

Практический маркетинг

ISSN 2071-3762

№ 6 (112) 2006

Информация для Маркетинговых Решений

СОДЕРЖАНИЕ

ROMIR-Monitoring

Стратификация по англо-саксонски 2

А. Дороговцев, Д. Амелин

Территориальный маркетинг: новая идеология или адаптация
корпоративного опыта? 5

В. Бондаренко

Этюды диалектики лояльности внутрифирменного персонала 10

О. Солодянкина

Исследование удовлетворенности работников как часть
маркетинговых исследований на предприятии 15

Ю. Темный, В. Стальная

Маркетинговые решения в игорном бизнесе (опыт США) 20

Т. Малинина, Е. Сивожелезова

Социальный портрет потребителей залов игровых автоматов 25

Э. Аминов

Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии 30

Б. Кузьмин

Парадоксы лидерства и менеджмент абсурда 35

Итоги II Всероссийского конкурса «Лучшая студенческая
дипломная работа в области маркетинга» 36

8-й цикл авторских консультационных дискуссионных семинаров
«Академия маркетинга» 38

Лучшие брэнды России 39

Джон Шоул. Сервис: новая стратегия лидеров 40

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:
ООО «Агентство BCI Marketing»

РЕДАКЦИЯ:
Сурен Григорян
Татьяна Чудина
Михаил Краевский
Владимир Боушев
Борис Кузьмин

КОРРЕКТОР:
Эдит Соломахина

АДРЕС РЕДАКЦИИ:
107392, Москва,
ул. Мал. Черкизовская, д. 66
Тел./факс редакции:
(495) 168 3093, 956 7027
E-mail: info@bci-marketing.ru
http://www.bci-marketing.aha.ru

Издание зарегистрировано
в Гос. Комитете РФ по печати.
Свидетельство о регистрации
№ 016349 от 11.07.1997 г.
Перерегистрировано
в Министерстве РФ по делам печати,
телерадиовещания и
средств массовой коммуникации.
Свидетельство о регистрации
ПИ № 77-11651 от 21.01.2002 г.

Издается с января 1997 г.
Выходит ежемесячно.

Распространяется по подписке.
Подписные индексы:
48668 — каталог «Роспечать»
40582, 43640 — Объединенный
каталог «Пресса России»
Альтернативная подписка:
Агентство «Интер-почта»:
тел.: (495) 925 1606

Оформить подписку
можно также через редакцию.

Материалы для публикации
принимаются
только в электронном виде.
Рукописи не возвращаются.
Перепечатка материалов
только с разрешения редакции.

Тираж 900 экз.

РАСЦЕНКИ НА ПУБЛИКАЦИЮ РЕКЛАМЫ В ЖУРНАЛЕ «ПРАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ», руб.

Место размещения рекламы	1 полоса	2/3 полосы	1/2 полосы	1/3 полосы
	160x235	верт. 105x235 гор. 160x150	верт. 77x235 гор. 160x115	верт. 50x235 гор. 160x75
Страница издания (ч/б)	13 500	9 000	6 750	4 500
Страница издания (цветная)	20 000	нет	нет	нет

ROMIR-Monitoring

СТРАТИФИКАЦИЯ ПО АНГЛО-САКСОНСКИ



Эксклюзивный
представитель по России



Эксклюзивный
представитель по России
и странам СНГ



Исследовательский холдинг ROMIR-Monitoring

Маркетинговые, социологические и политологические
исследования

119021, г. Москва, Зубовский бул., 4.
Тел.: (495) 795-3388,
факс: (495) 201-5045,
e-mail: client@rmh.ru
www.rmh.ru

В статье предлагается вариант проведения стратификации российского общества, сочетающий экономические и социальные критерии. Подобный подход к социальной стратификации весьма популярен в англо-саксонских странах. В первую очередь — в Великобритании. Базой для расчетов послужили данные исследовательского проекта «Стратификация российского общества», выполненного исследовательским холдингом ROMIR-Monitoring по заказу Института общественного проектирования в конце 2004 года. Опрос проводился в 160 городских и сельских населенных пунктах. Выборка составила 15 тысяч человек.

ШКАЛЫ

Мы предлагаем использовать две шкалы: «вертикальную» и «горизонтальную». Вертикальная шкала (экономическая) учитывает два фактора: доходы на члена домохозяйства (прямой вопрос) и долю расходов на питание в общих расходах домохозяйства (расчетный показатель на основе анализа нескольких вопросов о ключевых расходах семьи). Каждый фактор, в свою очередь, оценивается по шестибальной шкале. Наименьшему значению душевого дохода присваивается значение «1», следующему — «2», самому высокому — «6». Наибольшим значениям доли расходов на

питание присваивается значение «1», наименьшим — «6».

Сама экономическая шкала имеет четыре позиции, развернутые по вертикали, где вверху располагаются наиболее высокие показатели. То есть в самую нижнюю «клетку» попадают те, кто в сумме оценок по двум «экономическим» вопросам набрал от двух до четырех баллов (1 + 1, 1 + 2, 2 + 1, 2 + 2). В следующую — 5 — 6 баллов, в следующую — 7 — 9 баллов, в самую «верхнюю» — 10 и более баллов (4 + 6, 6 + 4, 5 + 5, 6 + 6).

Горизонтальная шкала (социальная) также учитывает два фактора: образование и социально-профессиональный статус респондента. Каждый фактор также оценивается по шестибальной шкале, где «1» — наиболее низкое значение («неполное среднее», «неквалифицированный труд»), а «6» — наиболее высокое («ученая степень», «руководитель компании»). Социальная шкала, так же как и экономическая, имеет четыре позиции, развернутые по горизонтали, где слева располагаются наиболее высокие значения. В крайнюю левую «клетку» попали те, у кого сумма баллов 10 и более, в крайнюю правую — те, у кого 4 балла и менее.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПО ШКАЛАМ

По экономической шкале наша выборка распределилась следующим образом (табл. 1).

Конечно, надо признать, что наиболее обеспеченные россияне (3 — 4% жителей крупных городов и 1 — 2% в прочих населенных пунктах) не попали в выборку исследования социальной стратификации. Такие граждане никогда не участвуют в массовых социологических

или маркетинговых исследованиях. Но даже если они бы попали в выборку, картина принципиальным образом не поменялась бы. Да и откровенные маргиналы (5—7% населения) тоже не были охвачены опросом.

Хочется также обратить внимание на то, что данные по выборке в целом и данные по средним городам (100—500 тыс. жителей; в таблице эти данные не представлены) совпадают с точностью до допустимой погрешности. А вот различия между крупными городами и небольшими населенными пунктами хотя и очевидны, не носят характера той «пропасти», о которой стало весьма модно говорить и писать в политизированных (но мало информированных) кругах.

