, а современный маркетинг все в большей степени эволюционирует в сторону развития партнерских отношений. Партнерские отношения между ними предполагают «совместную деятельность, направленную на получение выгоды, и распределение этой выгоды между участниками взаимодействия»³.

В концепции маркетинга взаимодействия партнерские отношения формируются в результате жизненного цикла, который состоит из следующих стадий⁴: 1) социально-культурное и научное взаимодействие; 2) уровень новой итерации; 3) уровень адаптации; 4) уровень институционализации. Достижение уровня институционализации, на котором субъекты могут создавать совместно новую ценность, предполагает адаптацию и взаимозависимость субъектов друг к другу.

В рамках концепции маркетинга взаимодействия бенчмаркинг становится более персонифицированным, ориентированным на межличностное общение, в связи с чем он может быть рассмотрен не только как экономическая, но и как социальная категория. Социально-экономическая сущность данного аспекта бенчмаркинга проявляется в условиях современной высокотехнологичной экономики, когда, с одной стороны, усложнилось как производство, так и потребление технологий и продуктов: с другой

¹ Аренков И. А. Формирование и принятие маркетинговых решений на принципах бенчмаркинга / Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – СПб. : СПбГУЭФ, 1999. – С. 7.

² Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Пер. с англ. ; под ред. О. А. Третьяк. – СПб. : Питер, 2001. – С. 35.

³ Там же.

⁴ Соловьева Ю. Н. Маркетинг взаимодействия: промышленные сети, бенчмаркинг, конкурентоспособность : Учеб. пособие – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001.

стороны, произошел переход с количественного потребления на качественное, и предъявляются особые требования к качеству жизни.

В этих условиях конкурентное преимущество обеспечивают лучшие знания потребителя, его потребностей, в том числе и еще не сформировавшихся, а также опыт взаимодействия с партнерами. Результаты исследования агентства «Booz Allen Европа», посвященные инновациям, показывают, что «доступ к клиентскому ноу-хау на новых рынках, руководители европейских компаний оценивают как более важный фактор развития, по сравнению с «экономией на издержках» и «близким расположением к производственным мощностям»¹.

В данной связи бенчмаркинг приобретает все большую актуальность для доступа к знаниям потребителей и партнеров, во-первых, в качестве вида маркетинговых исследований; во-вторых, в качестве инструмента коммуникативного комплекса.

Ряд исследователей (И. А. Аренков, Г. Л. Багиев, Я. Гордон, Ю. Н. Соловьева и др.) определяют его как вид маркетинговых исследований и маркетингового анализа. При этом бенчмаркинг не может рассматриваться как просто сбор информации о рынке – это, как отмечает Е. А. Михайлова, функция оперативного маркетинга². Информации, которая получена путем традиционных маркетинговых исследований, часто бывает недостаточно для анализа деятельности и принятия стратегических решений, поскольку она позволяет выявить «следствие», но не «причины»³.

Бенчмаркинг как инструмент маркетинга взаимодействия в отличие от традиционных маркетинговых исследований направлен на исследование и анализ отношений и возможность их использования в повышении эффективности деятельности предприятий. Э. Роджерсом определены основные отличия между тради-

¹ Как компании превращают идеи своих клиентов в инновации / сайта www.v-ratio.ru, май 2006.

² Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга: использование методов бенчмаркинга и TQM в сфере творческого труда // Менеджмент в России и за рубежом, 2001. – № 6. – С. 36.

³ Соловьева Ю. Н. Маркетинг взаимодействия: промышленные сети, бенчмаркинг, конкурентоспособность : Учеб. пособие. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – С. 36.

ционным (монадическим) анализом и анализом отношений, который используется в бенчмаркинге (табл. 3.2.)¹.

Таблица 3.2

**Сравнение традиционного анализа и анализа отношений,
используемого в бенчмаркинге**

Характеристики научного подхода	Типы научного подхода к использованию бенчмаркинга	
	Традиционный анализ	Анализ отношений
1. Единица анализа	Индивид	Коммуникативные отношения между двумя (или более) индивидами
2. Обычно используемая схема выборки	Случайная выборка разрозненных индивидов из более крупной выборки	Обследование всех подходящих респондентов в системе или выборка целых систем
3. Тип используемых данных	Личные и социальные характеристики индивидов и их коммуникативного поведения	Те же, что и в традиционном анализе, плюс социометрические данные о коммуникативных связях
4. Основной метод анализа данных	Корреляционный анализ данных перекрестных обзоров	Разные типы сетевого анализа данных перекрестных обзоров
5. Основные цели исследования	Определение переменных (обычно характеристики индивида), связанных с инновационной деятельностью	Определение влияния социально-структурных переменных влияющих на движение в системе

В настоящее время, на наш взгляд, бенчмаркинг все в большей степени проявляет себя как продуктивный метод обеспечения коммуникаций – для усиления взаимодействия субъектов рынка, потенциальных продавцов и покупателей. Маркетинг-микс как инструмент традиционного маркетинга в большей степени ориентирован на воздействие на потребителя, а не на взаимодействие с ним². Маркетинговые инструменты, в частности ценовая

¹ Роджерс Э. Принятие и диффузия нового продукта / Классика маркетинга / Сост. Б. М. Энис и др. – СПб. : Питер, 2001. – С. 258.

² Маттссон Л.-Г. Взаимоотношения и сети / Теория маркетинга / Под ред. М. Бейкера. – СПб. : Питер, 2002. – С. 217.

политика и брендинг, могут оказать влияние на потребителя на уровне восприятия. То, что цена перестает быть достоверным информационным источником о качественных характеристиках товара, уже не является новостью. Многие ведущие исследователи (Ж-Ж. Ламбен, Ф. Котлер и др.) отмечают, что она все реже является ориентиром при выборе товара потребителем.

Брендинг в этом отношении также существенно проигрывает, поскольку он как метод удержания потребителей управляет сложившимся образом товара и предприятия. Предполагается, что бренд уже содержит все необходимые знания, необходимые потребителю для выбора товара. При использовании брендинга знания потребителя определяются на основе его возможности идентифицировать торговую марку, т.е. отличать товар от других товаров на рынке. Но это не обеспечивает возможности развития предприятия, поскольку бренд – это его прошлый положительный опыт, и для потребителя его простая экстраполяция не дает новых знаний. Как следствие, в условиях увеличения количества брендов и глобализации бизнеса потребитель теряет ориентиры и перестает доверять информации о бренде, что наблюдается как на российских, так и на мировых рынках.

Бенчмаркинг позволяет повысить удовлетворенность потребителя и соответственно обеспечить его преданность уже на уровне ожидания, а не восприятия, на что ориентированы традиционные маркетинговые инструменты. Важной отличительной чертой бенчмаркинга является его возможность влияния на систему знаний потребителя, что предполагает их целевую ориентацию не на оперативные показатели (увеличение объема продаж, повышение прибыли), а на стратегические (стоимость фирмы, улучшение качества жизни ее работников, создание благоприятного имиджа фирмы).

Как инструмент маркетинга взаимодействия бенчмаркинг через обмен информацией и опытом, обучение обеспечивает взаимное развитие потенциалов организаций и их адаптацию, способствуя тем самым развитию партнерских отношений между ними. Применяя бенчмаркинг в сетях, организации могут достичь конкурентных преимуществ, кооперируя свои лучшие ресурсы (материальные и нематериальные), а не копируя продукты и технологии. Это ведет к эффективному использованию ресурсов и снижению затрат, связанных с поиском информации и партнеров.

Процесс регулярного информационного обмена между организациями с целью определения лучшего способа решения проблем и создания нового знания, определяется данной в монографии понятием «бенчмаркинговое взаимодействие». Бенчмаркинговое взаимодействие позволяет воспользоваться ресурсами большого количества организаций в сети. Здесь между предприятиями складываются отношения доверия и партнерства, которые предполагают добровольное участие и предоставление информации.

В данном аспекте бенчмаркинговое взаимодействие, с одной стороны, способствует реализации экономических и социальных интересов предприятий и их клиентов – доступ к ресурсам, развитие потенциала, повышение конкурентоспособности. С другой стороны, оно обеспечивает развитие отношений и становится основой для формирования более устойчивых форм отношений между субъектами рынка.

По сути бенчмаркинговое взаимодействие может рассматриваться как коммуникационный механизм, нацеленный на развитие отношений с потребителями и обеспечение с ними эффективного информационного обмена, предполагающий сбор и структурирование знаний, принятие на их основе качественных управленческих решений. Основой функционирования механизма бенчмаркингового взаимодействия является обмен информацией и знаниями, а его особенностью является то, что знания имеют ценность только при обеспечении их широкого распространения в системе партнерских отношений.

Та информация, которая не может быть реализована на коммерческой основе, не должна лежать «мертвым грузом». Она должна приносить эффект в виде расширения доступа к знаниям и возможностей реализации результатов своей деятельности, что непосредственно связано с получением дополнительных преимуществ всех участников взаимодействия.

Использование бенчмаркингового взаимодействия стимулирует и ускоряет процессы социально-культурной и технологической адаптации, необходимой для партнерства. По нашему мнению, поскольку бенчмаркинг в большей степени нацелен на развитие и формирование новых знаний, здесь поистине открываются неограниченные возможности по его использованию в активизации инновационной деятельности отечественных предприятий.

Роль бенчмаркинга в улучшении показателей инновационной деятельности предприятий рассмотрена в работах представителей Санкт-Петербургской школы маркетинга В. В. Томилова, И. А. Аренкова, П. Ф. Баума, Ю. Н. Соловьевой, которые отмечают его положительное влияние на повышение качества продукции, обеспечение бесперебойного осуществления бизнес-процессов. Тем не менее, эти исследователи недостаточно внимания уделяют роли бенчмаркинга в формировании и развитии интеллектуального капитала организаций.

Бенчмаркинг как инструмент маркетинга взаимодействия, способствует формированию системы знаний и обеспечивает следующие преимущества в развитии интеллектуального капитала:

а) позволяет на основе исследований и анализа определять лучшие технологии и ресурсы, которые могут быть использованы при создании новой продукции;

б) обеспечивает гармонизацию взаимодействия субъектов, через обмен знаниями и ориентацию на лучший опыт;

в) формирует базу новых знаний, которая позволяет создавать принципиально новые продукты, через постоянный мониторинг передового опыта.

Бенчмаркинговое взаимодействие способствует созданию новой продукции с улучшенными потребительскими свойствами без принципиального изменения базовой технологии на основе предложений потребителей. Как отмечают некоторые исследователи, получение максимально полной информации о потребностях клиентов позволяет без привлечения серьезных инвестиций и нового оборудования не менее эффективно создавать новые волны продаж – волны апгрейда (от англ. Denemarking – повышение уровня), которые обеспечивают производителям удвоение или утроение рынков сбыта¹.

Появление принципиально новых технологий и продуктов, как свидетельствуют результаты некоторых исследований, во многом определяется временем накопления «информационного пула» – критической массы знаний, необходимой для их создания и диффузии. Механизм бенчмаркингового взаимодействия призван сокращать временные затраты на формирование информаци-

¹ Скитяев В., Волков Д. Есть ли жизнь после смерти? ЖЗИ в промышленном маркетинге // Компас промышленной реструктуризации. – 2004. – № 3.

онного пула, что достигается в процессе интеграции между предприятием и потребителем с помощью различных бенчмаркинг-мероприятий, соответствующих каждому этапу развития отношений.

Бенчмаркинговое взаимодействие представляется перспективным методом, обеспечивающим доступ к новым знаниям. Доступ к новым знаниям может осуществляться посредством: 1) практической деятельности (А. Эрроу), 2) обучения (Р. Лукас), 3) исследований (П. Ромер, Э. Хелпман, Дж. Гроссман), 4) социальных контактов (Д. Форэй, Б.Лундвал)¹. Все данные способы могут рассматриваться в качестве методов бенчмаркинга.

Бенчмаркинговое взаимодействие может рассматриваться как качественно новый этап в эволюции бенчмаркинга, обусловленный изменившимся поведением субъектов рынка (прежде всего потребителей) и необходимостью выстраивания партнерских отношений как основы устойчивого конкурентного преимущества предприятий. Принципиальное отличие бенчмаркингового взаимодействия от традиционного конкурентного бенчмаркинга состоит в самой постановке цели и стратегии его использования (табл. 3.3).

Таблица 3.3

**Отличия конкурентного бенчмаркинга
от бенчмаркингового взаимодействия**

Конкурентный бенчмаркинг	Бенчмаркинговое взаимодействие
1. Объект: предприятия-конкуренты в отрасли, само предприятие	1. Объект: потенциальный или реальный партнер (поставщик, покупатель)
2. Цель: улучшение процессов функционирования самого предприятия	2. Цель: улучшение процессов взаимодействия (формирование и развитие отношений)
3. Стратегия: следование за лидером	3. Стратегия: опережение за счет знания лучших потребностей
4. Результат: повышение конкурентоспособности предприятия (в краткосрочной и среднесрочной перспективе)	4. Результат: повышение конкурентоспособности сети, создание стратегических партнерств (в долгосрочной перспективе)

¹ Трансформация российских университетов в учебно-научно-инновационные комплексы / Атоян В. Р. [и др.] ; Под общ. ред. В. Р. Атояна. – Саратов : СГТУ, 2001. – 410 с.

Использование бенчмаркингового взаимодействия предполагает рассмотрение проблемы активизации инновационной деятельности через анализ и использование отношений, которые складываются в процессе создания и распространения инноваций. Данные отношения в не меньшей степени оказывают влияние на инновационную активность экономических субъектов, чем их собственный потенциал. Соответственно от того, в каком направлении идет их формирование, будет во многом определяться и характер его инновационной деятельности.

Мировой опыт показывает, что из возможных форм взаимодействия экономических субъектов в сфере современной инновационной деятельности сетевые формы представляются наиболее эффективными. Это обусловлено более широкими возможностями сетей по сравнению с другими формами взаимодействия – рынком и иерархией, в обеспечении доступа к информации и формировании нового знания.

Инновационные сети определяются специфическим типом экономической культуры, основанной на сотрудничестве между производителями и потребителями инноваций. Они позволяют разделить риск и вложения между их участниками, а также привлечь необходимые ресурсы, в процессе создания и распространения инноваций.

Формирование инновационных сетей не может быть основано на случайных единичных связях. Предполагается, что этому предшествовали определенные длительные отношения. Как отмечается в работе В. Р. Атояна и др., эффективные инновационные сети могут сформироваться на основе опыта многолетних связей, который позволяет предприятиям в сфере инновационной деятельности узнать возможности и требования друг друга и приспособиться к ним, снижая тем самым трансакционные издержки, характерные для обычного конкурентного рынка. В основе инновационных сетей могут быть отношения технологической и экономической зависимости или сложившиеся социально-культурные связи в рамках национальных (региональных) границ.

В настоящее время можно говорить о том, что в большей части российских регионов пройдены первый и второй этапы формирования инновационных сетей. Но дальнейшее их развитие идет крайне медленно, и во многом тормозится отсутствием эф-

фективного коммуникативного обеспечения взаимодействия основных участников инновационного процесса.

Эффективная интеграция на региональном уровне во многом определяется хозяйственной структурой региона, ключевое значение в котором имеют структурообразующие предприятия, т.е. «такие предприятия, которые формируют доходную часть регионального бюджета, непосредственно обуславливающие социальную стабильность в регионе в результате вовлечения в производственную деятельность значительного числа трудовых ресурсов»¹.

По мнению ряда исследователей, в России наметилась тенденция к кластеризации экономики. Как отмечает П. Фишер², в России наблюдается высокая географическая концентрация взаимосвязанных отраслей (например, машиностроение в Москве и Санкт-Петербурге, автомобилестроение вокруг Тольятти, химическое производство вокруг Москвы, Тулы и Нижнего Новгорода), что обеспечивает возможность привлечения капитала и технологий с помощью прямых иностранных инвестиций.

Значительную роль в обеспечении взаимодействия предприятий в сфере инновационной деятельности призваны сыграть структуры, которые могли бы оказать профессиональную поддержку предприятиям в повышении их базы знаний через обучение и исследования, а с другой стороны, могли бы координировать процесс информационного обмена. Опрос представителей предприятий Пензенской области в 2006–2007 гг. показал, что наибольшую помощь в обеспечении предприятий информацией оказывает Торгово-промышленная палата (ТПП) (так считают 32,4 % опрошенных), далее следует Ассоциация промышленников и предпринимателей (АПП) (26,5 %), затем Правительство Пензенской области и ЦНТИ (по 17,6 %), Госкомстат и независимые маркетинговые организации (по 8,8 %). Графически данные варианты ответов представлены на рис. 3.1.

Анализ деятельности форм и структур, обеспечивающих поддержку информационного обмена, показал, что инновационные сети развиваются и функционируют только при активном участии и партнерских отношениях трех сфер деятельности – региональные органы власти, вузы и предприятия. С этой целью в

¹ Кокурин Д. И. Инновационная деятельность. – М. : Экзамен, 2001. – С. 453.

² Фишер П. Кристаллизация индустрии / Эксперт. – 2000. – № 12. – С. 4.

регионе необходимо сформировать и использовать механизм бенчмаркингowego взаимодействия, предполагающий свободный информационный обмен и использование общей системы знаний.

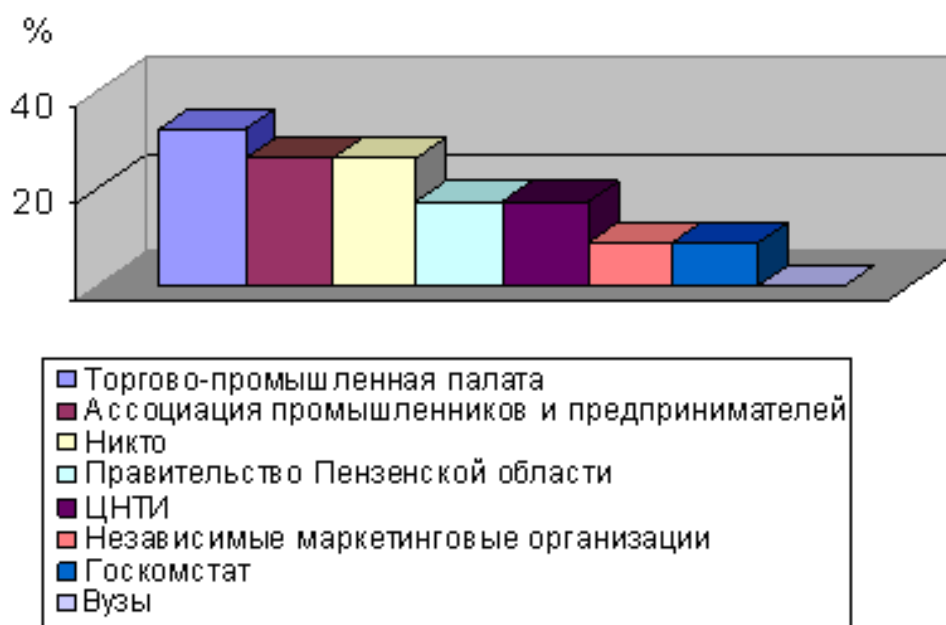


Рис. 3.1. Региональные структуры, способствующие обеспечению предприятия информацией

Проводимые исследования процессов взаимодействия субъектов на примере Пензенской области показали, что формирование и функционирование инновационной системы требуют определенного коммуникационного обеспечения, позволяющего решать следующие задачи:

1) способствовать усилению взаимодействия между участниками региональной инновационной системы, использованию общих технологических стандартов и созданию гармоничной социокультурной среды;

2) обеспечивать управление знаниями, их приобретение, обработку, преобразование в удобную форму, хранение, распределение, доступность для потенциальных потребителей и поставщиков инноваций;

3) на основе аккумулированных знаний определять приоритеты инновационного развития региона и давать оценку коммерциализуемости ноу-хау и технологий;

4) сигнализировать о диспропорциях спроса и предложения, что позволит оперативно их преодолевать;

5) обеспечивать трансфер идей и технологий, а также создание на их основе конкурентоспособной инновационной продукции;

6) управлять конфликтами, выравнивать интересы различных субъектов региональной инновационной системы и снимать неопределенность путем активного воздействия на конфликтные ситуации.

Такая коммуникационная модель должна функционировать на основе бенчмаркингового взаимодействия, которое позволяет сокращать временные и финансовые затраты, связанные с процессом адаптации участников инновационной деятельности и формирования инновационных систем.

Предлагаемая модель коммуникационного обеспечения включает четыре основных компонента, нацеленных на усиление информационного взаимодействия между потенциальными участниками региональной инновационной системы (рис. 3.2).

Бенчмаркинговое взаимодействие способствует как реализации экономических интересов отдельных субъектов – получение новых знаний, повышение конкурентоспособности, так и решению социальных задач, способствуя развитию отношений, становлению их новых форм на основе информационного обмена. Отношения доверия и партнерства, которые формируются на основе данного взаимодействия, позволяют новое знание, которое может быть использовано всеми участниками взаимодействия. Именно это обуславливает возможность применения бенчмаркингового взаимодействия в повышении инновационной активности предприятий.

В ходе исследования, проводимого на предприятиях Пензенской области в 2001–2002, 2006–2007 гг., возможность использования бенчмаркинга на предприятиях оценивалась по следующим показателям:

1) цели и проблемы предприятий, обуславливающие поиск информации и новых знаний;

2) источники информации и объекты для сканирования опыта, знаний, продуктов;

3) способы получения знаний;

4) ключевые фигуры на предприятии и его внешние контакты, влияющие на характер информационного обмена и получение знаний.

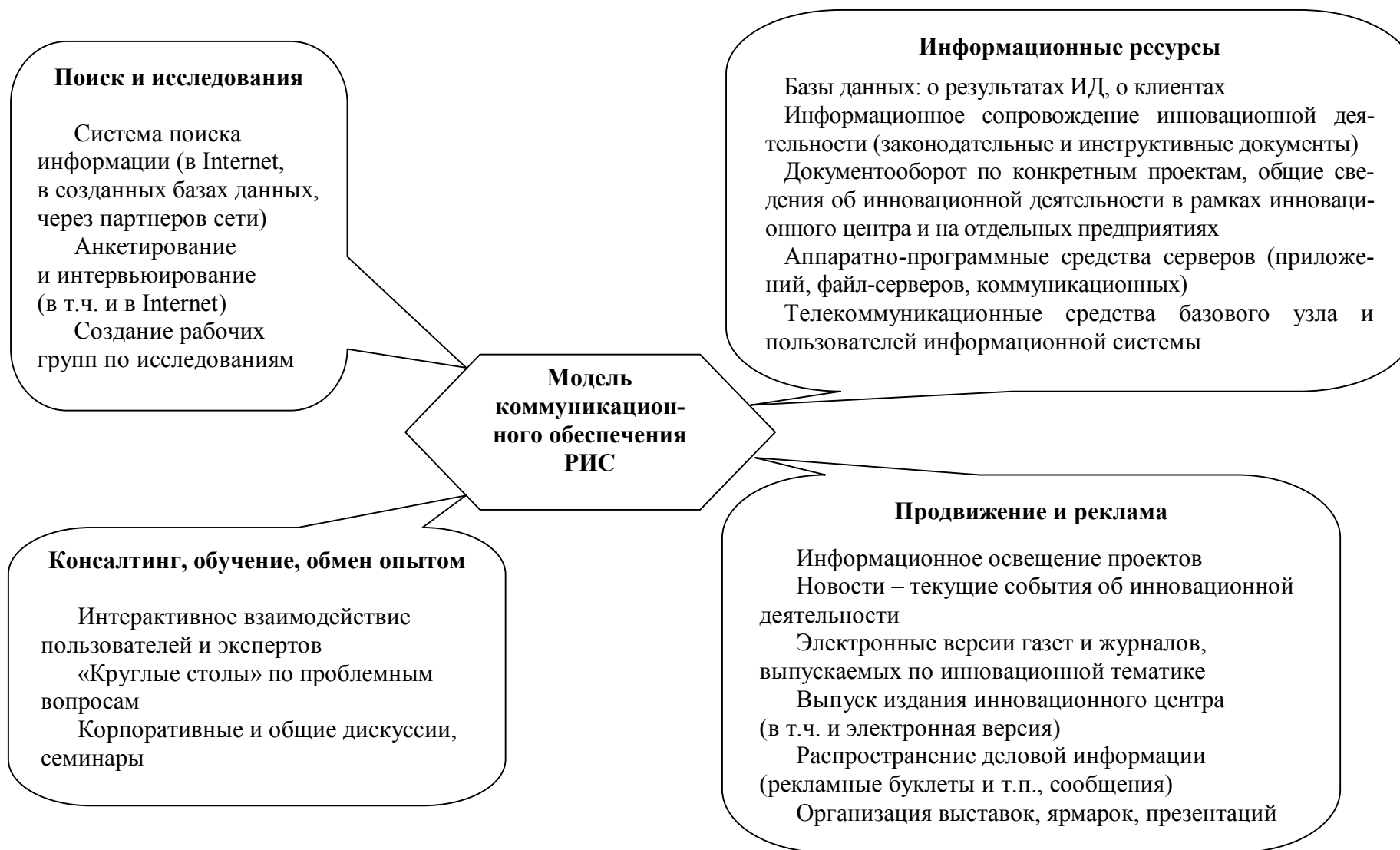


Рис. 3.2. Компоненты модели коммуникационного обеспечения региональных инновационных сетей на основе бенчмаркингowego взаимодействия

В целом исследование показало, что отдельные элементы использования бенчмаркинга присутствуют на всех предприятиях, но он используется бессистемно. Предприятия заинтересованы в изучении опыта, но данную заинтересованность не проявляют явно. Они практически не рассматривают как свое преимущество тот опыт, каким владеют сами, и не оценивают возможность его реализации. Авторами была предпринята попытка проанализировать возможное использование бенчмаркинга предприятиями разных групп (табл. 3.4).

Таблица 3.4

**Элементы использования бенчмаркинга
в различных группах предприятий**

Элементы использования бенчмаркинга (как инструмента доступа к знаниям)	Группы предприятий		
	Группа А	Группа Б	Группа В
Вид бенчмаркинга	Функциональный, внешний	Конкурентный, функциональный	Внутренний
Цель	Поиск новых рынков, новых технологий	Имитация успешных инноваций	Адаптация существующих продуктов
Объект	Объект на международном и российском уровнях	Объект на региональном и российском уровне	Объект внутри отрасли, региона или само предприятие
Источники (преобладающие)	Участие в конкурсах, выставках, семинарах	Участие в выставках, личные контакты, обзор периодической печати	Самообразование, личные связи директора
Ключевые субъекты в обеспечении информацией	Директор, служба маркетинга, партнеры (в ФПГ и других формах взаимодействия)	Директор, партнеры	Директор, государственные органы власти

Отечественные предприятия редко занимаются бенчмаркингом по причине недостаточно широкого распространения данного понятия. Однако в соответствии с целями развития участвуют в

некоммерческом информационном обмене и применяют те или иные методы доступа к знаниям. Используемые методы бенчмаркинга характеризуют значение для предприятий интеллектуального капитала и их готовность к его повышению. Исследование методов бенчмаркинга позволяет выявить предпосылки для формирования системы знаний и повышения инновационной активности предприятий.

Задачи, которые призвано решить бенчмаркинговое взаимодействие в решении данной проблемы, можно подразделить на две группы: а) создание и развитие потенциала, ориентирующего предприятие на непрерывное инновационное развитие; б) поддержание эффективного взаимодействия партнеров при реализации инновационной деятельности.

В рамках решения первой группы задач главный акцент должен быть сделан на нематериальную составляющую инновационного потенциала. Обязательным условием успеха инновационной деятельности в настоящее время стало построение системы знаний и эффективное управление ей. Важной характеристикой экономического субъекта становится его способность воспринимать и перерабатывать информацию, а также готовность к обучению, что определяет его как непрерывно обучающуюся организацию.

Информационный обмен и формирование системы знаний обеспечивается «посредством внутреннего и внешнего обучения, интеграции специализированных областей знания и применения усвоенного знания для создания новых продуктов и технологий»¹. Эффективное управление системой знаний предполагает реализацию следующих задач:

- 1) идентификация и кодирование знаний, определение лучших знаний, ресурсов;
- 2) отбор информации и людей для инновационных проектов;
- 3) разработка и реализация бенчмаркинговых мероприятий для активизации инновационной деятельности;
- 4) привлечение вторичных связей для усиления инновационного потенциала сети взаимодействия.

Система знаний в рамках бенчмаркингового взаимодействия является достаточно гибкой и имеет возможности для регулярного

¹ Ляско А. Доверие и транзакционные издержки // Вопросы экономики, 2003. – № 1. – С. 42–58.

обновления, обеспечивая участников взаимодействия передовой информацией на некоммерческой основе. Согласно системному подходу, здесь поступающие ресурсы – информационные, технологические, финансовые, преобразуются в результаты – инновационные продукты и услуги, обеспечивая тем самым устойчивые конкурентные преимущества как отдельному предприятию, так и всей сети взаимодействия.

Состояние инновационного потенциала любого субъекта можно правильно оценить лишь в том случае, если инновационная деятельность рассматривается в неразрывном единстве с инновационной деятельностью других субъектов. В данной связи необходимо отметить, что современный бенчмаркинг ориентирован не только на изменение в лучшую сторону собственного потенциала организации, через взаимодействие он также позволяет изменять к лучшему ее внешнюю среду, развивая потенциал ее партнеров. При этом он способствует повышению инновационной готовности и инновационной восприимчивости предприятий.

По мнению О. Юлдашевой, при установлении новых отношений между двумя партнерами всегда будет существовать некая дистанция, которая имеет несколько аспектов¹:

1. Социальная дистанция будет всегда рассматриваться при установлении новых отношений. Это происходит по причине того, что будущие партнеры мало знают друг о друге и все обещания воспринимают с осторожностью до тех пор, пока они не будут подкреплены конкретным действием. С течением времени партнеры набирают опыт общения друг с другом, приспосабливаются и адаптируются друг к другу, постепенно социальные различия в отношениях стираются.

2. Учет технологической дистанции является особо важным при поставке новых товаров, технология производства которых еще достаточно не обкатана и может возникнуть множество ситуаций отказа оборудования. В таких случаях совместная работа по достижению совместимости технологических процессов дает высокий эффект сокращения социальной дистанции. Иногда невозможность совместимости возможностей поставщика с потребностями покупателя ведет к разрыву отношений.

¹ Юлдашева О. Маркетинг взаимодействия: философия и методология межфирменных коммуникаций // Маркетинг, 1999. – № 3. – С. 8–12.

3. Культурная дистанция имеет важное значение при установлении отношений через национальные границы. Иногда различия в национальной культуре могут играть решающее значение для разрыва отношений. Для продающей фирмы важен первый контакт с покупателем и первая поставка. Если первый контакт удался и состоялась первая поставка, то фактически приобретен еще один постоянный покупатель продукции. Очень часто для сохранения контактов и в надежде на будущий крупный заказ продающие фирмы при первом контакте и при первой закупке идут на большие уступки контрагенту.

Бенчмаркинговое взаимодействие решает проблему асимметрии информации между потенциальными поставщиками и потребителями в сфере инновационной деятельности. Его можно рассматривать как систему информационных связей, где на основе регулярных контактов и обучения ускоряется процесс обмена информацией и формируются партнерские отношения, которые необходимы для функционирования региональных инновационных сетей. Данные сети представляются в современных условиях наиболее перспективной из существующих форм организации инновационной деятельности.

Роль бенчмаркингового взаимодействия состоит в снижении данных дистанций и ускорении процесса адаптации партнеров, что проявляется в следующем:

1) обеспечивается быстрое распространение информации об инновациях, о наиболее удачных решениях, современных технологиях, выгодных заказах, а также мнениях потребителей, что позволяет своевременно скорректировать результаты инновационной деятельности;

2) активно принимаются технологические стандарты и нормы поведения, что способствует созданию качественных продуктов и услуг;

3) накапливается и активизируется опыт многолетних связей участников сети, который позволяет лучше узнать возможности и требования друг друга, а также снижает издержки взаимодействия.

Значимость бенчмаркингового взаимодействия состоит, прежде всего, в возможности обеспечения информационного обмена между участниками сети, необходимого для создания нового знания и быстрого его распространения в виде конкурентоспособных инновационных продуктов и услуг. Использование бенчмар-

кинга предполагается на всех этапах развития отношений в региональной инновационной сети в виде различных методов, облегчающих процесс коммуникации между участниками инновационной деятельности (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Методы бенчмаркинга на различных этапах взаимодействия

Этапы взаимодействия	Методы бенчмаркинга
1. Внутренняя трансформация – социально-культурное взаимодействия	Обмен имеющейся информацией (явные знания) Проведение семинаров, выставок, конкурсов
2. Взаимное влияние институциональных сфер – новая итерация	Совместное проведение маркетинговых и социологических исследований Определение проблемных областей деятельности Взаимное обучение
3. Создание верхнего слоя связей – адаптация	Культурная адаптация Обмен знаниями, идеями (неявные знания) Выработка качественных стандартов (стандартизация)
4. Развитие сетей – институционализация	Техническое и маркетинговое консультирование Обмен специалистами Синхронный инжиниринг

На каждом этапе важным становится определение целесообразных коммуникаций, а также обеспечение синергетического эффекта от использования данных коммуникаций. Бенчмаркинг выступает инструментом, обеспечивающим эффективные коммуникации на каждом этапе развития отношений.

Способы реализации бенчмаркингowego взаимодействия в большей степени ориентируют организации на развитие не только их собственного потенциала, но и потенциала его партнеров (поставщиков, потребителей, посредников), способствуя тем самым совместному повышению конкурентоспособности. Его использование позволяет организациям достичь конкурентных преимуществ.

ществ за счет кооперирования своих наиболее качественных ресурсов (материальные и нематериальные), что ведет к их эффективному использованию и снижению затрат, связанных с поиском информации и партнеров.

Выбор тех или иных методов бенчмаркинга зависит от различий в потенциалах участников взаимодействия и влияет на направления инновационной деятельности. При определении стратегии взаимодействия предприятий предлагается использовать матрицу методов бенчмаркинга. (табл. 3.6).

Таблица 3.6

**Матрица использования методов бенчмаркинга
при взаимодействии предприятий**

Предприятие	Партнер	
	<i>Низкий инновационный потенциал</i>	<i>Высокий инновационный потенциал</i>
<i>Низкий инновационный потенциал</i>	Бенчмаркинг используется для объединения ресурсов и поиска новых путей развития: обзор публикаций, посещение конференций, выставок, определение проблемных областей деятельности, обмен явной информацией	Бенчмаркинг как возможность повышения собственного потенциала: обучение у партнера, проведение совместных семинаров, изучение опыта, внедрение стандартов качества
<i>Высокий инновационный потенциал</i>	Бенчмаркинг для улучшения бизнес-процессов через повышение потенциала партнера: обучение партнера, проведение совместных семинаров, конференций, участие в конкурсах, выставках, помощь при внедрении стандартов качества	Бенчмаркинг как возможность для выработки новых знаний и создания инноваций: проведение совместных исследований, обмен опытом, культурная адаптация, синхронный инжиниринг

Повышение уровня адаптивности между участниками взаимодействия способствует углублению информационного обмена, т.е. увеличению ценности предоставляемой информации. Здесь

важным является повышение адаптивности на уровне культур взаимодействующих предприятий. «Передача неявного знания обычно требует высокого уровня доверия и взаимопонимания, что, в свою очередь, связано не только с общностью языка, но и с разделяемыми ценностями и организационной культурой в целом»¹.

Взаимодействие не должно негативно отражаться на преимуществах культуры участников. Сохраняя ее, предприятия становятся более открытыми для контакта и сотрудничества. Правила поведения могут быть закреплены в совместно разработанном кодексе деловой этики. Это позволит облегчить взаимодействие между предприятиями и способствовать решению проблемных вопросов.

Бенчмаркинговое взаимодействие более близко понятию «бенчмаркинговые сети», которые предполагают долгосрочные отношения при обмене информацией и опытом. Бенчмаркинговая сеть сокращает число необходимых информационных контактов, оставляя наиболее надежные и «безотказные»². Данные сети могут возникать по функциональному признаку или объединять партнеров в технологической цепи, способствуя таким образом появлению новых форм взаимодействия и развитию партнерских отношений, необходимых для реализации определенных направлений деятельности.

При бенчмаркинговом взаимодействии сами участники решают, какая информация может стать предметом обмена, и, как правило, оформляют бенчмаркинговый договор, где урегулированы подлежащие и не подлежащие раскрытию вопросы, права и ответственность при передаче информации и опыт³. Возможность раскрытия той или иной информации в процессе бенчмаркинга определяется степенью открытости предприятий, уровнем разви-

¹ Ляско А. Доверие и транзакционные издержки // Вопросы экономики, 2003. – № 1. – С. 47.

² Соловьева Ю. Н. Маркетинг взаимодействия: промышленные сети, бенчмаркинг, конкурентоспособность : Учеб. пособие. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – С. 76.

³ Там же. – С. 34.

тия их отношений, а также целями, которые стоят перед предприятиями на определенном этапе их отношений. Чем более длительны отношения и выше уровень взаимного доверия, тем больше информации предприятия могут предоставить друг другу.

Формой модели коммуникационного обеспечения на основе бенчмаркингового взаимодействия может выступать некоммерческое партнерство, которое является «площадкой» для развития стратегических партнерских отношений между субъектами региона, на которых смогут реализоваться коммерческие проекты и формироваться региональная инновационная система. Организации взаимодействуют здесь на принципах «свободного общества», активно развивая неформальные связи и формируя межфункциональные рабочие альянсы, ориентированные на потребителя.

Функционирование механизма бенчмаркингового взаимодействия основывается на том, что информация и знания имеют ценность только при обеспечении их широкого распространения в системе партнерских отношений. Та информация, которая не может быть реализована на коммерческой основе, должна приносить эффект в виде расширения доступа к знаниям и возможностей реализации результатов своей деятельности, что непосредственно связано с повышением конкурентоспособности всех участников взаимодействия.

Однако проблема состоит в том, что оценить данный эффект представляется достаточным сложным, поскольку традиционных экономических показателей – рентабельность продаж, капитала, активов, продукции, а также производительность труда, оборачиваемость капитала, ликвидность¹, которые в большей степени характеризуют оперативную деятельность субъектов, оказывается недостаточно. К ним требуется привлечение новых (стратегических) показателей, основанных на анализе социально-экономических отношений, складывающихся между субъектами. Разработанная в процессе исследования схема взаимосвязи факторов, показателей и конечных результатов бенчмаркингового взаимодействия позволяет оценить эффективность ее использования в инновационной сети (рис. 3.3).

¹ Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – С. 591.



Рис. 3.3. Схема факторов, показателей и конечных результатов эффективности бенчмаркингowego взаимодействия в сфере инновационной деятельности

Анализ факторов обеспечения эффективности связан, прежде всего, с установлением резерва снижения затрат. В механизме бенчмаркингowego взаимодействия основные резервы обеспечиваются возможностью снижения транзакционных издержек. Снижение транзакционных издержек может рассматриваться как обобщающий (интегральный) показатель, характеризующий эффективность взаимодействия.

Отличие бенчмаркингowego взаимодействия от других механизмов в том, что здесь значительная доля затрат связана с установлением неформальных отношений, выработкой норм культуры, что позволяет снизить взаимное непонимание партнеров. Одним из важнейших критериев оценки эффективности организаций в настоящее время, как отмечается в работе В. Г. Смирновой, Б. З. Мильнера и др.¹, является адаптивность – способность организации приспосабливать внутреннее содержание организации к внешним условиям. В бенчмаркинговой взаимодействии происходит увеличение каналов распространения информации, что, как отмечает А. Ляско², улучшает адаптивность предприятий.

Модель коммуникационного обеспечения на основе бенчмаркингowego взаимодействия должна способствовать принятию решений как на уровне отдельных проектов и предприятий, так и на уровне всей сети взаимодействия. Причем бенчмаркингowe взаимодействие должно быть организовано не только на оперативном, но и на стратегическом уровне, что позволит использовать интеллектуальный потенциал всех взаимодействующих организаций и способствовать «созданию постоянной цепочки знаний, которые могут быстро распространяться и применяться по нужным направлениям»³, обеспечивая реализацию инновационной деятельности.

В условиях, когда нарушены как технологические, так и социально-культурные связи, бенчмаркинг позволяет обеспечить, прежде всего, информационное взаимодействие, необходимое для установления партнерских отношений между поставщиками и по-

¹ Организация и ее деловая среда : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2 / В. Г. Смирнова [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – С. 117.

² Ляско А. Доверие и транзакционные издержки// Вопросы экономики, 2003. – № 1. – С. 42–58.

³ Мильнер Б. З. Теория организации. – М. : ИНФРА-М, 2002. – С. 504.

требителями инноваций. В связи с этим бенчмаркинг имеет широкие перспективы для использования с целью активизации отечественной сферы инновационной деятельности. Для России бенчмаркинговое взаимодействие через некоммерческий информационный обмен, сканирование передового мирового опыта может способствовать достижению повышения конкурентоспособности экономики, минуя стадию копирования и массового производства.

Глава 4

Современные подходы к повышению эффективности выставочной деятельности предприятия

Проведенный анализ существующих подходов к выставочной деятельности предприятия позволил сформулировать понятие «выставочная активность» предприятия, которое определяется как совокупность процессов, сознательно ориентированных на решение поставленных цели и задач, и критериев оценки эффективности их выполнения с целью обеспечения благоприятного информационного поля любому предприятию для осуществления маркетинговых коммуникаций.

Процесс выставочной деятельности предприятия может быть представлен алгоритмом, по которому ежегодно осуществляется анализ посещаемых выставок, выбор выставок для участия и формирование плана-графика выставочной деятельности на следующий плановый период (рис. 4.1).

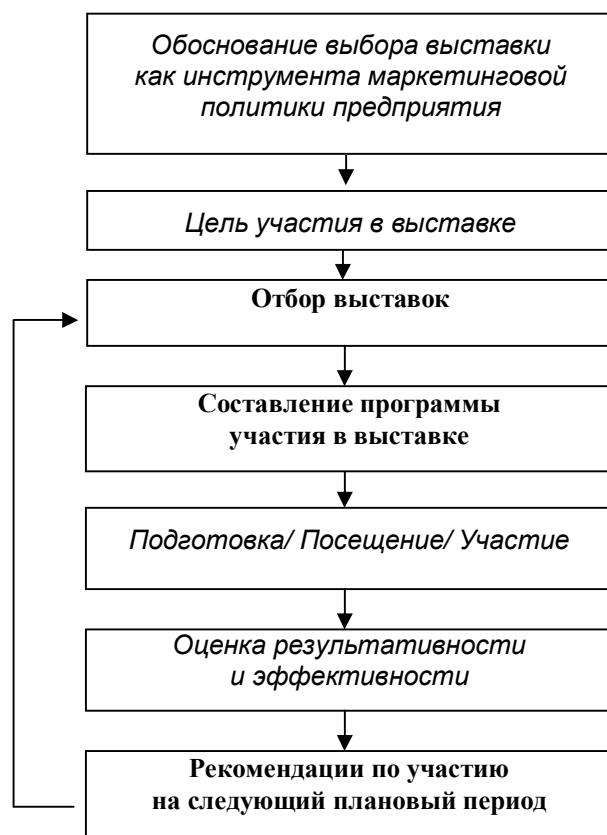


Рис. 4.1. Процесс управления выставочной деятельностью предприятия

В данной схеме, в отличие от предлагаемых ранее был выделен дополнительно **новый этап** выставочной деятельности, — обоснование выбора выставки как инструмента маркетинговой политики предприятия, который связан с решением принципиального вопроса о том, насколько конкретному предприятию необходимо участие в выставке, и уточнением ее места среди инструментов маркетинговой коммуникации. На этом этапе составляется стратегическая программа участия в выставках в соответствии с планом маркетингового развития компании, определяются общие цели участия и направления деятельности.

Исходя из анализа функций выставок (стимулирование обмена информацией и опытом, показ состояния рынка, предоставление возможности оценки конкурентной среды и т.д.) можно сформулировать следующие цели участия в выставке:

1. Обнаружить новые ниши на рынке.
2. Исследовать конкурентоспособность предприятия/продукции.
3. Оценить экспортные возможности продукции.
4. Получить информацию о ситуации в отрасли.
5. Обмениваться опытом.
6. Продемонстрировать намерения сотрудничества.
7. Принять участие в мероприятиях для специалистов.
8. Выяснить тенденции развития рынка.
9. Создать интерес к предприятию его продукции..
10. Совместить участие в промышленной выставке с дополнительными мероприятиями (конференции, семинары, экскурсии на предприятия).
11. Вступить в конкурентные отношения
12. Получить прибыль.

Расширить список целей можно, например, рассмотрев участие в выставке сквозь призму комплекса маркетинга: «4-Р».

Можно выделить следующие цели экспонирования, связанные с продукцией, производимой предприятием: проверить, как рынок воспринимает ассортимент продукции предприятия; исследовать реакции на опытные образцы продукции; оценить успех

вывода на рынок новых изделий; познакомить с инновациями в изделиях; расширить ассортимент продукции и т.п.

С помощью выставок предприятие может уточнить/проверить свою ценовую политику. Поэтому среди целей экспонирования можно отдельно выделить: анализ ценовой политики конкурентов; определение пространства для маневра ценами; анализ системы скидок и поощрений как собственной, так и конкурентов и т.п.

Как средство коммуникации выставки предоставляют возможность для продвижения продукции предприятия, таким образом, служа достижению таких целей, как развитие личных контактов; вступление в контакт с новыми группами клиентов; увеличение известности предприятия; увеличение эффективности рекламной кампании предприятия; пополнение базы потенциальных клиентов; налаживание отношений со СМИ; обсуждение с клиентами их запросов и требований; сбор новой рыночной информации и т.п.

Вторым этапом в процессе управления выставочной деятельности является уточнение цели участия и определение задач, где не только определяется направления подготовки к выставке и стиль участия в ней, но и осуществляется оценка результативности экспонирования. Более того, практически все методики оценки результативности выставочной деятельности фирмы содержат следующий показатель: соотношение цели и поставленных задач с результатами участия.

При целеполагании важно соблюдать следующие условия:

Во-первых, цель и задачи должны быть измеримыми, т.е. выражаться количественными показателями, с тем, чтобы впоследствии можно было понять, достигнута ли она. Исходя из опыта работы на выставках, заметим, что наиболее приемлемы два показателя: число контактов на выставке и объем продаж, связанный непосредственно с участием в выставке.

Во-вторых, они [цель и задачи] должны быть ограничены сроками, которые в данном случае заданы изначально: день и час окончания выставки известен заранее. Поэтому все цели и задачи, которые связаны с контактами на выставке, должны быть достигнуты до наступления этого времени. Для достижения всех остальных целей/задач отводится определенный временной период.

В-третьих, цель и задачи должны быть достижимыми, т.е. при планировании участия в выставке важно не только поставить четкие, измеримые и прозрачные по срокам выполнения цель/задачи, но и учесть то, насколько реально они могут быть выполнены.

Здесь важно отметить, что участие в выставке может преследовать одну цель и в рамках нее несколько задач: их число составляет от трех до десяти (иногда и больше). Практика показывает, что в такой ограниченный временной промежуток (выставка обычно длится от трех до семи дней) реально достичь порядка восьми задач при условии грамотного планирования этого процесса и хорошей выставочной подготовки.

Конечная цель участия в любой выставке – нахождение новых клиентов и закрепление отношений со старыми и, как следствие, заключение сделки. Учитывая это, а также исходя из того, в какой фазе жизненного цикла находится продукция предприятия, действия по реализации этой цели должны быть ранжированы по составу и иерархии и скоординированы, включая средства по их достижению.

В рамках алгоритма процесса выставочной деятельности предприятия следует особо выделить **третий этап** – отбор выставок: именно на этом этапе закладывается эффективность экспонирования в целом.

Проведенный анализ существующих методов отбора выставок позволил предложить авторскую методику (рис. 4.2). В ходе процесса отбора выставок в соответствии с поставленной целью из всего ассортимента производимой продукции отбирается та, которая будет представлена на стенде. В случае, если предприятие выпускает большой ассортимент разнообразной продукции, при отборе экспонатов можно использовать методику, авторами которой являются В. Д. Шкардун, С. А. Стерхова¹. При этом следует отметить, что продукция может быть представлена как реально, так и виртуально в виде моделей либо иллюстраций в каталоге.

¹ Шкардун В. Д., Стерхова С. А. Планирование и оценка эффективности выставочной деятельности промышленного предприятия // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2002. – № 1.



Рис. 4.2. Алгоритм процесса отбора выставок

На основании поставленной цели и отобранной для экспонирования продукции определяются параметры мероприятия, в данном случае выставки, которое будет способствовать достижению этой цели. Параметры мероприятия являются элементами выставочного продукта для экспонентов в реальном исполнении. В качестве основных можно назвать: количество и состав посетителей выставки, ее масштабы и уровень организации мероприятия. Эти параметры в дальнейшем будут определять критерии оценки эффективности экспонирования предприятия (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Соответствие параметров отбора выставки и критериев ее оценки

Направление	Цели	Параметры отбора	Критерий оценки
1	2	3	4
Контакты	Поддержание связей с целевыми группами: постоянными клиентами, представителями различных звеньев каналов распределения продукции, конечными потребителями, VIP-персонами	Соответствие состава посетителей выставки основным целевым группам	Количество и качество контактов в ходе выставки
Продажи	Конкретные сбытовые задачи (подать на xxx долларов), Поиск новых покупателей ...	Максимально возможное количество посетителей-специалистов, полномочных принимать решение о покупке	Количество контрактов; поступление денег и пр.
Маркетинг Стратегия развития компании	Освоение новых рынков; развитие каналов распределения продукции и кооперационных связей Поиск партнеров Реализация новых бизнес-схем и условий сотрудничества Исследования рынка: поведение покупателей, тенденции, лояльность к продукции и прочее; исследование конкурентного окружения	Масштабы выставки (ведущие предприятия отрасли), широкий круг посетителей, наличие в деловой программе конкурсов, семинаров, презентаций	Полнота решения поставленных задач в течение установленного срока
Презентация	Презентация компании, продукции и предложений – партнерам, посредникам, потребителям...	Обширная деловая программа, соответствие состава посетителей выставки основным целевым группам	Полнота решения поставленных задач в ходе выставки определяется количеством и качеством контактов
Коммуникации, информация	Повышение осведомленности всех целевых групп о компании, ее продукции и предложениях; развитие отношений со СМИ	Соответствие состава посетителей выставки основным целевым группам, присутствие СМИ	

1	2	3	4
Имидж	утверждение компании в роли лидера рынка; вхождение в определенные круги бизнес-сообщества; улучшение имиджа компании и отдельных брендов...	Солидная деловая программа, специализированная выставочная площадка Высокий уровень организации	Полнота решения поставленных задач в ходе выставки определяется количеством и качеством контактов Анализ материалов в СМИ

После отбора экспонентов, определения основных параметров мероприятия и критериев оценки экспонирования осуществляется выбор путем анализа программ всех предлагаемых выставок: из всего множества проводящихся мероприятий отбираются те, которые более всего по темам, номенклатуре экспонатов, региональному радиусу действия соответствуют поставленным целям. Информацию обо всех выставках, проводящихся в России, странах СНГ, США, Германии, Польши, Турции, Китая, Монголии и Иордании, можно найти на поисковом выставочном сайте allexpro.ru. Анализируя данные сайта, выбираются подходящие по установленным параметрам мероприятия и составляется их список.

На основании анализа маркетинговых целей предприятия, определения целей экспонирования и с помощью классификации выставок следует исключить те выставки, которые не будут способствовать достижению нужных целей. Подходящая по типу товара региональная выставка не может интересовать предприятие, если целью являются также и межрегиональные или экспортные сделки.

Если речь идет о товаре, который продается преимущественно определенным целевым группам, то нужно найти путем отфильтровки такое выставочное мероприятие, которое своим спектром предложения ориентировано именно на эту целевую группу. Необходимо отметить, что собственный товар должен соответствовать теме выставки и присутствовать в товарной группе, заявленной организатором. Кроме того, выставка должна быть ориен-

тирована на намеченные целевые группы. Эти два условия обязательны при отборе выставочных мероприятий для экспонирования.

Для выбора выставки необходимо провести анализ по следующим параметрам:

- базовые характеристики (количество нужных посетителей, их профессионально-качественный состав, цена контакта);
- общие характеристики (нетто-площадь экспозиции, количество и состав экспонентов);
- масштабы выставки;
- место проведения;
- продвижение выставок;
- деловая программа выставок (семинары, круглые столы, презентации);
- стоимость участия.

Трудность состоит в том, что по большинству региональных выставок некоторых значений этих параметров просто не существуют (базовые характеристики, продвижение выставки). Поэтому можно предложить критерии оценки каждого параметра и источники информации.

Базовые характеристики определяют количество и профессиональный состав посетителей предыдущих выставок данной темы. На наш взгляд, этот показатель для экспонента является основным, так как выставка – это, прежде всего, средство коммуникации предприятия с различными субъектами внешней среды: клиентами, партнерами, инвесторами и т.п. Их возможное количество на анализируемом мероприятии можно оценить, изучая профессиональный состав посетителей предыдущей выставки. Общее количество посетителей важно знать для того, чтобы рассчитать возможное количество контактов и необходимое для их осуществления число стендистов. Однако необходимо отметить, что большинство организаторов выставок (в частности пензенских) не могут предоставить информацию об их базовых характеристиках.

Следующий показатель (общие характеристики) определяет общие характеристики прошедшего выставочного мероприятия: нетто-площадь экспозиции, количество и состав экспонентов. Такого рода данные более доступны: они содержатся в каталогах выставок, выпускаемых практически всеми организаторами. Кро-

ме того, подобная информация также размещается на сайтах выставок.

Масштабы выставки можно оценить, изучая качественный состав экспонентов, который должен соответствовать ее «субназванию» или полному наименованию, отражающему ее тип (по зоне охвата, предложению и т.д.). Так, например, в межрегиональной выставке должны принимать участие ведущие предприятия нескольких регионов. С точки зрения состава экспонентов, выставка должна давать как минимум представительный обзор соответствующего спектра предложения, а еще лучше – если в составе ее участников есть все ведущие производители данных групп товаров: на региональных мероприятиях они могут быть представлены через продавца или дилера. Также важно, чтобы в выставке принимали участие малые и средние предприятия данной отрасли и представители науки.

Место проведения играет важную роль в организации работы предприятия на выставке. Поэтому необходимо заранее изучить все его достоинства и недостатки. Это тем более важно, потому что большинство регионов не имеют профессиональных выставочных площадок и проводят свои мероприятия в не приспособленных для этого помещениях. Здесь следует обратить внимание на расположение помещения относительно маршрутов движения общественного транспорта, городской инфраструктуры. Также важно уточнить такие моменты, как внутренние коммуникации и планировка помещения.

Достаточно важным показателем оценки и последующего отбора выставки является кампания по ее продвижению, так как от нее напрямую зависит количество посетителей на стенде предприятия. Как правило, всеми организаторами составляется план рекламной кампании текущего мероприятия и осуществляется подбор материалов рекламной кампании предыдущих выставок, с которым могут ознакомиться потенциальные экспоненты. Отметим, что материалы, которые предоставляют организаторы, не в полной мере отражают реальную ситуацию. Поэтому важно самим проанализировать региональные СМИ на предмет поиска материалов о выставках данной тематики.

Деловая программа выставок (семинары, круглые столы, презентации), как правило, является дополнительным стимулом для ее посещения специалистами. Поэтому, чем она интереснее,

лучше организована и насыщена, тем более она привлекательна. Данные о деловой программе выставочного мероприятия включаются в информационную рассылку. Также по итогам конференций, как правило, издаются сборники статей. Анализ такого документа, изданного в рамках предыдущих выставок, поможет определить как уровень участвующих специалистов, так и уровень организации самого мероприятия и, таким образом, его деловой программы.

На сегодняшний момент для большинства экспонентов основным фактором отбора выставки является стоимость участия, которая складывается из регистрационного взноса и стоимости квадратного метра выставочной площади. Стоимость квадратного метра колеблется от 40 до 550 условных единиц. Но отметим, что далеко не всегда высокая цена означает и высокое качество предоставляемых услуг. Поэтому всегда необходимо сравнивать цену участия с количеством и, по возможности, качеством предоставляемых услуг.

Результатом отбора выставок по базовым параметрам является список мероприятий, сформированный по их важности с точки зрения маркетинговых целей предприятия. Затем проводится ранжирование выставок по степени их соответствия поставленным целям, которую можно оценить с помощью метода балльной оценки, предложенного В. А. Никитенко¹. Этот метод предусматривает процесс из трех этапов.

В рамках названного метода специалистами, определяющими маркетинговую стратегию предприятия, выбираются и ранжируются основные цели участия в выставке. В. А. Никитенко отмечает, что целей не должно быть больше 10. Мы считаем, что при участии в выставке количество целей экспонирования не должно превышать одной-двух. Возможно дробление этих целей впоследствии на более конкретные задачи. После того как цели отобраны и ранжированы, определяются значения относительных весов отобранных целей по формуле

$$qi = (n + 1 - i)/Si,$$

где n – количество отобранных целей, при этом сумма относительных весов всех n целей должна быть равна 1.

¹ Никитенко В. А. Простая методика оценки пригодности промышленной выставки // www.paton-expo.kiev.ua

После этого проводится балльная оценка достижимости целей участия путем опроса экспертов лично или по телефону с помощью десятибалльной шкалы оценки достижимости целей. Для дальнейших расчетов значения достижимости цели приводятся к шкале от 0 до 1, простым делением полученных баллов на 10.

По мнению В. А. Никитенко, основным требованием к экспертам выступает то, что должны быть многократными экспонентами выставок интересующей предприятия тематики. Важно уточнить, что если проводится оценка конкретного мероприятия на предмет соответствия поставленным целям, то она [оценка] должна даваться людьми, которые уже «пробовали данный продукт», т.е. являлись либо экспонентами данной выставки, либо ее посетителями-специалистами.

Итогом метода балльной оценки является расчет индекса пригодности Q-выставки, который получается путем умножения относительных весов целей на значения их достижимости и последующим суммированием. Чем ближе значение этого индекса к единице, тем выше вероятность достижения поставленных целей с помощью этой выставки. Если сравниваются индексы двух выставок, следует принимать участие в той, значение индекса которой ближе к единице.

Результатом такого тщательного отбора будет являться список, включающий в себя ряд мероприятий, которые соответствуют поставленным целям – как для участия, так и для посещения. Для того, чтобы составить окончательный список выставок для экспонирования, рекомендуется посмотреть на избранное мероприятие в качестве посетителя, с целью получения непосредственного впечатления, например при нестандартных ситуациях в случае опоздания подачи заявки на участие или неуверенности в целесообразности участия. При этом можно увидеть и познать на опыте, как представлены участники и соответственно, конкуренты (размер стенда, затраты на оформление стенда, показ товара) и как ведут себя посетители (наплывы в определенные дни, продолжительность пребывания на стендах). Нужно также узнать, есть ли уже на выставке те, кто предлагает альтернативные технические решения и какие аргументы приводят они посетителям (цена, срок поставки, преимущества в использовании).

Следующим шагом является формирование плана-графика выставочной деятельности. Он может включать от одной до десяти

ти выставок, количество которых зависит от целей бизнеса и возможностей каждого конкретного предприятия. При этом следует принять во внимание, что подготовительно-организационный период каждой выставки должен составлять не менее трех месяцев, начиная с оформления приказа и определения состава бригады с учетом рекомендаций маркетинговых и сбытовых служб. Одновременно с разработкой плана-графика определяется бюджет финансирования выставочной деятельности.

Процесс отбора выставок является важным моментом в подготовке экспонирования: правильно выбранное для участия мероприятие не только будет способствовать достижению целей предприятия, но и поможет избежать ненужных расходов. Использование предложенной методики поможет предприятию выбрать те выставочные мероприятия, участие в которых будет соответствовать заданным параметрам и, таким образом, приносить максимальный результат.

Четвертый этап процесса выставочной деятельности – составление программы экспонирования, которая помогает сфокусировать усилия всех сотрудников не просто на хорошей добросовестной работе, а именно на достижении конкретных целей и результатов. Программа экспонирования является основной участия в выставке, поэтому в ней должны быть оговорены все организационные моменты. Она составляется для того, чтобы подготовка к выставке была понятной и прозрачной для всех участников мероприятия (от руководителя проекта до стендиста).

Программа оформляется в виде отдельного документа с титульным листом и содержанием и должна включать пункты:

- цель и задачи участия в выставке;
- целевая аудитория, которую планируется привлечь посредством экспонирования;
- план мероприятий (сценарий);
- оформление стенда (экспонаты, требуемая площадь, дизайн, необходимое оборудование);
- требуемый персонал (количество, виды выполняемой работы в соответствии с поставленными задачами, методики работы, внешний вид);
- организационные вопросы: питание, размещение, трансфер;

- необходимые материалы (визуальные вспомогательные средства, рекламные, информационные материалы, визитки);
- реклама участия (способы привлечения посетителей до начала работы выставки и во время ее работы);
- оценка результативности и эффективности (основные показатели).

Пятым этапом процесса выставочной деятельности предприятия является подготовка и участие в конкретном выставочном мероприятии в соответствии с программой экспонирования. Для того, чтобы повысить результативность участия в выставке, предлагается при подготовке к ней использовать план-график с обязательным добавлением графы «ответственный за выполнение мероприятия». Использование такого документа не только наглядно покажет сроки выполнения программы подготовки к выставке, но и установит степень ответственности каждого занятого в подготовке сотрудника, что, в свою очередь, повысит эффективность подготовки к выставке.

При организации экспонирования важно уделить особое внимание следующим важным моментам: определению размера выставочного стенда и подготовке стендистов.

Практика показывает, что с определением размера стенда предприятия связаны все расчеты по участию в выставке. Практика показывает, что в настоящее время большинство участников при определении площади стенда руководствуются ценой за 1 м². Исходя из этого, предложим ряд шагов, позволяющих определить необходимую площадь стенда.

Итак, вся площадь стенда делится на три зоны: презентационную, переговорную и хозяйственную. Примем в расчет то, что все они должны присутствовать на стенде. В зависимости от целей участия соотношение этих зон может меняться. Например, при выборе в качестве основной цели участия презентацию нового продукта получаем процентное соотношение 60/30/10. Если же целью экспонирования является проведение переговоров и заключение определенного количества контактов, то соотношение меняется в пользу переговорной зоны (например, 40/50/10). Иногда имеет смысл совмещать хозяйственную и переговорную зоны. Особенно это актуально для малых и средних предприятий, которые не могут себе позволить больших по площади стендов. Так, в

зависимости от поставленных целей определяется процентное соотношение зон стенда.

Затем отбираются экспонаты, которые также оказывают непосредственное влияние на размер выставочного стенда. Так, предприятию, производящему крупногабаритное оборудование, требуется больше места для его экспонирования, чем производящему программное обеспечение.

После отбора экспонатов определяется количество персонала, необходимого для работы на стенде. Это число получается исходя из поставленных целей. Как показывает практика, на экспозиции должно присутствовать как минимум три человека: два работают непосредственно на стенде, третий – занимается привлечением посетителей на стенд и проводит исследования. По оценкам практиков для работы одного стендиста требуется от 2 до 5 м² площади. Таким образом, минимально необходимая площадь стенда должна быть не меньше 4 м². Для уточнения размера стенда предлагаются ряд коэффициентов, увеличивающих минимально возможный размер стенда [3]¹:

1) коэффициент дополнительной площади, необходимой для переговоров стендиста с клиентом;

2) коэффициент площади размещения экспозиции на стенде.

Значения первого коэффициента колеблются от 0,2 до 0,5 от площади, необходимой для работы экспонента, в зависимости от того, какая площадь отводится для работы одного стендиста. Уточним, что эта величина зависит от уровня организации труда стендиста: например, если вся необходимая информация – документы, фотографии и т.п. – содержится в компьютере, то размер коэффициента минимален и составляет 0,2. Если же необходимая информация представлена на бумажных носителях, то для ее размещения требуется большая площадь, что увеличивает значение коэффициента.

Значения второго коэффициента находятся в промежутке от 0,1 (например графические работы) до 0,9 (например крупногабаритный инвентарь) от общей площади стенда.

Таким образом, общая площадь стенда может быть определена двумя путями. Во-первых, можно использовать методику,

¹ Гусев Э. Б., Прокудин В. А., Салашенко А. Г. Выставочная деятельность в России и за рубежом // www.media.utmn.ru

предложенную Э. Б. Гусевым, В. А. Прокудином и А. Г. Салашенко Во-вторых, площадь может быть определена как сумма площадей составляющих стенд зон. Здесь отправной точкой отсчета служит площадь, необходимая для размещения экспонатов. Затем исходя из целей участия определяется процентное соотношение зон стенда и рассчитывается общая площадь.

Следующим шагом является уточнение минимального размера стенда. Он, как правило, зависит от уровня проводимого мероприятия: чем больше и значительнее выставка, тем больше размер минимального стенда. В регионах он обычно составляет 4 м², в то время как на некоторых московских выставках он достигает 18 м². Знание минимального размера стенда необходимо, так как он задает кратность дальнейшего размера стенда.

Важным моментом подготовки к выставке является подбор и обучение стендистов. Отметим, что работа на выставке сильно отличается от работы в офисе тем, что ограничена по срокам и публична. Именно поэтому особое внимание следует обратить на подготовку стендистов и условий для их работы.

Практика показывает, что большинство проблем работы представителей предприятия на выставочном стенде возникают из-за отсутствия предварительного планирования работ на стенде и выделения функций и их распределения среди сотрудников компании. Также ошибки возникают из-за отсутствия сформулированных правил работы менеджеров на выставочном стенде.

Существует два метода работы менеджеров на стенде¹:

1) метод взаимозаменяемости, когда каждый менеджер может выполнять работу другого, т.е. произвести полный цикл обслуживания визитера. Этот метод работы подходит для однородной по составу посетителей выставки. Основным требованием является хорошее знание стендистами всего ассортимента производимой продукции;

2) метод специализации, в соответствии с которым все ожидаемые посетители выставки делятся на группы (например опт и розница или Москва и регионы). Затем для каждой группы определяются цели и задачи, а также способы работы. Для работы с

¹ Ренард А., Кузнецова О. Маркетинговые коммуникации при проведении выставок: как сделать участие компании на выставке эффективным // Маркетинговые коммуникации. – 2001. – № 1.

каждой группой посетителей назначается ответственное лицо и лица их заменяющие. При входе на стенд посетителей встречает «старший на стенде», который выясняет круг интересов посетителей выставки и затем направляет к менеджерам по направлениям.

Такой метод работы оптимален для разнородной по составу посетителей выставки. Основной проблемой в данном случае является отсутствие либо недоведение до стендистов механизма сортировки посетителей выставки. Для устранения этой проблемы предлагается использовать в работе матрицу функции, отражающую распределение обязанностей стендистов (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Функции, выполняемые стендистами

ФИО	Функции				
	Старший на стенде	Дилеры	Функции	Розница покупатели	Маркетинговая акция
Иванова А.	–	1	3	3	+
Кулаков П.	2	3	1	2	+
Петрова Л.		2			+
Портных Д.	1	4	4	4	+
Воронов М.	–	–	2	1	+
Тицкий Д.	Работа вне стенда (исследование конкурентов)				

В таблице обозначено:

1 – основная функция сотрудника;

2, 3 – порядок, в котором могут передаваться функции в случае отсутствия или занятости сотрудника, имеющего № 1;

«–» – данные функции не могут или не должны выполняться данным сотрудником;

«+» – данные функции могут выполняться всеми сотрудниками

Проведя предварительный инструктаж с менеджерами (а потом, кратко повторив его уже на месте, с окончательным распределением рабочих мест на стенде), можно добиться достаточно результативной работы менеджеров во время выставки.

После отбора стендистов обязательно должна следовать их подготовка, в ходе которой они не только обучаются навыкам общения и проходят различные тренинги, но и получают информацию о механизме взаимодействия между собой во время работы

выставки, – особенно в случаях возникновения неожиданных проблем. Обычно полезными оказываются разработанные правила для стендистов, нужные в первую очередь самим менеджерам – для более точной организации их работы.

Для упрощения оценки работы стендистов необходимо ввести определенную форму для их отчетности. Специально заготовленные для учета посетителей бланки сокращают затраты времени, так как сотрудник может их очень быстро заполнить. Отметим, что точность при заполнении учетного листка впоследствии гарантирует безукоризненное выполнение заявок и пополнение базы данных потенциальных клиентов.

Кроме того, учетные листки, подготовленные в соответствии с целями участия, помогут в дальнейшем при оценке результативности экспонирования: они не только облегчат анализ работы стендистов, но и анализ состава посетителей, количества заинтересованных и область их интересов и т.п.

Для того, чтобы листки учета посетителей по окончании работы выставки действительно выступали в качестве ценного источника информации, нужно определить, какие именно беседы можно рассматривать как материал, заслуживающий записи. Общее правило гласит, что учетный листок подлежит заполнению только в том случае, если посетитель выразил серьезную заинтересованность в товаре. Короткие же частные вопросы, после которых посетитель не оставляет своего адреса, должны, вероятно, учитываться в списках по товарам или по тематическим группам. Это позволит сделать выводы о восприятии экспоната посетителям.

Шестым этапом процесса выставочной деятельности предприятия является определение ее эффективности. Поскольку выставка как событие связана с определенным временем и пространством, то и успех на ней может быть измерен и оценен. Результаты исследований свидетельствуют о том, что однозначно оценить эффективность выставки, являющейся уникально многоплановым комплексным мероприятием, достаточно сложно. Так, легко оценить эффективность размещения конкретного рекламного модуля в конкретной газете, но очень трудно провести исследования по рекламной кампании в целом. Возможно, именно поэтому многие предприятия, даже регулярно участвующие в выставках, не пытаются проводить оценку эффективности, – они просто не знают, как это сделать.

Анализ результатов проведенных исследований показал, что оценку эффективности экспонирования следует начинать с определения ее показателей, которые необходимо спланировать заранее на этапе отбора выставок, так как в большинстве случаев последнюю можно провести только путем сравнения плановых показателей с фактическими.

В ходе исследования были разведены понятия результативности и эффективности выставочной деятельности. Результативность предполагает определение степени достижения поставленных целей, например, достигнута полностью (на 100 %), достигнута частично и т.п. Эффективность экспонирования – определение конкретных показателей оценки использования ресурсов компании в ходе реализации стратегии.

Для того, чтобы однозначно определить результативность экспонирования, следует составить четкий список задач, на основе которого разрабатывается общая концепция участия в конкретной выставке и программа экспонирования.

Оценка процента реализованных задач может продолжаться в течение года после выставки. Сразу после окончания выставки можно получить объективные результаты, но для этого необходимо разбить на фрагменты текущие задачи, четко их сформулировать. Например, в планы компании на выставке могут быть включены следующие задачи – найти в регионе 2 представителей, заключить 5 крупных договоров, получить лояльность СМИ в качестве 10 позитивных публикаций о компании, организовать и провести 4 семинара для отраслевых специалистов. Разработка оценочной шкалы и оценка цифровых данных, полученных в ходе работы на выставке, покажет процент достигнутых целей, т.е. направления, в которых участие компании было максимально успешным.

Как уже отмечалось выше, при экспонировании компания, как правило, преследует несколько задач. В этой ситуации необходимо четко определить, какую роль (в процентном отношении) играет каждая из них. Также важно, указав единицы измерения, установить количественные показатели стопроцентного выполнения различных задач, к примеру:

– продажи: получить прибыль 50 000 дол.; заключить контракт на 500 000 дол., продать 10 автобусов – в течение года;

– маркетинг: найти не менее двух дистрибьютеров в городах-миллионерах с годовым оборотом свыше 2 млн дол. каждый (прибыль для компании – 200 000 дол. в год) – за три месяца;

– имидж: руководители и менеджеры не менее 70 % ведущих компаний отрасли (по вашему списку) должны посетить выставку, увидеть стенд и получить нужное впечатление (80 % гостей должны высказать мнение: стенд – отличный, фирма – лидер).

Затем важно определить, какую именно сумму компания готова потратить на достижение задач, определенных количественно исходя из важности каждой из них. Пример планирования целей участия в выставке представлен в табл. 4.3.

Таблица 4.3

Планирование целей участия в выставке

Цель	Важность цели, %	Бюджет, дол.	Статьи и распределение затрат
Продажи: прибыль 50 000 дол.	30	9600 (около 18 % от суммы планируемой прибыли)	Аренда площади и строительство стенда – 80 % Рассылка приглашений, организация переговоров – 20 %
Маркетинг: найти двух дистрибьютеров	6	1920 (сумма невелика – поиск дистрибьютеров идет и без выставок)	Рассылка приглашений, организация переговоров и работа на стенде – 100 %
Презентации на стенде, в павильоне, участие в конференции	25	8000	Печатная продукция, сувениры – 30 % Наемный персонал – 40 % Иные целевые расходы – 30 %
Имидж	40	12 800	Аренда площади и строительство стенда – 80 %. Презентационная печатная продукция, подарки – 20 %
Общий бюджет	100	32 000	

Отметим, что при этом необходимо грамотно обосновать достаточность планируемых затрат для достижения поставленных

целей. Подсчет стоимости листовок, подарков, почтовой рассылки, междугородних переговоров, привлечения промо-персонала или участия в конференции достаточно прост. Обосновать затраты, необходимые для достижения имиджевых целей, намного сложнее: например, определить размеры необходимой площади стенда для презентации компании в роли лидера рынка. В данном случае все зависит от окружающей обстановки: общего уровня экспозиций и того, как представлены конкуренты. В случае, если площадь среднего стенда интересующих экспонентов – около 100 м², надо арендовать не менее 140 м². Минимизировать затраты можно лишь за счет застройки стенда – если объявить тендер и выбрать решение, отличающееся сочетанием оригинального дизайна и минимального набора дорогостоящих конструкций.

Тем не менее, общий уровень «имиджевых» затрат всегда остается высоким, поэтому, если компания не готова нести настолько большие расходы, необходимо переформулировать цели: отказ от имиджевой задачи экономит до 70 % бюджета. Главное на этой стадии – достичь соответствия бюджета поставленным целям, что поможет их реализации.

Таким образом, оценку результативности экспонирования, т.е. степени реализации поставленных задач, необходимо осуществлять на всех трех этапах оценки эффективности, так как на каждом из этих этапов, исходя из конкретных показателей, оценивается в конечном счете именно степень достижения цели участия предприятия в конкретной выставке.

Оценку эффективности выставочной деятельности предприятия целесообразно проводить в три этапа: экспертная оценка результативности экспонирования, первичная оценка эффективности экспонирования, оценка экономической эффективности экспонирования (рис. 4.3).

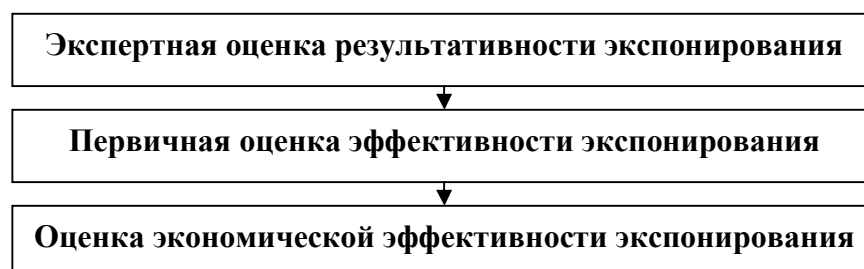


Рис. 4.3. Этапы оценки эффективности участия

Исходя из того, что на эффективность экспонирования оказывает большое влияние уровень организации выставки, необходимо проводить экспертную оценку результативности участия в выставке с его [уравниванием организации] учетом. До начала работы выставки разрабатывается определенный бланк экспертной оценки, который включает в себя не только оценку собственного экспонирования, но и уровня организации выставки. При этом каждому критерию оценки экспонирования соответствует критерий уровня организации, оказывающий на него непосредственное влияние.

В качестве критериев оценки предлагается использовать элементы выставочного продукта:

- базовые характеристики – контакты (общее количество посетителей на выставке – общее количество контактов на стенде);
- общие характеристики – оформление стенда (качество застройки выставочной площади – качество строительства стенда);
- масштабы выставки – конкуренты (соответствие состава экспонентов заявленному уровню выставки – оформление стенда по сравнению с конкурентами);
- место проведения – посетители (удобство места расположения выставки по отношению к маршрутам общественного транспорта – общее количество посетителей стенда);
- предоставляемые услуги – работа стендистов (обеспеченность экспонентов и посетителей средствами коммуникации – удобство и комфорт в проведении переговоров).

Следует отметить, что возможно изменение критериев оценки с учетом реальных поставленных для экспонирования задач.

После окончательной формулировки критериев оценки определяется значимость каждого из них: этот показатель может изменяться от 0 до 100 % в зависимости от важности его вклада в реализацию поставленных для экспонирования задач. Кроме того, он [показатель] является предварительным тестом результативности экспонирования, так как показывает наиболее важные моменты участия в выставке, на которые следует обратить внимание при его подготовке.

Важным моментом в оценке эффективности выставочной деятельности является выбор экспертов, которые впоследствии будут оценивать конкретное мероприятие. Практика показывает,

что проблема подбора экспертов является одной из наиболее сложных. Очевидно, что в качестве экспертов необходимо использовать тех людей, чьи суждения помогут наиболее точно и беспристрастно оценить мероприятие. Таким образом, например, экспертами по оценке экспонирования могут стать: директор департамента продаж (начальник отдела сбыта), начальник департамента коммуникаций (отдела рекламы/PR), начальник отдела маркетинга, технический директор, независимый консультант-маркетолог. Число экспертов может варьироваться от 5 до 10.

До начала работы выставки все эксперты по отдельности получают бланки экспертной оценки и задание на ее проведение. Во время работы выставки эксперты заполняют бланки в соответствии с полученным заданием: они проставляют оценку организации экспонирования по каждому пункту. В ходе оценки используется десятибалльная шкала: 0 – совершенно не выполнен, 10 – выполнен полностью.

Сразу по окончании работы эксперта на выставке он до конца заполняет бланки экспертной оценки и получает определенные результаты. При этом используется следующая формула:

$$\text{Результат оценки} = \frac{\text{Значимость критерия} \cdot \text{Оценку выполнения}}{100}. \quad (4.1)$$

Соотношение значимости критерия и результата экспонирования в формуле 4.1 показывают степень достижения поставленных задач. Максимальное значение результата экспонирования равно 10. Таким образом, чем ближе выставленная оценка к этому числу, тем эффективнее было участие предприятия в выставке.

Сравнение результата экспонирования с результатом оценки уровня организации выставки наглядно показывает, какие возможности выставки были использованы недостаточно – если оценка уровня организации превышает оценку собственного экспонирования. Если же оценка экспонирования выше, необходимо на будущее учесть недостатки в организации выставки и принять все возможные меры по их устранению.

Эксперты обсуждают проблему окончательного заполнения собственного бланка экспертной оценки.

По результатам совместного обсуждения итогов с руководителем выставочного проекта составляется сводный бланк, учиты-

вающий мнения всех привлеченных специалистов с их комментариями и замечаниями. Это впоследствии послужит ценным материалом для устранения недостатков экспонирования. В то же время такая оценка поможет предприятию увидеть свои сильные стороны.

Первичную оценку эффективности, экспонирования следует провести в течение одной-двух недель после окончания выставки. Основные показатели, по которым проводится анализ в рамках данного этапа приведены в табл. 4.4.

Таблица 4.4

Показатели оценки экспонирования

Направления оценки	Показатели оценки
1	2
Количественные показатели:	
Посетители стенда	<ul style="list-style-type: none"> – количество посетителей стенда оценивается исходя из количества розданных материалов (печатной продукции); – доля посетителей, пришедших на стенд по предварительному приглашению, определяется путем сравнения количества приглашенных с количеством посетителей, побывавших на стенде; – сравнение состава посетителей стенда с данными по прошлым выставкам – сравнение в цифрах с предыдущими или аналогичными мероприятиями помогает понять современные тенденции и способно повлиять на дальнейшие решения об участии в выставке; – доля посетителей, составляющих целевую группу, определяется как соотношение клиентов, составляющих целевую группу, и общего количества посетителей стенда; – расходы на контакты в расчете на одного посетителя можно определить путем распределения общей суммы расходов на количество контактов с посетителями на стенде; – активность аудитории, которая определяется путем установления среднего времени, проведенного посетителем на стенде компании (мин), либо с помощью расчета отношения плотности движения к интенсивности работы на стенде – отношение общего числа посетителей стенда за время работы выставки к площади экспозиции (количество посетителей/м²·ч)
Переговоры	<ul style="list-style-type: none"> – Количество проведенных переговоров, данные о которых фиксируются в журнале регистрации; – количество переговоров, завершившихся заявкой, протоколом о намерениях, оценивается путем анализа информации, содержащейся в журнале регистрации

1	2
Конкуренты	– Размер стенда по сравнению с конкурентами
«Представление» предприятия	– Контент-анализ СМИ (резонанс в прессе)
Качественные показатели:	
Посетители стенда	– Анализ состава посетителей проводится по следующим позициям: региональный состав, служебное положение, представляемая отрасль, статус предприятия и т.д.
Конкуренты	– Местоположение стенда, оснащение по сравнению с конкурентами
«Представление» предприятия	– Участие и представление предприятия на конференциях, симпозиумах в рамках выставки

При оценке экспонирования нами предлагается использовать дополнительные факторы, оказывающие воздействие на эффективность участия в выставке. Это позволит скорректировать выставочную концепцию компании: объективно оценить потенциал предприятия и избежать возможных ошибок.

В качестве дополнительных параметров оценки выставки могут быть использованы:

1. Анализ выставочного бюджета – учет пунктов перерасхода средств, выделение направлений, которые получили недостаточное финансирование. Необходимо выделить и скорректировать графы, по которым был перерасход средств (например изготовлено слишком много сувенирной продукции или арендован слишком большой зал для презентации) и по которым финансирование было недостаточным (например, реклама в СМИ не сработала из-за недостаточного размера размещенных модулей).

2. Анализ рекламной кампании (интервьюирование посетителей стенда). Это позволит проанализировать рекламную кампанию, реализованную в ходе выставки, выделить ее преимущества и недостатки: особенно успешные из предпринятых компанией рекламных ходов, а также те, от которых следует отказаться в будущем (например, сколько процентов от общего количества посетителей пришло на стенд после получения пригласительной открытки, и сколько процентов это составляет от общего количества разосланных открыток).

3. Анализ работы на выставке – подробный анализ – позволит провести ежедневный «Дневник выставки», в котором должны быть зафиксированы все события дня, в том числе, мнения и

замечания посетителей стенда, и определено, какая продукция вызвала наибольший интерес, был избыток или недостаток информации. Отследить мнения можно методом анкетирования.

После выставки целесообразно поручить каждому стендисту заполнить анкету, в том числе отметить все возникшие проблемы (например, недостаточная ширина прохода между образцами продукции, отсутствие места для верхней одежды, недостаточная слышимость во время презентации, нехватка раздаточных материалов).

4. Анализ отработки перспективных контактов. По мере отслеживания контактов с посетителями выставки возникает потребность в дополнительной информации о каждом клиенте. Необходимо фиксировать возникающие вопросы и по возможности в дальнейшем использовать их для усовершенствования анкет, заполняемых во время выставки.

5. Анализ «выставочных» этапов. Любая выставка – это процесс, состоящий из отдельных этапов, в которых задействовано большое количество сотрудников предприятия и сторонних организаций. Их анализ даст возможность отследить весь процесс, начиная предвыставочной подготовкой и заканчивая демонтажем стенда. Чем четче отработана технологическая цепочка, тем меньше вероятность сбоя. Как правило, именно в процессе анализа цепочки в целом обнаруживаются ошибки, приведшие к неудаче (например, проблемы логистики и страхования, не сделанный во время звонок важному посетителю стенда, не отправленный в СМИ пресс-релиз, не внесенный в рекламный буклет экспонат и т.п.). После анализа отдельных, связанных с участием в выставке мероприятий, целесообразно еще раз проследить взаимосвязь между ними.

6. Анализ региона и ситуации на рынке. Возможно, что недостаточная эффективность участия компании в выставке связана не с ошибками в технологическом процессе, а с неправильным выбором выставки или с неправильной оценкой ситуации на рынке и, соответственно, с неправильным определением основных целей участия в выставке.

Экономическую эффективность экспонирования можно просчитать через три-шесть месяцев после выставки. Чаще всего в расчете экономической эффективности учитывается сумма заключенных контрактов на каждый вложенный рубль. Но этот критерий условный, поскольку, цели участия в выставке бывают разные. Поэтому для оценки экономической эффективности выставки

используется комплексный коэффициент окупаемости инвестиций, включающий показатели, представленные в табл. 4.5¹.

Таблица 4.5

Показатели оценки экономической эффективности экспонирования

Показатель	Характеристика
Доля установленных контактов в общем объеме посетителей выставки	Общее количество установленных контактов, деленное на общее количество посетителей выставки
Стоимость одного представления (просмотра стенда посетителем)	Объем затрат на выставку, деленный на суммарное количество посетителей стенда
Стоимость контакта	Объем затрат на выставку, деленный на общее число установленных контактов
Доля контактов, закончившихся сделкой	Число продаж, деленное на общее количество установленных контактов
Доля продаж на рубль затрат	Общий объем продаж (за определенный временной интервал), деленный на объем затрат на выставку

Проведенные исследования показали, что при оценке эффективности экспонирования особое внимание следует уделить расходам на переговоры: они сравнимы с расходами на объявления, прямую рекламу или представительские визиты.