По социальной шкале наша выборка распределилась следующим образом (табл. 2).

Если по экономической шкале 85% респондентов оказались в нижней половине таблицы, то по социальной шкале почти 80% заняли две средние позиции. Здесь весом вклад фактора «образование», поскольку наличие среднего специального образования у респондента уже уводило его с нижней («крайней справа») позиции по социальной шкале.

И вновь мы констатируем совпадение данных по выборке в целом и по средним городам, а также наличие значимых, но не критических различий между крупными городами, с одной стороны, и небольшо-

ми городами и сельскими населенными пунктами, с другой.

Хочется обратить внимание на то, что различия между крупными городами и небольшими населенными пунктами и по экономической и по социальной шкале практически идентичны. Хотя по первоначальной гипотезе мы ожидали, что различия по экономической шкале между поселениями различного размера будут более существенными, чем по социальной.

СОВМЕЩЕНИЕ ШКАЛ – СОЦИАЛЬНЫЕ ГРУППЫ

При объединении данных по экономической и социальной шкалам мы получаем следующую таблицу (табл. 3). Верхние строчки и левые столбцы таблицы соответствуют

Таблица 1

Распределение по экономической шкале. Ноябрь 2004

Группа	Доля респондентов, вся выборка, %	Крупные города (500+), %	Малые города и село, %
Высокие доходы, низкое значение доли расходов на питание (менее 20% бюджета)	1,5	2,5	1
Высокие или средние доходы, средняя или маленькая доля расходов на питание	13,5	20	11
Средние или низкие доходы, средняя или высокая доля расходов на питание	47	46	47
Низкие доходы, высокая доля расходов на питание (более 50% бюджета)	38	32	41

Таблица 2

Распределение по социальной шкале. Ноябрь 2004

Группа	Доля респондентов, вся выборка, %	Крупные города (500+), %	Малые города и село, %
Высокий уровень образования и социально-профессионального статуса	3	3,5	1,7
Высокий или средний уровень образования, средние или высокие показатели статуса	35	42	31
Средний или низкий уровень образования и социально-профессионального статуса	44	43	44
Низкий уровень образования и социально-профессионального статуса	18	11	23

Таблица 3

Совмещение шкал. Ноябрь 2004.

A 0,2%	B 0,7%	C1 0,3%	C 0,1%
B 0,8%	C1 7%	C2 5%	C2 1,5%
C2 1%	C2 18%	D 20%	E 8%
D 1%	D 10%	E 18%	F 9%

Таблица 4

Социальные группы. Ноябрь 2004

Группа	Доля, %
AB	1,7
C1	7,3
C2	25,5
D	31
EF	35

высоким значениям показателей по экономической и социальной шкалам соответственно. Нижние строчки и правые столбцы — низким значениям. Буквы в таблице 3 соответствуют принятым в Великобритании условным обозначениям социальных групп. Процентные показатели в таблице 3 получены из данных исследования «Социальная стратификация».

Первое, на что хотелось бы обратить внимание, — это высокий уровень корреляции между показателями по экономической и социальной шкалам. Так, из тех, кто имеет наивысшие показатели по экономической шкале (по верхней строке, а это всего 1,3% от числа опрошенных) две трети имеют высокие показатели и по социальной шкале.

И, наоборот — из тех, кто имеет самые низкие показатели по социальной шкале (крайний правый столбец, сумма значений по которому составляет 18,6%), 90% демонстрируют также низкие показатели по экономической шкале.

Выбивается из этого правила только «левый столбец» (3% граждан с самым высоким социально-профессиональным статусом), демонстрирующий, что две трети тех, кто имеют высокие показатели по социальной шкале, имеют относительно низкие показатели по шкале экономической.

Резюмируя, можно сказать, что высокий уровень образования и социально-профессионального статуса является условием необходимым, но не достаточным для достижения высокого уровня материального благополучия.

Объединив соседние ячейки таблицы, мы получаем пять социальных групп (табл. 4). Группа C1 может быть идентифицирована в

качестве верхней части среднего класса, группа C2 — в качестве его нижней части.

ВЫВОДЫ

1. Стратификационный подход, основанный на совмещении экономических и социальных критериев, дает вполне адекватные результаты. Он дополняет и обогащает картину, полученную на основе применения исключительно экономического подхода, вместе с тем имея с ней весьма тесную корреляцию.
2. Между уровнем образования и социально-профессиональным статусом респондента и материальным положением его семьи имеется устойчивая положительная корреляционная связь. Сочетание высоких доходов и низких показателей по социальной шкале хотя и имеет место, является скорее исключением, чем распространенным правилом. Обратное — неверно: значительная часть тех, кто имеют высокие показатели по социальной шкале, имеют низкие показатели по шкале экономической.
3. Количественно оценить социальные группы, занимающие среднее положение в социальной структуре (C1 и C2 в западной терминологии), можно прибли-

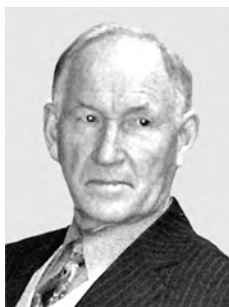
зительно в 33% от населения России (по состоянию на конец 2004 г.).

4. Различия в социальных структурах поселений различного размера имеют место (особенно сильны между самыми крупными городами и небольшими населенными пунктами), но не носят «чудовищного» характера.

Игорь Березин,
Юлия Балкова

**Анатолий Дороговцев,
Дмитрий Амелин**

ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ: НОВАЯ ИДЕОЛОГИЯ ИЛИ АДАПТАЦИЯ КОРПОРАТИВНОГО ОПЫТА?



Дороговцев Анатолий Павлович,
чл.-корр. РАСХН, д-р. экон. наук, профессор,
заслуженный деятель науки РФ, декан
экономического факультета Вологодского
государственного технического
университета.



Амелин Дмитрий Евгеньевич,
аспирант Вологодского научно-
координационного центра ЦЭМИ РАН.

В современной России все большее количество теоретиков и практиков территориального управления прибегают в своей деятельности к маркетингу. В то же время, как совершенно справедливо заметил в своей работе И. Манн: «Скажите мне, что такое маркетинг, и я скажу Вам, какой он у Вас»¹.