Для оценки выставочных контактов предлагается использовать модель «воронки продаж», которая понимается как модель работы, при которой существуют строгие правила перехода к следующему этапу. И эти правила привязаны к достижению определенных показателей при работе со всеми участниками процесса покупки. Достижение таких показателей подробно документируется².

Чтобы использовать при анализе выставочной активности этапы ее процесса, необходимо четко выделить список этапов и определить условия, при которых этап считается закрытым. В большинстве случаев открытие первого этапа совпадает с открытием процесса в целом, а закрытие последнего – с закрытием процесса. В табл. 4.6 приведен пример разбиения процесса экспонирования на этапы и те условия, при которых этап считается закрытым.

¹ Михайлова Е. Оценка эффективности участия в выставке // www.mdt-expo.ru

² Вирлов Я. В. Модели процесса продаж и их эволюция. Воронка продаж // Управление продажами. – 2001. – № 4. – С. 7.

Пример этапов процесса экспонирования¹

Название этапа	Продолжительность этапа	Условие закрытия этапа	Результат этапа в случае успеха
Инициирование интереса	Во время работы выставки	Посетитель выделил стенд компании среди всех экспонентов, данные о клиенте зафиксированы в журнале регистрации посетителей	Посетитель заинтересован в дальнейшем знакомстве с продукцией
Презентация продукта	Во время работы выставки	Посетитель ознакомлен с продукцией; определено, какие товары ему интересны; определено лицо, принимающее решение о покупке – возможно, подписан протокол о намерениях	Посетитель определился, что ему конкретно нужно и хочет обсудить условия продажи
Согласование условий	Во время работы выставки, на протяжении 6 месяцев после окончания ее работы	Согласован комплект поставки, уточнены необходимые финансовые и юридические вопросы – подписан договор о сотрудничестве	С посетителем согласованы все условия
Оплата и отгрузка	После окончания работы выставки	Клиент оплатил счет и получил продукцию	Клиент стал покупателем
Повторная покупка	После окончания работы выставки	Клиент повторно обратился в компанию с целью повторного приобретения товара	Клиент стал постоянным покупателем

¹ Ветроградов В. Управление продажами : 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – С. 113.

При адаптации «воронки продаж» к процессу выставочной активности предприятия необходимо уточнение данной модели. Во-первых, на выставке число возможных контактов ограничено количеством ее посетителей, поэтому на входе у всех экспонентов равные возможности: число потенциальных посетителей стенда у всех одинаково и равно числу посетителей выставки. Во-вторых, временной цикл первых двух этапов сжат до минимума: они протекают в течение одного дня. В-третьих, временной промежуток между окончанием работы выставки и заключением контракта может растянуться на несколько месяцев, именно поэтому сразу важно определить контрольное время закрытия процесса экспонирования.

Следует отметить, что до начала работы выставки определяются плановые количественные показатели закрытия каждого этапа, т.е. число процессов, выполненных в ходе каждого этапа. В данном случае получаем следующие показатели закрытия каждого конкретного этапа работы с посетителями: общее количество посетителей выставки равно общему числу потенциальных посетителей стенда; количество посетителей стенда, данные о которых фиксируются в журнале регистрации; количество подписанных протоколов о намерениях; количество подписанных договоров; количество клиентов, перешедших в разряд постоянных партнеров.

После истечения контрольного времени все данные сводятся в итоговую таблицу и представляются в графическом виде (рис. 4.4).

Эта модель позволяет наглядно изобразить процесс коммуникации в рамках выставки и его эффективность: во-первых, идет сравнение фактических показателей с плановыми. Во-вторых, графическая форма представления информации о совокупности процессов более наглядна и проста для восприятия, что позволяет использовать воронку для контроля за процессом экспонирования.

Затем происходит обобщение результатов всех этапов анализа, на основании которых формируется сводный годовой отчет. В него также обычно включают в анализ допущенных ошибок и выработку рекомендаций на следующий плановый период. Итак, предложенные мероприятия помогут компании не только правильно выбрать выставку для экспонирования, но и определить необходимый размер стенда и количество стендистов, правильно организовать их работу, что, несомненно, повысит результативность выставочной деятельности. Применение плана-графика при

подготовке участия в выставке будет способствовать еще большему повышению результативности участия. А определяя эффективность участия в выставке, предприятие не только корректирует свою коммуникационную политику и оптимизирует затраты, но и корректирует, исходя из результатов анализа, свою маркетинговую политику.

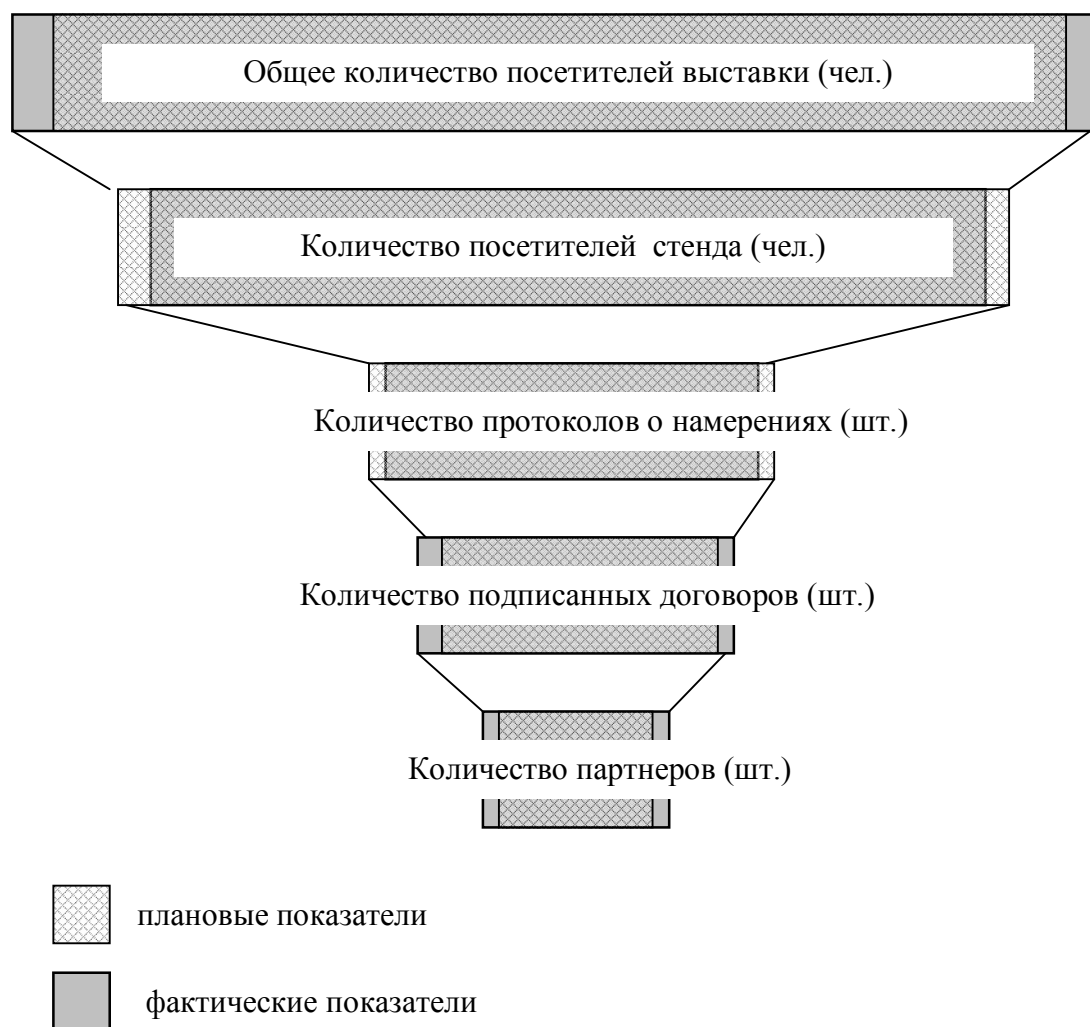


Рис. 4.4. Воронка выставочной активности

Р а з д е л II

Отраслевая специфика применения концепции маркетинга взаимодействия

Г л а в а 5

Маркетинговые инновационные сети как перспективная форма управления предприятием (на примере мясоперерабатывающего предприятия)

Постоянно меняющиеся предпочтения покупателей, обострение конкуренции, глобализация экономики требуют, чтобы предприятия были способны быстро, заблаговременно и продуктивно использовать свой потенциал, свои ресурсы для реагирования на изменяющуюся рыночную среду. Принятые методы менеджмента не дают должного эффекта, что заставляет теоретиков и практиков в этой области искать новые пути по управлению предприятием в динамично меняющейся внешней среде.

Под предприятием (фирмой, организацией) понимается любое юридическое лицо, ведущее хозяйственную деятельность по производству и поставке товаров и услуг на рынок.

Рассмотрение предприятия как подсистемы, входящей в более сложную систему взаимодействия между такими же участниками рынка, становится наиболее актуальным. Одним из принципов существования системы является закон взаимного влияния друг на друга каждого ее элемента. С одной стороны, элемент подсистемы испытывает влияние со стороны всей системы, с другой стороны, он оказывает такое же влияние на нее. В ходе своей деятельности предприятие вступает в отношения различного характера – в финансовые, трудовые, производственные, правовые – с другими хозяйствующими субъектами, в результате чего идет формирование сети взаимоотношений внутри системы (рис. 5.1).

К началу нового века использование сетевых принципов организации компаний стало ведущим направлением в менеджменте. Это обусловлено следующими факторами:

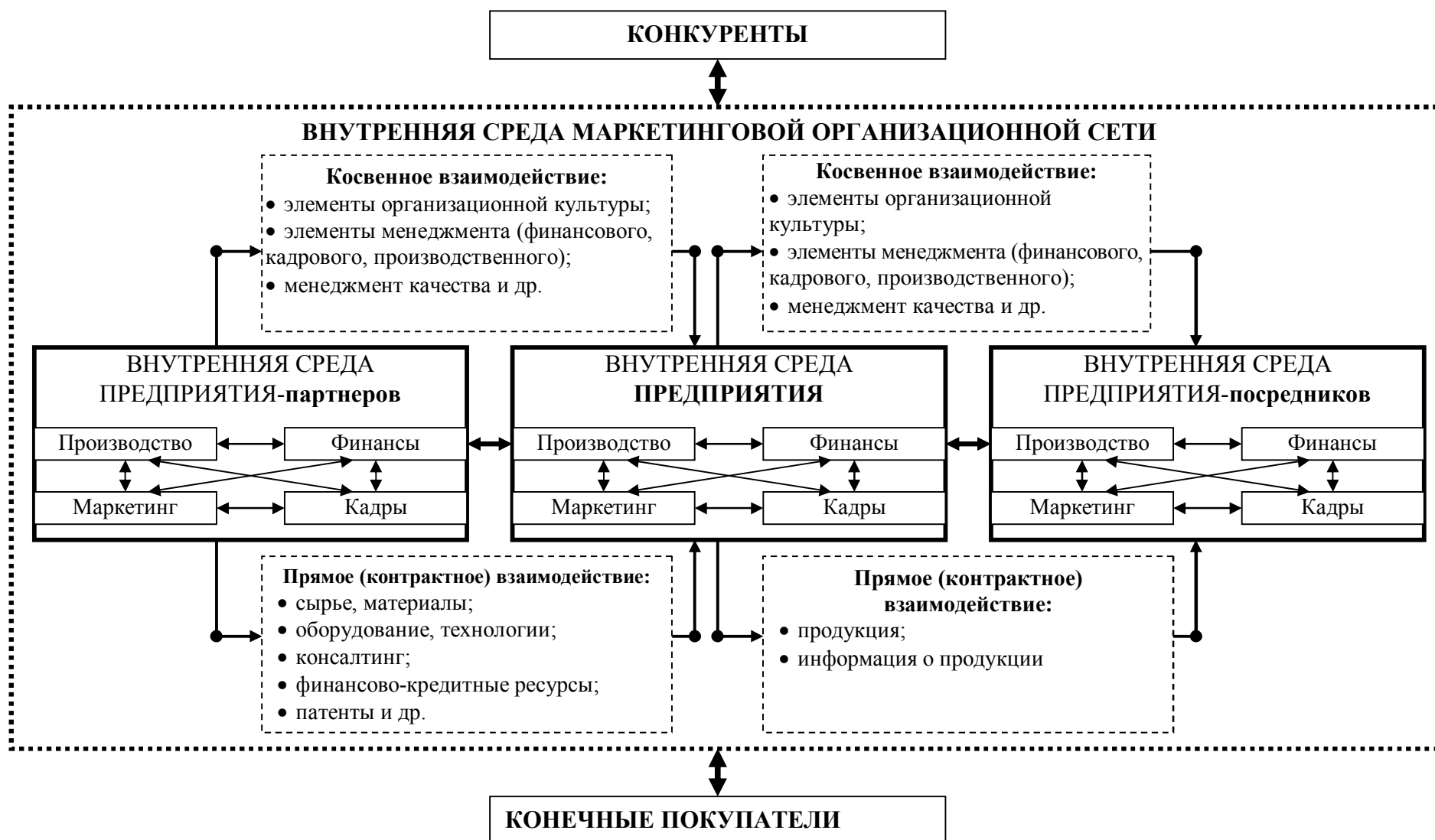


Рис. 5.1. Взаимодействие предприятий внутримаркетинговой организационной сети

- постоянное изменение внешней среды и необходимостью адаптации компаний к этим изменениям;
- постоянное усложнение производственной и коммерческой деятельности компаний;
- повышение значения фактора времени (повышение оперативности действий, что требует нового подхода к методам производства и управления);
- расширение пространства компаний (если она хочет выжить, надо очень быстро раздвинуть свой рынок до национальных, а затем до мировых масштабов);
- низкая эффективность общепринятых форм кооперации при решении сложных проблем хозяйственной деятельности;
- стремлением к автономным формам труда;
- наличие межорганизационных систем информации и коммуникации.

Законы рыночной конкуренции сегодня трансформируются в новые формы. Если в экономической теории традиционно рассматривались такие формы конкуренции, как монополия, олигополия, чистая конкуренция, то сейчас ни одна из данных форм не отражает реалии рынка.

Сетевая организация бизнеса служит своего рода барьером проникновения на рынок. Функционирующие в сети фирмы предпочитают инвестиции в межличностные отношения, которые не такие дорогостоящие, как приобретение других активов. Выстроенные межличностные формы взаимодействия между предприятиями являются достаточно весомым аргументом в конкурентной борьбе и могут рассматриваться предприятием как его конкурентное преимущество.

Поиск эффективных организационных форм объединения компаний продолжается, по крайней мере, на протяжении последнего столетия. В мировой практике сложились разнообразные типы интеграции фирм, различающиеся в зависимости от целей сотрудничества, характера хозяйственных отношений между их участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий. Это стратегические альянсы, консорциумы, картели, синдикаты, пулы, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансово-промышленные группы и т.п.

Стремление найти баланс между преимуществами централизации и децентрализации управления и ответственности при объединении компаний приводит к выбору таких организационных форм интеграции, которые занимают как бы промежуточное место между полностью централизованной корпоративной структурой и сотрудничеством в чисто рыночной среде.

Организационные формы объединения компаний, значительно различающиеся по степени интеграции их участников, развиваются исторически от концернов и семейных групп в начале века до стратегических альянсов в конце XX столетия. Примечательно, что вновь возникающие организационные формы не вытесняют предшествующие типы интеграции компаний, а дополняют их. Происходит расширение многообразия форм. Характер взаимосвязей между компаниями становится все более сложным и весьма тонким, учитывая и возможность кооперации интегрированных структур.

Сложившиеся традиционные организационные формы интеграции компаний можно условно разделить на «жесткие» и «мягкие». К жестким можно отнести концерн, трест, а к мягким, прежде всего, ассоциацию, консорциум, стратегический альянс. «Мягкие» формы особенно популярны для международных объединений, они позволяют вести совместную деятельность при сохранении учредителями юридической и хозяйственной самостоятельности¹.

Чтобы понять отличие сложившихся форм интеграции компаний и новых сетевых форм, необходимо дать определение каждой из них².

Концерн – это форма объединения (как правило, многоотраслевого) самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия в капитале, финансовых связей, договоров об общности интересов, личных уний, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества.

В зависимости от характера интеграционных связей между компаниями различают следующие виды концернов:

¹ Багиев Г. Л., Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности : Учеб. пособие / Под общей ред. проф. Г. Л. Багиева. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – С. 30.

² Там же.

Вертикальный концерн – концерн, объединяющий компании разных отраслей, связанные последовательностью технологического процесса производства готового продукта (например, горнодобывающие, металлургические и машиностроительные).

Горизонтальный концерн – концерн, объединяющий компании одной отрасли, производящие одно и то же изделие или осуществляющие одни и те же стадии производства.

Конгломерат – организационная форма интеграции компаний, объединяющая под единым финансовым контролем целую сеть разнородных предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм вне зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции, без всякой производственной общности.

Консорциум – временный союз хозяйственно независимых фирм, целью которого могут быть разные виды их скоординированной предпринимательской деятельности, чаще для совместной борьбы за получение заказов и их совместного исполнения.

Картель – объединение, как правило, фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся различных сторон коммерческой деятельности компании – соглашение о ценах, о рынках сбыта, объемах производства и сбыта, ассортименте, обмене патентами, условиях найма рабочей силы и т.д. В первую очередь регулированию подлежит сбыт продукции.

Синдикат – объединение однородных промышленных предприятий, созданное в целях сбыта продукции через общую сбытовую контору, организованную в форме особого торгового общества или товарищества (акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью и т.п.), с которой каждый из участников синдиката заключает одинаковый по своим условиям договор на сбыт своей продукции.

Пул (от англ. pool – общий котел) – форма объединения компаний, отличающаяся тем, что прибыль всех участников пула поступает в общий фонд (котел) и затем распределяется между ними согласно заранее установленной пропорции.

Трест – объединение, в котором входящие в него предприятия сливаются в единый производственный комплекс и теряют свою юридическую, производственную и коммерческую самостоятельность, а руководство их деятельностью осуществляется из единого центра. Общая прибыль треста распределяется в соответствии с долевым участием отдельных предприятий.

Ассоциация – добровольное объединение юридических или физических лиц для достижения общей хозяйственной, научной, культурной или какой-либо другой, как правило, некоммерческой цели.

В связи с тем, что научное изучение новых форм интеграции предприятий началось лишь в конце прошлого века, однозначных определений не существует. В экономической литературе можно встретить разные определения и понятия.

Так, Р. Патюрель считает, что «сетезация – это метод стратегического менеджмента, заключающийся в формировании сети с ее узлами и связями для достижения целей соответствия с потребностями и ожиданиями партнеров и деловой конъюнктуры»¹.

Под сетевой организацией Йоханесс Рюэгг-Штюर्म понимает новый организационный *идеальный тип*, для которого характерна структура сети свободно связанных между собой равноправных и независимых участников. Основную конфигурацию сетевой организации можно определить как *самоорганизующуюся полицентричную* структуру, которая образуется с *ориентацией* на конкретные *цели и задачи* и меняется при возникновении каждой новой проблемной ситуации, не нарушая при этом сложившийся баланс властных отношений. Базой такой структуры являются постоянные, охватывающие всю систему *коммуникационные, рефлексивные и переговорные*, а также *консенсуально-легитимационные процессы*. Из-за ограниченности собственных ресурсов и для достижения общих целей принципиально независимые члены сети постоянно прибегают к коллективному самоограничению. При этом могут вводиться иерархические и гетерархические структурные формы, но только на время и на базе консенсуса².

Б. Мильнер утверждает, что сетевая организация (корпорация) является виртуальной³. Ее характерными чертами являются:

- непостоянный характер функционирования элементов;
- осуществление связей и управленческих действий на базе интегрированных и локальных систем и телекоммуникаций;

¹ Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 76–81.

² Штюर्म Йоханнес Рюэгг, Янг Моника. Значение новых сетеобразных организационно-управленческих форм для динамизации предприятий // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 6.

³ Мильнер Б. Теория организации. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 719 с.

- взаимоотношения со всеми партнерами и другими заинтересованными организациями на основе серии соглашений, договоров и взаимного владения собственностью;
- образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности;
- частичная интеграция в материнскую компанию и сохранение отношений собственности до тех пор, пока это считается выгодным, договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях.

Отечественные авторы говорят о том, что сетезация (создание сетевых структур) представляет собой по сути отказ от вертикальной иерархии бюрократической организации, создание вместо функциональных структур независимых рабочих групп, переход к горизонтальным структурам организации и замену в значительной степени административных отношений контрактными (договорными)¹.

Большинство авторов рассматривают создание сетей лишь как развитие взаимоотношений между предприятиями, производящими средства производства и определяет сетевую модель как промышленную.

Так, О. Третьяк следующим образом обобщает предпосылки создания промышленных сетей²:

- поведение организаций в промышленном бизнесе часто обусловлено наличием ограниченного числа партнеров, каждый из которых уникален и действует во имя достижения собственных целей;
- организация вступает с партнерами в непрерывно возобновляющиеся связи, реализующие процесс обмена, что позволяет совместно аккумулировать и использовать ресурсы, увязывать деятельность партнеров в единое целое;
- производственные возможности каждой отдельно взятой организации в сети развиваются через связи в системе взаимоотношений, поддерживаемыми с другими организациями;

В соответствии с изложенным деятельность каждого из партнеров встраивается в сеть и определяется ею как целое.

¹ Аренков И. А., Семилетов С. В. Сетевая организация производственно-коммерческой деятельности в посткризисной России. – www.m-esopom.ru.

² Третьяк О. А., Румянцева М. Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Т. 1. – № 2.

Данные предпосылки характерны для всех предприятий, невзирая на вид деятельности. Любое предприятие, работающее на рынке, налаживает определенные взаимосвязи как с поставщиками, так и с покупателями. Зарубежная практика показывает, что формирование сетей возможно и среди конкурирующих друг с другом фирм.

В связи с этим под организационной сетью понимается совокупность связей между предприятиями, сформированную в результате из хозяйственной деятельности и направленной на достижение поставленных целей как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде. Цель создания, существования и развития сети заключается вобретении участниками дополнительных конкурентных преимуществ за счет возможности координации ресурсов внутри сети.

Сравнительный анализ характеристик традиционных организационных форм интеграции компаний и организационной сети показывает их отличительные признаки. При сетевом подходе предприятие рассматривается как субъект хозяйственных связей, партнер в сети взаимодействующих на рынке организаций. Сеть представляет собой достаточно устойчивую рыночную структуру, определяющую роль и место в ней предприятия и непосредственно влияющую на результаты его деятельности.

Сотрудничество предприятий в организационной сети принимает формы совместного предпринимательства, различных контрактных и субконтрактных отношений, франчайзинговых цепей, вертикальных интегрированных объединений.

Сетевая модель применима как в качестве модели внутри-организационного сотрудничества, так и между компаниями и группами компаний.

При **внутриорганизационном сотрудничестве** и создании **компаний-сети** предприятие разбивается для более гибкого выполнения производственных программ на самостоятельные в хозяйственном, а иногда и в правовом отношении центры (хозяйственные единицы, отделения, производственные сегменты, центры прибыли). На смену централизованным приходят федеративные структуры¹.

¹ Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом // www.dis.ru/manag/

Внутренний рынок компании можно определить как систему поставок, осуществляемых отдельными филиалами и дочерними компаниями единой макроструктуры по специфическим трансфертным ценам. Он может сформироваться в любой макроструктуре, объединяющей множество филиалов и юридических лиц. Целый ряд операций, формально являющихся рыночными, на деле представляет собой перемещение благ и услуг в пределах единой макроструктуры. В формирующихся сегодня сетевых компаниях роль холдинговой составляющей вообще отходит на второй план, в то время как система внутренних рынков становится главным интегрирующим элементом (рис. 5.2)¹.

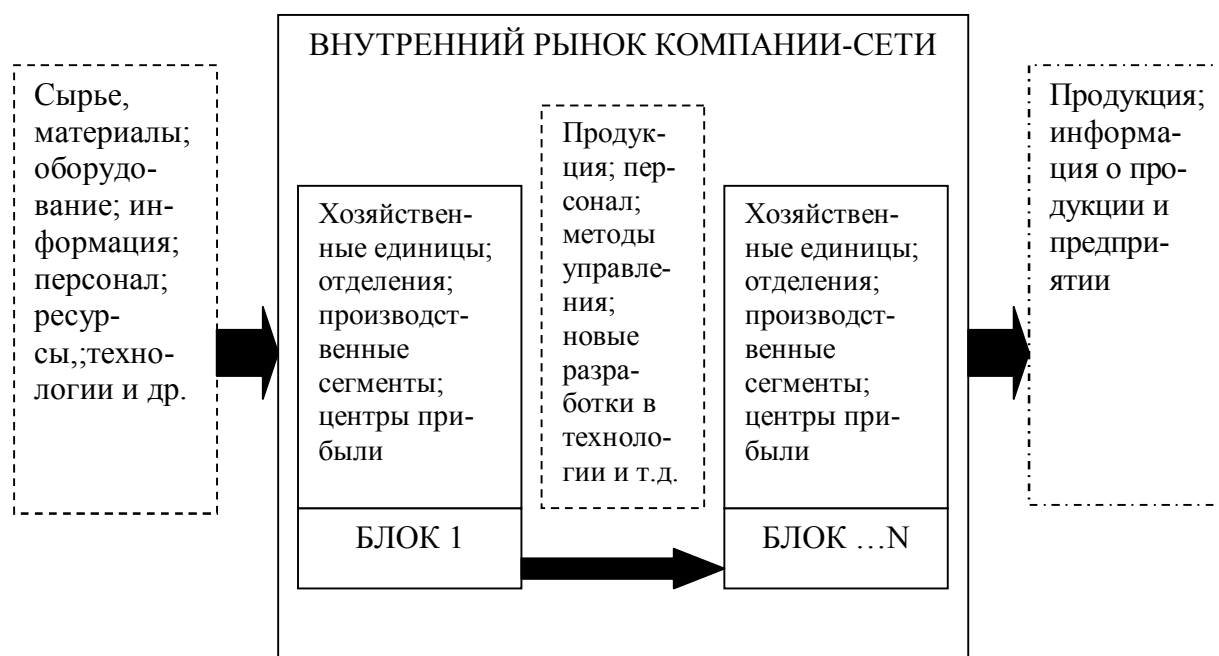


Рис. 5.2. Организация взаимосвязей в компании сети

Сети из компаний могут быть представлены двумя организационными моделями:

I. Сетевая структура крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение различных специальных задач (рис. 5.3). Фирмы, в свою очередь, могут иметь собственные подразделения, необходимые для производства, но требующие очень высокой специализации. В этом

¹ Драчева Е. Л., Либман А. М. Формирование системы внутренних рынков транснациональных корпораций и место России в этом процессе // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6. – С. 94–102.

случае сеть является иерархизированной и крупное предприятие занимает доминирующее положение в деловых операциях, являясь головным заказчиком. Мелкие структуры быстро попадают в зависимость от более мощного партнера, что для них нежелательно. Преимущества крупного предприятия позволяют ему осуществлять контроль не за счет участия в капитале, а через рыночные механизмы. Крупные фирмы (предприятие-сеть) подбирают партнеров, отличающихся высокой гибкостью, адаптивностью к меняющимся условиям, творческим потенциалом. Стратегия сетезации сравнима с методами сужения собственной производственной деятельности, когда предприятие перестает само заниматься какими-то видами производства и перепоручает их внешним исполнителям¹. У разных авторов (М. Кастельс, Р. Патюрель) данная модель интерпретируется как «лицензионно-субподрядная модель производства под «зонтичной» корпорацией»² и как «сетевая структура крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение различных специальных задач»³.



Рис. 5.3. Построение организационной сети по принципу иерархии

¹ Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 76–81.

² Кастельс М. Организация межфирменной сети // Информационная эпоха: экономика, общество и культура. – М. : ГУ ВЭШ, 2000.

³ Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 76–81.

II. *Совокупность (сеть) предприятий, близких по размеру, большинство которых самостоятельны (юридически), но поддерживают устойчивость друг друга (в хозяйственном плане), что очень важно для всех (рис. 5.4).* Подобное содружество, действующее часто в пределах одного региона или в рамках одного вида деятельности, повышает конкурентоспособность производимых товаров и услуг. Постоянство связей, которые управляются несколькими ключевыми фирмами, стимулируют инновационный и коммерческие процессы, управленческие задачи мелких и средних предприятий – членов сети. Данная модель трактуется вышеназванными авторами как «мультинаправленная сетевая модель, введенная в жизнь мелкими и средними предприятиями» (М. Кастельс) или «сетевая совокупность предприятий, близких по размеру, большинство которых самостоятельны юридически, но поддерживают устойчивость друг друга в хозяйственном плане» (Р. Патюрель).

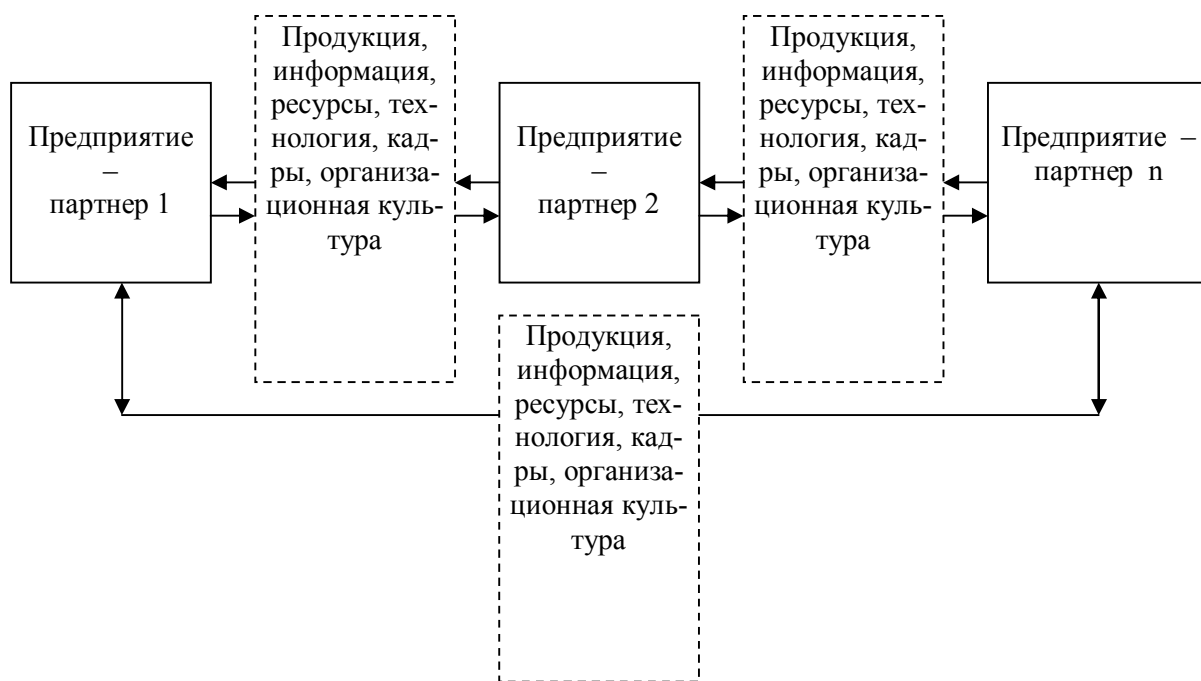


Рис. 5.4. Равноправный принцип построения организационной сети

Рассмотрение фирмы не как отдельного экономического звена, а в качестве элемента целостной системы, где взаимодействуют различные организации, привносит концептуальные изменения в теорию и практику формирования маркетинговой стратегии фирмы на рынке.

Основными ориентирами маркетинговой деятельности в данной ситуации становятся:

- 1) согласование функционирования звеньев в сети хозяйственных связей при сохранении приоритета конечного потребителя;
- 2) поиск устойчивого конкурентного преимущества;
- 3) инициирование новых разработок товаров и услуг и соответствующее построение цепочки взаимодействия;
- 4) ускорение передачи сигналов обратной связи с конечным потребителем и гибкая ответная реакция на эти сигналы.

Основным принципом построения организационной сети служит удовлетворение потребностей и требований своих партнеров, конечных покупателей.

Изучение потребностей с последующей разработкой мероприятий по их удовлетворению является сферой маркетинга как науки.

Идея создания сети и развития интерактивного взаимодействия ее членов лежит в основе концепции «маркетинга взаимодействия» или, в иной терминологии, «маркетинга партнерских взаимоотношений».

Изменения концепции маркетинга в основном определялись и определяются состоянием и взаимодействием в рыночном пространстве таких субъектов, как производитель (продавец), потребитель (покупатель) и государство (власти).

Мировая наука и практика в области маркетинга и предпринимательства обосновали и рекомендуют выделять следующие концепции в эволюции маркетинга: производственную, товарную, сбытовую, традиционного маркетинга, социально-этического маркетинга и маркетинга взаимодействия¹.

Долгосрочная маркетинговая стратегия фирмы, неотъемлемой и основной частью которой является маркетинг взаимодействия и которая, соответственно, направлена на развитие и улучшение непрерывных отношений с покупателем, была названа Л. Берри (1983 г.) маркетингом взаимоотношений².

¹ Багиев Г. Л., Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности : Учеб. пособие / Под общей ред. проф. Г. Л. Багиева. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 231 с.

² Афанасьева Н. В., Багиев Г. Л., Лейдиг Г. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства // Marketing.Spб.Ru: Энциклопедия маркетинга.

Концепция маркетинга взаимодействия (отношений) является одним из основных направлений развития маркетинговой науки. Многие авторы полагают, что эта стратегическая концепция призвана адекватным образом отреагировать на вызовы современной рыночной ситуации. Под такими вызовами понимаются, прежде всего, обусловленные конкуренцией узкие рыночные места (тенденция к насыщению многих рынков, гомогенизация продукции), изменения потребностей клиентуры (тенденция к индивидуализации запросов, ускорение смены предпочтений на рынке), а также перемены в восприятии рыночных услуг (упразднение межстрановых границ)¹.

В результате происходит переориентация маркетинга в сторону транзакционных связей, длительных обменных отношений с клиентами и другими группами интересов. При этом под *маркетингом отношений* понимается вся маркетинговая деятельность, направленная на установление, развитие и поддержание успешного обмена в рамках деловых связей².

Возникновение новой функции маркетинга – функции управления взаимодействием (отношений) позволило с других, коммуникативных, позиций взглянуть на технологию маркетинга. В скандинавской школе, например, маркетинг стал рассматриваться как процесс выгодного установления, поддержания и улучшения взаимоотношений с покупателями и с другими субъектами для удовлетворения целей всех участвующих в сделке сторон³.

Основная идея маркетинга взаимодействия (отношений) состоит в том, что объектом управления маркетингом становится не совокупное решение, а отношения (коммуникации) с покупателем и другими участниками процесса купли-продажи. В этом контексте отношения становятся важнейшим ресурсом, которым владеет компания наряду с материальными, финансовыми, информацион-

¹ Афанасьева Н. В., Багиев Г. Л., Лейдиг Г. Концепция и инструментальный эффективного предпринимательства // Marketing.Spb.Ru: Энциклопедия маркетинга.

² Торстен Хенниг-Турау. Влияние компетенции потребителя на успех маркетинга отношений // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 6.

³ Багиев, Г. Л., Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности : Учеб. пособие / Под общей ред. проф. Г. Л. Багиева. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 231 с.

ными, человеческими и т.п. ресурсами. Отношения, как результат эффективного взаимодействия, становятся продуктом, в котором интегрированы интеллектуальный и информационный ресурсы – главные факторы непрерывности рыночных отношений¹.

После триумфального шествия в сфере производства средств производства маркетинг отношений постепенно проник и в сектор потребительских товаров. Однако из-за высокой степени стандартизации и затрудненности контактов между поставщиками и потребителями продукции этого сектора такой маркетинг до последнего времени ограничивался установлением «горячих» линий связи между партнерами и отсылкой индивидуализированных почтовых отправок².

Следовать маркетинговой стратегии взаимоотношений фирму вынуждают разнообразные причины: изменение в технологии, увеличивающаяся требовательность покупателей и конкуренция, которая заставляет фирму дифференцировать свое предложение за счет превосходства в управлении взаимоотношениями.

Однако устойчивое положение предприятия в условиях рыночных отношений, его будущие позиции по сравнению с конкурентами определяется уровнем технологий организации производства, маркетинга, инноваций, обеспечения сырьем, материалами и энергией, чистоты экологического функционирования фирмы. Все это требует хорошего знания не только своего предприятия, своей отрасли, но и отчетливого представления тенденций научно-технического прогресса в смежных отраслях, их передового опыта в области технологии и менеджмента. Такое требование вытекает из эволюции рыночных отношений³.

Развитие маркетинга отношений как системы включает три основных направления (рис. 5.5)⁴:

- разработку базы данных для идентификации качеств потребителей;

¹ Багиев Г. Л., Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности : Учеб. пособие / Под общей ред. проф. Г. Л. Багиева. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 231 с.

² Топ-мотивация для топ-менеджмента // www.iteam.ru

³ Афанасьева Н. В., Багиев Г. Л., Лейдиг Г. Концепция и инструментальный эффективного предпринимательства // Marketing.Spb.Ru: Энциклопедия маркетинга.

⁴ Ваш Магдольна Маркетинг отношений и сетевая экономика // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 2. – С. 113–120.

- анализ специфических сигналов от потребителя;
- мониторинг программ.

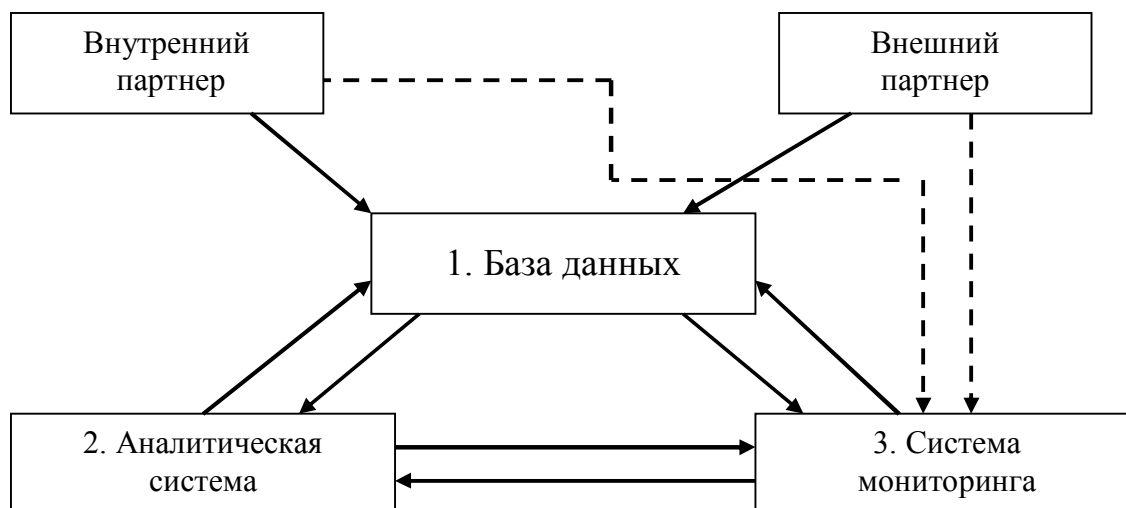


Рис. 5.5. Блок-схема системы маркетинга отношений

С помощью мониторинга могут быть подсчитаны затраты на привлечение новых потребителей и окупающая эти затраты прибыль. Часто добавленную стоимость приносит послепродажное обслуживание (сервис) товара. Поэтому устойчивые связи покупателя и продавца являются критическим компонентом системы *business-to-business* (или промышленного маркетинга). *Business-to-business* – сектор рынка, ориентированный на организацию работы с контрагентами и партнерами в процессе производства и продажи товаров или услуг. В данный сектор входят все торговые отношения между различными фирмами, организация поставок, продаж, согласование контрактов и планов¹.

Есть другой аспект маркетинга отношений, изученный Морганом и Хантом. Их модель характеризует новые функции, взаимосвязи компаний с окружающей средой. На рис. 5.6 показаны десять типов возможных взаимосвязи формирующих маркетинг отношений. Среди них, прежде всего, надо выделить партнерство с поставщиками (товаров и услуг), хотя нельзя избежать сопутствующих полезных контактов (например с некоммерческими и правительственными организациями). Третье направление пред-

¹ Магдольна Ваш Маркетинг отношений и сетевая экономика // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 2. – С. 113–120.

ставлено потребителями, но автор хотел бы подчеркнуть, что покупатель как самая важная цель бизнеса должен находиться в конце цепочки, после внутренних партнерских связей, которые должны регулироваться бизнес-процессом¹.

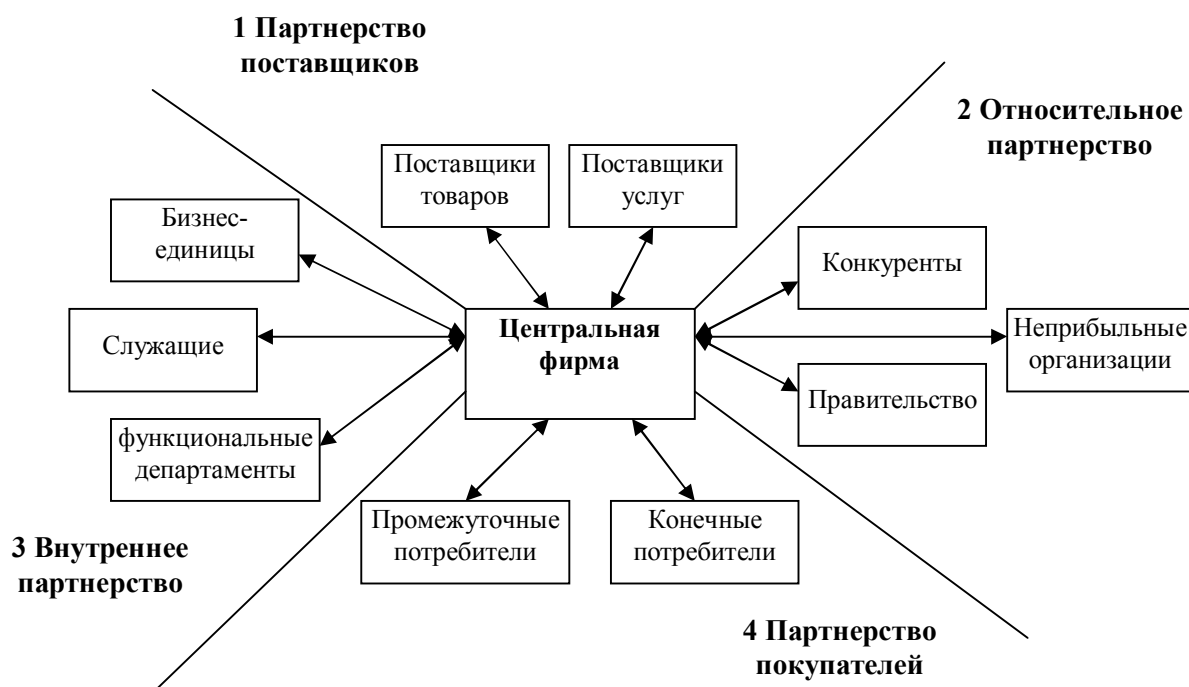


Рис. 5.6. Формы взаимосвязей в маркетинге отношений

Долгосрочные отношения являются решающим фактором конкурентоспособности. Элементы конкурентоспособности реализуются через долгосрочные маркетинговые сети и маркетинг отношений, тогда как существующее понятие конкурентоспособности сфокусировано на продукте или компании.