Изначально теория маркетинга формировалась для целей частного сектора экономики. Так, в основе классической концепции маркетинга лежит идея достижения производителем продукции своих це-

лей путем удовлетворения запросов потребителей. То есть, организуя свою деятельность, исходя из подкрепленных покупательной способностью нужд и потребностей реальных и потенциальных клиентов и производя то, что нужно потребителям, хозяйствующий субъект добивается максимизации возможностей, в т. ч. и финансовых, для своего дальнейшего развития. Однако если предположить принятие местными органами власти этой концепции за основу управления территориальным развитием, то это озна-

чало бы отказ от социальной направленности муниципального управления в пользу максимизации долгосрочной экономической эффективности и нарушение тем самым основополагающих принципов местного самоуправления.

В то же время рост рыночной конкуренции и усиление глобальных проблем человечества привели к тому, что для сохранения и укрепления конкурентных позиций у компаний возникла необходимость в обеспечении клиентам высшей потребительской ценности способами, которые поддерживают (либо улучшают) благополучие не только отдельного клиента, но и общества в целом. В научно-практической литературе этот подход получил название концепции социально-этичного маркетинга. Симбиоз некоммерческой и коммерческой составляющих и обозначение достижения социального эффекта в качестве одного из приоритетов в концепции социально-этичного маркетинга позволяет предположить, что именно она легла в основу теории территориального маркетинга.

Вместе с тем специфика муниципального управления не позволяет однозначно ответить на вопрос о целесообразности использования для целей управления развитием муниципальных образований маркетингового инструментария, применяющегося в частном секторе экономики. С одной стороны, муниципальные некоммерческие организации обладают рядом схожих с коммерческими организациями черт, среди которых: участие в конкурентной борьбе за потребителя; оказание услуг населению, в том числе и на платной основе; наличие целевой аудитории, которая может быть определена по географическо-

¹ Манн И. Маркетинг на 100%. СПб.: Питер, 2003. С. 32.

му, демографическому, психографическому и поведенческому принципам; заинтересованность в максимизации не только приоритетной социальной, но и экономической эффективности от своей деятельности и др.

В то же время для находящихся в муниципальной собственности некоммерческих организаций характерен ряд специфических особенностей, основными из которых выступают: приоритетность достижения социального эффекта над экономическим (искомым результатом деятельности выступает общественное благо); необходимость обслуживать экономически невыгодные объекты (например, объекты ЖКХ, бесплатные школы, больницы и др.); более сложные, по сравнению с коммерческими организациями, цели деятельности, в меньшей степени поддающиеся количественной оценке; необходимость финансировать такие общественные услуги, как бесплатное образование, медицина и др., гарантируемые всем членам российского общества вне зависимости от реальной покупательной способности.

Исходя из этого, можно поставить под сомнение правильность определения территориального маркетинга как маркетинга в интересах территории², что фактически означало бы механический перенос инструментария коммерческого маркетинга в теорию муниципального управления. Переходя к сущ-

ности территориального маркетинга, необходимо отметить, что в настоящее время не выработано его общепризнанного определения. В связи с этим рассмотрим основные научные подходы к определению этого термина.

В научно-практической литературе получил распространение подход, в соответствии с которым под территориальным маркетингом понимается философия, например: «новая философия управления территорией, в основе которой лежат принципы маркетинга»³; «философия, требующая ориентации всей системы власти и менеджмента на потребности целевых групп потребителей товаров и услуг территории»⁴; «новая деловая философия активной предпринимательской деятельности, основанная на стремлении удовлетворить выявленные потребности населения как в данном регионе, так и за его пределами»⁵ и др.

Однако в современном понимании философия — это высший уровень и вид мировоззрения, отличающийся рациональностью, системностью, логикой и теоретической оформленностью. В то же время маркетинг не содержит в себе целостного взгляда на мир и на место человека в нем и, следовательно, не может быть охарактеризован как мировоззрение.

В отличие от всех иных наук философия является *теоретическим* мировоззрением предельным обобщением ранее накопленных челове-

ческих знаний. Несмотря на то, что маркетинг сформировался на основе экономики, психологии, социологии, антропологии, географии, истории и других наук⁶, его функциональное содержание по сравнению с философией имеет существенно более узкую *практическую* направленность.

Философия обобщает, интегрирует иные науки, но не поглощает их, не включает в себя все научное знание, не стоит над ним. Для маркетинга характерно «исключение из своей компетенции того существенного, что составляет предмет исследования других наук»⁷.

Кроме того, философия — это глубоко личностное знание, которое несет в себе отпечаток личности и мировоззрения отдельных философов. Маркетинг же основывается на информации о массовых реакциях на рынке, что не позволяет охарактеризовать его как субъективное знание.

Анализ маркетинга на предмет соответствия критериям философского знания позволяет выделить еще ряд отличительных особенностей, которые не позволяют считать достаточно обоснованным определение территориального маркетинга как философии (*табл. 1*).

Итак, ввиду того что маркетинг в своих выводах опирается на фактические данные, а не на предельно общие понятия, имеет исключительно практическую направленность,

² Орлова Т.М. Маркетинговые коммуникации как инструмент развития регионального рынка // Маркетинг в России и за рубежом. 1998. № 1; Панкрухин А.П. Маркетинг территорий: учеб. пособие. М.: РАГС, 2002. 328 с.

³ Сачук Т.В. Основы территориального маркетинга. Петрозаводск: Карельский научный центр РАН, 2004. С. 40.

⁴ Анимица Е.Г., Бочко В.С. Стратегия развития крупнейшего города: взгляд в будущее. Екатеринбург: Уральский рабочий, 2003. С. 443.

⁵ Черная И.П. Маркетинг имиджа как стратегическое направление территориального маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 4. С. 17.

⁶ Киров И.К. Теоретические аспекты геомаркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 4. С. 8—12; Keith C. Williams. Behavioural Aspects of Marketing. London: Heinemann, 1981. 235 с. и др.

⁷ Стеклова И.В. Наука среди форм познания // Социально-гуманитарные знания. 2003. № 1. С. 95.

не обладает качеством рефлексии и не является мировоззрением, определение его как философии представляется не вполне обоснованным.

Еще одним подходом является понимание территориального маркетинга как некой деятельности, направленной на привлечение экономических агентов, например, «система мер по привлечению новых экономических агентов»⁸ или «эффективное использование существующих, а также формирование новых преимуществ для привлечения экономических агентов, способных повысить благосостояние жителей»⁹ и др.

В то же время для целей развития территории первостепенное значение имеют не сами экономические агенты, а те блага (например, инвестиции), которые они могут привнести. В связи с этим, по мнению авторов, подобное определение территориального маркетинга, дает поверхностную трактовку его целевой направленности и не содержит четкого указания на его место в системе управления социально-экономическим развитием.

Наряду с рассмотренным подходом к пониманию территориального маркетинга также имеют место следующие его определения: преобразование среды в интересах территории с повышением ее конкурентоспособности¹⁰; разработка и реализация долгосрочной концепции комплексного развития экономики и социальной сферы территории, постепенное устранение нега-

тивных явлений и решение сложных социально-экономических проблем¹¹; система управления, направленная на изучение и учет спроса, предложений и требований рынка для более обоснованной ориентации органов власти на удовлетворение потребностей жителей в товарах и услугах¹².

Несмотря на то что к настоящему моменту имеется положительный опыт использования территориального маркетинга для целей развития муниципалитетов (табл. 2), его обособленное использование не может принести желаемых социально-экономических результатов.

Маркетинг может рассматриваться как инструмент для достижения целей развития территории только в комплексе с другими элементами системы управления. Следовательно, являясь частью системы управления, маркетинг не может быть уравниен с ней. Однако в этой связи возникает вопрос о взаимодействии маркетинга и менеджмента, который может быть проиллюстрирован схемой, разработанной Н. Пирси и Л. Харисом (рис. 1).

Представленная схема наглядно демонстрирует во взаимосвязи 4 ключевых аспекта взаимодействия

Таблица 1

Отличительные особенности философии и маркетинга

Особенности философского знания	Особенности маркетинга
Является высшей формой мировоззрения.	Не является мировоззрением.
Носит предельно общий теоретический характер.	Имеет преимущественно практическую направленность.
Субъективно, несет в себе отпечаток личности и мировоззрения отдельных философов.	Опирается на объективную информацию.
Опирается на категории, предельно общие понятия.	Опирается на факты.
Обладает качеством рефлексии.	Не обладает качеством рефлексии.

Таблица 2

Результаты анкетирования городов Германии в 1996 г. по использованию метода территориального маркетинга в городском управлении

Доля опрошенных городов, %	Результаты опроса
80	Активно используют метод городского маркетинга в управлении.
67	Заявили о положительном влиянии реализации мероприятий маркетинга на взаимоотношения лиц городского управления внутри мэрии с жителями и приезжими.
50	Реализовали конкретные мероприятия планов маркетинга на политическом уровне.
18	Ответили, что все ожидания от реализации проекта маркетинга города уже подтвердились.

Источник. Социально ориентированное местное управление: опыт городов Германии для России / Под ред. Б.М. Гринчеля. СПб.: Наука, 1999. С. 82.

⁸ Управление региональной экономикой / Под ред. Г.В. Гутмана. М.: Финансы и статистика, 2001. 176 с.

⁹ Орлова Т.М. Управление развитием города: методические рекомендации местным администрациям по продвижению городов. М.: Холдинговая компания ТИКОМ, 2001. С. 7.

¹⁰ Социально ориентированное местное управление: опыт городов Германии для России / Под ред. Б.М. Гринчеля. СПб.: Наука, 1999. 388 с.

¹¹ Сейфуллаева М.Э. Маркетинговая составляющая регионального развития // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 5. С. 67—76.

¹² Зотов В.Б., Макашева З.М. Муниципальное управление: Учебник для вузов. М.: Юнити, 2002. 279 с.

Рисунок 1

менеджмента и маркетинга, в зависимости от организации которых система территориального управления будет характеризоваться сфокусированностью вовнутрь себя или же вовне:

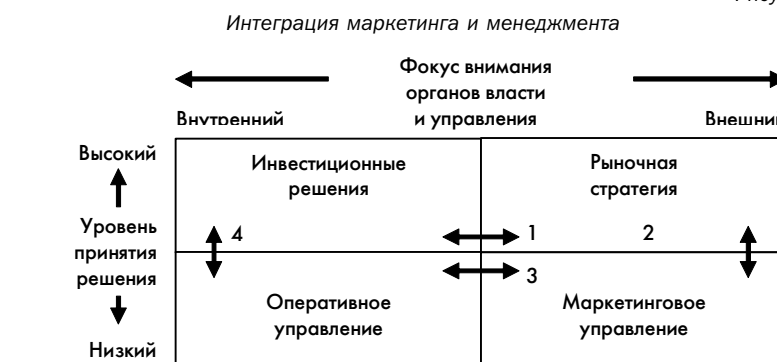
Во-первых, инвестирование осуществляется на основе стратегии развития территории либо, наоборот, выбор стратегии обусловлен инвестиционными решениями, либо имеет место тесное взаимодействие?

Во-вторых, в какой мере разработка стратегии развития территории основывается на информации о текущей рыночной ситуации и насколько управление маркетингом согласуется со стратегическими целями?

В-третьих, в какой степени оперативное управление маркетингом оказывает влияние на финансы, кадры и другие подсистемы муниципального управления и какое воздействие эти подсистемы оказывают на маркетинг?

В-четвертых, как инвестиционные решения соотносятся с информацией о возможностях и проблемах оперативного уровня управления и способствует ли оперативное управление повышению отдачи от инвестиций?

Если маркетинг — «лишь часть менеджмента»¹³, то каким образом он соотносится с системой управления в целом? Как и в отношении определения маркетинга, научная дискуссия по этому вопросу остается открытой. Так, профессор Р.А. Фатхутдинов возводит маркетинг в ранг первой по времени функции управ-



Источник. Михайлова Е.А. Стратегический менеджмент и стратегический маркетинг: проблемы взаимосвязи и взаимопроникновения // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 2.

ления, от качества выполнения которой зависит качество всех последующих работ¹⁴. Вместе с тем им же отмечается необходимость «ориентировать на потребителя любую деятельность на любой стадии жизненного цикла объекта»¹⁵. Однако прохождение объектом управления стадий жизненного цикла находится в тесной взаимосвязи с реализацией функций управления. Исходя из этого, более предпочтительным представляется подход, в соответствии с которым маркетинг «направляет и видоизменяет все другие функции»¹⁶ управления. В связи с этим маркетинг может рассматриваться как концепция управления.

Таким образом, подводя итог вышеизложенному, под территориальным маркетингом будем понимать концепцию управления, задающую направленность системы управления в целом и ее отдельных функций на достижение целей социально-экономического развития территории через удовлетворение потребностей потребителей.

В наиболее широком смысле объектом маркетинга коммерческих организаций становится «любой объект, который предлагается на рынке для обмена на определенное количество каких-либо благ и на этих условиях пользуется спросом»¹⁷. В этой связи в научно-практической литературе получила распространение точка зрения, в соответствии с которой объектом маркетинга выступает товар (услуга). Однако такой подход не вполне обоснован применительно к территориальному маркетингу, т. к. удовлетворение территорией потребностей потребителей происходит не только посредством товара (услуги).