Конкурентное преимущество субъекты рынка могут получить, образовав цепочку поставок (называемую также ценностной цепочкой). Продуманный менеджмент такой цепочки, полная согласованность действий поставщиков, участвующих в создании и реализации товаров или услуг, обеспечивает хорошо налаженное взаимодействие между предприятиями. Этот процесс взаимодействия затрагивает отношения по направлению как вверх – между

¹ Ваш М. Маркетинг отношений и сетевая экономика // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 2. – С. 113–120.

компанией и ее поставщиками, так и вниз – с конечными потребителями. Эффективный менеджмент цепочки поставок позволяет сохранить конкурентное преимущество в бизнесе, если увеличить инновационный вклад, снизить цены, принять меры, устраняющие противоречия внутри цепочки и улучшающие связи между ее звеньями.

Сегодня можно говорить о деловых сетях как конечной цели маркетинга отношений, достижение которой лежит в основе уникальных активов компании.

Концепция маркетинга взаимодействий становится основной стратегией предприятий, входящих в маркетинговую организационную сеть.

В нашем понимании, маркетинговая организационная сеть – это взаимодействие различных предприятий (фирм) в ходе их деятельности по производству и продаже продукции (услуг), направленное на удовлетворение потребностей друг друга в информационных, технологических, трудовых, финансовых и других видах ресурсов.

Предприятия нацелены на удовлетворение потребностей друг друга, при этом акцент делается не только на качестве выпускаемого товара. Все системы предприятия – финансовая, кадровая, маркетинговая, организационная культура – приводятся в соответствие к требованиям партнера по сети. Предприятие, входящее в сеть, несет определенные финансовые вложения в установление деловых партнерских отношений. Данное обстоятельство может быть одним из условий вхождения в маркетинговую организационную сеть. Затраты могут быть связаны:

- с совершенствованием трудового потенциала персонала предприятия;
- внедрением или совершенствованием (если она уже есть) системы качества;
- инвестиционными вложениями в модернизацию основных и производственных фондов;
- представительскими расходами.

Маркетинговая организационная сеть объединяет компании и поддерживающие ее группы (потребителей, наемных работни-

ков, поставщиков, дистрибьюторов, розничной торговли, рекламных агентств, университетских ученых и др.), с кем могут быть установлены взаимовыгодные бизнес-отношения. В конечном счете, чем лучше деловая сеть, тем большего успеха можно добиться в конкуренции.

Компании необходимо обеспечить конкурентные преимущества за пределами своей деятельности в цепочке создания стоимости поставщиками, дистрибьюторами, потребителями. Большинство компаний уже сотрудничает с избранными поставщиками и дистрибьюторами, для того чтобы сформировать совершенную систему отгрузки ценностей или сеть цепочки поставок.

Анализируя отечественный опыт функционирования компаний, можно сделать вывод, что сетевая организация взаимодействия существовала у нас достаточно давно, со времен советского прошлого. Как ни странно это звучит, но именно в данный период были сформированы сетевые цепочки предприятий на основе производственной кооперации. Понятия рынка, а соответственно, конкуренции не существовало, поэтому взаимоотношения устанавливались не на жесткой конкурентной основе, а из расчета экономической целесообразности государственного отраслевого планирования. Хотя под важные государственные проекты отбирались лучшие предприятия, способные выполнить их на достойном уровне.

В годы развала Советского Союза связи во многих таких сетевых цепочках были потеряны. В этот период предприятиям с целью выживающих приходилось заново выстраивать взаимоотношения, которые не всегда выдерживали проверку рынком.

Можно отметить, что сегодня некоторым удалось сохранить старые связи и выстроить достаточно крепкие новые взаимоотношения с партнерами.

Одним из таких успешно развивающихся компаний является ОАО МПК «Пензенский», входящее в группу компаний ОАО «Черкизово» (рис. 5.7). Анализируя деятельность данного предприятия, можно отметить, что здесь удачно сочетаются примеры несколько ранее рассмотренных моделей взаимоотношений.

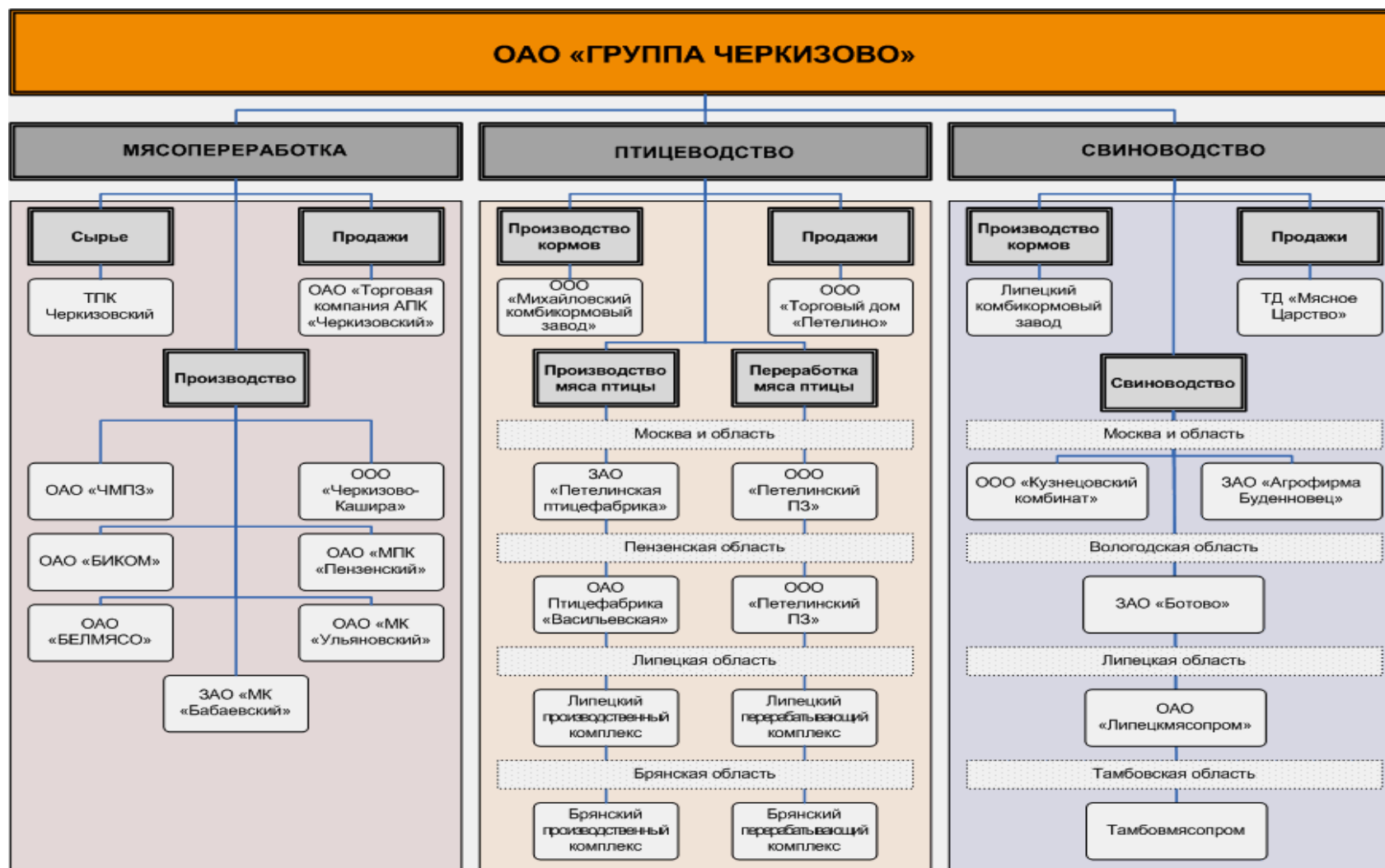


Рис. 5.7. Структура ОАО «Группы Черкизово»

Во-первых, здесь реализована модель, в центре которой стоит крупная компания, собирающая вокруг себя фирмы меньшего размера. В данном примере, такой объединяющей компаниях является ОАО «Черкизово», занимающаяся мясопереработкой. Создание крупных холдинговых структур во многих отраслях, в том числе и в мясопереработке, имеет ряд своих преимуществ. Помимо явных, таких как захват большей доли рынка, обслуживание географически разбросанных территорий предприятиями, входящими в холдинг, существуют и такие, которые можно отнести к внутрихолдинговым преимуществам. Любой положительный опыт функционирования одной из компаний холдинга может транслироваться в последствии на другие предприятия. Целесообразно даже выделить одно предприятие для отработки новаторских и инновационных проектов, которые в случае успешной реализации перенимались бы как положительный опыт другими предприятиями холдинга. В группе компаний ОАО «Черкизово», ОАО «МПК "Пензенский"» является лидером в области внедрения менеджмента качества. Этапы работы предприятия в этой области представлены на рис. 5.8.

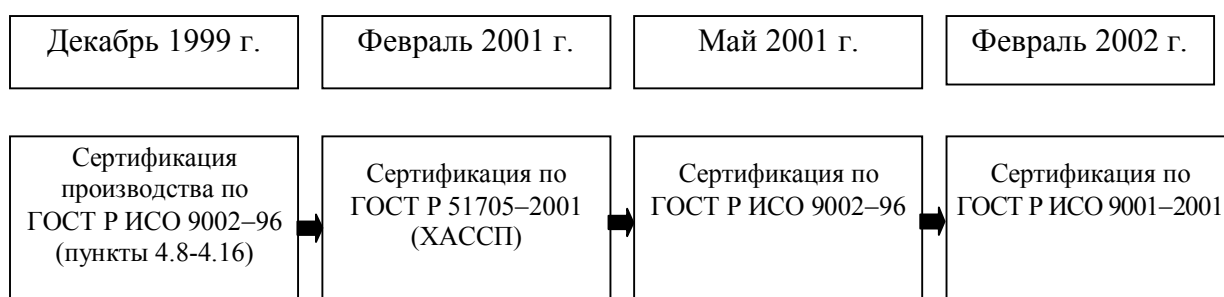


Рис. 5.8. Этапы работы предприятия по сертификации в области качества

Работа по сертификации предприятия началась с 1999 г., когда была разработана программа в области качества, предусматривающая поэтапное внедрение новых методов в управлении. Программа стала основой для разработки и внедрения процессов оценки, анализа и улучшения результатов по всем направлениям деятельности.

В течение двух лет коллективом предприятия велась работа по разработке и внедрению документов по системе качества

ГОСТ Р ИСО 9002–96, международной системе безопасности продукции ХАССП и по новой на тот момент версии ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Стратегической задачей в этом направлении – является внедрение принципов тотального управления качеством (total quality management – TQM).

Важным шагом в области сертификации системы качества предприятия было принятие решения в 2000 г. о разработке и внедрении на предприятии ГОСТ Р 51705–2001 (ХАССП). Как показывает опыт западноевропейских стран, внедрение данной системы позволяет улучшить анализ и контроль за параметрами технологического процесса. В рамках этой системы предусматривается определение ответственности каждого работающего на конкретном рабочем месте.

При разработке документации системы качества ХАССП определяются ключевые процессы, которые влияют на качество выпускаемой продукции, обеспечивают производство безопасной для здоровья с технологической точки зрения продукции.

ОАО МПК «Пензенский» стал первым предприятием в России, внедрившим у себя на производстве систему качества ХАССП.

В последующем опыт внедрения системы качества ХАССП переняли два завода, входящих в холдинг ОАО «Черкизово»: Мясокомбинат «Ульяновский», г. Ульяновск; ОАО «Белмясо», г. Белгород.

В рамках холдинга ОАО МПК «Пензенский» был первым предприятием, сертифицированным по новой на тот момент версии ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Впоследствии девять предприятий группы прошли данную сертификацию.

Во-вторых, в рассматриваемом примере реализуется модель сетевой организации в которой совокупность (сети) предприятий, близких по размеру, и преимущественно самостоятельных (юридически), поддерживают устойчивость друг друга (в хозяйственном плане). К такой модели можно отнести взаимоотношения ОАО МПК «Пензенский» с одним из ключевых своих партнеров – компанией «Макдоналдс» в России.

Сотрудничество с данной компанией началось с 1999 г. В этот период компания «Макдоналдс» искала поставщиков мяса сырьем в России и проводила отбор среди отечественных мясопереработчи-

ков. ОАО МПК «Пензенский» отвечал на тот момент ряду требований:

1. Наличие убойного цеха, что гарантировало поставку мясосырья прямо с завода.

2. Географическое расположение в зоне выращивания крупного рогатого скота, который по органолептическим параметрам превосходил все отобранные на тот момент образцы мясосырья.

Стать партнером «Макдоналдс» нелегко, так как компания тщательно отбирает своих поставщиков, которые должны соответствовать всем стандартам РФ и стандартам «Макдоналдс». Огромная работа проводится с поставщиками сырья по удовлетворению ими требований «Макдоналдс» к организации производственного процесса и выработке безопасной и качественной продукции.

Партнерские взаимоотношения с поставщиками – тема, заслуживающая особого внимания. Качество продуктов питания в первую очередь зависит от качества сырья, из которого они изготавливаются. А качество сырья зависит от того, кто его поставляет. Сегодня «Макдоналдс» закупает более 80 % всей продукции у 130 российских поставщиков. В системе «Макдоналдс» действует многоуровневая система обеспечения безопасности и качества, начиная от фермы/поля и заканчивая конечным потребителем продукции в ресторане, включающая в себя:

- работу только с одобренными поставщиками;
- следование спецификации на все сырье и конечную продукцию;
- следование стандартам той страны, где открыты рестораны, но если внутренние стандарты компании жестче, следование более жестким стандартам;
- внедрение и проверку на каждом уровне систем безопасности и качества.

На все сырье и на конечную продукцию существует спецификация, в которой отражены параметры безопасности, качества, условия хранения, упаковки, транспортировки и т.д. Разработаны требования по качеству и безопасности продукции для поставщиков. У поставщика обязательно должно быть:

- лицо, отвечающее за безопасность пищи;
- внедренная и проверенная система безопасности пищи;

- обучение по безопасности пищи для всех сотрудников;
- программа отслеживания продукции (возможности идентификации – traceability system);
- программа санитарного аудита;
- программа контроля за вредителями и т.д.

Представители отдела контроля и гарантии качества обязательно посещают производство поставщика, предоставляют ему вышеуказанные документы, а также дают рекомендации по санитарно-гигиеническим стандартам, GMP, технологии производства. В случае имеющихся в наличии у поставщика всех необходимых условий, конечно же, подтверждающих документов, сертификатов или в случае согласия поставщика выполнить данные рекомендации и работать в направлении достижения всех стандартов компания «Макдоналдс» готова рассмотреть возможность начала сотрудничества.

Спецификация, требования по качеству и безопасности, договоренность о возврате продукции в случае ее несоответствия стандартам, другие документы по вопросам сотрудничества должны быть обязательно подписаны, а также должен быть проведен аудит по безопасности перед тем, как первая партия продукции будет отправлена.

Для расширения существующей системы контроля качества и улучшения качественных характеристик сырья, используемого для производства продукции для компании «Макдоналдс» два года назад была разработана программа контроля и обеспечения качества и безопасности сельскохозяйственной продукции (МААР). Данная программа разрабатывалась на основе уже существующих в Европе схем и программ в сельском хозяйстве (например, требований по растениеводству, в частности по выращиванию картофеля, и существующей системы VVA в Голландии, программы по обеспечению безопасности и качества продукции сельского хозяйства EUREP GAP и т.д.) с привлечением независимых экспертов.

Благодаря совместной работе с компанией Макдоналдс поставщики создали более 80 000 рабочих мест на своих предприятиях¹.

Таким жестким требованиям в 1999 г. не отвечало ни одно российское предприятие мясной отрасли. Но политика компании Макдоналдс строилась на том, что часть сырья в любом случае

¹ <http://www.mcdonalds.ru/>

необходимо закупать в стране, где открывались рестораны. И началась достаточно длительная и кропотливая работа сотрудников компании «Макдоналдс» по приведению в соответствие с требованиями деятельности ОАО МПК «Пензенский» как потенциального поставщика мясосырья. На протяжении всего периода сотрудничества ежеквартально сотрудниками «Макдоналдс» осуществлялись инспекционные аудиты предприятия по проверке реализации мероприятий, которые обеспечивали внедрение на производстве жестких требований данной компании.

Через два года, используя опыт работы с компанией «Макдоналдс», мясокомбинат «Пензенский» смог внедрить у себя европейскую систему качества ХАССП.

В 2001 г. предприятие впервые посетили независимые аудиторы компании Макдональдс, которые ежегодно осуществляют проверку всех поставщиков компании в мире. По результатам проверки ОАО МПК «Пензенский» присвоили наивысшую категорию для данного предприятия – категорию «А». Последующие ежегодные проверки только подтверждали эту категорию.

Таким образом, сотрудничество с «Макдоналдс» для ОАО МПК «Пензенский» стало не только выгодным в финансовом отношении, но и позволило внедрить на предприятии современные методы менеджмента, в частности в области управления качеством.

В 2009 г. ОАО МПК «Пензенский» осталось единственным предприятием в России, поставляющим компании «Макдоналдс» мясосырье. Данный факт говорит о том, что даже сегодня, по прошествии 10 лет, не нашлось компании, которая бы соответствовала жестким требованиям и могла бы выступить конкурентом для ОАО МПК «Пензенский», а для «Макдоналдс» запасным вариантом поставщика. Это обстоятельство подтверждает тот факт, что в некоторых сетевых организациях такой рыночный механизм, как конкуренция, не всегда действует.

Таким образом, переход к современным методам управления неразрывно связан с сетевыми компаниями, сетевыми маркетинговыми организационными структурами. Впереди эпоха компаний-сетей и сетей из компаний, следующих новым принципам менеджмента и маркетинга.

Трансформация традиционных партнерских взаимоотношений предприятий в сетевые, обеспечивает членам сети укрепление конкурентоспособности и устойчивости развития на рынке.

Глава 6

Реализация концепции маркетинга взаимодействия в условиях рынка образовательных услуг

Одним из новых направлений в современной науке маркетинга является маркетинг отношений (взаимодействия), который становится объектом стратегического планирования фирм. Такой подход давно применяется за рубежом и активно внедряется на российском рынке. Специалисты определяют цель маркетинга отношений как создание эффективной маркетинговой системы взаимодействия с ключевыми партнерами организации – клиентами, поставщиками, дистрибьюторами, персоналом.

Маркетинг взаимоотношений – это философия ведения бизнеса, стратегическая ориентация, которая фокусируется, скорее, на удержании и «улучшении» текущих потребителей, чем на привлечении новых.

Принципы маркетинга взаимоотношений следующие:

- упор на длительное взаимодействие, противопоставляемое отдельным транзакциям, и, как следствие, на удержание потребителей против их привлечения;
- экономическое обоснование удержания потребителей, что включает нацеливание на прибыльных потребителей (потребительские сегменты);
- большее внимание к качеству, чем в традиционной концепции маркетинга;
- применение в маркетинге отношений расширенного комплекса маркетинга, поскольку традиционный комплекс (4P) недостаточен для построения долгосрочных взаимоотношений с потребителем;
- внутренний маркетинг как важная составляющая маркетинга взаимодействия.

Сфера образования – социально-экономическая среда, развивающаяся по законам современного общества, по законам рынка. Совсем недавно в обиход прочно вошло понятие «рынок образовательных услуг». Как известно, основным инструментом управления деятельностью на рынке был и остается маркетинг – совре-

менная философия ведения бизнеса. Особенности рынка образовательных услуг находят свое отражение в происходящих в настоящее время процессах миграции, безработицы, изменения уровня жизни¹.

Использование маркетинга взаимодействия как современной, прогрессивной концепции, возможно, станет в дальнейшем приоритетным направлением развития маркетинга как теории и прикладного инструмента повышения эффективности развития рынка образовательных услуг и сферы образования в целом.

Рассмотрим принципы и примеры реализации концепции маркетинга взаимодействия (отношений) в условиях специфики рынка образовательных услуг.

Маркетинг образовательных услуг возник в недрах некоммерческого маркетинга, получившего развитие в 60-е гг. в США. В 70–80-е гг. положения этой теории были рассмотрены применительно к вопросам обучения взрослых и повышения квалификации. Первую комплексную концепцию образовательного маркетинга в отношении повышения квалификации производственного персонала предложили в 1980 г. немецкие ученые В. Загерс и Ф. Хеберлин. Маркетинг образовательных услуг они отнесли к специальному маркетингу услуг.

Предмет маркетинга в сфере образования² – это философия (понимаемая здесь прежде всего как совокупность общих принципов рыночных отношений, как система взглядов), стратегия и тактика отношений и взаимодействий потребителей (пользователей), посредников и производителей образовательных услуг и продуктов в условиях рынка, свободного выбора приоритетов и действий с обеих сторон обмена ценностями. Это отношения и взаимодействия, ведущие к наиболее эффективному удовлетворению потребностей: личности – в образовании; учебного заведения – в развитии и в благосостоянии его сотрудников; фирм и других организаций-заказчиков – в росте кадрового потенциала; общества –

¹ Бурков В. Н., Новиков Д. А. Модели и механизмы теории активных систем в управлении качеством подготовки специалистов. – М. : Исследовательский центр проблем управления качеством подготовки специалистов, 1998. – 186 с.

² Горелик О. М. Рыночные механизмы управления образовательной деятельностью: методология формирования // Теоретические предпосылки и анализ образовательных услуг. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 255 с.

в расширенном воспроизводстве совокупного личностного и интеллектуального потенциала. Эффективное удовлетворение этих потребностей – целевой ориентир маркетинга в образовании, критерий его эффективности в этой сфере.

Одним из основополагающих принципов маркетинга образовательных услуг является такой подход, при котором вся деятельность образовательного учреждения, вся внешняя и внутренняя информация проходят непосредственно через маркетинг, обрабатываются и целенаправленно используются для получения конкурентных преимуществ на рынке и повышения престижности и в конечном итоге повышения эффективности работы вуза¹.

В соответствии с концепцией маркетинга взаимодействия, вуз, подчиняясь закономерностям развития рынка (в данном случае – рынка образовательных услуг), контактирует с целевыми аудиториями и заинтересованными сторонами различного уровня. На вуз оказывают активное влияние факторы окружающей среды вуза, анализ которых может быть осуществлен на нескольких уровнях:

1. Анализ макросреды.
2. Анализ микросреды, в том числе отраслевых особенностей и перспектив развития рынка образовательных услуг.
3. Анализ внутренней среды вуза и используемого инструментария.

Рассмотрим подробнее некоторые факторы, с целью иллюстрации степени их влияния на деятельность вуза.

Макросреда включает в себя факторы широкого социального плана: политические, правовые, экономические, демографические, географические, национальные, социокультурные, научно-технические, природно-климатические, программно-целевые и др. Ни один из них не замыкается для субъекта маркетинга на одно или несколько юридических (и тем более – физических) лиц, а представляет собой факторы системного, общерыночного действия. В отличие от других сфер экономики, образование имеет наиболее широкие, устойчивые и сильные обратные связи со своей макросредой².

¹ Лукашенко М. А. Высшее учебное заведение на рынке образовательных услуг: актуальные проблемы управления. – М. : Маркет ДС, 2003. – 358 с.

² Баскакова М. Е. Экономическая эффективность инвестиций в высшее образование: гендерный аспект. – М. : Гелиос АРВ, 2002. – 288 с. – С. 140.

С другой стороны, образование в большей степени, чем какая-либо другая сфера деятельности, испытывает на себе воздействие макросреды, являясь по существу ее слепком. Особенностью российского образования является высокий уровень спроса в долговременном периоде (около 60 % выпускников школ продолжают учебу в системе высшего профессионального образования), но при этом высшая школа России никогда не работала в условиях дефицита потребителей (абитуриентов). Изменения в демографической ситуации в России в 90-х гг. XX в. серьезным образом могут повлиять на изменение структуры рынка образовательных услуг в 2006–2010 гг. Рассмотрим, каким образом оказывают влияние **факторы макросреды** на деятельность вуза как субъекта рыночных отношений.

Политическая и правовая среда. Как элемент макросреды, политическая среда формирует и предопределяет уровень и степень взаимодействия вуза с властью и общественными институтами, выполняя роль направляющего элемента общей системы взаимодействия системы профобразования и власти. Немаловажным для вуза является уровень и благополучность взаимодействия с региональной властью, кооперация в решении задач регионального развития, подготовка кадров по заказу государственных служб федерального и муниципального подчинения. Примером такого взаимодействия может служить подготовка Пензенским государственным университетом специалистов по государственному и муниципальному управлению, реализация Президентской программы подготовки управленческих кадров; Пензенской государственной технологической академией-специалистов в области пищевых производств для реализации Губернаторской программы развития кондитерской промышленности Пензенской области и др.

Экономическая среда. Экономическая несостоятельность общества и уровень развития системы образования тесно взаимосвязаны. В развитых странах уже не подвергается сомнению, что инвестиции в сферу образования являются одними из самых надежных, высокоокупаемых. По оценкам американских экспертов, 1 дол. затрат в системе образования позволяет получить от 3 до 6 дол. прибыли. Однако в нашей стране подобные тенденции пока не могут проявиться в достойной мере: в расчете на одного отечественного инженера у нас приходится часть произведенного на-

ционального дохода, в десять раз меньшая, чем в расчете на его американского коллегу.

Демографические факторы. Падение рождаемости, особенно заметно сказавшееся начиная с 1992 г., в сочетании с общим увеличением трудоспособного возраста (периода) ставит задачу переподготовки кадров в большей степени, чем получение первичного высшего образования.

Ускоряется старение нации, снижается удельный вес населения в возрасте моложе трудоспособного – основного контингента клиентов средней школы. Его динамика прогнозируется в диапазоне от 35,1 млн чел. в 2006 г. до 21,4 млн чел. в 2007 г., или с 23,7 % до 15,4 %. Средний возраст населения России за последнее десятилетие увеличился не намного: с 33,97 до 34,74 г., и здесь налицо тревожные, особенно для отдельных регионов, тенденции. Средняя продолжительность жизни является наибольшей (в основном 68–71 год) в регионах европейской части России и уменьшается в целом: в 2000 г. она составила 64,2 г., в 2010 г., по пессимистическому прогнозу упадет до 59,1 г.¹

Уменьшается она особенно резко в направлении на север и восток Федерации. В ряде территорий центральной и западной части России доля лиц пожилого возраста, фактически не охватываемых пока системой предложения ОУ, уже сейчас превышает 40 % и будет в дальнейшем увеличиваться.

Одним из способов выхода из создавшейся ситуации может явиться реструктуризация системы профессионального образования за счет рационального сокращения приема студентов в вузы и ссузы, начиная уже с 2009 г. по невостребованным на рынке труда специальностям. Такая мера, на наш взгляд, является не столько вынужденным шагом, сколько адекватная реакция на изменение внешней среды.

Социально-культурная и национальная среда. Модели и практика образования в любой стране в значительной мере определяется национальной структурой, национальными особенностями. И хотя отдельные образовательные учреждения отражают типологию и характерные черты этих моделей с разной степенью глубины и в широком спектре вариантов, в целом эти особенности

¹ Иноземцев В. Л. Наметившиеся воспроизводственные тенденции в мировом хозяйстве // Экономист. – 2000. – № 6. – С. 40–53.

весьма ощутимы. Интернационализация высшего образования несет много положительного: трансферт образовательных технологий, взаимное обогащение, взаимовлияние различных национальных и межнациональных систем и субъектов высшего образования, возможность рационально использовать ресурсы, ускорение решения глобальных проблем развития и обновления высшей школы. Вместе с тем процессы глобализации экономики способны практически лишить Россию национально-независимой системы образования, ориентируя на устоявшиеся западные традиции и системы образования.

Научно-техническая среда. Научно-технический прогресс – один из наиболее крупномасштабных факторов прямого действия, определяющий спрос на ОУ конкретных профилей и специальностей подготовки, т.е. ассортимент ОУ. Это прямое действие оказывается в ряде случаев более весомым, чем часто противодействующее ему влияние других сфер окружающей маркетинговой среды, включая демографическую, политическую и пр.

Негибкость структуры отечественной высшей школы в отношении профиля и специальности, специализаций подготовки становится критическим фактором в условиях ускорения темпов создания, внедрения и широкого распространения технических и технологических новинок. Временной разрыв между появлением идеи и ее крупносерийной реализацией становится все меньше, выходя на уровень 1–2 лет, – этого требует рынок. Сократить этот разрыв позволяет маркетинг взаимодействия: направленный на долгосрочное сотрудничество, данный инструмент позволяет создать интегрированное информационное пространство, которое позволяет вузам получать адекватную информацию о состоянии техники и технологии, о тенденциях использования информационных ресурсов.

Многие из перечисленных факторов макросреды рынка образовательных услуг имеют прямое воздействие на формирование и развитие системы профессионального образования России в целом и высшей школы в особенности. Факторы макросреды определяют направление и тенденции изменения профессионального образования как среды, формирующей трудовые ресурсы промышленности и экономики. Следуя логике исследования, далее целесообразно перейти к рассмотрению среды ближайшего

окружения вуза – мезосреды, в которой непосредственно формируется спрос на выпускников вуза.

Микросреда: направления анализа. Микросреда представлена силами (конкретными организациями и лицами), имеющими непосредственное отношение к данному субъекту маркетинга и его возможностям.

Объектами исследования микросреды выступают:

1. Социально-демографический профиль региона (как область формирования спроса на образовательные программы);

2. Промышленно-экономический профиль региона: наличие ведущих отраслей, структура занятости, состояние и динамика изменения рынка труда, нормы прибыли в отрасли, структуру и динамику изменения отраслевой занятости, среднюю заработную плату, наличие целевых программ, инвестиционных проектов и др.).

3. Региональный заказ на подготовку специалистов со стороны руководства государственных структур, приоритеты и тенденции развития региональной и национальной экономики (в качестве определения стратегических приоритетов деятельности вуза).

4. Отраслевые особенности регионального рынка образовательных услуг как конкурентной среды, сюда относятся:

- качественные сведения о рынке (типология рынка, концентрация, барьеры входа на рынок стратегического и нестратегического, структурного и поведенческого характера, степень дифференциации образовательных программ, уровень лояльности потребителей и др.);

- количественные сведения о рынке (емкость рынка, структура рынка, тенденции и динамика изменения, динамика спроса);

- сведения о потребителях (сегментация по группам потребителей, мотивы приобретения, типология покупателей);

- сведения о продавцах (анализ конкурентной среды, стратегия поведения на рынке, SWOT-анализ);

Следует отметить, что именно в микросреде формируется спрос на выпускников вуза (в промышленно-экономической среде) и формируется представление о востребованности выпускников вуза на основе взаимодействия целевых рынков.

В рамках микросреды анализируется **маркетинговый комплекс** вуза, представляющий собой совокупность тактических ин-

струментов, которые могут быть использованы в целях организации маркетинговой деятельности вуза на рынке.

Под «маркетинговым инструментарием» (комплекс 7Р), подразумевается направления практической деятельности, составляющие комплекс маркетинга, обычно называемые в теории маркетинга «маркетинг-микс» или комплекс «4Р»: Продукт (Product), Место (Place), Продвижение (Promotion), Цена (Price) в соответствии с особенностями маркетинга в сфере образовательных услуг происходит изменение маркетингового инструментария: высокая социально-экономическая значимость и особенности маркетинговой среды рынка образовательных услуг предопределяют необходимость введения дополнительных элементов в комплекс маркетинга, а именно элементов: Персонал (Personal), Процесс оказания услуг (Process) и Материальные свидетельства (Phisical evidence), расширяя комплекс маркетинга до семи составляющих (рис. 6.1)¹.



Рис. 6.1. Маркетинговый комплекс рынка образовательных услуг (7Р)

Процесс оказания услуг (Process) при рассмотрении маркетингового инструментария рассматривается как совокупность методов и процессов, позволяющих реализовать потребность абитуриентов в освоении образовательной программы. Требования к

¹ Лукашенко М. А. Высшее учебное заведение на рынке образовательных услуг: актуальные проблемы управления. – М. : Маркет ДС, 2003. – 358 с.

подготовке специалистов в сфере профессионального образования и особенности целевых групп определяют особое внимание, которое должно быть обращено на организацию процесса подготовки. Организация проведения программ, соотношение аудиторной и самостоятельной работы, теоретической и практической подготовки существенно влияют на конкурентоспособность и качество предлагаемых образовательных продуктов.

Продукт (Product) в комплексе маркетинга представлен образовательной программой (о них нами упоминалось ранее). Меняя акценты в структуре подготовки, обновляя и модернизируя образовательные программы, а также расширяя их спектр, вуз стремится привлечь как можно больше потребителей-абитуриентов. Открытие новых специальностей связано прежде всего с процессами государственной аккредитации и лицензирования, поэтому расширение образовательных программ и уровень их дифференциации выше в государственных вузах.

Материальные свидетельства (Phisical evidence) помогают сделать образовательный продукт более осязаемым, что облегчает потребителям процесс оценки его качества. Здание и его расположение, удобство аудиторий, библиотека, наличие современного компьютерного и мультимедийного оборудования, интерьер являются важными факторами, которые необходимо учитывать при разработке комплекса маркетинга образовательных услуг.

Место (Place) – предпочтительный канал распределения. Каналы распределения характеризуют собой способ предоставления услуги или продажи продукта, путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю. Образовательные услуги это пример многоканального распределения. Однако невозможность накопления товарных запасов создает значительные ограничения в выборе канала. Основным каналом распределения являются прямые продажи, но использование этого канала в качестве единственного может существенно ограничивать рынок реализации образовательных продуктов. Возможными решениями этой проблемы может быть использование услуг посредников (агентов) и франчайзинг.

Персонал (Personal) образовательного учреждения в совокупности представляет собой *кадровую составляющую трансформационного механизма* образовательной услуги. Непосредственно общаясь с преподавателями вуза, студент находится под

трансформационным воздействием образовательного процесса, перенимая, усваивая в той или иной степени воздействие педагогических, психологических, социальных и других образовательных технологий.

Цена (Price) является ключевым элементом не только для коммерческих вузов, где основа финансирования – оплата обучения, но и для государственных вузов, которые осуществляют коммерческий набор или предлагают дополнительные образовательные услуги на платной основе. Привлечение дополнительных внебюджетных средств всегда являлось залогом успешного развития вуза и повышения его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг. По нашему мнению, ключевым методом ценообразования в образовании с позиции маркетинга взаимодействия является изучение позиций и мнений потребителей, восприятия ими ценности услуги – именно на это направлена концепция взаимодействия. Здесь важно определить потребности и оценки, которые выражают соотношение цен и ценности продукта.

Продвижению (Promotion) – к системе коммуникаций в маркетинге относятся средства и процессы сбора и предоставления информации о рынке и о предлагаемой продукции, ведения торговых переговоров и организации продаж, т.е. все то, что позволяет налаживать связи, обмениваться информацией, создает возможности понимания, согласия между партнерами.

Подводя итог изучения факторов среды, взаимодействие которых формирует тенденции взаимодействия заинтересованных сторон, отметим, что получение вузом сигналов внешней среды происходит не само собой, это должен быть организован процесс исследования и мониторинга.

В качестве взаимодействия вуза с внешней средой нами предлагается использование маркетинговой информационной системы (далее- МИС) вуза как механизма комплексного мониторинга внешней среды, представленной на рис. 6.2.

Предлагаемая схема МИС составлена на основе маркетинговой модели функционирования вуза приведенной на рис. 6.2, расширяя приведенные в схеме категории до уровня конкретных факторов.

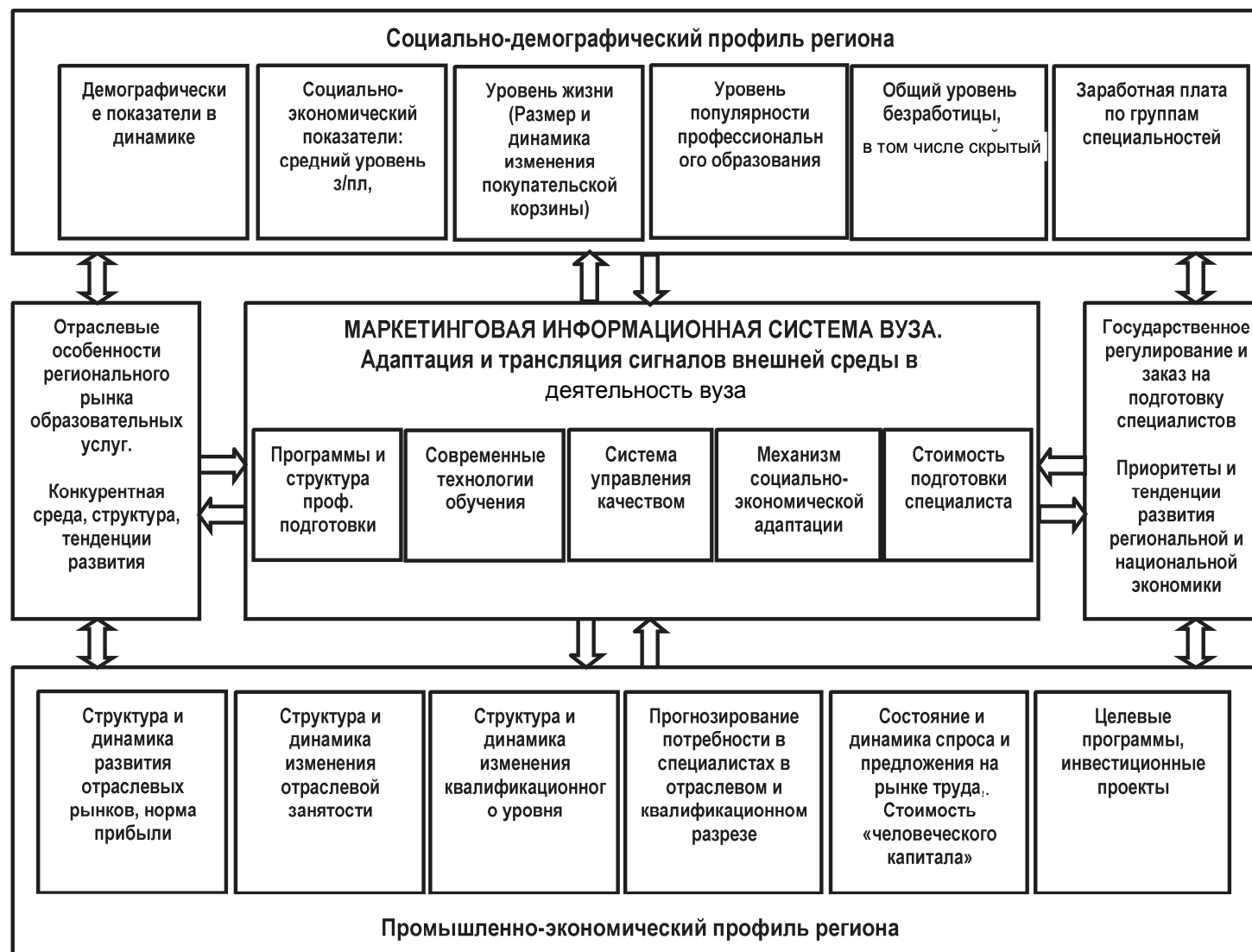


Рис. 6.2. Маркетинговая информационная система вуза

Представленные элементы МИС приведены в комплексное соответствие согласно основной задаче вуза по удовлетворению спроса на образовательные услуги у населения и спроса на специалистов со стороны промышленно-экономической среды региона. Назначением маркетинговой информационной системы является: формирование массива аналитической информации (первичной и вторичной) о состоянии и тенденциях развития внешней среды для обеспечения процесса управления деятельностью вуза.

Являясь производителем образовательных услуг в виде образовательных программ, образовательные учреждения как субъекты, формирующие и осуществляющие предложение образовательных услуг на рынок, играют решающую роль в становлении маркетинга в сфере образования. Результатом потребления образовательных программ является выпуск учебным заведением специалиста с определенным набором знаний, умений и навыков, с определенным качеством подготовки (или, как уже нами уточнялось ранее, «совокупного специалиста» – носителя свойств образовательной программы в трактовке теории человеческого капитала). Выпускник вуза вступает в рыночные отношения на другом рынке – рынке труда. Таким образом, подтверждается *трансформационная* характеристика образовательной услуги в образовательной среде, под комплексным воздействием образовательной программы (процесса) абитуриент превращается в специалиста. В процессе изучения и освоения образовательной программы под воздействием образовательного процесса абитуриент превращается сначала в студента, выпускника, а затем и в специалиста. Специалист, выходя на рынок труда, вступает в экономические отношения с работодателем, удовлетворяя тем самым спрос на рабочую силу со стороны работодателей. На рис. 6.3 схематически представлено действие трансформационного механизма образовательной услуги.

Стремясь максимально приблизиться к критерию эффективности функционирования, вуз использует стратегические и тактические приемы организации основной деятельности, оптимизирует уровень дифференциации образовательных программ, использует маркетинговый инструментарий, т.е. делает все возможное для максимального удовлетворения спроса населения на образовательные услуги.

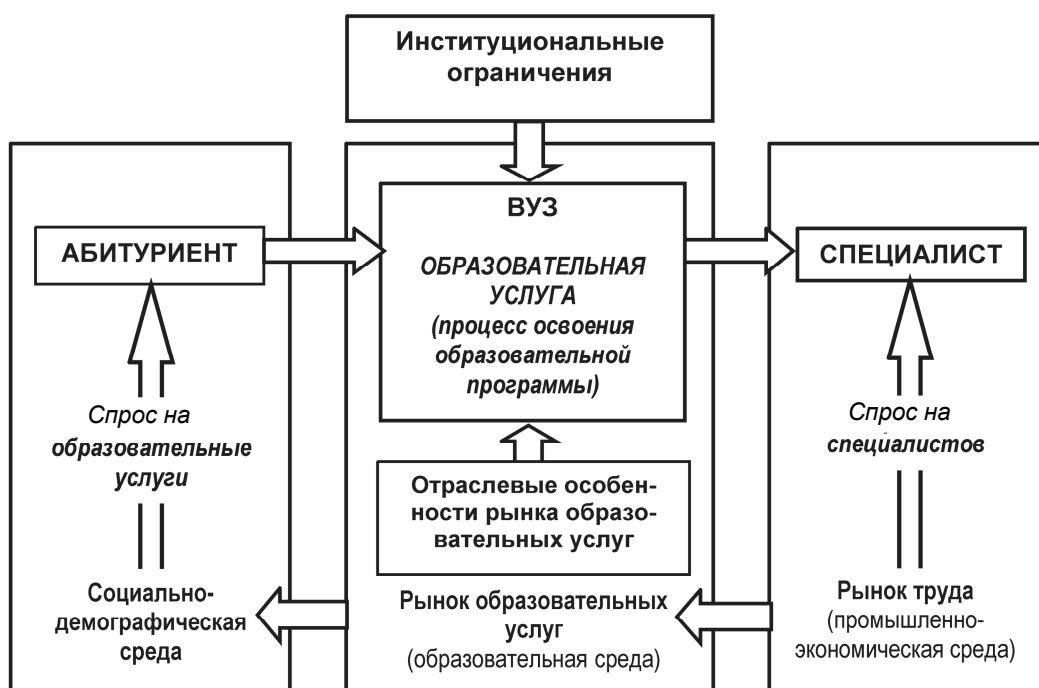


Рис. 6.3. Трансформационный механизм образовательной услуги

По мнению Рассудова Л. Н., выполнение функции удовлетворения спроса на специалистов на рынке труда не является в настоящее время приоритетной задачей для вуза, поскольку на этом рынке вуз не имеет прямой материальной выгоды от максимизации достигаемого эффекта (в отличие от рынка образовательных услуг). Действительно, направив ресурсы на удовлетворение спроса на образовательные услуги, вуз получит гораздо больший экономический эффект, нежели направив ресурсы на максимальное удовлетворение спроса работодателей¹⁰⁵.

Возрастание такого диспаритета усиливается как отсутствием методологии управления образовательным процессом в соответствии с требованиями рынка труда, так и неготовностью работодателей к стратегическому взаимодействию. Тенденции к максимальному удовлетворению спроса на образовательные услуги привели к «перепроизводству» одних специальностей и нехватке (порой катастрофической) других специальностей на рынке труда.

¹⁰⁵ Рассудов Л. Н. Прогнозирование потребности в специалистах на базе региональных центров содействия трудоустройству и занятости // Роль и место центров занятости и трудоустройству выпускников УПО в федеральной системе занятости: Материалы школы-семинара. – М., 2002. – 71 с. – С. 44.

В процессе исследовательской работы нами выявлены и следующие формы проявления спроса на специальности (специалистов), в зависимости от сложившейся ситуации на рынке труда.

Отрицательный спрос. В условиях трансформационных процессов в экономике Российской Федерации это относится к выпускникам вузов по ставшим уже традиционными специальностям – «Экономика и управление на предприятиях», «Менеджмент» и др. Спрос на большинство таких специалистов имеет отрицательные характеристики – слишком многие вузы готовят их. Абитуриенты по-прежнему интересуются этими специальностями, «покупаясь» на красивое название и легкость освоения профессии, не задумываясь о дальнейшем трудоустройстве.

Отсутствие спроса. При данной ситуации целевые потребители (работодатели) не заинтересованы в получении работников по определенным специальностям. В то же время, потребности в специалистах по новым, прогрессивным специальностям могут быть значительными. Так, потребности различных отраслей и регионов нашей страны в специалистах по экологии теоретически могут быть большими, но в настоящее время выпускникам вузов по специализации «Экономика экологии» трудно найти работу из-за инертности в понимании этой проблематики на предприятиях.

Скрытый спрос. Многие потребители специалистов могут испытывать нужду в таких специальностях, которые еще слабо представлены на рынке образовательных услуг, например в специалистах по внутрифирменному менеджменту знаний, специалистах по оптимизации информационных и финансовых потоков на предприятии и др. Задача маркетологов в вузе – оценить величину потенциального рынка и организовать эффективную подготовку кадров по этим направлениям.

Падающий спрос. Перенасыщенность рынка труда определенными специалистами (например, торговыми агентами, продавцами, менеджерами) и, главное, в силу снижения потребности предприятий в таких специалистах востребованность их на рынке падает. Чтобы переломить данную тенденцию, необходимо проанализировать все причины снижения конъюнктуры и определить возможности отыскания новых целевых рынков, с одной стороны, и изменения характеристик подготавливаемых кадров, с другой, проведение переподготовки этих специалистов с получением специализации.

Нерегулярный спрос. В данном случае имеют место колебания в востребованности специалистов определенной профессии и квалификации как в краткосрочном периоде (до 1 года, например повышение спроса на бухгалтеров в период подготовки отчетной документации), так и в долгосрочном периоде (например спрос на специалистов-проектировщиков). При таком развитии ситуации необходимо найти способы сглаживания колебаний в распределении спроса во времени.

Полноценный спрос. О нем можно говорить, когда обе стороны удовлетворены существующим положением. Это относится к таким экономическим специальностям, как «Государственное и муниципальное управление», «Банковское дело», «Бухгалтерский учет и аудит», «Маркетинг» и некоторым другим. Задача вузов в этом случае состоит в поддержании центростремительных усилий по подготовке существующего круга специальностей и наблюдении за изменением потребительских предпочтений на новые специальности и конкуренцией со стороны других вузов, проведении разнообразных исследований и опросов.

Чрезмерный спрос. Это относится к таким специальностям и специализациям, как «Информационные технологии», «Биржевая торговля», «Антикризисное управление», «Оценка недвижимости» и некоторым другим. Реакция вуза на такую ситуацию может быть: либо повышение стоимости на образовательные услуги по данной специализации, либо, что более предпочтительно, расширение предложения по оказанию образовательных услуг по данным специальностям в виде дополнительных краткосрочных курсов подготовки и переподготовки.

Следовательно, от конфигурации спроса на рынке труда, от того, какую специальность получил выпускник и какого качества оказались полученные им знания и приобретенные навыки, а также от уровня его социальной адаптации зависит, насколько востребованным он окажется на рынке труда.

Чтобы сбалансировать спрос и предложение на рынке образовательных услуг и на рынке труда, по мнению Р. И. Капелюшникова,¹⁰⁶ необходимо исследовать и спрогнозировать структуру потребности экономики в кадрах соответствующей специализации

¹⁰⁶ Капелюшников Р. И. Российский рынок труда: адаптация без реструктуризации. – М. : ГУ ВШЭ, 2001. – 309 с. – С. 128.

и профиля подготовки, а также определить, какими профессиональными знаниями и навыками они должны обладать, чтобы быть способными к трудовой деятельности на предприятиях.

По сути, степень востребованности специалиста и качество его знаний могут быть определены только во внешней среде – на рынке труда, когда специалист вовлекается в процесс воспроизводства – это отмечается в работах И. А. Зимней¹⁰⁷ и Л. Н. Рассудова¹⁰⁸. Степень востребованности специалиста и качество полученных им знаний, в свою очередь, влияют на формирование имиджа учебного заведения, что в значительной мере влияет на формирование предпочтений будущих абитуриентов в выборе учебного заведения. Следовательно, вуз напрямую заинтересован в том, чтобы его образовательные программы как можно полнее соответствовали требованиям рынка труда, а выпускники как можно полнее эту программу усваивали.

Специалисты, не получившие реальный отклик рынка труда на предложенные навыки и умения (проще говоря, безработные), пытаются либо искать новые возможности трудоустройства через службу занятости и рекрутинговые агентства, либо снова прибегают к услугам образовательных учреждений для получения более востребованной профессии (что бывает реже). В результате – потраченные ресурсы на подготовку специалиста не возвращаются в систему расширенного воспроизводства, возникает социальная напряженность и неудовлетворенность. Возникает проблема *невостребованности* специалиста на рынке труда.

На основе проведенного исследования проблематики востребованности, можно сделать вывод, что понятие «востребованность специалиста» имеет обыденное и достаточно расхожее значение. Обычно под «востребованным специалистом» понимается успешно трудоустроенный по специальности выпускник.

Как отмечается отмечалось ранее, именно отклик рынка труда дает реальное представление о «ценности» специалиста и уровне его востребованности.

¹⁰⁷ Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5. – С. 34–42.

¹⁰⁸ Рассудов Л. Н. Прогнозирование потребности в специалистах на базе региональных центров содействия трудоустройству и занятости // Роль и место центров занятости и трудоустройству выпускников УПО в федеральной системе занятости: Материалы школы-семинара. – М., 2002. – 71 с.

Используя маркетинговый подход к описанию проблематики востребованности, возможно смоделировать следующие ситуации, определяющие степень востребованности специалиста при приеме на работу:

1) специалист полностью соответствует предъявляемым профессиональным, социальным и личностным требованиям работодателя (согласно изученной образовательной программе), специалиста устраивает уровень заработной платы – ситуация *востребованности специалиста*;

2) специалист частично удовлетворяет предъявленным профессиональным, социальным и личностным требованиям работодателя, поэтому работодатель либо отказывается его (специалиста) трудоустроить, либо предлагает трудоустройство по другой специальности – ситуация *профессиональной невостребованности специалиста*;

3) специалист не соответствует предъявляемым профессиональным, социальным и личностным требованиям работодателя – ситуация *невостребованности (отрицательной востребованности) специалиста*.

Во всех перечисленных ситуациях речь идет о соответствии (или несоответствии) профессиональных, социальных и личностных характеристик специалиста требованиям работодателя. Каждая ситуация имеет свои особенности и в каждом конкретном случае работодатель определяет приоритеты в своих требованиях к специалисту.

Невостребованный по основной специальности специалист имеет возможность трудоустройства по родственной специальности (но возможно менее оплачиваемой) или готов пройти дополнительное обучение для получения востребованной рынком труда специальности. Обучение по дополнительным специальностям, переподготовку и повышение квалификации проводят не только образовательные учреждения различного уровня, но и рекрутинговые и консалтинговые фирмы, образуя тем самым в совокупности рынок дополнительных образовательных услуг. В определенной мере он существует вне зависимости от основного рынка образовательных услуг, но является по отношению к нему *вторичным*.

В процессе исследования в научной литературе нами не была обнаружена четкая формулировка понятия «востребованность специалиста». Большинство авторов, упоминающих данное слово-

сочетание, не формируют определения востребованности, используя его для обобщающей характеристики (со стороны рынка труда) той или иной специальности (например: «...налицо кризис перепроизводства по специальности «экономист-менеджер», поскольку выпускники вузов, освоившие эту специальность, в большинстве своем не востребованы на рынке труда г. Санкт-Петербурга»¹⁰⁹).

Категорию «востребованность специалиста» предлагается рассматривать как:

- внешний критерий качества образовательной услуги, выраженный в трудоустройстве специалиста согласно освоенной образовательной программе;
- уровень проявления совокупной экономической и социальной ценности (значимости) комплекса профессиональных, социальных и личностных характеристик специалиста на рынке труда выраженный в заработной плате;
- положительная реакция внешней среды (экономической системы, рынка труда) в виде трудоустройства на совокупность профессиональных (знания, умения, навыки, технологии, опыт), социальных (адаптивность, контактность лидерские качества, умение работать в команде) и личностных (тип характера, тип мотивации) характеристик.

Исходя из приведенных условий под ***востребованностью специалиста*** следует понимать степень соответствия совокупности экономических, профессиональных, личностных и социальных характеристик специалиста, сформированных в процессе освоения специализированной образовательной программы, сложившемуся или перспективному спросу для данной специальности (образовательной программы) на рынке труда.

Схема, представленная на рис. 6.4, иллюстрирует механизм формирования категории «востребованность специалиста» с учетом приведенных факторов и условий взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг.

¹⁰⁹ Кукин А. В. Прогнозирование изменения контингента студентов как необходимый фактор планирования ресурсного обеспечения вуза // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – № 4(23). – С. 65–69.

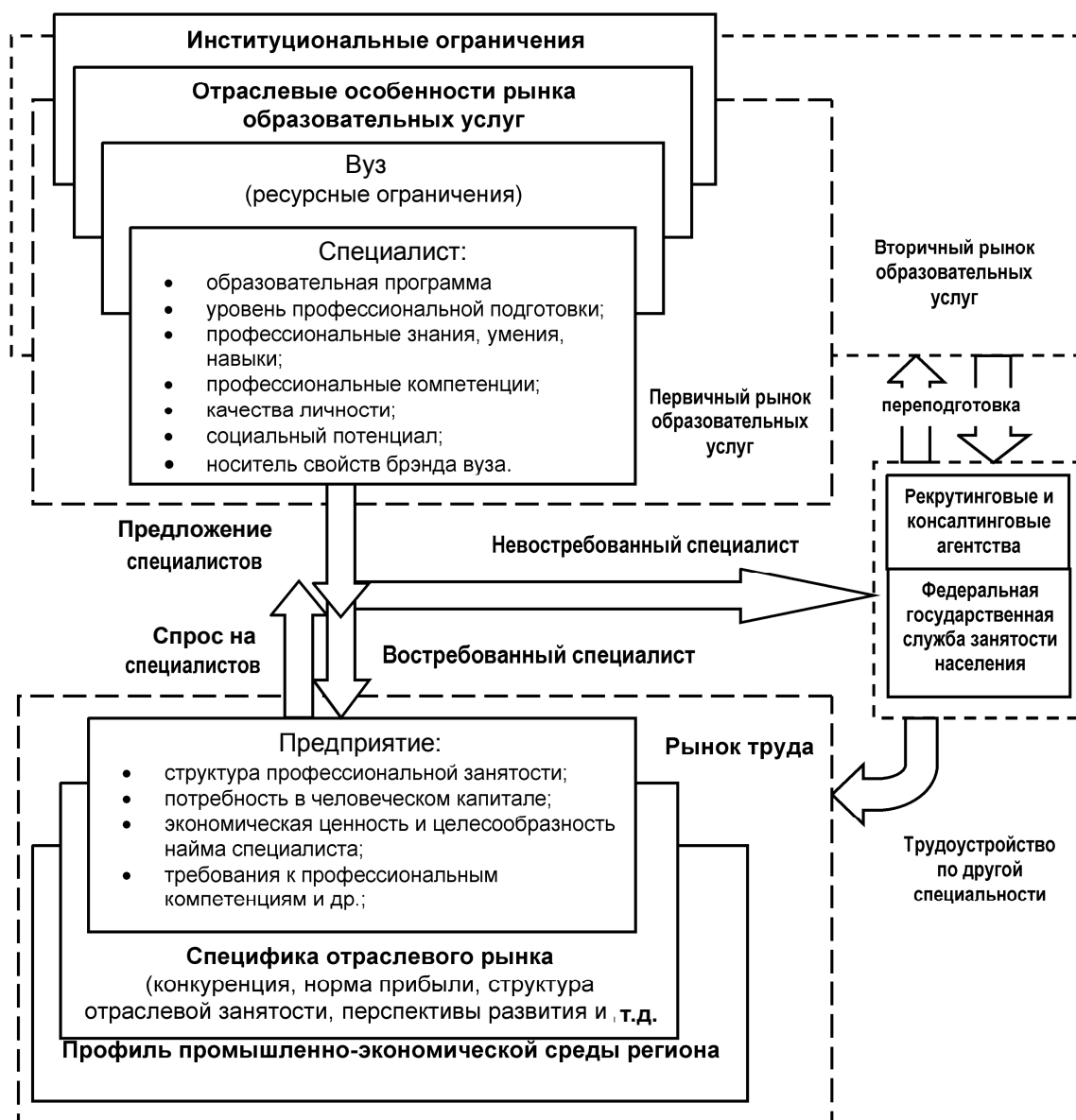


Рис. 6.4. Принципы взаимодействия рынка образовательных услуг и рынка труда при определении востребованности специалиста

В соответствии с представленной схемой спрос на специалистов на рынке труда определяется множеством факторов как внешнего (норма прибыли в отрасли, структура занятости, демографическая ситуация, перспективы и тенденции развития и др.), так и внутреннего (структура занятости, специализация экономической целесообразность и ценность найма, профессиональные требования и т.д.) характера. По сути, спрос на специалистов на уровне конкретного предприятия определяется желанием руководства решить какую-либо проблему, достичь определенных целей,

а инструментом достижения этих целей (решением проблем) выступает специалист.

С другой стороны, по мнению Н. А. Селезневой¹¹⁰, для удовлетворения спроса предприятия на предъявляемые факторы, выступает выпускник вуза (системы профессионального образования) как носитель эмерджентных (неотделимых) свойств образовательной программы. Оценить специалиста можно по уровню усвоения образовательной программы (средний балл в дипломе), наличию производственного или исследовательского опыта (наличие результатов производственных практик или трудового стажа, научные работы и публикации), его личностным и социальным характеристикам (выявляются в процессе собеседования) и т.п. Кроме того, каждый выпускник является, безусловно, носителем свойств брэнда образовательного учреждения, что накладывает отпечаток на привлекательность его трудоустройства (например, если работодатель уже имеет отрицательный опыт трудоустройства выпускников определенного вуза, то отношение к вновь трудоустраиваемому выпускнику будет негативным).

Таким образом, если выпускник соответствует требованиям работодателя и требованиям внешнего и внутреннего порядка ценности найма при адекватной заработной плате, значит, его можно оценить как *востребованного* специалиста. Если предъявляемые работодателем требования не удовлетворяются, следовательно, специалист признается *невостребованным* и не будет трудоустроен (либо трудоустроен, но по другой специальности).

В соответствии с перечисленными выше особенностями структуры и механизмов взаимодействия субъектов рынка образовательных услуг для дальнейшего рассмотрения категории востребованности, целесообразным, является разделение рынка образовательных услуг на два основных типа: первичный и вторичный рынок образовательных услуг.

Точная трактовка и классификация рынка образовательных услуг на *первичный* и *вторичный* в процессе проводимых иссле-

¹¹⁰ Селезнева Н. А. Качество образования и информационные технологии в образовании: понятия, взаимосвязи, эффективность // Качество образования и информационные технологии. Развитие образовательного пространства с использованием информационных технологий и телекоммуникаций / Под ред. Н. А. Селезневой, И. И. Дзегеленка. – М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2001. – 328 с. – С. 165.

ований не была обнаружена, однако в научной литературе встречается несколько ссылок на подобное разделение в работах авторов В. Н. Буркова, Д. А. Новикова, О. М. Горелик, М. А. Лукашенко. В перечисленных работах авторы уточняют, что рынок образования имеет неоднородную и многослойную структуру, но это разделение не рассматривается авторами в контексте востребованности. Базой для исследования структуры рынка послужили наблюдения и имеющийся практический опыт автора в маркетинговой деятельности на рынке образовательных услуг.

С целью уточнения характеристик процесса формирования востребованности рассмотрим подробнее особенности первичного и вторичного рынка образовательных услуг.

Первичный рынок образовательных услуг образуют государственные и коммерческие образовательные учреждения (высшие, средние профессиональные и начальные профессиональные учебные заведения), предлагающие для потребления *основные* профессиональные образовательные программы различного уровня подготовки, содержание которых регламентировано государственным образовательным стандартом и другими институциональными ограничениями, характерными для данного рынка.

Потребителями на первичном рынке образовательных услуг являются выпускники общеобразовательных школ, претендующие на реализацию конституционного права на получение образования (в соответствии с законодательством РФ). Оплату за потребление образовательных услуг вносит либо государство (в виде распределения бюджета на образование), либо работодатель (при целевом заказе на подготовку специалиста), либо родственники абитуриентов, если обучение проходит на внебюджетной основе. Обучение по образовательным программам, на местах, обеспеченных бюджетным финансированием, считается у потребителей условно бесплатным, что на самом деле не так. Государство оплачивает расходы на получение образования с целью получения экономического прироста от повышения образовательного уровня.

Вторичный рынок образовательных услуг формируется государственными и коммерческими образовательными учреждениями, а также консалтинговыми и рекрутинговыми фирмами, предлагающими для потребления *дополнительные* профессиональные образовательные программы, содержание которых не имеет жесткой регламентации и привязки к государственным об-

разовательным стандартам и определяется обычно текущей рыночной конъюнктурой спроса на эти программы.

Институциональные ограничения на рынке дополнительных образовательных услуг формируются лицензированием образовательной деятельности, но не в такой степени, как на первичном рынке образовательных услуг, влияют на деятельность субъектов рынка.

Потребителями на рынке дополнительных образовательных услуг выступают:

- категории граждан, желающие повысить свой образовательный уровень, пройти переподготовку или получить дополнительное профессиональное образование и лично оплачивающие свое обучение;
- предприятия и организации, заинтересованные в переподготовке и повышении квалификации сотрудников и оплачивающие этот процесс;
- федеральная государственная служба занятости населения, реализующая государственные программы снижения уровня безработицы и распределяющая на реализацию этих программ бюджетные средства.

Вторичный рынок образовательных услуг полностью коммерциализирован, потребители самостоятельно оплачивают освоение дополнительной образовательной программы (либо оплату производит работодатель или государство).

Структура и система взаимодействия первичного и вторичного рынка образовательных услуг имеют свои особенности. Особый интерес представляет, каким образом такое разделение влияет на формирование категории востребованности.

Очевидно, что при профессиональной невостребованности (отрицательной востребованности) основной специальности, дополнительное обучение на дополнительном рынке образовательных услуг становится фактически главным условием трудоустройства. Иногда наличие дополнительного образования выступает положительным критерием трудоустройства по основной специальности, повышая уровень востребованности.

Мотивы и потребности получения образования по основным и дополнительным образовательным программам, могут быть, различны. В данном исследовании основной упор сделан на изу-

чение маркетинговых особенностей состояния, структуры и динамики развития первичного рынка образовательных услуг отдельного региона, объектами анализа выступают специфические отношения между субъектами рассматриваемого рынка; субъектами анализа выбраны высшие образовательные учреждения. Таким образом, разделив рынок образовательных услуг на два составных типа, можно перейти к рассмотрению критериев востребованности специалиста со стороны рынка труда¹¹¹.

В соответствии с представленной схемой (рис. 4), «востребованность специалиста» является положительной реакцией работодателя (предприятия) на предъявляемые требования и сложившиеся экономические особенности отраслевого рынка труда, т.е. «востребованность специалиста» является степенью удовлетворения работодателя от «потребления продукта» – выпускника вуза.

Основными параметрами, предопределяющими востребованность специалиста на региональном рынке труда, в соответствии со схемой, приведенной на рис. 4, могут выступать:

1) профиль промышленно-экономической среды региона – общая структура рынка труда, структура промышленного производства в регионе, динамика развития основных отраслей, тенденции выпуска продукции и др.;

2) специфика отраслевого рынка (применительно к специальности) – наличие конкуренции в отрасли, норма прибыли, структура занятости, динамика развития, наличие новых технологий, состояние материально-технической базы, темпы обновления основных фондов, длительность производственного и финансового цикла и др.;

3) специфика конкретного предприятия – структура занятости в производстве, текущие и перспективные потребности, прибыльность, уровень заработной платы (ценность и целесообразность приема на работу), требования к профессиональным компетенциям и др.

На уровне конкретного специалиста предопределяющее значение при трудоустройстве играет степень соответствия его профессиональных качеств «идеальному образу» специалиста, кото-

¹¹¹ Лукашенко М. А. Высшее учебное заведение на рынке образовательных услуг: актуальные проблемы управления. – М. : Маркет ДС, 2003. – 358 с.

рого желает нанять работодатель. Определим, какие основные категории требований предъявляет работодатель¹¹².

Исследования научно-публицистической литературы и средств массовой информации (газет: «Работа сегодня», «Из первых рук», «Счастливый случай», «Карьера в Пензе» – и internet-сайтов: <http://www.zarplata.ru>, <http://www.job.ru>, <http://www.consort.ru>, <http://bcd.profic.ru>, <http://job.kuzstu.ru> и др.) позволили выделить следующие категории требований, предъявляемых работодателем при трудоустройстве (которые в комплексе могут составлять понятие «востребованность специалиста»). В ходе исследования были проведены опросы руководителей промышленных предприятий и предпринимателей Пензенской области, специалистов рекрутинговых агентств, целью которых было выявить – какие требования к профессиональным, социальным и личностным характеристикам предъявляют работодатели на региональном уровне, какие причины также влияют на решение о принятии на работу.

В процессе исследования было выявлено, что перечень факторов, влияющих на трудоустройство, может меняться в зависимости от специфики конкретного производства, «профиля экономической среды», географических и продуктовых границ локального рынка труда, социально-демографической ситуации и других параметров, характеризующих состояние и тенденции развития регионального рынка труда.

Таким образом, в результате проведенного анализа можно прийти к выводу, что категория «востребованность специалиста» является своеобразным показателем «качества у потребителя» выпускника вуза. Но формирование данной категории основное влияние оказывают две группы факторов:

- внутренние факторы – факторы влияния образовательной среды в совокупности с личностными профессиональными характеристиками специалиста – формируется непосредственно в микросреде;

- внешние факторы – уровень развития рынка труда и промышленно- экономической и коммерческой среды региона – формируется в макросреде.

¹¹² Рассудов Л. Н. Прогнозирование потребности в специалистах на базе региональных центров содействия трудоустройству и занятости // Роль и место центров занятости и трудоустройству выпускников УПО в федеральной системе занятости: Материалы школы-семинара. – М., 2002. – 71 с.

Рассмотрев реализацию концепции маркетинга взаимодействия при формировании категории «востребованность специалиста», нельзя не выделить роль данной концепции при формировании интегрированного подхода к формированию взаимоотношений между вузом и предприятием-работодателем.

Важнейшим, на наш взгляд, подходом в условиях вызова современных условий развития профессионального образования является использование маркетинга взаимодействия как основной философии построения комплексного механизма подготовки востребованного специалиста в условиях регионального рынка труда.

Реализация такого подхода заложена в идею инновационного образовательного проекта «Специалист-предприятие», разработанного Пензенской государственной технологической академией, суть которого заключается в объединении в единый многоступенчатый образовательный комплекс образовательных учреждений различного уровня (школа, лицей, колледж, вуз). Многоуровневый образовательный комплекс создается с целью реализации комплексного подхода и удовлетворения потребности промышленных предприятий в специалистах, имеющих начальное, среднее и высшее профессиональное образование. Таким же образом может быть создан и университетский комплекс на базе классического университета.

Центральным звеном взаимодействия образовательных учреждений различного уровня является базовый вуз образовательного комплекса. Образовательный комплекс обеспечивает достижение целей и решение задач проекта «Специалист – предприятие», путем структурного объединения образовательных учреждений различного уровня для комплексной целевой подготовки специалистов с начальным, средним и высшим профессиональным образованием для конкретного предприятия, на конкретное рабочее место.

Развитие образовательного комплекса связано с диверсификацией рыночной деятельности предприятий региона и объективной необходимостью подготовки квалифицированных специалистов для развития экономики региона.

Используя опыт создания и деятельности образовательного комплекса, возможно в дальнейшем сформировать сеть образовательных комплексов по различным направлениям деятельности, которые обеспечат: целевую подготовку специалистов на регио-

нальном рынке образовательных услуг, эффективное управление и координацию деятельности образовательных учреждений, непрерывное взаимодействие учебного и производственного процессов. В первую очередь, эффективных результатов от деятельности образовательных комплексов можно ожидать в научно-исследовательской, производственной, социальной и экономических сферах. Производственные – целевая подготовка специалистов, от рабочих до инженеров, на конкретные рабочие места и должности. Социальные – расширение возможностей выбора образовательных программ и продолжения образования обучающихся. Экономические – сокращение финансовых затрат на решение проблемы кадрового обеспечения предприятий.

Предлагаемая в проекте «Специалист-предприятие» структура образовательного комплекса имеет следующие составляющие:

1. Базовые школы.
2. Программы начального профессионального образования.
3. Программы среднего специального образования.
4. Программы высшего технического и экономического образования.
5. Программы повышения квалификации и дополнительного образования.
6. Программы послевузовского образования (аспирантура).

На рис. 6.5 представлена схема взаимодействия перечисленных учреждений и организаций при реализации инновационного образовательного проекта «Специалист-предприятие».

Под «Базовой школой» понимается учреждение начального образования (школа), имеющее ориентацию по профилю образовательного комплекса. Пример: школа с экономической специализацией, входящая в образовательный комплекс с ориентацией на экономику.

Под «Базовым предприятием» понимается промышленное предприятие (предприятия), на базе которого проводится практическая подготовка инженерных специалистов разного уровня, а также промышленно-производственного персонала для каждой стадии производственного процесса.

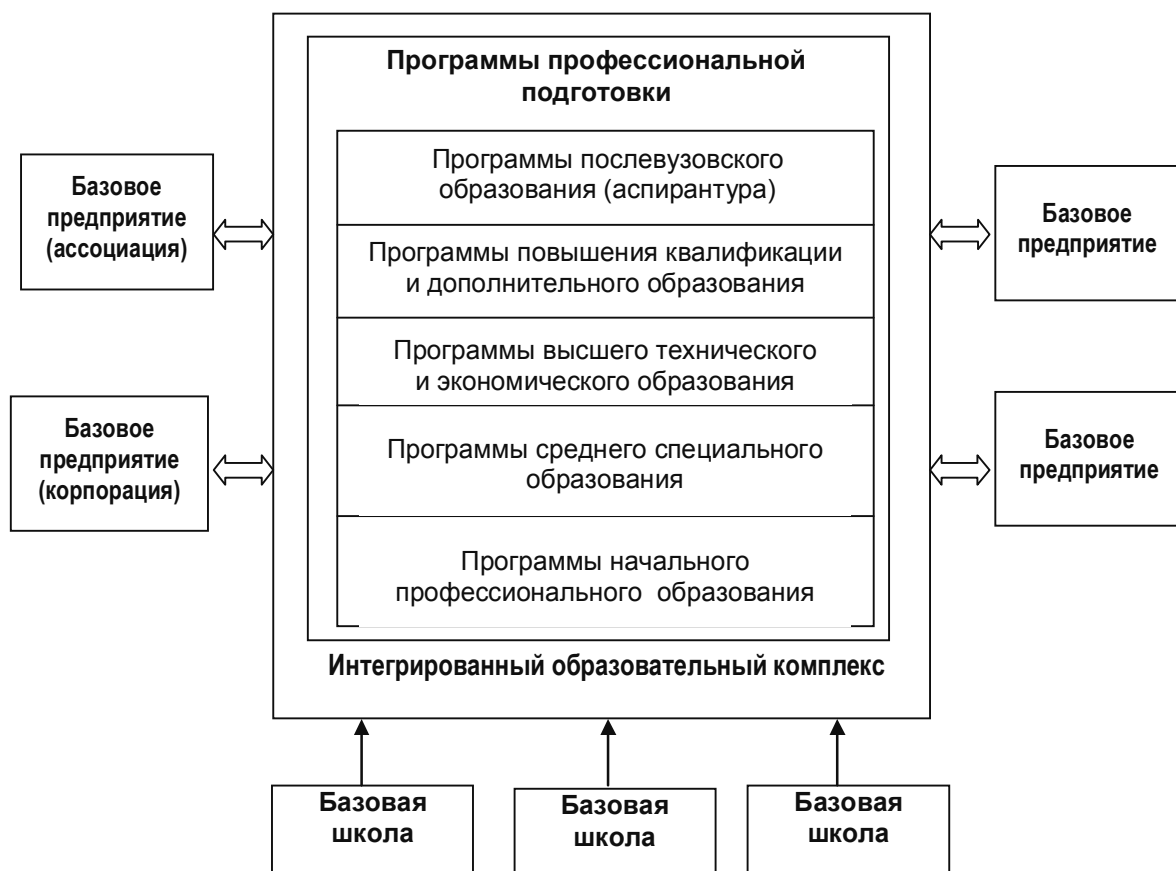


Рис. 6.5. Структура интегрированного многоуровневого образовательного комплекса проекта «Специалист-предприятие»

В соответствии с концепцией маркетинга взаимодействия, создание интегрированного образовательного комплекса призвано решить главную задачу – обеспечение базовых предприятий региона основным промышленно-производственным персоналом. Это становится возможным благодаря инновационному подходу к подготовке специалистов, когда, начиная со школы, у обучающихся появляется возможность определиться в выборе профессиональной ориентации: либо после школы по окончании базового класса подготовки пойти работать на предприятие, либо продолжить обучение в училище, техникуме, вузе.

Процесс интеграции образовательных учреждений в единый комплекс расширяет возможности профессионального образования в сфере взаимодействия с промышленной средой региона, является серьезным фундаментом при планировании подготовки и распределения специалистов для экономики региона. Такое взаи-

модействие повышает качественный уровень информационного обмена, дает возможность использовать образовательный комплекс как производственную площадку – для проведения исследований и переподготовки повышения квалификации персонала. В данном случае происходит реализация концепции маркетинга взаимодействия при формировании комплексных отношений между субъектами рынка труда и рынка образовательных услуг (рис. 6.6).



Рис. 6.6. Схема взаимодействия промышленного предприятия с многоуровневым образовательным комплексом

Под интегрированным работодателем здесь следует понимать ассоциацию промышленников региона, объединяющую наиболее прогрессивные промышленные предприятия региона в едином информационно-техническом и управленческом пространстве.

При таком взаимодействии комплексной оценкой качества знаний (подготовки) специалистов является процент востребованности выпускников многоуровневого образовательного комплекса. Чем выше и качественнее уровень взаимодействия образова-

тельного комплекса и промышленной среды региона, тем выше этот процент.

Роль маркетинга взаимодействия здесь трудно переоценить: аккумулируя информацию о структуре и тенденциях изменения промышленной среды, а следовательно, и рынка труда регион; образовательный комплекс имеет возможность управлять процессом планирования и подготовки востребованных специалистов.

Промышленным предприятиям региона экономически выгодно взаимодействие с многоуровневым образовательным комплексом по вопросам обеспечения высококачественного «человеческого капитала» и в долгосрочной перспективе, тем самым обеспечивая свое конкурентное превосходство.

При реализации концепции маркетинга взаимодействия образовательного комплекса и промышленного предприятия неизбежно повышается взаимное влияние на уровень развития и специфику образовательного и производственного процессов, используемые технологии, решение научно-исследовательских и производственных задач (рис. 6.7).



Рис. 6.7. Схема взаимного влияния образовательного комплекса и промышленного предприятия при реализации концепции маркетинга взаимодействия

В промышленности, в силу ориентации непосредственно на конечный результат, выпуск конкурентоспособной продукции, уровень управления знаниями (менеджмент знаний) и процесс образования новых знаний и технологий достаточно низки, что не позволяет проектировать, создавать и эксплуатировать потребительские товары и средства высокого уровня. При этом нельзя не согласиться с утверждением специалистов, что именно в сфере менеджмента знаний современного предприятия формируются новые и более мощные конкурентные преимущества.

Новый уровень взаимодействия промышленного предприятия и образовательного комплекса позволяет выйти на новый качественный уровень синтеза знаний – от использования и внедрения новых технологий в производственный процесс до разработки и создания собственных уникальных технологий и конкурентоспособной продукции более высокого уровня. Студенты образовательного комплекса, участвуя в решении научно-практических и производственных задач высокого уровня, получают неоценимый опыт и уже на ранних курсах увеличивают уровень практических знаний, умений и навыков, а также полноценно участвуют в процессе экономического воспроизводства и социальной адаптации. Образовательный комплекс получает при этом конкурентные преимущества на рынке образовательных услуг в виде высокой востребованности выпускников и возможности привлечения финансирования для дальнейшего развития.

Одной из приоритетных задач развития и внедрения маркетинга взаимодействия на рынке образовательных услуг является, на наш взгляд, формирование такой системы планирования и управления процессом подготовки специалистов, которая позволяла бы учитывать факторы влияния внешней и внутренней среды в целях разработки более качественного механизма подготовки востребованных на рынке труда специалистов.

Таким образом, концепция маркетинга взаимодействия может стать ответом на современные вызовы внешней среды, изменяющиеся условия развития рынков, в том числе и рынка образовательных услуг.

Глава 7

Роль управления жизненным циклом модного продукта в предпринимательской деятельности субъектов индустрии модной одежды

Функционирование индустрии модной одежды – это сложный многоступенчатый процесс разработки, производства, распределения и потребления модного продукта, целью которого является удовлетворение спроса потребителей в модной одежде в условиях рыночной конкуренции и постоянных модных изменений. В настоящее время эта индустрия стала важнейшей частью экономики многих стран.

Состояние и тенденции развития индустрии модной одежды в любой стране определяются, с одной стороны, наличием и эффективностью функционирования субъектов, осуществляющих разработку, производство и распределение модного продукта. Большую часть из них составляют предприятия легкой промышленности, которые участвуют в формировании экономической безопасности, обороноспособности, социального благополучия и здоровья населения. С другой – наличием в стране спроса на продукцию этой индустрии.

В процессе разработки, производства и распределения модной одежды для российских потребителей задействованы главным образом зарубежные компании, преодолеть конкуренцию которых отечественным пока удастся с трудом. Об этом свидетельствует тот факт, что в структуре предложения на российском рынке индустрии около 80 % одежды иностранного производства и только около 20 % – отечественного. В настоящее время в особо сложном положении находится легкая промышленность России.

Эта ситуация негативно сказывается на экономике страны в целом: теряется значительная часть поступлений в бюджет. Кроме того, удаленность от российских потребителей большей части субъектов, осуществляющих разработку, производство и распределение модной одежды, не позволяет им гибко реагировать на потребности потребителей и затрудняет взаимодействие всех субъектов в процессе функционирования индустрии.

В то же время маркетинговые исследования показывают, что рынок индустрии модной одежды в России оценивается как достаточно емкий и постоянно растущий, причем как в столичных и крупных городах, так и в регионах. Существует спрос отечественных потребителей на модную одежду российских компаний.

Учитывая последнее обстоятельство, а также значение индустрии для развития экономики страны, в настоящее время важным является формирование широкого слоя дееспособных российских субъектов, обладающих достаточными ресурсами для осуществления предпринимательской деятельности в этой сфере и способных конкурировать с зарубежными компаниями.

Для обеспечения высокоэффективной и прибыльной предпринимательской деятельности всем многочисленным российским субъектам, ведущим бизнес в индустрии модной одежды, важно понимать особенности ее функционирования.

На процесс разработки, производства, распределения и потребления продукта индустрии моды в целом, важнейшей частью которой является индустрия модной одежды, значительное влияние оказывает феномен моды, многозначность которого породила самые разные *методологические подходы* к его изучению¹¹³. Эволюция этих подходов представлена в табл. 7.1.

В современных рыночных условиях актуальным для дальнейшего практического применения становится *маркетинговый подход*. Когда исследователей, прежде всего, интересует знание и использование феномена моды и его влияния в целях извлечения прибыли для всех субъектов, осуществляющих предпринимательскую деятельность, из потребностей потребителей, которые всегда переосмысливают понятие «мода» согласно своей системе ценностей.

Исследования показывают, что современная *индустрия моды* представляет собой совокупность субъектов, которые осуществляют деятельность по поводу модных объектов (модных тенденций и продукта) и в рамках этой деятельности вступают в определенные взаимоотношения (рис. 7.1).

¹¹³ Балашов А. А. Маркетинг модных товаров [Электронный ресурс]: На примере одежды : дис. ... канд. экон. наук. – Новосибирск, 1996; Таксанов А. Мода : человеческая слабость или мотор экономики? 10.04.2003. – Интернет-ресурс: ЦентрАзия, <http://centrasia.org/newsA.php4&st=1049970180>. Гофман, А. Б. Мода и люди. Новая теория моды и модного поведения. 3-е изд. – СПб. : Питер, 2004.

Эволюция методологических подходов к исследованию феномена моды

Методологические подходы к исследованию феномена моды	Основное содержание методологических подходов
Эстетический подход	Рассматривает моду как особый вид художественной деятельности. Изменение моды – это изменение эстетического вкуса и проявлений художественного стиля, вызванное старением канонов и идеалов
Культурно-исторический подход	Рассматривает моду как совокупность культурных форм в определенных социальных и исторических условиях. Изменения моды связаны с изменениями в культуре, экономике, образе жизни, с социальными потрясениями
Антропологический подход	Рассматривает моду как результат врожденного стремления к обновлению. Мода в этом контексте удовлетворяет психологическую потребность человека в новизне, выступая как особый способ эмоциональной разрядки. Изменения моды связаны с особенностями психологии индивидуума
Психоаналитический подход	Рассматривает моду как результат подсознательных процессов. Изменения моды позволяют компенсировать отсутствие престижа и создают иллюзию перемен в жизни человека ¹¹⁴
Социально-психологический подход	Рассматривает моду и ее изменения через психологию поведения социальных групп
Социологический подход	Рассматривает моду как отражение статуса той или иной социальной группы, который влияет на поведение человека в сфере потребления, формируя образы вещей – символов престижа. Мода регулирует процесс человеческого поведения: индивидуального, группового, массового ¹¹⁵
Экономический подход	Рассматривает моду как стимулятор производства на выпуск того или иного продукта, поскольку население имеет на него устойчивый спрос. Таким образом, мода превращается в двигатель экономического прогресса. Мода – это не просто стиль поведения, это и тип продукта, временно принимаемый большим числом потребителей, поскольку данный продукт считается социально приемлемым в определенное время в определенном месте ¹¹⁶
Маркетинговый подход	Рассматривает использование феномена моды и его влияния в целях извлечения прибыли для всех субъектов, осуществляющих предпринимательскую деятельность, из потребностей потребителей, которые всегда переосмысливают понятие «мода» согласно своей системе ценностей

¹¹⁴ См. с. 166 [Балашов]¹¹⁵ См. - «- [Гафман]¹¹⁶ См. - «- [Таксанов]

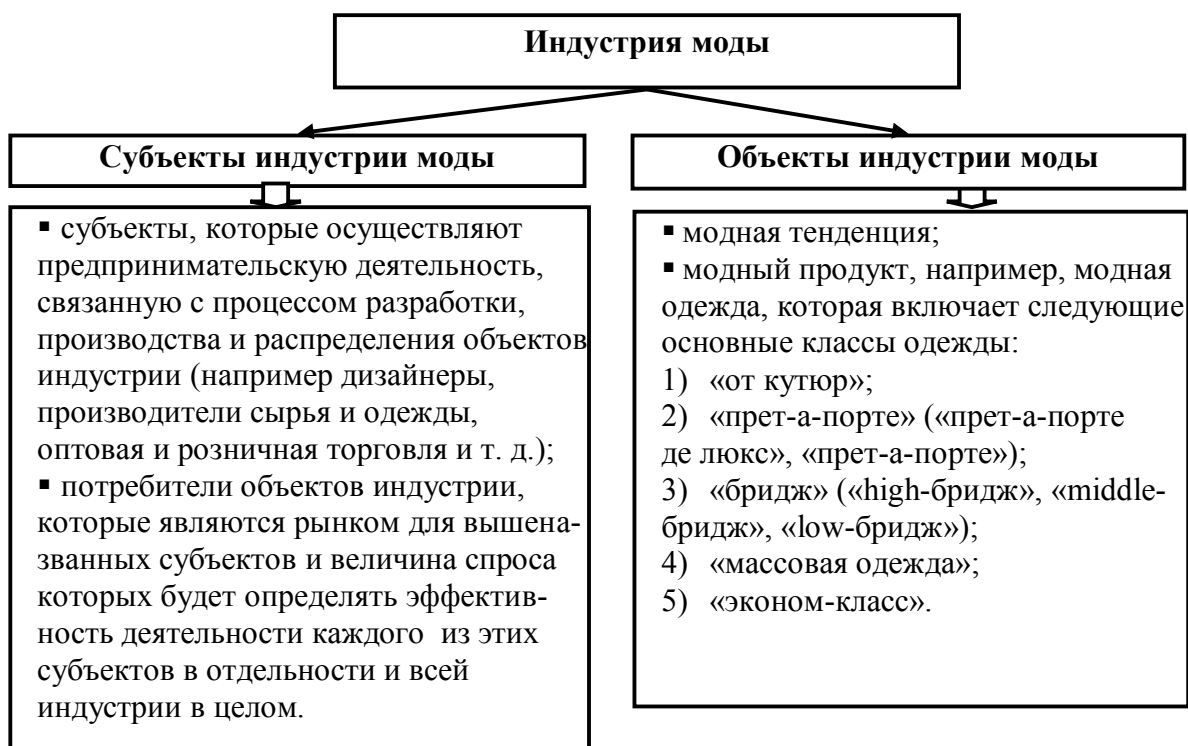


Рис. 7.1. Субъекты и объекты индустрии моды

Для каждого субъекта индустрии понятие «модный продукт» может принимать разные значения. Выделяются два основных условия модности продукта:

1) «модный продукт» – это продукт, который *соответствует критериям модности*, с точки зрения его конечных потребителей, т.е. удовлетворяет их потребности;

2) «модный продукт» – это продукт, *соответствующий модным тенденциям* и претендующий на модность у потребителей.