В экономической теории под продуктом понимается материальный или нематериальный результат человеческого труда, а под товаром — продукт труда, произведенный для обмена. В то же время в отношении определения территориального продукта (товара) в научно-практической литературе представлены различные точки зрения. Напри-

¹³ Сачук Т.В. Основы территориального маркетинга. Петрозаводск: Карельский научный центр РАН, 2004. С. 17.

¹⁴ Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. СПб.: Питер, 2003. 347 с.

¹⁵ Там же. С 34.

¹⁶ Сачук Т.В. Основы территориального маркетинга. Петрозаводск: Карельский научный центр РАН, 2004. 202 с.

¹⁷ Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг: [Электронный ресурс] Электрон. ст. Режим доступа к ст.: <http://marketing.spb.ru/lib-special/branch/mou/2.htm>.

мер, под территориальным продуктом понимаются: «ресурсы территории, востребуемые ее потребителями: ее географическое положение, население, качество жизни, инфраструктура, способность работать с высокими технологиями, сырьевые ресурсы, уровень деловой активности, доступ к «дешевым» деньгам, уровень развития сферы поддержки бизнеса, в т. ч. консалтинговых и информационных услуг, рекламного рынка аудита, *public relations* и т. д.»¹⁸; характеристики территории, качество организации и менеджмента на территории¹⁹ и т. д. Территориальный товар определяется как: конкретные географические или территориальные условия²⁰; «конкретные условия среды производства и жизнедеятельности»²¹ и др. Из представленных определений следует, что территориальный продукт (товар) только отчасти является результатом труда. Однако это не соответствует экономическому пониманию продукта (товара) и, следовательно, может быть подвергнуто обоснованному сомнению. Экономические законы объективны. Следовательно, экономический смысл продукта (товара) остается неизменным независимо от сферы применения этого понятия.

Удовлетворение территории потребностей потребителей не может быть в полной мере описано схемой товарно-денежного обмена. Например, при выборе места жительства

индивид может руководствоваться неэкономическими (климатическими, социальными и др.) факторами. В основе выбора лежит удовлетворение потребностей, посредством потребления. Исходя из этого, под объектом территориального маркетинга будем понимать объекты потребления, включающие в себя социальную и экономическую сферы, культурно-историческое наследие, природно-климатические условия, экологию, психологический климат и др.

В соответствии с Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в новой редакции местное самоуправление — это «самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и (или) через органы местного самоуправления вопросов местного значения исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций». В этой связи, если рассматривать территориальный маркетинг как «концепцию управления», то его субъектами являются, как минимум, жители соответствующей территории и местные органы власти. Однако как показывает отечественный и зарубежный опыт население не принимает активного участия в территориальном управлении²². В частности, в результате исследований, проведенных Институтом экономики переходного периода в ряде регионов, «не было вы-

явлено ни одного примера успешной реализации проектов, организованных по инициативе граждан».

Исходя из этого, территориальные органы власти и управления фактически выступают основным субъектом территориального маркетинга. В то же время вследствие ограниченности организационно-экономических возможностей органов власти и управления в качестве потенциальных субъектов территориального маркетинга, которые могут быть привлечены к работе, выступают: население; некоммерческие организации; коммерческие организации.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на имеющиеся место различия в сферах применения, объектах и субъектах территориального и корпоративного маркетинга, в их основе лежит одна и та же ключевая идея, состоящая в достижении целей развития посредством удовлетворения потребителей. С учетом взаимосвязанности интересов власти, бизнеса и населения, это позволяет возвести маркетинг в ранг концептуальной основы социально ориентированной интеграции общественного и частного секторов, наряду с такими активно развиваемыми концепциями, как «социальная корпорация» и «частно-общественное партнерство».

¹⁸ Панкрухин А.П. Маркетинг территорий: учеб. пособие. М.: РАГС, 2002. С. 26.

¹⁹ Сачук Т.В. Основы территориального маркетинга. Петрозаводск: Карельский научный центр РАН, 2004. 202 с.

²⁰ Киров И.К. Теоретические аспекты геомаркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 4. С. 8—12.

²¹ Социально ориентированное местное управление: опыт городов Германии для России / Под ред. Б.М. Гринчеля. СПб.: Наука, 1999. С. 84.

²² Смирнова Е. Совершенствование структуры органов муниципальной власти, ориентированных на маркетинг города / Евроград. 1998. № 10. С. 62—66; Институт экономики переходного периода: [Электронный ресурс] / электрон. дан. М.: Институт экономики переходного периода, 2004. Режим доступа: <http://www.iet.ru/>, свободный. Загл. с экрана. яз. рус.; Сачук Т.В. Основы территориального маркетинга. Петрозаводск: Карельский научный центр РАН, 2004. 202 с. и др.

Виктория Бондаренко

ЭТЮДЫ ДИАЛЕКТИКИ ЛОЯЛЬНОСТИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЕРСОНАЛА



Бондаренко Виктория Андреевна,
к. э. н., ст. преподаватель кафедры
Маркетинга и рекламы Ростовского
государственного экономического
университета РИНХ.

Парадигма современной экономики заключается в необходимости обеспечения непрерывного и все более развивающегося потребления¹ разнообразных продуктов. Данное явление обуславливает укорочение жизненного цикла товаров и услуг, постоянное генерирование новинок и их ускоренное внедрение. В такой рыночной ситуации многие новые продукты являются субинститутами, слабо различающимися между собой в глазах потенциальных потребителей по качественным характеристикам и ценовым параметрам.

Подобные условия персистентно-го функционирования участников современного рынка предопределяют наличие перманентной конку-

ренции. Поскольку современное гражданское общество не приемлет нелегитимных форм ведения конкурентной борьбы, маркетинг в этих условиях становится базовым средством ее реализации. Применение эффективных конкурентных стратегий по направлениям продвижения продукции, ценообразования и т. д. достаточно длительное время обеспечивало относительно стабильное положение применяющих их фирм. Однако в последнее десятилетие появились «тревожные сигналы» о снижении эффективности применения стандартных маркетинговых решений. Внутренним проявлением этого процесса стало отмечаемое увеличение затрат на маркетинг во внутрифирменных бюджетах при

прежних объемах ведения бизнеса². Внешнее проявление выразилось в появлении экономических работ, отмечающих утрату былой эффективности существующих стереотипов ведения маркетинговой деятельности³.

Ответом классиков маркетинга на создавшееся положение стал анализ деятельности успешных компаний и формулирование тезиса о том, что маркетинга должно быть больше и, что задача современных маркетологов заключается не в простом удовлетворении запросов клиентов, а в формировании слоя полностью удовлетворенных (в идеале, лояльных) клиентов.

Несмотря на достаточную банальность приведенного выше тезиса о важности формирования лояльного клиентского слоя, практика бизнеса свидетельствует, что его реального формирования не всегда удается добиться, так как мероприятия по осуществлению программ лояльности часто проводятся формально или на принятие решений очень сильно влияют личные пристрастия высших менеджеров. Для пояснения этого тезиса можно привести следующий пример: собрание руководителей типичной компании. Восемь подразделений компании ведут свой бизнес в различных сферах. Все подразделения ощущают сильное увеличение конкуренции, и компанией была разработана программа по выяснению степени удовлетворенности потребителей для планирования дальнейших действий. Докладывается информация, компилят из исследований, что

¹ Данная тенденция справедлива в настоящее время и для РФ, что подтверждается успешным существованием многочисленных журналов, посвященных шопингу – «Я покупаю», *Apant* и т. д.

² «Маркетологи оценивают, что они впустую тратят 26% их маркетингового бюджета. 63% высших руководителей компаний не удовлетворены системой оценки эффективности маркетинга...» — Голубков Е.П. Современные тенденции развития маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом, 2004. № 1.

³ Например, работы Займана С. Конец маркетинга, каким мы его знаем. М., 2003; и Форсайта П. Голая правда о маркетинге. М., 2005.

78% потребителей своими ответами показали, что уровень их удовлетворенности находится в районе 4-х баллов (удовлетворены) или 5-ти баллов (полностью удовлетворены). Менеджеры считают, что поскольку только 22% всех потребителей менее чем лояльны, то это говорит о достаточно хорошем положении компании. Далее в докладе проводится анализ подразделения с самым низким уровнем удовлетворенности потребителей — 2,7 балла. Это подразделение оперирует на рынке с крайне высоким уровнем конкуренции. Уровень прибыли не очень высок и менеджеры считают, что очень восприимчивых к изменению цен потребителей этого рынка очень сложно удовлетворить полностью и нецелесообразно делать дополнительные финансовые вложения для увеличения степени удовлетворенности. После этого обсуждаются 4 других подразделения, где потребители довольны в целом, но не в восторге или нейтральны в отношении компании. Уровень их удовлетворенности колеблется от 3,5 до 4,5 баллов. Общей позицией по этому поводу является заключение: «Нам нужно выяснить, что не устраивает самых неудовлетворенных потребителей, и вылечить это». Интересным в этой ситуации является то, что во многих компаниях менеджеры придерживаются такой же позиции. Стандартная позиция менеджеров этой компании сформулирована ниже:

1) они убеждены в том, что очень сложно полностью удовлетворять потребителей, и если уровень удовлетворенности не ниже 4 можно говорить о том, что у компании достаточно сильные отношения со своими потребителями;

2) финансовые вложения для того чтобы сделать из просто удовлетво-

ренных, не являются самым мудрым использованием ресурсов;

3) менеджеры уверены в том, что тем подразделениям, потребители которых удовлетворены в районе 3,5—4,5 баллов, надо сосредоточить свои усилия на тех потребителях, которые не удовлетворены. После того как будут обнаружены причины неудовлетворенности, разумным использованием ресурсов будет концентрация усилий на удовлетворение именно этих категорий потребителей.

Практика доказывает, что эти убеждения глубоко ошибочны. Управленцы либо игнорируют, либо не придают должного значения следующим аспектам зависимости компании от слоя полностью удовлетворенных клиентов. За исключением некоторых редких случаев полностью удовлетворенные потребители являются ключевой основой для создания лояльности и достижения долгосрочного финансового успеха. Менеджеры недопонимают разницы между просто удовлетворенными потребителями и полностью удовлетворенными потребителями. Особенно это ощутимо для компаний, работающих в высококонкурентных областях. Даже на рынках с невысокой конкуренцией полное удовлетворение потребителей может быть единственным путем достижения лояльности клиентов.

Таким образом, сформулирована основная задача современного маркетинга, заключающаяся в формировании лояльного клиентского слоя, являющегося гарантией выживания организации.

Однако достижение выполнения указанной цели во многом зависит от лояльности внутрифирменного персонала, особенно той его части, которая непосредственно вступает в

контакт с потенциальными и существующими клиентами. Нередки случаи безличного и безответственного отношения служащих к клиентам, конкретным проявлением которого являются фразы: «подождите две минуты, я занят», «пройдите вон к тому сотруднику, он Вас обслужит», «у нас через 5 минут обеденный перерыв, подойдите позже», «Ваш вопрос может быть решен только старшим продавцом, а он сегодня в отгуле (в отпуске)», «это не входит в мои обязанности». Периодически встречаются случаи нанесения прямого вреда фирме посредством саботажа служащих или оскорбления клиентов. Следует отметить, что явную или скрытую нелояльность к фирме демонстрируют не только молодые, недавно нанятые сотрудники, не имеющие необходимого опыта общения с клиентами, но и работники со стажем 20 и более лет, прекрасно понимающие важность формирования клиентской лояльности и поступающие вопреки прописанному фирменному стереотипу сознательно.

Другим аспектом попыток увеличения лояльности собственного персонала является также нарастание рыночной конкуренции и стремление организаций в связи с этим, уменьшив потери на оплате персонала за счет сокращения его численности и трудового энтузиазма оставшейся части, снизить стоимость продвигаемого на рынок продукта.

Выявленная проблема необходимости поддержания перманентного лояльного отношения внутрифирменного персонала к работе своей организации, опосредовала формирование ряда рабочих стереотипов, направленных на изменение трудового поведения и объединенных понятием внутреннего маркетинга. Данная его разновидность понима-

ется в настоящее время, как философия управления человеческими ресурсами организации с целью повышения ее конкурентоспособности.

Гренроос К. отмечает, что основная идея внутреннего маркетинга заключается в мотивированности сотрудников фирмы на осмысленное обслуживание клиентов при помощи маркетингового подхода к внутриорганизационному рынку сотрудников⁴.

Рафик М. и Ахмет П. считают, что сущностью внутреннего маркетинга является преодоление естественного сопротивления внутреннего персонала изменениям посредством повышения лояльности последнего в целях эффективной реализации корпоративной стратегии⁵.

Парасураман А. и Берри Л. считают, что основной задачей внутреннего маркетинга является привлечение, развитие, мотивация и удержание собственного квалифицированного персонала на основе удовлетворения его потребностей, т.е. использования преимуществ клиентоориентированного маркетинга внутри своей фирмы⁶.