В настоящее время все большее количество потребительских продуктов попадает под влияние феномена моды. Поэтому, если к модной продукции, *в узком смысле понимания слова*, относят следующие группы потребительских продуктов: одежду, аксессуары, парфюмерию и косметику, домашние украшения и аксессуары, то *в широком* – почти все потребительские продукты¹¹⁷.

Модный продукт, с одной стороны, удовлетворяет физические потребности владельца, а с другой – социальные. Как и любой другой продукт, он может перестать удовлетворять эти по-

¹¹⁷ Лебсак-Клейманс А. Puzzle индустрии моды // Индустрия моды, май, 2002.

требности по причине физического устаревания, когда рассматривается его физическая долговечность, и по причине морального устаревания, определяющего его социальную долговечность¹¹⁸. Как показывает практика, в настоящее время для модных продуктов последнее особенно актуально, а его решающей и самой быстрой действующей причиной является модное устаревание, вызываемое *модными изменениями*¹¹⁹, источником которых могут стать:

- 1) субъекты, осуществляющие предпринимательскую деятельность в мировой индустрии моды;
- 2) потребители объектов мировой индустрии моды;
- 3) изменения любого фактора международной маркетинговой среды, в которой взаимодействуют все субъекты мировой индустрии.

Эффект модных изменений можно рассмотреть с точки зрения потребителей и субъектов, ведущих бизнес в индустрии. Для последних эффективность деятельности напрямую связана с «модным устареванием». С одной стороны, им необходимо успеть разработать, произвести и распределить продукт, пока модная тенденция существует. С другой – ускорение темпов модного устаревания продукта приводит к сокращению его социальной долговечности и стремлению потребителей купить новый модный продукт, на чем, как правило, базируется рентабельность бизнеса в индустрии моды.

Для потребителей на скорость принятия нового модного продукта и замены на него старого, когда-то модного, кроме прочих факторов, будет влиять физическое устаревание. Учитывая это, субъекты, осуществляющие предпринимательскую деятельность в индустрии моды, целенаправленно искусственно сокращают продолжительность жизненного цикла, ускоряя не только моральное устаревание продукта, но и физическое (например, снижая качество), что отрицательно сказывается на потребителях.

Опираясь на труды ведущих исследователей феномена моды, можно отметить, что модное изменение, т.е. изменение в области объектов индустрии, имеет два измерения: *инновационное* и *циклическое*.

Результатом модной инновации является новая модная тенденция и/или новый модный продукт, успех которого на рынке

¹¹⁸ Балашов А. А. Маркетинг модных товаров [Электронный ресурс]: На примере одежды : дис. ... канд. экон. наук. – Новосибирск, 1996.

¹¹⁹ Гофман А. Б. Мода и люди. Новая теория моды и модного поведения. 3-е изд. – СПб. : Питер, 2004.

индустрии независимо от вида и степени новизны определяется его соответствием условиям модности продукта.

Модная инновация представляет собой процесс смены модных циклов, а ряд завершившихся инноваций – не что иное как модные циклы, среди которых исследователями выделяются два вида¹²⁰:

– «модный цикл 1» характеризует функционирование, развитие и смену объектов индустрии моды независимо от масштабов и особенностей распространения каждого из них, где за постоянную и известную величину принимаются степень и характер распространения сменяющих друг друга объектов;

– «модный цикл 2» относится к разработке, производству и распределению объектов индустрии моды, принятию их субъектами индустрии моды и является частным случаем жизненного цикла продукта. Он представлен жизненными циклами модной тенденции (ЖЦМТ) и продукта (ЖЦМП) (рис. 7.2).

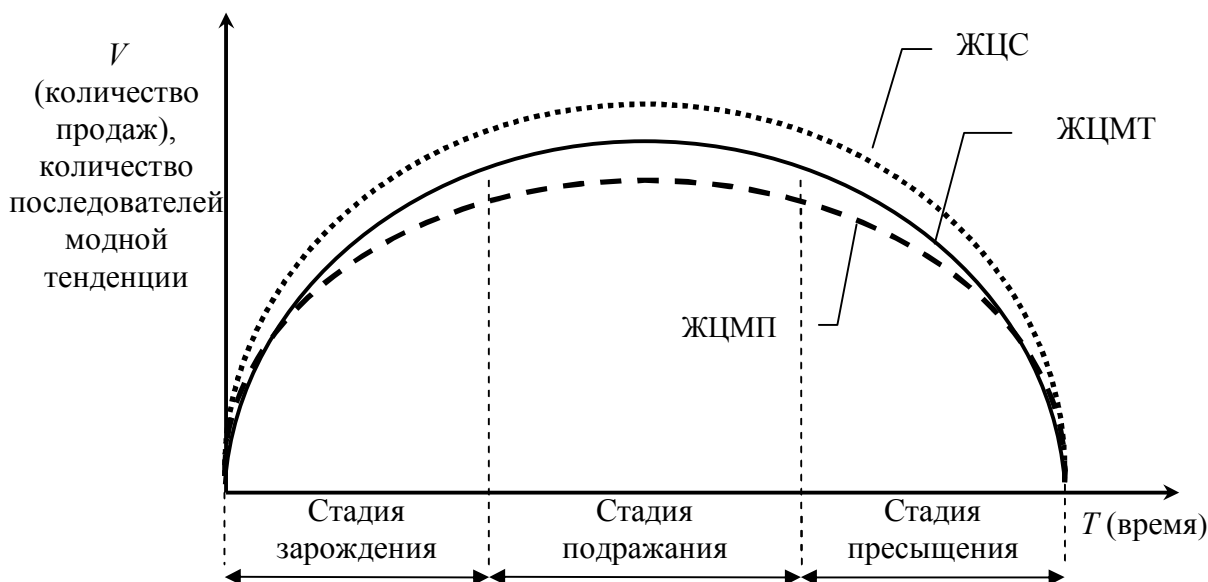


Рис. 7.2. Сочетание кривых жизненного цикла спроса, модной тенденции и модного продукта

Кривая ЖЦМТ включает стадию зарождения, подражания и пресыщения. Кривая ЖЦМП проходит те же стадии, что и традиционный жизненный цикл. Подчиняясь общим закономерностям развития жизненного цикла традиционных продуктов, ЖЦМП имеет ряд особенностей, объясняемых влиянием феномена моды.

¹²⁰ Гофман А. Б. Мода и люди. Новая теория моды и модного поведения. 3-е изд. – СПб. : Питер, 2004.

Эти особенности обусловлены жесткими временными рамками существования модной тенденции, диктующими его продолжительность. Последняя в условиях постоянных модных изменений определяется темпами модного устаревания, которое может начаться на любой стадии жизненного цикла в момент появления модной инновации, в отличие от физического устаревания, начинающегося с момента потребления продукта.

В настоящее время модный цикл 2 вызывает особый интерес исследователей. Активное изучение жизненных циклов разных продуктов позволило обнаружить в индустриально развитых странах общую тенденцию к значительному сокращению их средней продолжительности, ускорению темпов физического и морального устаревания продуктов, что особенно справедливо для модных продуктов. Субъекты, осуществляющие бизнес в индустрии моды, используют ускорение темпов морального устаревания в целях повышения эффективности своей деятельности. Как следствие, важными становятся мероприятия по управлению жизненным циклом модного продукта, его продолжительностью.

Таким образом, особенности предпринимательской деятельности субъектов в индустрии моды обусловлены тем, что объекты индустрии и потребности потребителей, которые они удовлетворяют, воспринимаются как находящиеся в непрерывном движении, изменении. Знание этих особенностей чрезвычайно важно при принятии оптимальных управленческих решений субъектами, эффективность бизнеса которых зависит от использования эффекта модных изменений и, следовательно, соблюдения ими соответствия продолжительностей жизненных циклов модных тенденций и продукта.

Практика рыночной деятельности субъектов, ведущих бизнес в индустрии моды за рубежом, отражает, что эффективность их функционирования в условиях постоянных модных изменений связана с использованием теории и инструментов маркетинга, который лежит в основе всего современного бизнеса. *Маркетинг модных продуктов* определяется как вид управленческой деятельности субъектов, занятых в процессе разработки, производства и распределения модных тенденций и продуктов в сфере индустрии моды, целью которой является, с одной стороны, удовлетворение потребностей потребителей в модном продукте, а с другой – их формирование в соответствии с непрерывными модными изменениями.

Особенности ведения маркетинговой деятельности в индустрии моды проявляются в адаптации и изменении основных концепций и инструментов маркетинга в целях наиболее эффективно их использования в практике предпринимательства в этой сфере. В данной работе рассматривается управление жизненным циклом модного продукта в индустрии модной одежды с учетом эффекта модных изменений.

Результаты исследования деятельности субъектов индустрии модной одежды, которая в настоящее время представляет собой «пирамиду»¹²¹ (рис. 7.3), показывают, что частота разработки, производства, распределения и время потребления одежды зависят от продолжительности *сезона*, т.е. периода, в течение которого существует определенная текущая модная тенденция и за который в идеальном варианте должен быть продан модный продукт, соответствующий этой тенденции.



Рис. 7.3. «Пирамида» индустрии модной одежды

Традиционно в мире существует два сезона: весна/лето и осень/зима, которые длятся каждый 0,5 года, и в рамках которых выделяют мегатенденции (длительностью 2,5 года) и вытекающие из них краткосрочные (длительностью 2; 1,5 и 1 год) и текущие модные тенденции (длительностью 0,5 года)¹²².

¹²¹ Лебсак-Клейманс А. Puzzle индустрии моды // Индустрия моды. – 2002. – Май.

¹²² Прогнозирование в индустрии моды // Индустрия моды № 3 (18). – 2005. – Лето.

Сезонность протекания модных изменений и появления на их основе новых модных тенденций и продуктов, а также последовательной реакции на них субъектов индустрии можно показать с помощью модели, отражающей взаимозависимость жизненных циклов модных тенденций, продукта и этапов процесса функционирования индустрии модной одежды (рис. 7.4).

Данная модель предполагает следующее:

1) стадия разработки ЖЦМП начинается с момента зарождения жизненного цикла краткосрочной модной тенденции на период $5t_{\text{сезона}}$ (т. А). По мере прохождения ЖЦМП стадии разработки зарождаются жизненные циклы краткосрочных модных тенденций на период $4t_{\text{сезона}}$, $3t_{\text{сезона}}$ и $2t_{\text{сезона}}$ (т. Б, В, Г), где $t_{\text{сезона}}$ – продолжительность сезона;

2) стадия внедрения ЖЦМП начинается одновременно с зарождением жизненного цикла текущей модной тенденции на период $t_{\text{сезона}}$ (т. Д);

3) начало стадии роста ЖЦМП совпадает с началом стадий подражания жизненных циклов всех модных тенденций (т. Е). Пики жизненных циклов модных тенденций и продукта протекают в одно время (т. П). Стадия зрелости ЖЦМП завершается одновременно со стадиями подражания жизненных циклов всех модных тенденций (т. К);

4) стадия спада ЖЦМП совпадает со стадиями пресыщения жизненных циклов всех модных тенденций. Завершаются жизненные циклы модных тенденций и продукта одновременно (т. М);

5) стадия разработки ЖЦМП соответствует следующим этапам: разработки, материализации и демонстрации образцов сырья, моделей одежды; заказа и производства определенного тиража модных моделей одежды;

6) стадии внедрения, роста, зрелости и спада ЖЦМП соответствуют этапам распределения, потребления и демонстрации модной одежды.

Таким образом, каждый этап процесса функционирования индустрии модной одежды соответствует определенным стадиям жизненных циклов модных тенденций и продукта. ЖЦМП и ЖЦМТ завершаются одновременно с циклом процесса функционирования индустрии модной одежды, когда весь произведенный тираж модного продукта достиг своего потребителя.

Согласно исследованиям, сезонность резко сокращает продолжительность ЖЦМП и его отдельных стадий. В настоящее время субъекты, осуществляющие предпринимательскую деятельность в мировой индустрии модной одежды, постоянно ускоряют темп обновления модных тенденций. В то же время все большее значение приобретает четкая адресность одежды, ее точное целевое назначение, что требует адаптации мировых модных тенденций к потребностям конкретных потребителей.

На основе анализа процесса функционирования современной индустрии модной одежды в мире и в России можно описать алгоритм процесса функционирования индустрии (рис. 7.5). Весь цикл от разработки до потребления модной одежды включает в себя следующие этапы:

- 1) разработку, материализацию и демонстрацию образцов сырья;
- 2) разработку, материализацию и демонстрацию моделей одежды;
- 3) заказ на производство определенного тиража модных моделей одежды для торговых точек;
- 4) заказ на производство определенного тиража модного сырья;
- 5) производство определенного тиража модного сырья;
- 6) производство определенного тиража модных моделей одежды;
- 7) распределение модной одежды;
- 8) потребление и демонстрация модной одежды.

Показателем эффективности деятельности субъектов, ведущих бизнес в индустрии, становится продолжительность ЖЦМП, которая должна соответствовать продолжительности жизненных циклов модных тенденций. Этого можно достичь, осуществляя *управление ЖЦМП*, т.е. управление процессом функционирования индустрии моды в целом и деятельностью каждого ее субъекта в отдельности на различных этапах процесса функционирования индустрии, и, следовательно, на различных стадиях ЖЦМП. Причем на стадии разработки осуществляется в основном управление модными изменениями – модными инновациями (новыми модными тенденциями и продуктами).

Управление ЖЦМП может осуществляться на межгосударственном, внутригосударственном уровнях и уровне субъектов индустрии моды.

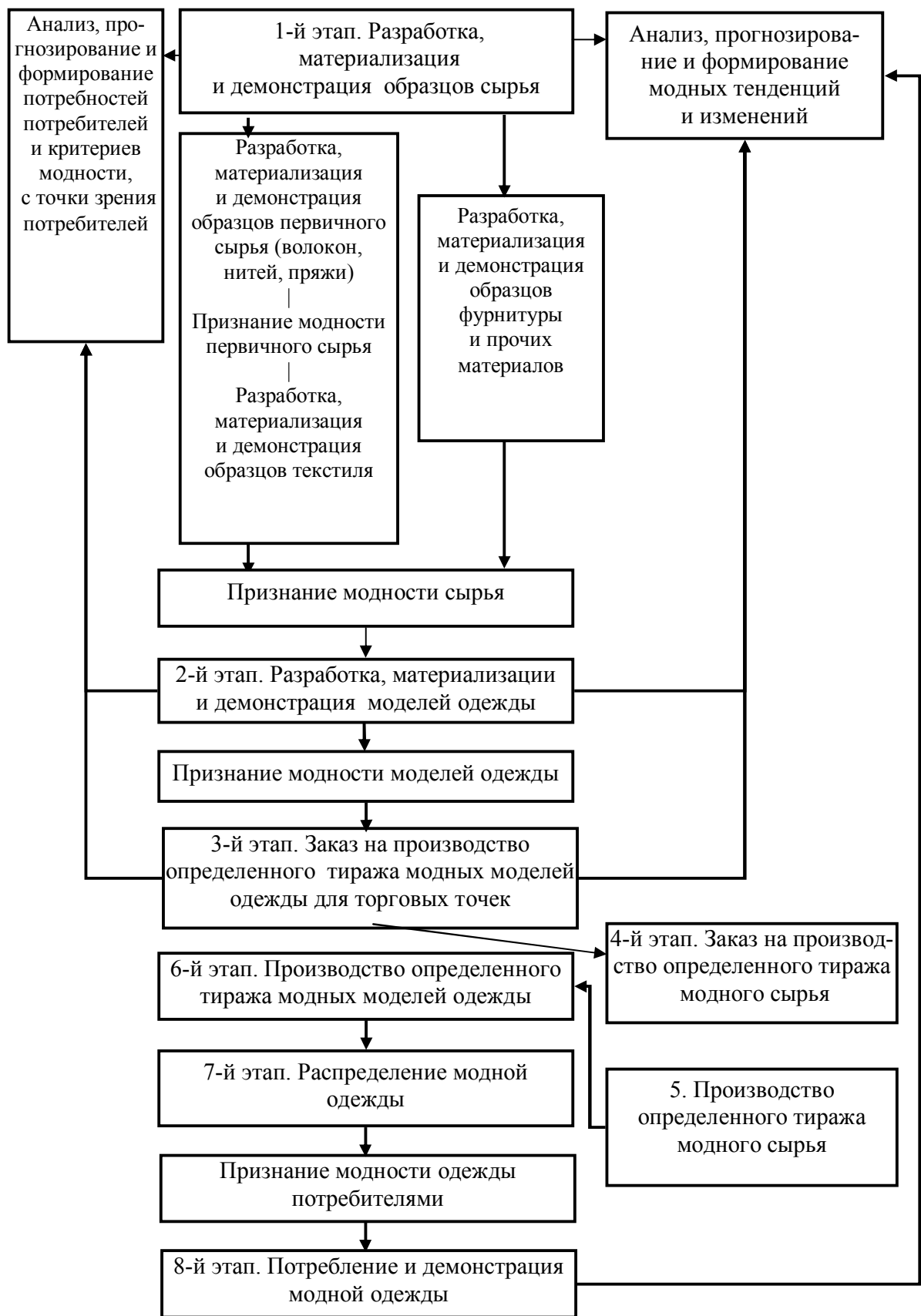


Рис. 7.5. Алгоритм процесса функционирования индустрии модной одежды

Исследования процесса функционирования индустрии модной одежды в России показывают, что, несмотря на привлекательность российского рынка индустрии для ведения бизнеса в силу растущего спроса отечественных потребителей на модную одежду (в том числе и российских субъектов), доля одежды отечественных компаний в предложении на рынке незначительна. В то же время существует неудовлетворенный спрос отечественных потребителей на модную одежду на рынке среднего класса и на массовом рынке. Кроме того, перспективным направлением для деятельности субъектов, ведущих бизнес в российской модной индустрии, являются региональные рынки.

В ходе исследования регионального рынка индустрии модной одежды г. Пензы, которое проводилось в 2007–2008 гг. и включало исследование потребителей одежды и розничных торговых точек, осуществляющих продажу одежды, были получены следующие результаты:

- причиной покупки одежды респондентами в наибольшей степени является физическое устаревание одежды, чем ее модное устаревание;
- большая часть респондентов (78,3 %) ориентируется при выборе одежды на модные тенденции;
- модная одежда для потребителей г. Пензы – это, в первую очередь, качественная одежда, позволяющая выглядеть красиво, она также должна соответствовать определенному стилю и последним модным тенденциям. Важной характеристикой модной одежды является ее уникальность и присутствие на рынке в ограниченном количестве;
- 15,1 % среди названных марок/брендов одежды, которые наиболее часто покупают респонденты, являются марками/брендами российских субъектов, ведущих бизнес в индустрии. Главными причинами, по которым респонденты не покупают одежду российских компаний, названы: незнание основной массой респондентов отечественных марок/брендов, производителей одежды (86,5 %), несоответствие ассортимента (40,58 %) и качества (39,13 %) одежды потребностям опрошенных, почти полное отсутствие одежды российских компаний на рынке индустрии города (34,06 %) и несоответствие одежды индивидуальному представлению о моде (26,09 %);

- 89,4 % респондентов готовы в будущем покупать одежду российских субъектов, ведущих бизнес в индустрии, что говорит о наличии потенциального спроса на рынке;

- в 43,33 % исследованных розничных торговых точках осуществляется продажа одежды российских компаний. Среди причин, по которым прочие розничные торговые точки не осуществляют продажу одежды отечественных компаний, отмечены: несоответствие одежды моде, ее качества и ассортимента требованиям торговых точек, неизвестность марки/бренда одежды и отсутствие спроса на нее среди потребителей.

Эти результаты важны для оценки деятельности российских субъектов, ведущих бизнес в индустрии модной одежды в регионе, и отражают процессы, происходящие в индустрии в стране в целом.

Согласно исследованиям, в России функционируют кутюрье, дизайнеры, производители одежды и сырья, являющиеся предприятиями легкой промышленности, оптовые и розничные торговые точки по продаже одежды и их представители: байеры, недели и показы моды, шоу-румы, специализированные объединения и ассоциации субъектов индустрии и т.п.

Российские субъекты, ведущие бизнес в индустрии, создают в год не более четырех-шести коллекций, а чаще всего – две, что, согласно исследованиям, связано, с одной стороны, с неготовностью отечественного потребителя к частой смене гардероба. С другой – с тем, что субъекты индустрии не учитывают в своей предпринимательской деятельности условия модности продукта, работают несогласованно на отдельных стадиях ЖЦМП, не успевая разрабатывать, производить и распределять модный продукт в период существования мировых модных тенденций сезона. Как следствие, продолжительность ЖЦМП увеличивается и не соответствует продолжительностям жизненных циклов модных тенденций, что влияет на эффективность деятельности всех субъектов, ведущих бизнес в индустрии, и делает их продукцию неконкурентоспособной по сравнению с импортной. Это отрицательно сказывается как на развитии экономики страны, так и на российских потребителях, потребности которых не учитываются в полной мере из-за удаленности компаний от рынка сбыта.

В то же время в силу своей близости к отечественным потребителям российские субъекты, ведущие бизнес в индустрии, могли бы более гибко и оперативно реагировать на запросы рын-

ка, изменения мировых модных тенденций, и, находясь на территории одной страны, активно взаимодействовать как между собой, так и с российскими потребителями.

В целях повышения эффективности процесса функционирования российской индустрии модной одежды необходима комплексная программа ее развития. В ее основе лежит, с одной стороны, содействие государства формированию в стране эффективно функционирующих субъектов, осуществляющих разработку, производство и распределение модной одежды, с другой – управление процессом разработки, производства, распределения и потребления модного продукта субъектами индустрии с целью приведения в соответствие продолжительности жизненных циклов их продукта и мировых модных тенденций, адаптированных к потребностям отечественных потребителей.

Данная программа предполагает совместное управление ЖЦМП всеми субъектами индустрии в условиях функционирования индустрии модной одежды в России, механизм которого представлен в табл. 7.2.

Целью управления ЖЦМП является, с одной стороны, приведение российскими субъектами продолжительности жизненного цикла своего модного продукта в соответствие с продолжительностью жизненного цикла мировых модных тенденций, адаптированных к отечественным потребителям; с другой стороны, содействие государства формированию в стране эффективно функционирующих субъектов, осуществляющих разработку, производство и распределение модной одежды, что позволит со временем создать полноценную индустрию, приносящую миллиардные прибыли как в столичных и крупных городах России, так и в регионах.

Проблема оценки результативности процесса управления ЖЦМП весьма актуальна для всех субъектов, осуществляющих разработку, производство и распределение модной одежды. Основными показателями, характеризующими деятельность по управлению ЖЦМП, являются:

- продолжительность стадии разработки, внедрения, роста, зрелости и спада ЖЦМП ($T_{\text{раз}}$, $T_{\text{в}}$, $T_{\text{р}}$, $T_{\text{з}}$, $T_{\text{с}}$), ЖЦМП в целом ($T_{\text{ЖЦМП}}$), которая определяется временными параметрами процесса функционирования индустрии модной одежды и его отдельных этапов;
- продолжительность жизненных циклов всех модных тенденций, которая определяется количеством сезонов, в рамках которых субъекты индустрии осуществляют свою предпринимательскую деятельность, и продолжительностью сезона (t -сезона).

Таблица 7.2

Механизм управления ЖЦМП в условиях функционирования индустрии модной одежды в России

Уровень управления	Межгосударственный уровень	Внутригосударственный уровень, в том числе <i>обще-государственный подуровень</i> ¹	Уровень субъектов индустрии модной одежды
1	2	3	4
Субъект управления	Российское и другие государства в лице высших органов их управления, межгосударственные организации, союзы	Российское государство в лице высших органов управления	Любой из субъектов индустрии модной одежды, участвующий в процессе функционирования индустрии в России
Объект управления	Взаимоотношения между Россией и другими государствами (в том числе российскими и зарубежными субъектами индустрии модной одежды), возникающие в процессе функционирования мировой и российской индустрии модной одежды	Взаимоотношения субъектов, осуществляющих предпринимательскую деятельность в индустрии в России как между собой, так и с российскими потребителями и государственными органами управления	Процессы разработки, производства, распределения и потребления модного продукта. Взаимоотношения, в которые вступают субъекты индустрии модной одежды между собой
Цель управления	Повышение эффективности процесса функционирования индустрии модной одежды в России через включение (реже исключение) российских и зарубежных субъектов в процесс функционирования мировой и российской индустрии	Повышение эффективности процесса функционирования индустрии модной одежды в России через повышение эффективности деятельности каждого отдельного российского субъекта, ведущего бизнес в индустрии	Повышение эффективности деятельности субъекта управления на всех этапах процесса функционирования индустрии модной одежды, т.е. всех стадиях ЖЦМП, где он задействован

¹ Когда речь идет о *подуровне отдельного региона, города и пр. территориального субъекта государства*, субъекты, объекты, инструменты и цели управления общегосударственного подуровня изменяются применительно к конкретному региону, городу, прочим территориальным субъектам государства.

1	2	3	4
Задачи управления	Создание условий для ведения эффективной предпринимательской деятельности, с одной стороны, российскими субъектами индустрии на территории России и на международном рынке, с другой, – зарубежными субъектами индустрии на территории России. Создание условий для удовлетворения потребностей российских потребителей в модной одежде	Создание условий для ведения эффективной предпринимательской деятельности российскими субъектами на территории России. Создание условий для удовлетворения потребностей российских потребителей в модной одежде предложением российских субъектов индустрии	Повышение эффективности деятельности субъекта в процессе разработки, производства, распределения и потребления модного продукта с помощью соблюдения условий модности продукта. Повышение эффективности взаимодействия субъектов на разных этапах процесса функционирования индустрии (на разных стадиях ЖЦМП)
Методы управления	Методы анализа, прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля процесса функционирования мировой и российской индустрии модной одежды	Методы анализа, прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля процесса функционирования индустрии модной одежды в России	Методы анализа, прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля деятельности и взаимодействия субъектов на разных этапах процесса функционирования индустрии модной одежды (разных стадиях ЖЦМП)
Инструменты управления	Межгосударственные соглашения и прочие документы, касающиеся процесса функционирования мировой и российской индустрии модной одежды	Нормативные документы, налоговая, законодательная базы, целевые программы и т.п., касающиеся процесса функционирования российской индустрии	Инструменты маркетинга, адаптированные к применению в индустрии модной одежды

Реализацию методики оценки результативности процесса управления ЖЦМП (на примере модной одежды) рекомендуется проводить согласно следующему алгоритму:

1) определение числа сезонов, в пределах которых субъекты индустрии осуществляют разработку, производство или распределение модной одежды, и определение продолжительности сезона;

2) анализ продолжительности этапов процесса функционирования индустрии модной одежды;

3) анализ соответствия продолжительности сезона и продолжительности этапов процесса функционирования индустрии модной одежды.

Согласно модели (см. рис. 7.4), отражающей взаимозависимость жизненных циклов модных тенденций, продукта и этапов процесса функционирования индустрии модной одежды, можно отметить следующие условия результативности процесса управления ЖЦМП:

$$\mathcal{E}1 + \mathcal{E}2 + \mathcal{E}3 + \mathcal{E}4 + \mathcal{E}5 + \mathcal{E}6 + \mathcal{E}7 + \mathcal{E}8 = 5t \text{ сезона}; \quad (7.1)$$

$$\mathcal{E}1 + \mathcal{E}2 + \mathcal{E}3 + \mathcal{E}4 + \mathcal{E}5 + \mathcal{E}6 = 4t \text{ сезона}; \quad (7.2)$$

$$\mathcal{E}7 + \mathcal{E}8 = t \text{ сезона}, \quad (7.3)$$

где $\mathcal{E}1$ – $\mathcal{E}8$ – продолжительности этапов процесса функционирования индустрии модной одежды согласно модели.

Также возможна промежуточная оценка результативности процесса управления ЖЦМП, которая опирается на следующие условия (4), (5), (6):

$$\mathcal{E}1 = 2t \text{ сезона}; \quad (7.4)$$

$$\mathcal{E}2 = t \text{ сезона}; \quad (7.5)$$

$$\mathcal{E}3 + \mathcal{E}4 + \mathcal{E}5 + \mathcal{E}6 = t \text{ сезона}. \quad (7.6)$$

Согласно формулам (7.1) –(7.8) рекомендуется осуществлять оценку всем субъектам, занятым в разработке, производстве и распределении модной одежды. Проводя ее на каждом этапе процесса функционирования индустрии модной одежды, эти субъекты смогут оценить не только результативность своей управленческой деятельности, но результативность деятельности других субъектов. Если субъектами соблюдены временные параметры этапов процесса разработки, производства и распределения продукта в рамках продолжительности сезона, то продукт отвечает

условиям модности, т.е. соответствует мировым модным тенденциям сезона и критериям модности продукта, с точки зрения потребителя.

Результативность управления ЖЦМП определяет эффективность деятельности всех субъектов, ведущих бизнес в индустрии модной одежды, удовлетворенность потребностей потребителей в модной одежде и эффективность процесса функционирования индустрии в целом.

Таким образом, знание и использование особенностей управления жизненным циклом модного продукта будет способствовать повышению эффективности деятельности субъектов, ведущих бизнес в индустрии модной одежды, развитию индустрии в России в целом, а также лучшему удовлетворению потребностей отечественных потребителей в модной одежде, а следовательно, и повышению качества их жизни.

Глава 8

Особенности маркетинг-логистики на рынке сортового стекла

Тенденция развития российской промышленности такова, что потеряны позиции во многих стратегически важных отраслях, в которых в настоящий момент лидируют иностранные конкуренты. К ним следует отнести и отечественный рынок сортового стекла. Русское стеклоделие имеет глубокие исторические корни: начало производства стеклянной посуды в России датируется 1635 г. За время своего развития данное направление снискало мировую известность. Хрусталь считается одним из символов России, безусловно, являясь национальным брендом. Современное отечественное производство стекла и хрусталя находится в глубоком кризисе. Ведущие отечественные школы российского хрусталя не выдерживают конкуренции с зарубежными производителями. В создавшейся ситуации существует реальная угроза потери национального достояния, к которому, несомненно, следует отнести вековые традиции, навыки производства высокохудожественных хрустальных изделий. Именно эти особенности отечественной стекольной промышленности являются мощным фактором конкурентоспособности таких старейших производителей, как Бахметьевский завод (ФГУП «Красный гигант»), Гусевской хрустальный завод, ОАО «Дядьковский хрусталь». Важно сохранять и приумножать наследие русского стекольного производства именно на данных предприятиях, потому что, как показывает практика, далеко не каждое предприятие способно производить высококачественный хрусталь, спрос на который стабилен. Экономически развитые европейские страны, а также США не имеют возможности производить хрусталь, равный по качеству ручной выработки русскому, их прерогатива – автоматизированное производство. Продукция же ручного производства всегда высоко ценилась.

Маркетинговые исследования рынка сортового стекла выявили существование стабильного спроса на хрустальную продукцию, удовлетворяющегося в основном за счет импорта. Анализ деятельности Бахметьевского завода, а также Гусевского хрустального

завода показали низкую эффективность маркетинговых процессов, что привело к отсутствию систем распределения; сбыт продукции осуществляется хаотично, без стратегической ориентации.

Обеспечить возможности имеющегося потенциала Российской индустрии стекла и хрусталя и преодолеть кризисное состояние рынка возможно путем использования современных маркетинговых технологий. Высокая экономическая и социальная значимость решения проблем рынка сортового стекла обуславливает практическую необходимость выработки новых управленческих подходов. Разработка механизма формирования эффективных систем распределения на основе интеграции маркетинговых и логистических процессов, обеспечивающих повышение конкурентоспособности предприятий, предлагается рассматривать в качестве приоритетного направления реструктуризации рынка.

Исследованию вопросов маркетинга и логистики в научной литературе уделено недостаточно внимания: не разработаны основы комплексного использования маркетинговых и логистических подходов в сбытовой деятельности предприятий, не представлена методика комплексной оценки системы распределения. Это ведет к недооценке или непониманию роли интеграции маркетинговых и логистических процессов в повышении конкурентоспособности систем распределения предприятий.

На основе анализа маркетинговых и логистических процессов было выявлено, что зачастую они функционируют независимо друг от друга, в связи с чем иногда возникают противоречия. Так, маркетинг ориентирован на удовлетворение потребностей потребителей, что влечет увеличение издержек в логистической системе, а это противоречит такой задаче логистики, как минимизация издержек.

В то же время на современном уровне развития рыночных отношений маркетинг и логистика представляют собой части единого процесса – процесса удовлетворения потребностей потребителей. Логистика и маркетинг представляют собой две равноправные концепции с единой ориентацией на потребителя, но различными задачами и различным инструментарием. При этом логистика в связке с маркетингом является научным направлением –

маркетинг-логистикой и становится одним из ключевых факторов успеха на рынке.

Маркетинг-логистика позволяет согласовывать и интегрировать между собой маркетинговые и логистические функции в процессе удовлетворения потребностей потребителей: с помощью маркетинга определяются параметры спроса, в зависимости от которых выбираются участники распределения (дилеры, дистрибьютеры, розничные торговые точки); логистика же позволяет рационально сформировать каналы физического перемещения продукции от производителя до потребителя.

В результате анализа было определено место маркетинг-логистики в деятельности предприятия, что отражено на рис. 8.1.



Рис. 8.1. Место маркетинг-логистики в хозяйственной деятельности предприятия

Большинство экономистов рассматривают понятия «сбыт» и «распределение» как тождественные, равно как и сбытовая политика и «политика распределения». В монографии предлагается рассматривать сбыт как составляющую политики распределения готовой продукции, представляющую собой процесс перемещения продукции по выбранному каналу распределения. Сбыт непосредственно связан с процессом продажи. Распределение готовой продукции можно определить как стратегическую деятельность предприятия по разработке и реализации мероприятий, направленных на взаимодействие субъектов маркетинговой деятельности с целью организации доступа потребителям конкретных товаров и услуг.

Вследствие вывода о неравнозначности терминов «сбыт» и «распределение» можно привести следующее положение: сбыт направлен на реализацию стратегических целей распределения. Совокупность же каналов, образующих определенную целостность, представляет собой систему распределения продукции.

В экономической литературе встречается множество типов систем распределения продукции. На основе их анализа предлагается использовать классификацию, основанную на методах распределения форм собственности каналов, организации и структуры управления маркетинговыми каналами, что позволяет рационализировать распределение.

С маркетинговой точки зрения, о качестве товара можно судить с позиции его потребительской ценности. Основу ценностных характеристик продукции из сортового стекла составляют качество изделий, эффективное управление процессом их перемещения к потребителю, маркетинговое сопровождение логистических процессов в виде интеграции основных участников распределения, реализация системы мер, направленных на продвижение продукции (рис. 8.3).



Рис. 8.2. Классификация систем распределения

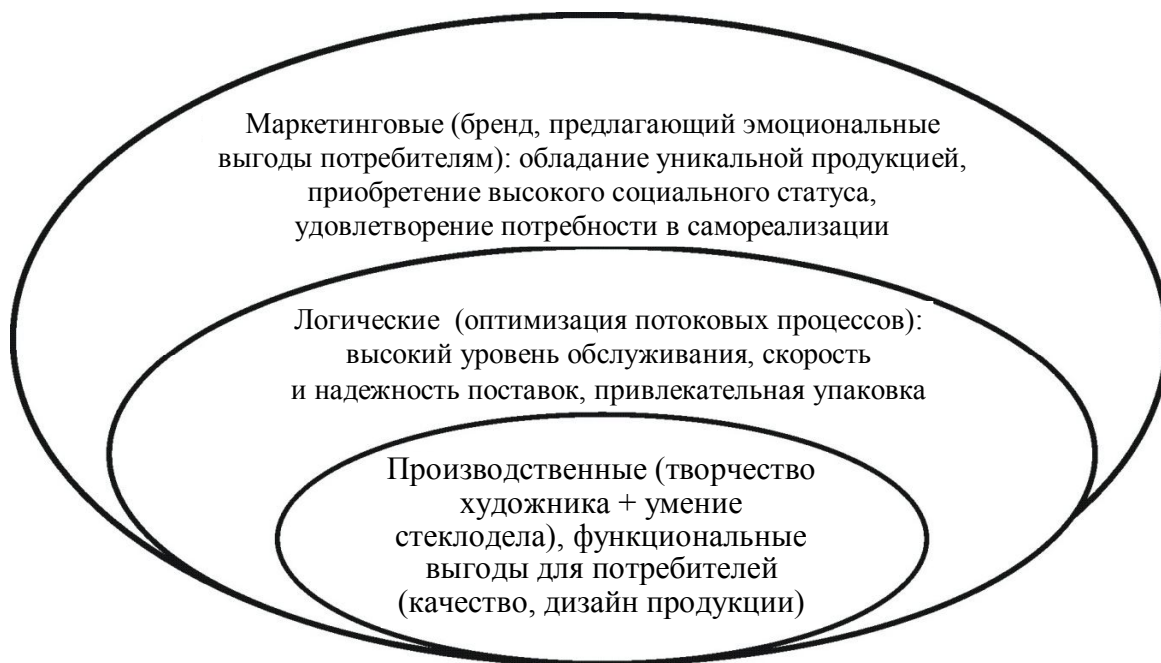


Рис. 8.3. Факторы, формирующие цепочку ценности

Потребительская ценность хрустalia как товара особого спроса основана на влиянии следующих факторов:

1. Производство хрустalia основано на богатых традициях, длительной истории развития ведущих российских и зарубежных производителей.

2. Спрос на хрусталь во многом определяется тенденциями моды. Техника изготовления стекла практически не меняется, но изделия должны отражать современные идеи. Каждое изделие является синтезом яркой индивидуальности художника и мастерства стеклодела. Зачастую мастер, обладающий высоким уровнем профессионализма, влияет на первоначальный замысел художника.

3. Особенностью производства стекла и хрустalia являются две ее составляющие: художественная и промышленная. Художественная составляющая входит в сферу пластического искусства. Вторая составляющая – производство продукции – ориентирована на массового потребителя. Развитие данных направлений взаимозависимо, так как именно авторская позиция, идея, замысел ведущих художников определяют модные тенденции, которые распространяются на сферу массового производства. Именно художники формируют общественный вкус. Без развития же промышленного массового производства происходит резкое замедление развития авторского направления, как показал кризис отечественной стекольной промышленности, в котором находится рынок сегодня. Можно сказать,

что во времена СССР именно передовые предприятия – производители хрусталя – задавали моду на данную продукцию. За время перестройки, когда стекольная промышленность пришла в упадок, художники замкнулись в своих мастерских, они не взаимодействовали в процессе творчества с мастерами-стеклоделами, что представляется очень важным, так как именно мастер воплощает оригинальный замысел художника. На данный же момент иностранные торговые марки являются ведущими в продвижении модных идей.

Принимая во внимание факторы, влияющие на потребительскую ценность продукции из стекла, дальнейшее развитие «хрустального» рынка целесообразно рассматривать с позиций концепции общества, предложенной японским экономистом Т. Сакайей¹, центральное место в которой занимают знания. Основная идея данной системы взглядов состоит в том, что в условиях меняющегося общества выжить в конкурентной борьбе смогут лишь предприятия, предлагающие потребителям продукцию, обладающую дополнительной ценностью, созданной на основе знания.

Эта продукция уникальна, разнообразна, быстро модифицируема, отражает веяния современной моды, обладает высоким имиджем в определенной социальной среде.

Научный интерес представляет цепочка ценности маркетингового канала, на каждом уровне которого формируется дополнительная ценность (рис. 8.4).

Следует отметить, что решение проблемы интеграции маркетинговых и логистических процессов в системе распределения возможно в рамках концепции маркетинга взаимодействия, что позволит согласовывать маркетинговые функции с логистическими, повысит эффективность системы распределения на основе цепочки ценности и позволит более полно удовлетворить потребности рынка.

Маркетинговое исследование рынка сортового стекла позволило выявить следующие основные сегменты:

1. Сегмент потребителей с ценовой ориентацией, когда основным фактором, оказывающим влияние на покупку, является низкая цена изделий, уровень доходов данного сегмента низок. Основным ориентиром при покупке является цена изделий. Потребители этой группы являются основным рынком сбыта товаров широкого потребления, которые целесообразнее продавать в универсальных магазинах с широкой номенклатурой товаров.