Реализация постулатов внутреннего маркетинга предусматривает решение следующих базовых задач:

а) ведение постоянно пополняемого индивидуализированного досье каждого сотрудника, в котором

фирма заинтересована, с перманентным учетом его склонностей и потребностей;

б) внедрение в сознание персонала философии клиентоориентированного маркетинга, предусматривающее постоянные тренинги персонала для повышения уровня доверия в общении с клиентами;

в) использование в управлении организацией в целом, и персоналом элементов партисипативного менеджмента;

г) стремление к процедуре «пожизненного найма» (на первом этапе создания постоянного кадрового состава с минимальной текучестью кадров, высокой ответственностью инициативного и морально устойчивого персонала).

Помимо обозначенных, существуют многочисленные локальные проблемы внедрения внутреннего маркетинга в повседневную практику фирм.

В частности *Баллантайн Д.* отмечает значение наличия двойной морали в деятельности топ-менеджмента — декларируются идеи синергии персонала и менеджмента под углом зрения внутреннего маркетинга, а практика менеджмента изобилует примерами nepoтизма и пренебрежения маркетинговыми принципами в вопросах найма и ротации персонала⁷.

Фореман С. и Мани А. подчеркивают исключительную значимость

драйвинга (проведения) идей внутреннего маркетинга и необходимость, в связи с этим наличия авторитетного лица, курирующего эти вопросы⁸.

Лингс Й. отмечает, что персонал организации должен быть в соответствии с рыночными представлениями сегментирован. Сегментация должна проводиться по функциям и потребностям персонала. В этом случае процесс создания благоприятных условий во внутрифирменной деятельности персонала сводится к управлению взаимоотношениями между внутренними поставщиками и внутренними потребителями для удовлетворения потребностей последних. При этом один и тот же сотрудник или отдел может выполнять функции и поставщика и внутреннего потребителя⁹.

Таким образом, при определенной редукции, объектом внутреннего маркетинга является процесс оказания услуг, в котором каждый отдел фирмы рассматривает ее любой другой отдел, пользующийся результатом работы первого отдела, как внутреннего потребителя, и старается максимально удовлетворить его, предоставляя ему качественную услугу. Регулярная практика и мониторинг внутреннего маркетинга доказывают, что успех внешнего маркетинга фирмы в значительной степени может зависеть от степени удовлетворенности и

⁴ Gudmunson A., Lundberg C. International marketing: A Way of Improving Service Quality // <http://padua.wasa.shh.fi/konferens/abstract/d6-gudmunson-lundberg.pdf>.

⁵ Rafiq M., Ahmed P. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management // Journal of Marketing Management, 1993. Vol. 9. No. 3. P. 219—232.

⁶ Theopold S., Schacherer M. Internal marketing: review on a broadened concept and its operationalisation // www.schacherer.de/marc/phd/p2.doc.

⁷ Ballantyne D. Reframing Internal Marketing for Relationship Marketing // <http://www.utdt.edu/congresos/empresarial/papers-ama/bal.pdf>.

⁸ Foreman S., Money A. Internal marketing: concepts, measurement and application // Journal of Marketing Management, 1995. Vol. 11. P. 760.

⁹ Lings I.N. Balancing Internal and External market Orientations // Journal of Marketing Management, 1999. Vol. 15. No. 4. P. 239—263.

мотивированности внутрифирменного персонала.

Не отрицая отдельных преимуществ выше обозначенного подхода, мы вынуждены отметить некоторую его ограниченность, обусловленную постановкой и формулированием проблемы. Более широкий и глубокий подход к проблеме лояльности внутрифирменного персонала обеспечивается таким направлением, как маркетинг-менеджмент¹⁰.

Американская ассоциация маркетинга определяет маркетинг-менеджмент как: процесс планирования и реализации концепций ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидуальным, так и организационным целям. Управление процессами обмена требует значительных усилий и определенных навыков. Маркетинговое управление (маркетинг-менеджмент) имеет место, когда по крайней мере одна из сторон потенциального обмена разрабатывает и использует средства достижения желаемого отклика контрагентов.

По словам И. В. Липсица «... со второй половины 1970-х маркетинг становится элементом стратегического управления фирмой, философией бизнеса. Отсюда новая концепция маркетинг-менеджмента, то есть построения всей управленческой деятельности фирмы».

Более широкий идейный фарватер, обеспечиваемый принятием термина маркетинг-менеджмент, обуславливает возможность использования достижений различных школ менеджмента в организации внутрифирменного персонала и степени повышения его лояльности к фирме — работодателю при постоянном мониторинге его состояния.

Одним из самых эффективных способов управления трудовыми коллективами является теория *Тейлора — Патагона* и ее персистенты в модификации *Ф. и Л. Гилбертов, Г. Ганта и Х. Эмерсона*. Позитивное трудовое поведение в рамках этой методики стимулировалось повышением оплаты труда в различных ее вариантах. Когда работник выполнял заданный норматив, он получал оговоренную оплату, при превышении нормы и сверхурочной работе на благо организации оплата его труда резко возрастала, и он получал средства, достаточные для повышения собственной имиджевой привлекательности, что стимулировало наступление социального согласия через справедливую оплату¹¹.

Дж. Томпсон, Х. Левит, Дж. Гэлбрейт рассматривали организацию и внутрифирменный менеджмент в качестве рационального инструмента для достижения поставленных целей под влиянием внешних факторов, опосредующих наилучший способ организации коллектива в зависимости от усло-

вий внешней среды¹². Основным постулатом их разработок является представление о неформальной структуре организации и работы внутрифирменного персонала, имеющих важную, а иногда и решающую в управлении роль¹³.

В рамках школы «человеческих отношений» сформирована так называемая «органическая модель». Согласно ей основой функционирования любой организации должны быть проблемные группы из числа сотрудников, создаваемые вокруг проблем организации, которые необходимо решить. Проблемная группа представляет из себя множество не связанных между собой лиц различных специальностей без жесткого иерархического соподчинения. Основным модусом мотивации сотрудников при этом является не экономический фактор, а интерес решения проблемы и получение удовольствия от ее реализации. Руководитель организации при этом становится связующим звеном между различными проблемными группами¹⁴.

В рамках данных теорий разрабатывалась идея «партиципативного управления», развивающаяся в двух направлениях:

- 1) привлечение к принятию решения подчиненных в рамках отношений начальник — подчиненный;
- 2) привлечение к принятию решений представителей различных групп работников организаций¹⁵.