¹ Сакайя Т. Стоимость, создаваемая знанием, или История будущего // http://iir-mp.narod.ru/books/inozemcev/page_1337.html

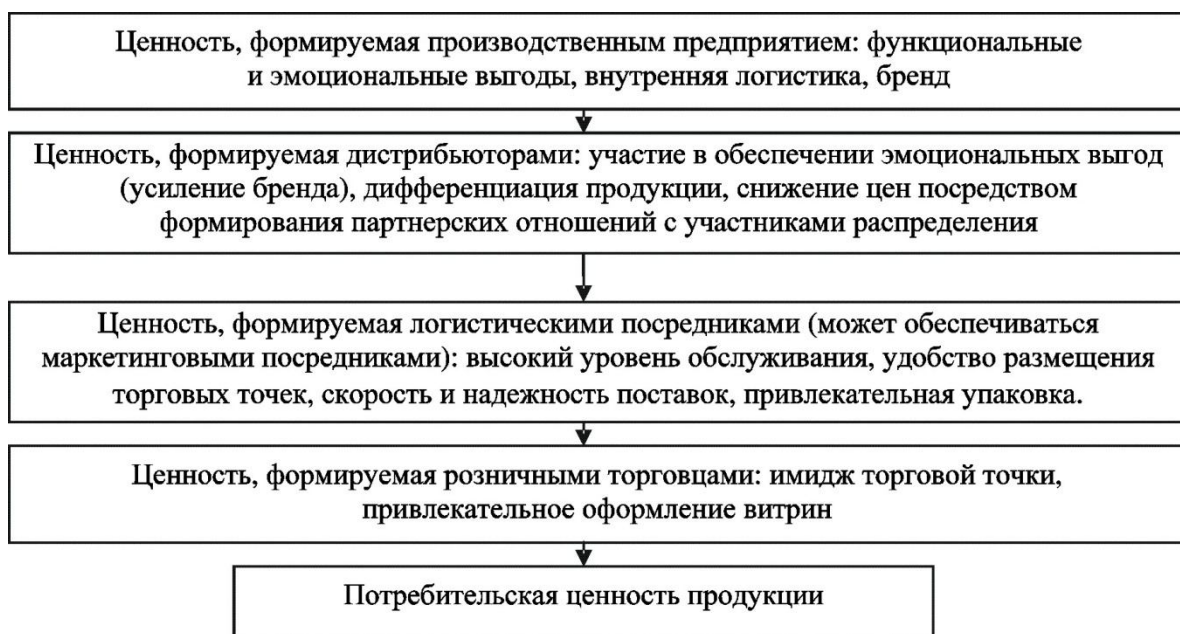


Рис. 8.4. Процесс формирования цепочки ценности маркетингового канала

2. Вторая группа потребителей ориентируется на дизайн и качество обработки изделия, уровень доходов выше первой группы. Для таких покупателей требуются специализированные магазины либо отделы в дорогостоящих универсальных магазинах, мебельных салонах, где представлен широкий ассортимент хрустальных изделий.

3. Третий сегмент – это престижные покупатели, для которых имеет значение имя производителя, качество и дизайн изделия. Производителям следует стремиться к тому, чтобы маркетинговые каналы для таких товаров повышали потребительскую ценность продукции, которая заключается в высоком имидже не только торговой марки продукции, но и торговой точки. Это может быть магазин дорогостоящих товаров либо специализированный магазин, в котором создана особая атмосфера, подчеркивающая ценность хрусталя. Магазин должен быть оборудован витринами, оснащенными противопыльными уплотнениями, особой системой освещения, большими витринами-окнами. В таком магазине не стоит продавать хрусталь массового производства, современное художественное стекло – лишь небольшое дополнение к хрусталу. Товар не должен находиться на складе, витрины – это и есть склад. Магазин должен сиять изобилием и красотой товара.

4. Четвертая группа потребителей – коммерческие: рестораны, бары, гостиницы, которые могут быть разделены на основании класса обслуживания.

Кроме того, в процессе исследования были выделены такие факторы, влияющие на рынок сортового стекла, как положительная динамика спроса на продукцию; высокий уровень воспринимаемой ценности товаров, произведенных ручным способом; мировая известность русского хрусталя; повышение уровня доходов населения; повышение интереса населения к жизни и промышленности царской России; отсутствие государственных мер по поддержке отечественных производителей.

По результатам проведенных нами исследований можно выделить следующие особенности отечественного рынка стекла и хрусталя:

- основным мотивом покупки является приобретение изделий из сортового стекла в качестве подарка, следовательно, возрастает роль упаковки;
- спрос на хрустальные изделия увеличивается;
- русское стеклоделие возникло как прикладное искусство и имеет глубокие исторические корни. Представителями русской школы хрусталя являются Бахметьевский завод, Гусевской хрустальный завод, ОАО «Дядьковский хрусталь»;
- основным ориентиром при выборе изделия является дизайн (80 % опрошенных), марка производителя не имеет значения (7,5 %), что свидетельствует об отсутствии российского «хрустального» бренда;
- высокая ресурсоемкость отечественного стекловарения объясняет высокую стоимость конечной продукции российских производителей;
- географическая концентрация производственно-коммерческой деятельности;
- система распределения функционирует в рамках осуществления логистических процессов, маркетинговые процессы направлены на реализацию краткосрочных сбытовых задач, при этом предприятия не уделяют должного внимания достижению стратегических целей распределения, формированию маркетинговых каналов.

Отсутствие четкой структуры системы распределения, хаотичное движение товарных потоков вызвали многообразие кон-

трафактной продукции. При наличии спроса на продукцию отечественный потребитель практически потерян. Потребности рынка удовлетворяются за счет импортных изделий низкой стоимости. В данных условиях лидируют иностранные конкуренты: турецкие и китайские производители. Объем продаж подразделения турецкого концерна Sisecam Fabrikalari A. S. – Pasabahce в России составляет около 15 млн дол. в год, доля рынка оценивается в 37,5%.

Кроме того, исследования позволили выявить специфику крупных предприятий, производящих изделия из стекла и хрусталя: данные производители носят градообразующий характер, следовательно, от их эффективности зависит социальное положение и благосостояние всего города.

Особенностью организации торговли сортовым стеклом является концентрация центров продаж (преимущественно палаточных) в исторических центрах стеклоделия – Пензенская область, г. Никольск, Владимирская область, г. Гусь-Хрустальный.

Выявленные особенности рынка, факторы, влияющие на него, позволили разработать предложения по формированию систем распределения на основе согласования маркетинговых и логистических процессов, создавать и развивать бренд на основе цепочки ценности, что является приоритетной стратегической задачей предприятия.

Предлагаемая нами методика формирования систем распределения базируется на принципе повышения уровня потребительской ценности для клиентов. Основное внимание сосредоточено на двух аспектах ценности: отличное качество выполнения работы и производство продукции на уникальном Бахметьевском заводе. Методика предполагает проведение четкой сегментации и планирования рынков с последующим составлением предложений, максимально соответствующих потребностям данных рыночных ниш.

Отличием этой методики от имеющихся является уточнение этапа формирования оптимальной цепи поставок как неотъемлемого элемента маркетинг-логистики, способствующего максимальному удовлетворению потребностей, выявленных в процессе маркетинговых исследований.

Этапы реализации предлагаемой методики приведены на рис. 8.5.



Рис. 8.5. Этапы формирования системы распределения предприятия, производящего продукцию из сортового стекла

На **первого этапа** анализируется маркетинговая среда предприятия, осуществляется SWOT – анализ, выявляются тенденции и факторы развития рынка

Второй этап разработанной методики включает: 1) постановку проблемы развития предприятия; в данный блок входит формулирование целей развития; 2) выбор стратегии; 3) план реализации стратегии; в рамках блока выявляются стратегические конкурентные преимущества; анализ издержек, связанных с деятельностью, создающую потребительскую ценность; 4) адаптацию к стратегии: реструктуризация предприятия; 5) оценкой уровня устойчивости конкурентной позиции предприятия.

В рамках данного этапа для Бахметьевского завода могут быть сформулированы следующие цели развития– формирование спроса на продукцию, создание сильного бренда, выход из кризиса.

Проведенное исследование позволило выявить основное устойчивое конкурентное преимущество Бахметьевского завода (ФГУП «Красный гигант»), которое заключается в уникальности в настоящее время предприятия, продукции, производимой им, что позволяет сосредоточить усилия на сегменте престижных покупателей, предлагая им продукцию, обладающую высокой потребительской ценностью. В соответствии с этим нами выбрана стратегия проникновения на рынок: увеличение объема продаж существующей продукции на существующих рынках посредством развития первичного спроса, увеличения доли рынка. Основными инструментами для реализации выбранной стратегии являются: репозиционирование торговой марки, значительное усиление сети распределения, акции по продвижению. Стратегия опирается на отличительные качества продукции, воспринимаемые потребителями как уникальные – имидж старейшего отечественного предприятия, обладающего уникальными знаниями, одного из основателей русской школы хрусталя.

В соответствии с целями развития завода сформулированы цели политики распределения и предложены стратегии распределения, представленные в табл. 8.1.

**Цели и стратегии политики распределения
Бахметьевского завода**

Цели системы распределения	Варианты стратегий распределения
1. Расширение рынков сбыта, увеличение доли рынка	1. Выход на региональные рынки, освоение сегмента конечных потребителей
2. Увеличение доли сбыта высокохудожественных изделий в общем объеме реализации завода	2. Открытие собственных специализированных магазинов в платежеспособных регионах России с целью реализации продукции с высокой потребительской ценностью
3. Увеличение объема реализации	3. Открытие специализированных магазинов на территории Казахстана, реализующих продукцию массового производства
4. Формирование позитивного имиджа Бахметьевского завода, увеличение доходов предприятия	4. Формирование долгосрочных партнерских отношений с партнерами по каналам распределения

Третий этап механизма формирования распределительной системы:

Начинается с выбора стратегий охвата рынка. В частности Бахметьевскому заводу следует придерживаться стратегии выборочного распределения для товаров широкого потребления и стратегии эксклюзивного распределения для высокохудожественных изделий и учитывая, что основная доля товаров массового производства находится на заключительной стадии жизненного цикла, интенсивный сбыт невозможен. В долгосрочном плане имеет смысл рассматривать интенсивный сбыт новой продукции, разработанной вместо устаревшего ассортимента. Интенсивное распределение рассматривается уместным для таких товаров, как стаканы, бокалы, изготовленные из стекла. Такая продукция покупается достаточно часто и с минимальными усилиями со стороны потребителей.

При эксклюзивном распределении становится возможной разработка индивидуальных соглашений, определяющих степень участия в маркетинговых потоках посредников.

Для товаров, находящихся на заключительной стадии жизненного цикла целесообразно использовать каналы, не увеличивающие потребительскую ценность товара (табл. 8.2).¹

¹ Штерн Л. В., Эль-Ансари А. И., Кофлан Э. Т. Маркетинговые каналы, 5-е изд. : пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с.

**Общая характеристика маркетинговых каналов в зависимости
от этапа жизненного цикла товаров**

Этапы жизненного цикла товара	Особенности маркетинговых каналов
Внедрение	Каналы, существенно повышающие потребительскую ценность
Рост	Каналы, обеспечивающие увеличение объема продаж
Зрелость	Каналы, не акцентирующие внимания на факторах, увеличивающих потребительскую ценность товара, так как потребители заинтересованы в низкой цене
Спад	Каналы, меньше увеличивающие потребительскую ценность

Анализ сегментов потребителей, выявленных в процессе исследования, подтверждает необходимость формирования нескольких каналов распределения, которые призваны удовлетворять потребности различных сегментов рынка.

В частности, заводу не следует оставлять без внимания группу престижных потребителей. Отсутствие успехов в данной области, объясняется неэффективной политикой продвижения и распределения высокохудожественной продукции. Данная рыночная ниша не занята, поскольку основной российский конкурент (Гусевской хрустальный завод) выпускает продукцию массового спроса в основном из стекла автоматической выработки, ориентированной на средний класс. При этом же зарубежные производители, как Bogemia, Swarovski, Waterford ориентированы на hi-класс, предлагая продукцию широкого ассортимента и ярким дизайном. Потребителями такой товарной группы также могут быть коммерческие структуры для которых важным является высокий класс обслуживания

Предлагается выделять четыре «идеальные» торговые точки, в которых целесообразно размещать хрустальные и стеклянные изделия (табл. 8.3).

**Характеристика торговых точек, рекомендованных
для продажи продукции из сортового стекла**

Наименование	Характеристики
1 – универмаг, торговый центр	Широкая товарная номенклатура, множество торговых марок изделий из хрусталя, поддержание товарного запаса на месте, достаточное удобство
2 – магазин товаров широкого потребления	Одна торговая марка изделий из хрусталя и стекла, большой товарный запас на месте, ограниченный набор услуг
3 – дорогой специализированный магазин	Изделия из стекла и хрусталя – основной товар, самые известные торговые марки, высококачественная отделка, ограниченное количество товарных запасов, работа под заказ
4 – магазин дорогостоящих товаров	Широкая товарная номенклатура, товары, пользующиеся стабильным спросом, высокие цены

Отдельно следует рассмотреть коммерческих потребителей, для которых подходят такие же каналы, как и для индивидуальных потребителей, если объем и частота закупок невелики. Если же покупки совершаются достаточно часто и в значительном объеме, приведенные торговые точки не будут представлять особой ценности для потребителей со стандартным набором услуг.

Предлагается рассматривать три сегмента коммерческих потребителей:

1) Коммерческие предприятия сферы обслуживания с низким уровнем сервиса – основные потребляемые товары – продукция массового спроса: стаканы, фужеры, бокалы, вазы и т.п.

2) Коммерческие предприятия со средним и высоким классом обслуживания, для которых следует предлагать продукцию высокого качества, эксклюзивные изделия. Для данного сектора имеет смысл совместная разработка с дизайнерами и мебельными предприятиями предметов интерьера, инкрустированных хрусталем.

3) Потребители бутылки. Различные виды бутылки ориентированы на предприятия различных отраслей. Так, производство алкогольных напитков динамично развивается, при этом существует постоянно растущий неудовлетворенный спрос на стеклянную тару. В связи с усиливающейся конкуренцией и большим количеством поддельной продукции предприятия данного рынка

склонны использовать оригинальные бутылки для разлива напитков. Поэтому представляется целесообразным привлечение субъектов данного рынка к сотрудничеству.

Для удовлетворения потребностей коммерческих потребителей рассматриваются следующие варианты торговых точек:

1. Оптовые предприятия, торгующие со скидками. Характеризуются низкими ценами. Ориентированы на потребителей низкого и среднего класса. В том виде, в котором данные предприятия представлены на российском рынке сегодня, они не могут обеспечить дополнительную ценность потребителям вследствие ограниченного набора услуг.

2. Специализированные магазины, магазины дорогостоящих товаров с высоким уровнем взаимодействия с клиентами (обязательное условие). Основная ценность, обеспечиваемая такими каналами распределения, – индивидуальный подход к потребителям, предоставляющий набор услуг, разработанный для каждого отдельного клиента: оплата по безналичному расчету, отсрочка платежа, доставка, работа под заказ. Отношения с такими клиентами строятся на долгосрочной основе, в зависимости от прибыльности и потенциала клиента.

Затрагивая вопрос ценообразования, следует отметить, что на рынке продукции из стекла и хрусталя уместным представляется использование стратегии ценовой дискриминации, основная цель которой заключается в проведении различий между покупателями (характеризующимися высокой и низкой эластичностью спроса), посредством назначения разных цен. В данном случае производитель может добиться получения оптимальной прибыли, установив более высокую норму прибыли на высокохудожественные изделия и более низкую на продукцию широкого потребления, так как чувствительность к изменению цен в различных сегментах резко отличается.

Кроме того, на данном этапе определяется количество каналов распределения, которое зависит от децентрализации конечных потребителей, плотности их распределения. Если потребители сконцентрированы на небольшой географической территории, то эффективным будет один канал, имеющий 1–2 уровня. Если же потребители распределены на значительном расстоянии друг от друга, имеет смысл создание многоканальной маркетинговой системы. Также количество каналов зависит от требований, предъяв-

ляемых потребителями различных сегментов. Один канал не в состоянии справиться с этой задачей.

Затем определяется организационная структура системы распределения которая включает следующие направления:

- определение формы собственности каналов;
- разработка структуры управления системой распределения;
- выбор типов участников распределения.

В рамках данного этапа предприятию стоит решить вопрос о том, стоит ли привлекать к сбыту своей продукции сторонние организации, специализирующиеся на посреднических услугах. Основные вопросы, которые возникают при принятии решений по данной проблеме – величина прибыли на капитал, инвестированный в создание собственного маркетингового канала, возможность осуществления контроля за деятельностью внешней системы распределения.

В силу неоднородности целевых сегментов предприятию следует формировать комбинированные маркетинговые системы, которые предусматривают использование множества методов и каналов, как прямые, так и косвенные формы взаимодействия с потребителями. Маркетинговые системы множественного выбора также представляются достаточно эффективными. Объединяя различными способами власть, доверие и ценовой механизм, предприятие сможет удовлетворить требования, предъявляемые к элементам обслуживания существующими и потенциальными клиентами, позволяя персонифицировать контакты с потребителями.

Данные системы должны включать управляемые и прямые маркетинговые каналы для реализации высокохудожественных изделий, обеспечивая двойственное распределение. На сегодняшний момент целесообразнее использовать услуги дистрибьютеров, специализирующихся на продаже дорогостоящих товаров, а также налаживать прямые контакты со специализированными магазинами. В дальнейшем, уместно создавать собственные сбытовые филиалы в отдельных регионах (для реализации всего ассортимента сортовой посуды), имеющих высокий сбытовой потенциал, а также собственные специализированные магазины для реализации высокохудожественных изделий.

Для рассматриваемого в работе примера управляемые маркетинговые системы должны объединять посредников, специализи-

рующихся на продаже сортового стекла. Лидерство и контроль следует осуществлять Бахметьевскому заводу на основе неформального влияния. Посредством программ, разрабатываемых совместно с посредниками. Таким образом, предприятия интегрируют свои ресурсы (различного характера) и усилия для более полного удовлетворения потребностей как коммерческих, так и индивидуальных потребителей.

В рамках данного этапа осуществляется идентификация затрат, связанных с функционированием канала. На данном этапе предприятию следует решить, какие из маркетингово-логистических функций выполнять собственными силами, и обозначить объем действий, для выполнения которых следует привлечь посредников.

На данном этапе следует определить функции, не увеличивающие стоимость товара, дублирующие действия, способы исключения, пересмотра, объединения отдельных задач для уменьшения количества этапов распределения, сокращения общих затрат.

Относительно управления системой распределения следует отметить, что имеется несколько источников власти в канале, которые следует сочетать. В частности, можно использовать власть, основанную на вознаграждении в сочетании с властью специалистов, законной властью, в стратегическом плане возможна власть референта (при условии формирования сильного бренда).

Система власти, основанная на вознаграждении, базируется на принципе справедливости: каждый участник распределения получает денежную компенсацию в зависимости от значимости выполняемых им функций. В основе формирования каналов распределения лежат партнерские отношения, следовательно, каждая сторона поддерживает остальных участников для выполнения общей задачи.

Структура каналов может быть пересмотрена с позиций маркетинг-логистики, именно формирование оптимальной цепи поставок позволит сократить общие затраты на выполнение логистических функций, что не повлечет за собой повышения цен; предприятие же получит возможность получать доход от реализации.

На **четвертом этапе** разрабатывается перечень критериев, с помощью которого оцениваются потенциальные и существующие участники маркетинговой системы распределения.

На основе анализа работ исследователей маркетинговых каналов Штерн Л. В.¹, Горчелс Л.², Шевченко С. М.³, Шишкова С.⁴ (предложены критерии отбора маркетинговых посредников (табл. 8.4).

Таблица 8.4

Критерии выбора торговых посредников

1.	Финансовое положение предполагаемого партнера по каналу (доход, прибыль, убытки, балансовый отчет)
2.	Объем продаж, опыт работы на рынке (количество торговых агентов, разветвленность и развитость имеющейся системы распределения, навыки по сбыту продукции)
3.	Репутация (стабильность, известность в деловых кругах, информация о высшем руководстве, уровень профессионализма)
4.	Охват рынка (географический охват: количество торговых точек на рынке, интенсивность посещений торговой точки)
5.	Результаты деятельности по сбыту продукции (общие результаты сбыта, перспективы роста, возможность привлечения новых клиентов, эффективность охвата целевых рынков)
6.	Управление (маркетинговая ориентация, стратегическая направленность)
7.	Программы стимулирования продаж
8.	Техническая и материальная база (способы транспортировки и методы их учета, складское хранение, управление товарными запасами)
9.	Процедуры заказа и оплаты
10.	Готовность направлять ресурсы на производство определенных ассортиментных групп
11.	Готовность предоставлять информацию о клиентах
12.	Готовность инвестирования в отношения с клиентами
13.	Знание рынка
14.	Использование информационных и коммуникационных технологий
15.	Низкая текучесть кадров
16.	Готовность совместно разрабатывать планы с производителем, согласовывать стратегии

¹ Штерн Л. В., Эль-Ансари А. И., Кофлан Э. Т. Маркетинговые каналы, 5-е изд. : пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с.

² Управление каналами дистрибуции / Линда Горчелс, Эд Мариен, Чак Уэст. – М. : издательский Дом Гребенникова, 2005. – 248 с.

³ Шевченко С. М. Музей алмазной грани. Очерк-путеводитель. Приволжское книжное изд-во, 1978. – 36 с.

⁴ Шишкова, С. Как управлять партнерами // Логинфо. – 2001. – № 7–8. – С. 22–24.

Предприятию следует установить значимость каждого критерия, затем оценить кандидата и выбирать из них тех, интегральная оценка которых будет наибольшей.

Затем детально разрабатываются обязательства каждой стороны и заключаются договора. Следует отметить, что на первый план выдвигаются неформальные отношения; такой фактор, как доверие, является залогом успешного функционирования маркетинговой системы распределения.

Целью реализации **пятого этапа** является внедрение концепции интегрированного управления логистикой, согласно которой информационные и материальные потоки между источником поставок и конечным пользователем координируются и управляются в рамках единой системы. Логика увязывания всех этапов процесса по мере продвижения товаров к покупателю базируется на принципах оптимизации.

Формировать систему оптимизацию цепи поставок на предприятии рекомендуется в последовательности, представленной на рис. 8.6.

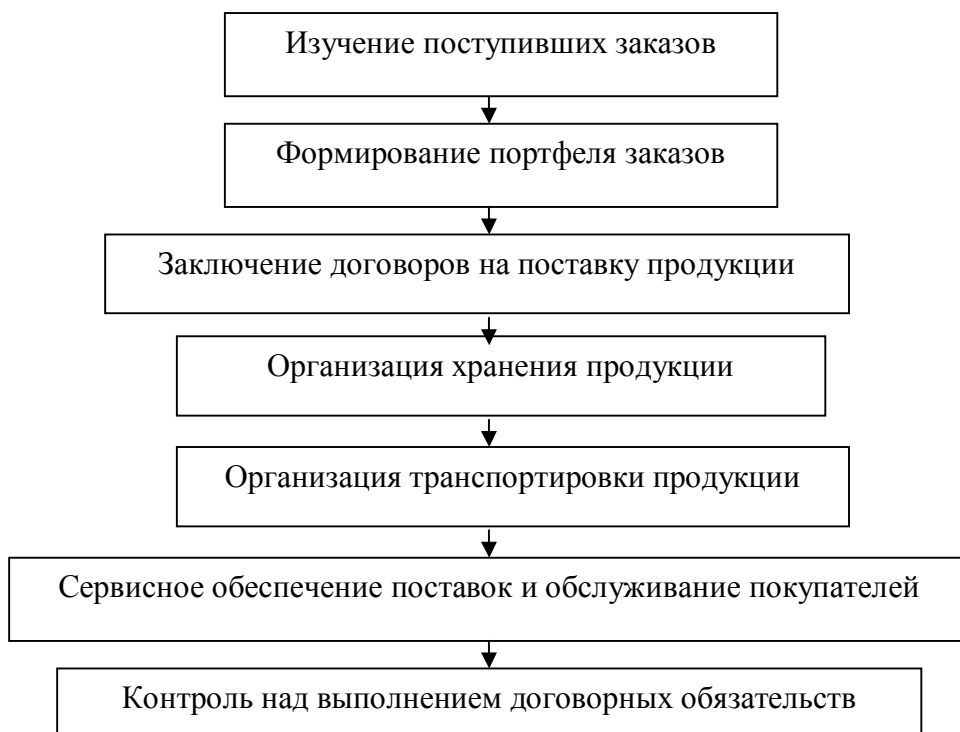


Рис. 8.6. Этапы оптимизацию цепи поставок

Целью предприятия при этом становится максимальное улучшение обслуживания покупателей при одновременной минимизации издержек.

Формирование маркетингово-логистического подхода к управлению системой распределения подразумевает управление внутренними поставками, операциями производства, доставкой товара покупателю в целом, без разделения ее на отдельные функциональные области, с учетом адаптации данных процессов под требования динамичной внешней среды. Одна из проблем предприятия состоит в том, что один сотрудник или отдел не имеет достаточных полномочий для взаимодействия с клиентом с момента получения заявки и до момента доставки товара, что входит в обязательный уровень обслуживания.

Решение описываемых проблем видится в перестройке традиционной организационной структуры в организацию с горизонтальной структурой, которая имеет следующие характерные особенности:

- ориентация на процессы, а не на задачи;
- сокращение числа уровней управления;
- использование многофункциональных групп;
- ориентация на показатели работы, определяемые рынком.

Именно управление процессом в целом позволяет создать дополнительную ценность для покупателя. Такое управление можно организовать с помощью формирования межфункциональных групп, которые включают специалистов различных функциональных подразделений и управляются в целях достижения рыночной ориентации. В такие группы следует включить специалистов по маркетингу и сбыту, технологов и инженеров, сотрудников отдела закупок, финансового, производственного отдела. В задачи данной группы следует включить установление связи между производственным планом и планом закупки материалов, продвижением товаров, все эти аспекты формируются исходя из потребностей рынка.

Учитывая вышеизложенное, именно на заказе и связанном с ним информационном потоке следует акцентировать внимание всей организации. Процесс выполнения заказа разрабатывается как единый вид деятельности. В связи с этим система управления заказом покупателя является основой, которая обеспечивает связь информа-

ционной системы с потоками материалов, необходимых для удовлетворения спроса. Для обеспечения этой связи следует централизованно управлять прогнозированием, планированием потребностей, продвижением материалов, производством и осуществлением закупок.

Предприятию следует сконцентрировать свое внимание на эффективном выполнении тех видов деятельности в цепочке ценности, за счет которых они будут получать конкурентное преимущество в индивидуализации, а все другие виды деятельности следует передать в аутсорсинг: управление запасами, формирование заказов, кредитование покупателей. Основным видом деятельности, формирующим потребительскую ценность продукции, выраженной в качестве, дизайне изделий, можно считать деятельность экспериментально-художественной мастерской, где разрабатываются новые продукты. Именно из этого цеха выходят товары, представляющие художественную ценность. Поэтому, на развитии данного направления следует сосредоточить основное внимание руководства предприятия, привлекая к сотрудничеству ведущих художников, организовывая программы повышения квалификации художников, мастеров.

Призван формировать дополнительную ценность продукции также отдел маркетинга, в функции которого следует включить:

- проведение маркетинговых исследований, которые включают анализ макроэкономических тенденций, исследование внутренней среды, рынка сбыта, потребностей потребителей путем периодического проведения опросов, анализ деятельности конкурентов, прогнозирование спроса, сбор и обработку информации;
- формирование портфеля заказов;
- формирование партнерских отношений с ключевыми клиентами;
- поиск и привлечение новых клиентов;
- формирование эффективной ассортиментной политики, участие в разработке новой продукции с целью повышения ее конкурентоспособности;
- выработка наиболее эффективных методов ценообразования, особенно на художественную продукцию;
- организация и управление системой распределения;
- формирование системы маркетинговых коммуникаций, разработка механизма формирования;
- планирование маркетинговой деятельности.

В последнее время приобретают все большую значимость CRM-системы (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами). CRM-системы стали востребованы на высококонкурентном рынке, где в фокусе стоит клиент. CRM – это направленная на построение устойчивого бизнеса концепция и бизнес-стратегия, ядром которой является «клиенто-ориентированный» подход. Эта стратегия основана на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях принятия решения о покупке (привлечение, удержание, лояльность), извлекает из нее знания и использует эти знания в интересах своего бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с клиентами. Технически CRM поддерживается с помощью специального оборудования и программного обеспечения, обслуживающего сбор, обработку и оперативное обновление данных о клиентах и взаимоотношениях компании с ними, а также способствующего автоматизации и координации бизнес-процессов в маркетинге, продажах и обслуживании; обеспечиваются участие потребителя в деятельности компании, его влияние на процесс создания, производства продукта.

Основной целью взаимодействия предприятия с партнерами является снижение количества процессов, при этом становится возможной реализация всего потенциала экономии.

В рамках интеграционных процессов, могут быть организовано централизованное управление складом. Также следует использовать комбинированные транспортные перевозки; самым дешевым из доступных видов транспорта является железнодорожный, при условии наличия подъездных путей у предприятия. Становится возможной реализация синергетического эффекта за счет снижения совокупных издержек на организацию складского хранения и перевозок. В итоге вся цепочка ценности получает конкурентное преимущество.

Основной причиной неэффективности цепей поставок является отсутствие координации и связей между отдельными ее элементами. Следует иметь в виду, что только партнерство и нацеленность на долгосрочное сотрудничество способны обеспечить эффективное функционирование цепей поставок, тогда как преследование лишь частных целей каждого из участников распределения ведет к повышению издержек, снижению эффективности, результатом чего является снижение общего уровня прибыли и снижение конкурентоспособности всей сети.

Процессы производства и распределения продукции – **этапы шесть и семь** – в рамках данной работы подробно не рассматриваются поскольку имеются технологические особенности, связанные непосредственно с деятельностью конкретного предприятия.

Задачей заключительного **восьмого этапа** является осуществление мониторинга деятельности выбранных каналов распределения, в результате чего выводы и решения по поводу выбора определенного канала распределения могут быть пересмотрены.

Особую значимость при реализации процесса формирования системы распределения предприятия приобретает формирование маркетинговых коммуникаций, целями которых являются: 1) повышение эффективности управления системой распределения, что может быть реализовано посредством формирования межличностных коммуникаций между производителем и участниками системы распределения; 2) продвижение продукции, достижению которой способствуют коммуникации, направленные на формирование спроса и удовлетворение потребностей (рис. 8.7).



Рис. 8.7. Структура комплекса маркетинговых коммуникаций

В частности для Бахметьевского завода, может быть сформирован «хрустальный» бренд, в основу которого положена его история особый технологический процесс ручного производства, а также творчество династий художников и мастеров-стеклоделов.

При формировании коммуникаций значительную роль играют маркетинговые и логистические посредники, участвующие в усилении брендов отечественных предприятий стекла и хрусталя.

Предложенные рекомендации по формированию систем распределения, маркетинговых коммуникаций способствуют выводу из кризиса рынка стекла и хрусталя в целом.

Для оценки эффективности системы распределения предлагается методика расчета комплекса показателей, которая может быть также применима и на дилерских предприятиях.

Реализация методики проводится в следующем порядке:

1. Расчет экономических показателей для оценки прибыльности каждого посредника и собственного представительства, а также производственного предприятия. Для расчета экономических показателей предлагается использовать стратегическую модель прибыли (SPM), которая отражает анализ рентабельности, или прибыли на инвестированный капитал, структуры капитала, или соотношения между собственными и заемными средствами, динамики роста объемов продаж и прибыли, возможности увеличения объемов продаж и прибыли. Стратегическая модель прибыли позволяет оценить финансовую стабильность предприятия в целом, выявить способы улучшения экономических показателей и повышения эффективности использования ресурсов каждым участником распределения.

2. Анализ портфеля покупателей позволяет расставить приоритеты при распределении ресурсов компании, определить характер отношений с отдельными покупателями и дает возможность сосредоточиться на достижения экономического эффекта от развития приоритетных и прекращения убыточных отношений. Ключевые покупатели определяются как покупатели, отношения с которыми представляют ценность с точки зрения финансовой и(или) стратегической привлекательности.

3. Анализ эффективности маркетинг-логистики предполагает исследование затрат, связанных с физическим перемещением продукции.

4. Анализ распределения функций и потоков между участниками системы распределения предполагает учет всех затрат, связанных с определенным бизнес-процессом. К таким затратам относятся затраты на логистику, производство, маркетинг, техноло-

гию, а также административные расходы, стоимость информационных ресурсов. Суммарные затраты следует разбить на отдельные категории, связанные с определенными каналами распределения. Это позволит выявить рентабельность отдельных функций в системе распределения и выявить потоки, увеличивающие затраты, рассмотреть возможность их снижения. Реализация данного этапа включает порядок: выявление ресурсов и затрат в каналах распределения; определение видов затрат, связанных с реализацией различных бизнес-процессов; распределение затрат, связанных с реализацией различных функций по отдельным каналам; подготовка отчета о результатах деятельности каждого канала.

Для реализации разработанной методики может быть использована система показателей, по которым может оцениваться распределительная деятельность предприятий-производителей продукции из сортового стекла (табл. 8.5).

Таблица 8.5

Показатели эффективности системы распределения

Экономические показатели предприятия	Показатели эффективности портфеля покупателей	Социальные показатели
Рентабельность активов, рентабельность инвестированного капитала, рентабельность продаж, чистая прибыль, оборачиваемость активов, выручка от реализации, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения (бухгалтерская прибыль), доля рынка	<p>Общие показатели: коэффициенты, характеризующие стабильность портфеля покупателей.</p> <p>Частные показатели: доля выручки, обеспечиваемая каждым покупателем в доходе от текущей деятельности предприятия; доля чистой прибыли, получаемой от покупателя, объем и частота закупок</p>	<p>Частные (для предприятия): квалификация стеколделов; художников, административных работников, средняя заработная плата, загрузка производственных мощностей, качество продукции, удовлетворенность клиентов, узнаваемость бренда.</p> <p>Общие показатели (для общества): уровень занятости; средний доход населения; вклад в безопасность страны; создание благоприятной демографической ситуации в районе; вклад в формирование позитивного имиджа страны, одним из символов которого является русский хрусталь; развитие социальной и экономической инфраструктуры города, района</p>

Таким образом, в результате анализа рынка сортового стекла были выявлены его особенности и факторы развития, которые следует учитывать при разработке стратегических управленческих решений. Рынок находится в кризисном состоянии, отечественные крупные предприятия не способны конкурировать с зарубежными производителями, импортирующими более дешевую продукцию. В соответствии с данным обстоятельством представляется целесообразным формирование имиджа предприятий, как родоначальников русской школы хрусталя, снискавшей мировую славу. Такой подход к формированию отечественного «хрустального» бренда позволит выпускать продукцию ручного производства с высокой дополнительной потребительской ценностью.

Одной из основных проблем субъектов рынка является концентрация их усилий на одностороннем выполнении логистических задач сбыта, в то время как стратегическое распределение требует также организации маркетинговых процессов, которые повышают потребительскую ценность хрустальной продукции.

На современном этапе развития бизнеса интеграция маркетинговых и логистических процессов содержит значительный потенциал повышения эффективности распределения, поэтому маркетинг-логистика является одним из приоритетных видов деятельности, которая обеспечивает более эффективное использование маркетинговых каналов.

Для достижения цели эффективного рыночного функционирования необходимо формирование систем распределения, сочетающих различные маркетинговые каналы, увеличивающие потребительскую ценность в зависимости от целевого сегмента, вида продукции, а также организация рациональной цепи поставок. Предприятиям следует формировать маркетинговые коммуникации с целью улучшения управления системой распределения, а также для продвижения производимой продукции, создания бренда отечественных предприятий.

Глава 9

Кластер как инструмент повышения конкурентоспособности обувной промышленности территории

Не секрет, что сегодня на эффективное функционирование предприятия влияет его отраслевая принадлежность. Особо остро это проявляется в легкой промышленности, а именно в кожевенно-обувной промышленности.

Под влиянием происходящих в стране процессов рынки обувных товаров приобрели региональный характер. В разных регионах требования со стороны потребителей, имеющих одинаковое социальное положение и примерно равный уровень дохода на душу населения, к качеству, свойствам и цене обуви различаются. Они зависят от природно-климатических условий, преобладающего рода занятий населения, культурных традиций и т.д.

В настоящее время динамика потребительских предпочтений существенно увеличивает издержки российских компаний, работающих на рынке обуви. Темпы роста перепроизводства становятся общеотраслевой проблемой и ведут к резкому снижению рентабельности обувного производства. Эффективное решение маркетинговых вопросов развития обувного производства, расширения коллекций обуви, оптимизация системы ценообразования требуют выработки оригинальных подходов к формированию бренда компаний.

Анализируя состояние легкой промышленности за последние годы, необходимо отметить неудовлетворительное состояние основных показателей деятельности. Так, анализ показал, что начиная с 1995 г. объемы производства обуви в России сократились в 7 раз.

В ходе исследования выявлено, что доля Приволжского федерального округа в общем выпуске обуви сократилась на половину. За последние 16 лет производство обуви, например в Пензенской области, сократилось в 15 раз. При этом анализ динамики выпуска наиболее крупных производителей обуви в Приволжском федеральном округе показал, что до 2005 г. лидером было ОАО «Кузнецкобувь», а в настоящее время данное предприятие находится лишь на 5-м месте. Предприятие специализировалось на выпуске кожаной мужской, женской, детской и рабочей обуви.

Пока в России покупают мало обуви. По данным Ralf Ringer, каждый житель нашей страны в среднем приобретает по 2,5 пары в год – это меньше одной пары в сезон¹.

В настоящее время существенное расширение ассортимента обуви в основном за счет импорта требует постоянной разработки и применения рациональных методов формирования ассортимента, современных подходов к оценке качества и конкурентоспособности обуви. Если раньше кожаная обувь, производимая в анализируемом регионе, была достаточно конкурентоспособна, то сейчас, к сожалению, обувной бизнес в регионе крайне ослаблен.

Для реализации потенциала отрасли необходимо стимулировать формирование широкого слоя дееспособных отечественных производителей, обладающих достаточными ресурсами для развития, инвестиций, дизайнерских разработок и маркетинга собственной продукции.

Стимулом к развитию отрасли в регионе должна стать импортируемая обувь, которая поставляется в Россию и Пензенскую область в том числе, в огромном количестве. Необходимо констатировать, что, несмотря на динамично растущий внутренний рынок, постоянный рост реальных доходов населения и пропорциональный рост потребления, стагнация производства продолжают способствовать глубокой импортизации рынка².

Можно выделить следующие причины отставания легкой промышленности:

- недостаток сырьевых ресурсов по ценам, адекватным качеству готовой продукции;
- низкий уровень управления предприятиями (независимо от вида продукции, географического положения, климатических условий; при равных условиях кредитования и других факторах конкуренции на одних предприятиях наблюдаются рост производства и развитие, на других – падение и стагнация);
- юридическая незащищенность предприятий, работающих в отрасли;

¹ Кожевенно-обувная промышленность России в оценке немецкой прессы // Кожевенно-обувная промышленность. – 2008. – № 2.

² Бирюков А. А., Новиков М. Л., Зверев С. М. Роль ярмарок в формировании корпоративных интересов фирм и достижении бизнес-целей // Легпром-бизнес Директ. – 2008. – № 1. – С. 14–25.

- все более обостряющиеся проблемы технологического отставания (морально и физически устаревшие основные фонды, недостаток оборотных средств, высокие ставки кредитов, низкий уровень инноваций и инвестиционной активности);
- острая кадровая проблема;
- недостаток внимания к развитию малого бизнеса со стороны государства;
- неравная борьба отрасли с контрафактной и фальсифицированной продукцией;
- сложность и запутанность бухгалтерской и налоговой отчетности;
- низкий имидж отечественной продукции;
- отсутствие необходимых технических регламентов.

Анализ показал, что обувные предприятия Пензенской области совершенно не занимаются улучшением дизайна своей продукции. Дизайн лишь поверхностно затрагивает технологию изготовления, в лучшем случае меняя одну модель на другую. Хочется отметить, что это проблема не только анализируемого региона, а практически всех обувных предприятий страны. На обувных фабриках России от дизайнера не требуют разработки принципиально новых видов конструкций, которые должны «потянуть» за собой перестройку технологических процессов: разработку новых колодок, подошв, конструкций деталей верха и низа, фурнитуры. Дизайн в данном случае играет роль «локомотива», и только такой подход может повлиять на конечный результат, позволив обувным предприятиям повысить уровень конкурентоспособности. Немало важно то, что законодатели моды – итальянцы – охотно закупают эскизы модной обуви у российских дизайнеров, высоко оценивая их талант, который не оценен отечественными производителями¹.

Сегодня потребитель обуви становится все более разборчивым при совершении покупок и оценивает не столько приемлемость цены, сколько дизайн, качественные составляющие и эргономические свойства. Современный спрос на обувь обуславливает оптимизацию ассортиментной структуры производства, требует тонкого анализа дифференциации отношения покупателя к потре-

¹ Федько В. П., Федько Н. Г. Поведение потребителей : Учеб. пособие. – Ростов н/Д : Феникс. – 2001. – 352 с.

бительским характеристикам обуви, предпочтений к конструкции верха и низа, декору и другим особенностям, которые формируют конструктивно-технологический профиль обуви. Сегодня возрастает значение фактуры материала модельной и повседневной обуви. Отношение к фактуре материала связано не только со стилевыми предпочтениями, но и со сложившимися потребительскими стереотипами, в которых натуральное отождествляется с высоким качеством. В связи с этим бесспорным лидером среди материалов для обуви является кожа с естественной лицевой поверхностью, лаковая, замша, нубук. Известно, что в зимний период времени большинство потребителей предпочитают обувь из натуральной кожи.

Изучение потребителей является важной составляющей и началом работ по обеспечению конкурентоспособности современной обуви. Практическое значение состоит в том, что конкретизация потребностей потребителей создает предпосылки для корректировки и обоснования структуры и ассортимента обуви, совершенствования технологии, продвижения конкретных групп обуви на определенные сегменты обувных рынков¹.

Потребительские свойства кожаной обуви, определяющие ее ценность, целесообразно классифицировать по принципу их соответствия потребностям человека. Однако это довольно сложно из-за взаимосвязанности многих потребностей людей, а также свойств обуви.

В табл. 9.1 дана классификация потребительских свойств кожаной обуви².

Для конкретной обуви доминирующие свойства будут соответствовать функциональному назначению.

Потребительский спрос выступает в качестве релевантного фактора, влияющего на формирование ассортимента, рыночная приемлемость которого эксплицируется возможностью удовлетворения спроса. Оптимальная структура ассортимента выпускаемой продукции детерминируется маркетинговыми решениями.

¹ Рузанова И. В. Влияние поведения потребителей на конкурентоспособность обуви // Роль и значение маркетинга в решении социально-экономических проблем региона (опыт регионов России): сб. науч. ст. по материалам Всерос. конф. – Калининград, 2006. – С. 86–88.

² Магомедов Ш. Ш. Товароведение и экспертиза обуви : Учебник. – 4-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о». – 2008. – 380 с.

Формирование последних предполагает знание релевантных параметров потребительского выбора.

Таблица 9.1

Классификация потребительских свойств кожаной обуви

Комплексные показатели 1-го уровня	Комплексные показатели 2-го уровня	Удовлетворяемые потребности
Социального назначения	Социальный адрес; моральное старение	Потребность в самоутверждении; экономия средств
Надежность в потреблении	Безотказность; долговечность; ремонтпригодность; сохраняемость	Потребность в экономии средств
Эргономические свойства	Комфортность; влагозащитные; влагообменные; физиологические; антропометрические; теплозащитные; способность обеспечивать равновесие тела при ходьбе; специальные свойства защиты	Материальные потребности; потребности в самоутверждении
Эстетические свойства	Информационная выразительность; рациональность формы; целостность композиции; совершенство производственного исполнения	Потребность в самоутверждении
Безопасность потребления	Механическая безопасность; электрическая безопасность; химическая безопасность; биологическая безопасность	Потребности в безопасности жизни и здоровья

Ключевыми посылочными характеристиками потребительского выбора обуви, учет которых позволяет рационально сбалансировать ее ассортиментную структуру, являются следующие:

- характеристики потребительского профиля, позволяющие учесть принадлежность потребителя к определенному ценовому сегменту (пол, возраст, уровень доходов, социальный статус);
- уровень желаемого и фактического наличия в гардеробе различных видов зимней, демисезонной и летней обуви;
- предпочитаемые места покупок обуви;
- релевантность общих критериев потребительского выбора (значимость для потребителя страны производителя, тенденций

моды, материала, фактуры материала, внешнего вида материалов верха, цвета обуви в зависимости от сезона носки и др.);

- конструктивно-технологические предпочтения потребителя (предпочитаемые форма и высота каблука для повседневной, модельной и праздничной обуви, форма носка обуви, способа закрепления обуви на стопе, материал и толщина подошвы) и др.

Для выявления особенностей потребления кожаной обуви покупателями провинциальных городов и территорий было проведено маркетинговое исследование с помощью анкетного опроса.

Целью исследования было – оценить наиболее приоритетный для предприятий сегмент потребителей и выяснить основные требования, предъявляемые к обуви при совершении покупки.

Было опрошено 550 человек, из которых 228 человек (41 %) – мужчины и 322 человека (59 %) – женщины в возрасте: до 30 лет – 227 человек (41 %), от 31 до 45 – 187 человек (34 %), от 46 до 55 – 75 человек (14 %) и старше 55 лет – 61 человек (11 %). Наибольший удельный вес респондентов (46 %) с уровнем дохода на одного члена семьи – до 5 000 руб.

Исследование показало, что:

- большинство респондентов тратят на покупку обуви, в среднем, не более 3000 руб. в сезон и приобретают новую пару не реже одного раза в полгода;

- половина респондентов вполне довольны количеством пар обуви в своем гардеробе;

- обувь носит эффект демонстративного потребления;

- возрастают требования к качеству изготовления, удобству носки, прочности и цене обуви (рис. 9.1);

- корпоративный стиль в одежде оказывает влияние на функциональную ценность обуви;

- существует неудовлетворенный спрос на качественную детскую обувь. Последний результат исследования вызывает особые опасения, так как неправильно сконструированная и подобранная обувь не только препятствует осуществлению нормальных опорно-двигательных функций стопы, но и вызывает серьезные физиологические изменения в организме из-за того, что скелетно-мышечная система детей и подростков находится в процессе формирования и чрезвычайно чувствительна к негативным воздействиям извне. Это подтверждает обоснованность применения социально-ответственной концепции бизнеса.

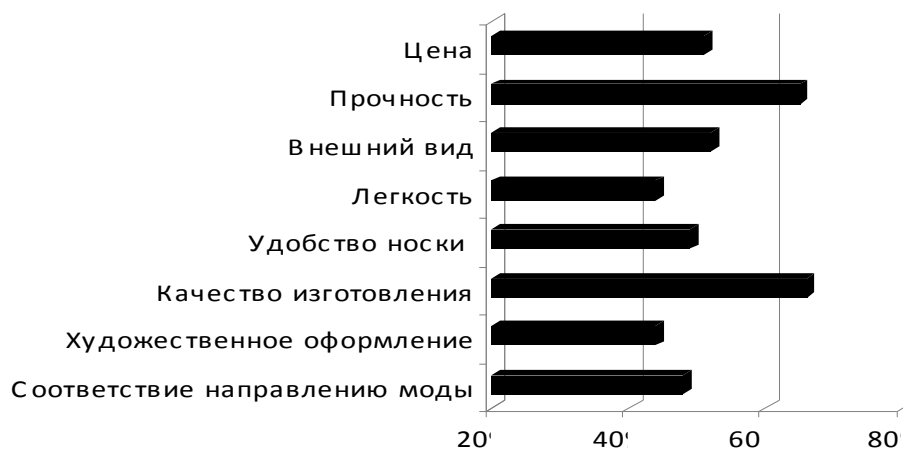


Рис. 9.1. Оценка потребительских свойств кожаной обуви

Исследование также показало, что основными атрибутами производимой в регионе обуви, которые не удовлетворяют потребностям, являются: узкий ассортимент, старомодные модели, тяжелая подошва, неудобная колодка, плохой дизайн (рис. 9.2).

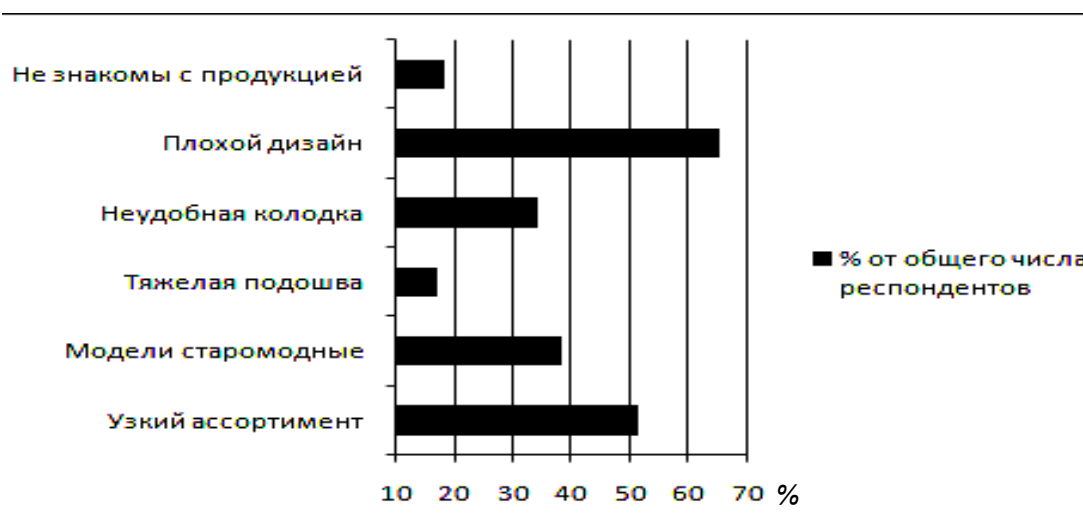


Рис. 9.2. Отношение потребителей к кожаной обуви, выпускаемой в Пензенской области

Можно заключить, что произошло изменение в тенденциях спроса потребителей обуви провинциальных городов и территорий, характеризующихся невысокой платежеспособностью, заключающееся в трансформации предпочтений (ранее преобладали такие, как надежность, средняя цена и комфортность в использовании) в сторону возрастания роли качества обуви, оригинальности и цветового колорита, соответствия тенденциям моды и социальному статусу.

Проведенное маркетинговое исследование показало, что выпускаемая в исследуемой территории кожаная обувь не удовлетворяет современным требованиям, предъявляемым потребителями. Установлено, что растет спрос на обувь, носящую эффект демонстративного потребления.

Результаты идентификации системы потребительских предпочтений в качестве репрезентативной информации должны быть положены в основу процесса управления ассортиментной структурой производства на обувных предприятиях региона, что позволит обеспечить выпуск адресной, конкурентоспособной обуви, ориентируясь на покупательскую способность населения.

В целях определения стратегических горизонтов функционирования обувных производителей территории необходимо оценить перспективы развития рынков, для чего необходимо применение маркетингового инструментария. Одним из инструментов повышения конкурентоспособности региональных обувных производителей видится кластерная организация бизнес-структур региона.

На основе изучения зарубежного опыта организации обувного бизнеса, который показал, что кластеры стимулируют значительное повышение производительности и внедрение инноваций, и российских условий функционирования обувной промышленности, выявлены факторы, способствующие кластеризации кожевенно-обувного производства исследуемой территории:

- географическая локализованность предприятий;
- наличие родственных, вспомогательных и обслуживающих отраслей, таких как кожевенное производство, текстильное машиностроение, приборостроение;
- наличие организационных, экономических и финансовых взаимосвязей между отраслями и предприятиями в регионах;
- наличие инфраструктуры, прежде всего, это учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования, отвечающие потребностям обувной отрасли;
- возможности роста экспортно-импортного потенциала обувной промышленности территории.

Кластерный подход важен тем, что добровольное, основанное на взаимной выгоде объединение ресурсов участниками кластера создает возможности для реализации масштабных межотраслевых инвестиционных и инновационных проектов.

Создание кожевенно-обувного кластера в Пензенской области целесообразно по следующим основным причинам:

– кластер как система самоорганизации бизнеса обладает большой экономической устойчивостью, что дает возможность строить более надежные прогнозы развития региональной экономики и решения социальных проблем;

– исследованный положительный зарубежный опыт позволяет надеяться, что при успешном развитии кластера как ядра, объединяющего вокруг себя бизнес, региональные органы власти и сферу образования, будет обеспечен экономический рост региона, в том числе рост инвестиционной привлекательности;

– изучение слабых и сильных сторон в деятельности кластера дает возможность постоянно разрабатывать и внедрять систему корректирующих воздействий, которая позволит кожевенно-обувным предприятиям региона тщательно изучать рынок спроса и потребностей, ориентировать производства на эти требования, а с другой стороны – активно воздействовать на рынок, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

Цели формирования кожевенно-обувного кластера в Пензенской области:

– повышение конкурентоспособности участников кластера за счет внедрения новых технологий;

– формирование промышленных объединений, обеспечивающих занятость населения региона, развитие инфраструктуры, увеличение налогового потенциала;

– возможность целенаправленной переориентации убыточных предприятий региона;

– повышение в регионе предпринимательской активности;

– возможность регулирования инвестиционных потоков и оценки эффективности их вложений на основе приоритетности развития;

– снижение затрат и повышение качества за счет эффекта синергии и унификации подходов в качестве, логистике, инжиниринге, информационных технологиях и т.д.;

– обеспечение занятости в условиях реформирования крупных предприятий и аутсорсинга.

Главный тезис кластерной теории заключается в том, что перспективные конкурентные преимущества создаются не извне, а на внутренних рынках.

Модель кластера в обувной промышленности региона, построенная по сетевому принципу (рис. 9.3), включает предприятия обувного и кожевенного производства, торговли, сельского хозяйства, производство кожаных аксессуаров и упаковочных материалов.

Эффективность функционирования кластера представлена целевой функцией взаимодействия предприятий-участников:

$$KS = f(I_o [P_{ci}; K_i; K_{ai}; Y_i; T_i]), \quad (9.1)$$

где KS – кластерная система; I_o – ядро кластера (производители обуви); P_{ci} – предприятия сельского хозяйства; K_i – кожевенное производство; K_{ai} – производство кожаных аксессуаров; Y_i – производство упаковочных материалов; T_i – предприятия торговли.

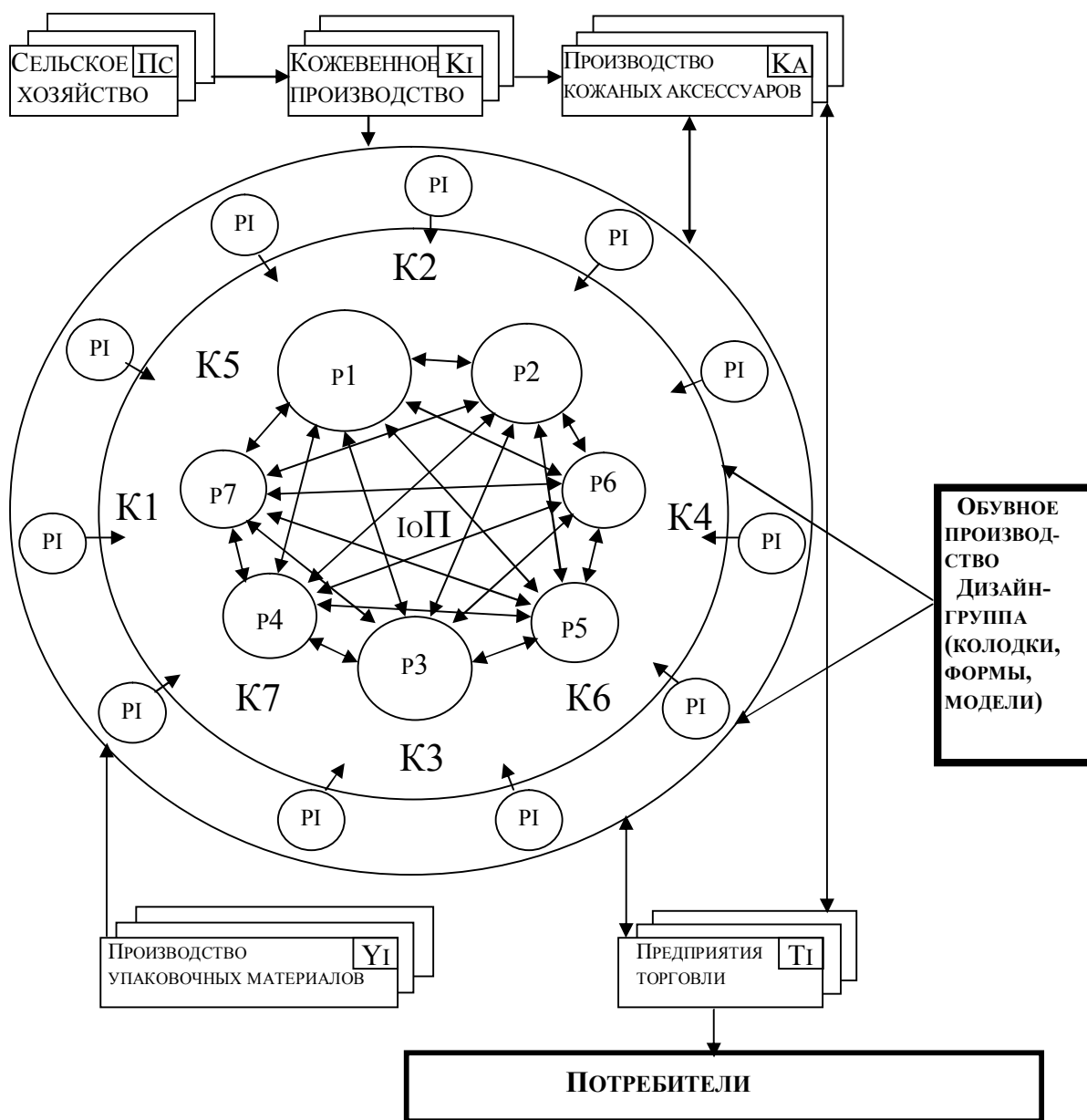


Рис. 9.3. Модель кластера (KS) в обувной промышленности, основанная на концепции маркетинга взаимодействия

Конкурентоспособность обеспечивается за счет достижения согласованности между ключевыми факторами успеха кластера (K_1 – K_7) и конкурентными преимуществами каждого из участников:

$$K_k = f(K_1 + K_2 + \dots + K_n) = f\left(\sum_{i=1}^n K_i\right), \quad (9.2)$$

где K_k – конкурентоспособность кластера; $K_1, K_2, \dots, K_n$ – ключевые факторы успеха кластера;

$$\sum_{i=1}^n K_i = f(P_1; P_2; P_3; P_4; P_5; P_6; P_7), \quad (9.3)$$

где K_i – конкурентные преимущества; P_1 – P_7 – степень конкурентной борьбы между предприятиями – участниками кластера.

Кластерный подход в данном случае выступает способом стратегического развития территории.

Представленные в схеме на рис. 9.3 структуры не конкурируют между собой, поскольку находятся на различных этапах технологической цепочки.

В качестве примера, подтверждающие результаты исследования, предлагается формирование обувного кластера на основе Кузнецкой обувной фабрики, которая является длительное время основным производителем обуви в регионе.

В качестве участников предлагаются следующие организации: Кузнецкий кожевенный завод «Кожевник», ЗАО «Пекоф» ПТФ, ООО «Элегант – 2», ООО «Фабрика специальной обуви», ООО «НК-Инженер», ООО «МАЯК КАНЦ».

Поддерживающая отрасль – региональное машиностроение. Оно может напрямую не являться участником данного кластера, но его наличие в регионе предполагает содействие развитию кожевенно-обувного кластера.

Инфраструктура: автодороги, железнодорожный транспорт, энергетика, земельные ресурсы и недвижимость. Административные ресурсы, необходимые кластеру: маркетинг и реклама, юридические услуги, аудит и консалтинг, страхование.

Следует обратить внимание на включение в кластер дизайн-группы, что должно привести к сокращению сроков внедрения новинок на рынок. Сформировавшаяся дизайн-группа будет способна консолидировать небольшие заказы, снизив, таким образом,

стоимость размещения заказа за единицу продукции. Самым главным преимуществом такой группы являются ее знания нюансов разработки и технологического процесса производства кожи и обуви.

Помимо технологической компетенции дизайн-группа обладает знаниями об особенностях бизнес-взаимодействия с предприятиями – участниками кластера, что включает в себя стандарты документирования заказа, которые у каждого предприятия свои.

При правильной организации своей деятельности, у региональной дизайн-группы должны появиться следующие преимущества:

- минимальный срок разработки, что позволит увеличить конкурентное преимущество;
- надежность и высокое качество выполнения заказа;
- возможность выполнения комплексных проектов;
- создание единого маркетингового центра;
- организация объединенного центра сертификации;
- совместные действия по подготовке кадров.

В итоге география заказчиков может расшириться, что позволит наладить непрерывный конвейер разработок.

От создания и развития кластера обувной промышленности, территория получит следующие эффекты:

- свободный обмен информацией между участниками кластера;
- взаимосвязи внутри кластера стимулируют поиск новых путей достижения конкурентных преимуществ;
- более детальный и качественный маркетинг;
- возможность роста конкурентоспособности «снизу-вверх» (предприятия – участники кластера «требуют» от поставщиков полуфабрикаты все более высокого качества);
- формирование устойчивого внутреннего спроса на продукцию предприятий-участников;
- повышение производительности и снижение затрат, входящих в кластер фирм;
- удовлетворенный конечный спрос качественной продукцией;
- рост занятости населения;
- увеличение налогооблагаемой базы.

В процессе деятельности создаваемого коженно-обувного кластера необходимо использовать маркетинговый подход, позволяющий сформулировать его оптимальный состав, рациональную структуру и обеспечить эффективную деятельность на отраслевом рынке.

Основными задачами маркетингового подхода к управлению кластером являются:

- целевое использование всех видов ресурсов для обеспечения полного удовлетворения нужд, потребностей и запросов потенциальных покупателей продукции кластера;

- предотвращение (или минимизация) расхода всех видов ресурсов, связанных с производством и выводом на рынок товаров, по которым стимулирование спроса не позволит достичь целей кластера;

- формирование условий для реализации принципа социально-ориентированной деятельности кластера с учетом нужд, потребностей и запросов трудовых коллективов предприятий – участников кластера, конкретных потребителей товара и общества в целом;

- формирование условий для расширенного воспроизводства и поддержания на потенциальных рынках товаров, а также в общественном мнении и за рубежом благоприятного образа («имиджа») фирм – участников кластера как надежных деловых партнеров.

Анализ внешних факторов деятельности обувных предприятий показал целесообразность выбора маркетинговой стратегии «защитника», по следующим причинам:

- низкий уровень проникновения;
- основные технологии и доли, занимаемые конкурирующими фирмами на рынке, достаточно стабильны;

- наличие потенциала лучшего использования ресурсов, позволяющего достичь более низкий уровень затрат;

- средний уровень развития дизайнерских разработок, маркетинга и организации продаж.

Реализуя стратегию «защитника», предприятия-участники обеспечивают кластеру конкурентное преимущество, заключающееся: в увеличении объемов потребления продукции средним покупателем за счет повышения частоты покупок; в высоком уровне проникновения в один или несколько сегментов рынка; в реализации ресурсов и навыков в сфере маркетинга, позволяющих правильно выбирать и эффективно продвигать на рынок новые модификации товаров.

На рис. 9.4 представлена маркетинговая стратегия обеспечения конкурентоспособности кластера обувной промышленности, направленная на повышение уровня удовлетворенности потребителей (M_1), взаимодействие (M_2) и инновационный маркетинг (M_3), в рамках достижения ключевых результатов деятельности R_1 , R_2 и R_3 в виде роста конкурентных преимуществ, результативности и производительности всей системы:

$$f_{\text{опт}}(M_1; M_2; M_3) \rightarrow R_{\text{max}}(R_1 \cap R_2 \cap R_3), \quad (9.4)$$

где R_1 , R_2 , R_3 – ключевые результаты деятельности кластера; M_1 , M_2 , M_3 – условия повышения конкурентоспособности кластера.



Рис. 9.4. Маркетинговая стратегия повышения конкурентоспособности, основанная на ключевых результатах R_1 , R_2 , R_3 развития ядра обувного кластера

Логика, на которой базируется требование о соответствии между ресурсами фирм–участников кластера и их бизнесами, заключается в том, что ресурсы должны создать конкурентное преимущество в тех из них, где фирмы конкурируют. Чтобы удовлетворить это требование, ресурсы кластера должны оцениваться в соответствии с теми ключевыми факторами, которые определяют успех в каждом из бизнесов.

Таким образом, конкурентоспособность кластера обеспечивается также и за счет повышения эффективности ключевых результатов деятельности:

$$K_k = f(R_1; R_2; R_3) = f\left(\sum_{i=1}^n R_i\right) = \sum_{i=1}^n K_i.$$

Реализуя предложенную маркетинговую стратегию, можно повысить конкурентоспособность кластера за счет:

- эффекта взаимодействия, возникающего, когда оценка потребителями продукции возрастает по мере того, как все больше потребителей покупают соответствующие товары;
- экономии на масштабах, которая возникает, когда издержки на совместное производство и продажу изделий оказываются ниже, чем издержки на производство и продажу тех же самых изделий по отдельности;
- удовлетворения выявленных изменений в потребительских предпочтениях.

Реализация маркетинговой стратегии повышения конкурентоспособности кожевенно-обувного кластера представляет собой сложную структуру, состоящую:

- из изучения динамики изменения потребностей в данном виде товара на конкретных рынках (функция стратегического маркетинга);
- прогнозирования нормативов конкурентоспособности товаров и предприятия (функция стратегического маркетинга);
- структуризации целей и заданий стратегии повышения конкурентоспособности предприятий – участников кластера (функция стратегического менеджмента);
- разработки инновационных и инвестиционных проектов по реализации заданий стратегии (функция инновационного менеджмента);

- оценки и управления рисками инвестирования;
- организации финансирования проектов;
- организации комплексного обеспечения инновационных и инвестиционных проектов;
- разработки принципов и методов диагностики, прогнозирования, планирования и формулирования целей, заданий и мероприятий инновационных и инвестиционных проектов;
- формирования коллектива по реализации проектов;
- разработки организационной структуры коллектива, ее взаимосвязей с внешней средой;
- мониторинга и контроля объемов, качества, затрат ресурсов и сроков выполнения заданий (мероприятий) проектов;
- координации работы ответственных исполнителей, исполнителей и соисполнителей выполнения заданий (мероприятий) проектов стратегии;
- оперативного регулирования выполнения заданий проектов;
- диагностики эффективности стратегии и стимулировании качественного, эффективного и своевременного выполнения заданий инновационных и инвестиционных проектов стратегии повышения конкурентоспособности организации;
- установления обратной связи с рынком, потребителями продукции.

Все перечисленные компоненты могут быть объединены в единый механизм реализации маркетинговой стратегии повышения конкурентоспособности кожевенно-обувного кластера (рис. 9.5¹).

Процессы по реализации стратегии повышения конкурентоспособности кластера сложные по следующим причинам:

- процессы носят инновационный характер (стратегию надо строить на новшествах и ноу-хау);
- процессы по разработке и реализации стратегии разовые, индивидуальные и эксклюзивные;
- данные вопросы должны охватывать весь мозговой штаб организаций-участников;

¹ Структура составлена с использованием следующих источников : Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации . – М. : ЭКСМО, 2004. – 544 с.; Портер М. Конкурентная стратегия. – М. : Альпина бизнес букс, 2005. – 454 с.

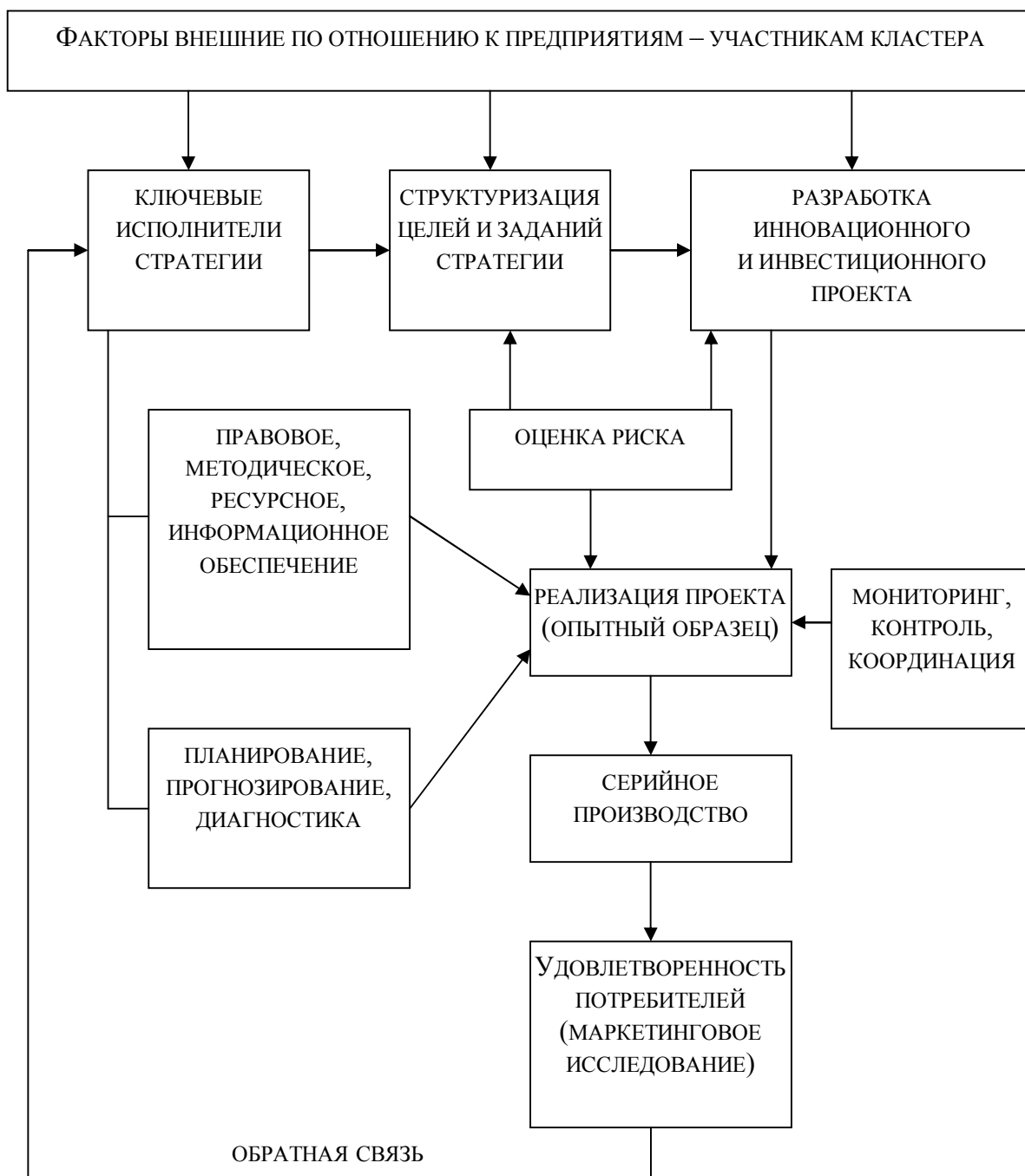


Рис. 9.5. Структура механизма реализации маркетинговой стратегии повышения конкурентоспособности кожевенно-обувного кластера

– проблемы повышения конкурентоспособности касаются и проблем повышения качества сельскохозяйственного сырья, кожи, обуви и т.д., а также проблем ресурсосбережения, проблем финансов, рыночного механизма, управления персоналом и т.д.

Хочется отметить, что механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности регионального кластера должен разрабатываться с применением системного, комплексного и других подходов, а сама стратегия должна быть научно обоснована. Одной из важнейших функций управления реализацией выбранной стратегии видится оперативное регулирование, включающее мониторинг изменений факторов как внешних, так и внутренних для организации, а также комплексную диагностику всей системы, анализ результатов оперативного контроля, обоснование и внесение изменений в стратегию повышения конкурентоспособности.

Основная проблема контроля за реализацией маркетинговой стратегии заключается в возможности отдельных предприятий – участников кластера эффективно отслеживаться и контролироваться в рамках инфраструктуры кластера.

Регулирование хода реализации стратегии повышения конкурентоспособности кожевенно-обувного кластера – общая функция управления реализацией стратегии, направленная на ее адаптацию к изменениям во внешней среде и во внутренней структуре организаций-участников.

Задачами регулирования хода реализации стратегии являются:

- мониторинг изменений во внешней среде (политическая обстановка, тенденции научно-технического прогресса в стране и мире, законодательство, налоговая и таможенная система, экология, конкуренция и т.п.);

- мониторинг изменений во внутренней структуре организации (миссия, потенциал, организационная структура и культура, инновационная политика, конкурентоспособность и т.д. отдельных бизнес-единиц, входящих в кластер);

- комплексная диагностика предприятий-участников (анализ, оценка, нахождение слабых ее мест и конкурентных преимуществ в правовой, технологической, экономической, социальной, управленческой деятельности, подготовка предложений по ослаблению слабых мест и усилению конкурентных преимуществ);

- анализ результатов оперативного контроля хода реализации проектов и стратегии в целом;

- технико-экономическое обоснование предложений по изменению параметров проектов и стратегии в целом;

– внесение изменений в проекты и стратегию повышения конкурентоспособности кластера.

Конкурентоспособность сформированного кластера может достичь высокого уровня, если будет соблюдаться предложенный алгоритм реализации маркетинговой стратегии с учетом специфики отрасли, для этого необходимо:

сосредоточить внимание на рынке и потребителе, а только затем на производстве товаров (существует возможность производства по индивидуальным заказам);

– находить новые пути, дающие преимущества над конкурентами;

– активнее и результативнее использовать источники взаимодействия в кластере, содействующие производству;

– не абстрагироваться от конкурентов, совместно думать о развитии рынка, изыскивать возможности повышения наукоемкости выпускаемой продукции;

– ускорять появление нового ассортимента, усилить внимание к переработке отходов, превращая их в полноценные экономически выгодные товары и решая тем самым многие экономические проблемы;

– вести активную подготовку к внедрению аутсорсинга;

– отказаться от бартера, максимально использовать возможности отечественных производителей (например поставщиков химических материалов для кожевенных заводов), самим прорабатывать новые сферы применения кожевенной продукции;

– не создавать значительных запасов, стремиться к внедрению идей «работы без складов», что весьма применимо к кожевенной отрасли.

В качестве инструмента оценки эффективности деятельности кластера предприятий кожевенно-обувной промышленности региона можно использовать систему сбалансированных показателей (ССП), предложенную в начале 1990-х гг. профессором бизнес-школы при гарвардском университете Робертом Кэпленом и американским консультантом по вопросам управления Дэвидом Нортоном¹.

¹ Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.

Методология ССП представляет собой основные факторы деятельности компании, такие как обслуживание клиентов, операционную и финансовую эффективность – в виде набора определенных показателей. В результате каждый сотрудник предприятия обрабатывает личную систему показателей, стараясь достичь своих персональных целей на основе показателей, связанных с корпоративной стратегией.

В анализируемой системе предлагается рассматривать кластер с точки зрения четырех перспектив, разрабатывать количественные показатели, собирать данные и анализировать их в соответствии с каждой из перспектив:

- финансы (финансовые цели развития и результаты работы компании – оборот, прибыль, рентабельность и т.д.) – рассмотрение данной перспективы заключается в определении стратегической цели (планируемого результата) в финансовых показателях;

- клиенты и рынки (цели присутствия на рынке и показатели качества обслуживания клиентов – освоение рынков и территорий продаж, время выполнения заказа и т.д.) – успешная реализация стратегии и, соответственно, достижение финансовых результатов, определяется точной ориентацией предлагаемых продуктов на потребности целевых сегментов;

- бизнес-процессы (требования к эффективности процессов – стоимость, время, количество ошибок, риск и т.д.) – бизнес-процессы в компании должны быть выстроены таким образом, чтобы обеспечить максимальное предоставление ценности для клиентов с минимально возможными издержками;

- персонал (цели поиска новых технологий и повышения квалификации кластера) – наличие персонала соответствующего уровня позволяет правильно организовать внутренние процессы, что позволит компании достичь стратегических финансовых целей.

Чтобы предлагать потребителям высококачественные товары предприятиям – участникам кластера необходимо контролировать процесс их производства. Главная сложность состоит в точном определении наиболее существенных составляющих процесса для последующей оценки и разработки стандартов. Технологические и операционные показатели – это краткосрочные показатели, которые должны отслеживаться ежедневно или как минимум еженедельно. Высокие технологические или операционные показатели эффективности обеспечивают выпуск качественных товаров, что,

в свою очередь ведет к увеличению количества удовлетворенных клиентов, которые обеспечат предприятиям – участникам кластера повторные покупки и позволят добиться успеха в долгосрочном периоде¹.

На рис. 9.6 представлена схема², позволяющая оценить эффективность взаимодействия предприятий – участников кластера.

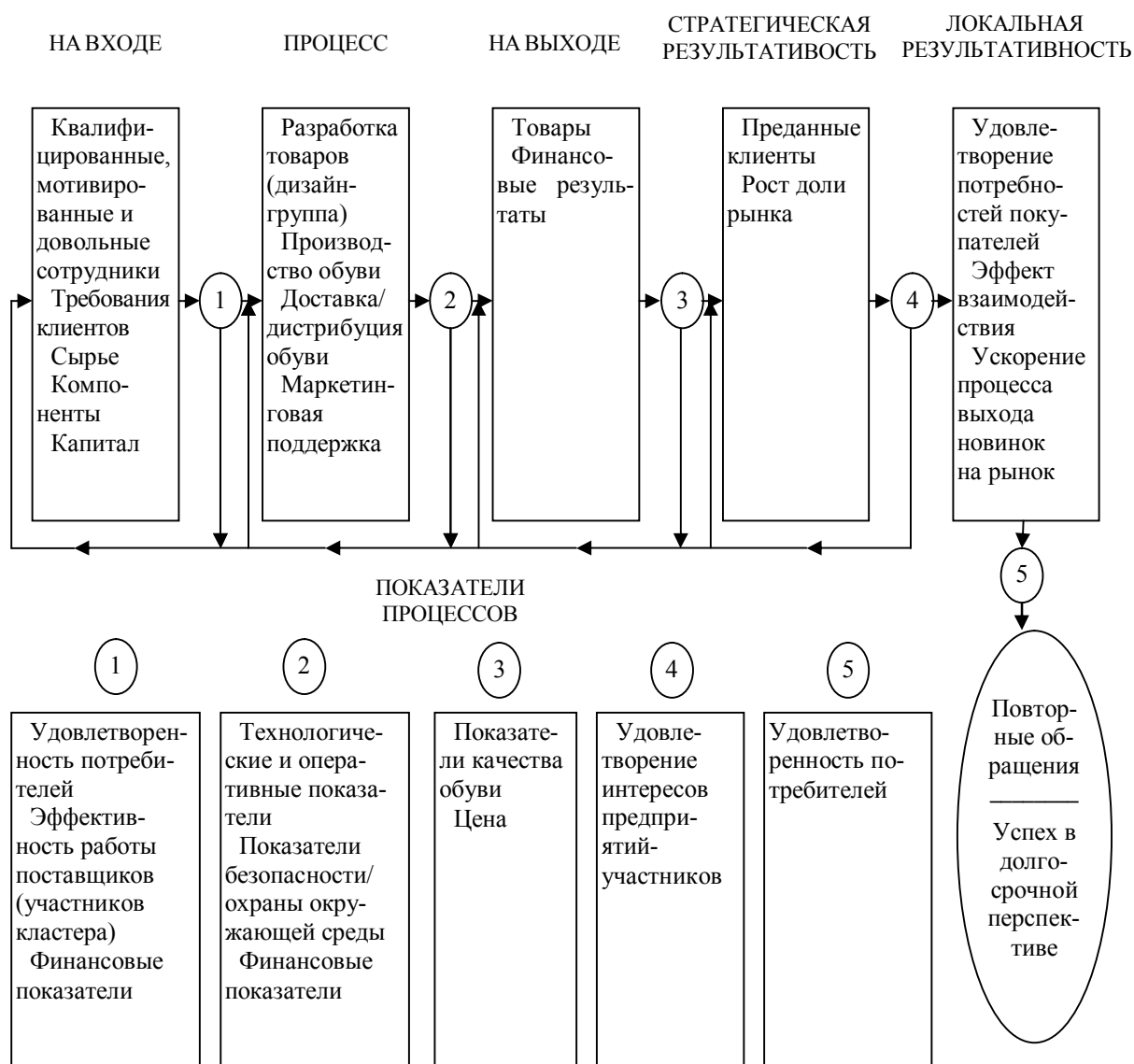


Рис. 9.6. Схема процессов взаимодействия участников кластера при внедрении маркетинговой стратегии

¹ Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.

² Составлена с использованием : Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 118

Внедрение процессов позволит:

- 1) перевести миссию и общую стратегию кластера в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в условиях сложившихся финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста;
- 2) завоевывать кластеру новые целевые рынки;
- 3) повысить капитализацию кластера;
- 4) добиться и удержать лояльность клиентов;
- 5) получать стабильную прибыль;
- 6) обеспечить прогрессивность технологий и отлаженный бизнес процесс;
- 7) приобрести опережающие конкурентные преимущества;
- 8) иметь высококвалифицированный и удовлетворенный местом работы персонал;
- 9) быстро и гибко реагировать на изменение как внешней, так и внутренней ситуации.

На основе схемы разработаны комплексные показатели эффективности взаимодействия предприятий – участников кластера (табл. 9.2), позволяющие отслеживать взаимосвязи и соответствие различных показателей между собой, чтобы повышение эффективности по одному показателю не вызвало понижения по другому. Если же выявлено такое несоответствие, то причину можно установить, просмотрев оперативные данные (показатели процессов, представленные на рис. 9.6).

В последней графе таблицы отражена взаимосвязь между показателями и ключевыми факторами успеха кластера. Важно, чтобы каждому ключевому фактору успеха соответствовал, по крайней мере, один показатель.

Предлагаются следующие ключевые факторы успеха кластера (см. табл. 9.2):

- высококонкурентная продукция, с возможностью выхода на международные рынки (1);
- квалифицированный и мотивированный персонал (2);
- неуклонный рост за счет разработки новых моделей (3);
- удовлетворенные потребители (4);
- эффективное взаимодействие между участниками (5);
- новое видение концепции маркетинга (6);
- финансы (7).

Таблица 9.2

**Комплексные показатели эффективности взаимодействия участников
кластера при внедрении маркетинговой стратегии**

Наименование показателя эффективности	Методы сбора данных	Частота сбора данных	Связь с ключе- выми факторами успеха кластера
Рост прибыли, %	Существующий финансовый учет на предприятии	Ежемесячно	1, 2, 3, 7
Количество новых заказов, ден. ед.	База данных по продажам	Еженедельно	1, 3, 4
Доля на рынке, %	Результаты маркетингового исследования/ Ко- личество отгруженной про- дукции	Ежеквартально	3, 4, 5
Рост продаж, %	Существующий финансовый учет на предприятии	Ежемесячно	1, 3, 4, 6
Уровень удовлетво- ренности потребителей	Результаты маркетингового исследования	Ежеквартально	3, 4
Цены по отношению к конкурентам	Результаты маркетингового исследования	Ежеквартально	5, 6, 7
Прибыль на одного сотрудника, ден.ед.	Существующий финансовый учет на предприятии	Ежемесячно	2, 7
Длительность цикла разработки новой модели	Данные дизайн- группы	Ежеквартально	3, 4, 5
Показатели концентрации производства	Результаты маркетингового исследования доли рынка	Ежеквартально	1, 4, 5
Мониторинг уровня конкурентоспособности кластерной системы на основе системы бенчмаркинга	Результаты маркетингового исследования доли продаж на международном рынке	Ежеквартально	1, 3, 4, 5

Заключение

Данная монография посвящена исследованию проблем активизации маркетинговой деятельности в различных сферах экономики. Ее целью являлось показать широкие возможности применения маркетинга для повышения эффективности субъектов российской экономики. Несмотря на расхождение авторов отдельных глав в оценках и рекомендациях по частным вопросам, их взгляды совпадают в главном – маркетинговый подход должен стать основополагающим в принятии решений на всех уровнях управления.

За рамки данного издания остались многие направления деятельности, по которым коллектив кафедры «Маркетинг» работает не на один год. Это относится, в частности, к проблемам маркетинга в сфере туризма и гостеприимства, строительства и АПК. В дальнейших планах кафедры предполагается рассмотрение и этих вопросов.

Надеемся, что дискуссии, связанные с появлением данной монографии, послужат повышению эффективности дальнейшей работы кафедры «Маркетинг», расширит круг сотрудничающих с нами исследователей, специалистов, преподавателей экономических дисциплин.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
Введение	5
РАЗДЕЛ I. ИНСТРУМЕНТАРИЙ МАРКЕТИНГА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	8
Глава 1. Маркетинговый инструментарий повышения рыночной стоимости предприятий	8
Глава 2. Удовлетворенность потребителя: психологический, маркетинговый и макроэкономический аспекты	32
Глава 3. Бенчмаркинг как инструмент маркетинга взаимодействия, направленный на активизацию инновационной деятельности	56
Глава 4. Современные подходы к повышению эффективности выставочной деятельности предприятия	84
РАЗДЕЛ II. ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИФИКА ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	113
Глава 5. Маркетинговые инновационные сети как перспективная форма управления предприятием (на примере мясоперерабатывающего предприятия)	113
Глава 6. Реализация концепции маркетинга взаимодействия в условиях рынка образовательных услуг	137
Глава 7. Роль управления жизненным циклом модного продукта в предпринимательской деятельности субъектов индустрии модной одежды	167
Глава 8. Особенности маркетинг-логистики на рынке сортового стекла	185
Глава 9. Кластер как инструмент повышения конкурентоспособности обувной промышленности территории	212
Заключение	234