Не формальное, а деловое и искреннее участие сотрудников в при-

¹⁰ Справедливость данного положения подтверждается тем, что классик маркетинга Ф. Котлер назвал ряд своих работ, выдержавших массовые переиздания, — маркетинг/менеджмент.

¹¹ Гэлбрейт Дж. К. Экономические теории и цели общества. М, 1964. С. 166.

¹² *Tompson J.D. Organizations in Action. N.Y., 1967. P. 100.*

¹³ Что рассматривается в работе *F. Roethlisberger. Contributions of Behavioral Sciences to a General Theory of Management. N.Y., 1964. P. 47.*

¹⁴ *Bennis W. Changing Organizations. N.Y., 1966. P. 190—191; Bennis W. Beyond Bureaucracy: Will Organization men fit the new Organizations? Glenview, 1973. P. 75.*

¹⁵ Что рассмотрено в работе *T. Parsons. Structure and Process in Modern Societies. Glencoe, 1960.*

нятии решений, определяющих судьбу отдела, департамента, организации резко повышает ответственность коллектива, делает его лояльным к фирме-работодателю.

Распространенный в большинстве современных фирм «ситуационный» подход оставляет место и для жестких иерархических структур и для различных партисипативных моделей участия низших членов в принятии решений¹⁶. То же касается контроля за подчиненными. Так как лица творческого труда лучше работают в отсутствие жесткого контроля и постоянного мониторинга, создается видимость их бесконтрольной деятельности, эти сотрудники контролируются неявно и периодически. Работники, доля творчества в деятельности которых не велика, держатся в постоянном напряжении под постоянным наблюдением и угрозой немедленного наказания.

Можно отметить, что в наибольшей степени проблемы повышения лояльности персонала и конкретные способы ее достижения анализировались и внедрялись в практику биз-

неса в 40—60-х гг. 20-го века в конгломерате управленческих стереотипов с общим названием «школа человеческих отношений».

Таким образом, современный маркетингоориентированный управленческий арсенал может быть пополнен удобоваримыми образцами из него. Существуют и многие другие возможности, открываемые посредством применения маркетинг-менеджмента. При определенной редукции можно констатировать, что данный подход обеспечивает не просто применение стандартных приемов маркетинга по работе с клиентами, обращенных на внутрифирменный персонал, а использование всего пакета возможностей менеджмента в сочетании с преимуществами маркетингового подхода к внутренним проблемам трудовых коллективов с одновременной привязкой к эффективной работе во внешней маркетинговой среде. Изложение данного тезиса является не просто декларацией с благими пожеланиями о внедрении философии маркетинга на все уровни работы организации. Использование

отточенных механизмов менеджмента, апробированных в реальном бизнесе, позволяет в значительной степени, еще на уровне кадрового подбора, сгладить влияние nepотизма и двойной морали в деятельности фирм по отношению к сотрудникам, контрагентам и внешним клиентам. Такой подход значительно облегчает формирование лояльности персонала и корпоративной синергии без проявлений панибратства, избыточного патернализма, практически полностью исключает возможность саботажа со стороны отдельных сотрудников.

В заключение отметим, что мы под маркетинг-менеджментом понимаем не просто способы организации коллективов людей, а целевую направленность на высокоэффективный труд, способствующий созданию новых продуктов и услуг и продвижению их на рынок, с мониторингом его состояния.

¹⁶ Mockler R. J. Situational Theory of Management // Harvard Business Review, 1971, № 3. P. 146.

Ольга Солодянкина

ИССЛЕДОВАНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОТНИКОВ КАК ЧАСТЬ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ



Солодянкина Ольга Владимировна,
кандидат педагогических наук, доцент
кафедры «Социальная работа» ГОУ ВПО
«Удмуртский Государственный университет».

В зависимости от объекта исследования выделяются маркетинговые исследования внешней (собственно маркетинговой) и внутренней среды.

Внутренняя среда предприятия — это совокупность факторов ее деятельности: размеры, структура, потенциальные возможности и др.

Внешняя среда — это совокупность факторов, влияющих на деятельность предприятия независимо от ее усилий, и факторов, непосредственно связанных с деятельностью на рынке.

Таким образом, маркетинговые исследования подразумевают деятельность по сбору, анализу и оценке всех факторов, влияющих на продвижение товаров от их производителя к потребителю. На производство товаров влияет совокупность факторов внешней и внутренней среды, тенденции движения товара на рынке, политика ценообразования и конкуренции. Показатели влияния этих факторов необходи-

мо постоянно изучать и учитывать на предприятии.

Исследование степени удовлетворенности работников является частью маркетингового исследования, способствующей модернизации чисто производственных и обслуживающих процессов и повышению качества товаров на предприятии.

Уровень удовлетворенности работников организаций:

- 1) показатель, количественно оцениваемый как коэффициент K_y :

$$K_y = 1 - P_{\text{сж}}/P,$$

где: $P_{\text{сж}}$ — количество работников, уволившихся из организации по собственному желанию за определенный период;

P — среднесписочное количество работников организации за этот же период;

- 2) показатель, качественно оцениваемый на основе анализа мнений работников, выявляемых путем анкетирования или интервьюирования для выражения ре-

акции работников на кадровую политику организации и отдельные ее направления. Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации — общей удовлетворенности, удовлетворенности трудом, удовлетворенности коллективом и другими.

На российских предприятиях исследование удовлетворенности работников не так распространено, как в других странах. Причем, как показывает практика, результативными могут быть только систематические исследования, повторяющиеся с определенной периодичностью. Удовлетворенность работой зависит от комбинации различных факторов. Индекс удовлетворенности трудом показывает как общее состояние внутренней среды предприятия, так и отдельные ее составляющие во взаимосвязи. Измерение удовлетворенности персонала позволяет определить структуру мотивации работников предприятия, социально-психологический климат, отношения с руководством, дает возможность прогнозировать стабильность и лояльность персонала.

Зарубежная практика показывает, что исследования удовлетворенности работников могут строиться с учетом теории мотивационной гигиены, или двухфакторной модели Ф. Херцберга. Он исследовал с помощью серии интервью 200 инженеров и бухгалтеров, которых попросили подробно описать события, заставившие их чувствовать полное удовлетворение или неудовлетворение от работы.

Ф. Херцберг выделил две группы факторов, влияющих на поведение членов организации, — гигиенические и мотивационные.

Гигиенические факторы препятствуют возникновению разочарования в труде, являются основой воспроизводства жизненных и творческих сил работников, позволяют снять напряженность во время трудовой деятельности. Этим определяется их гигиеническая функция. Гигиеническим факторам соответствуют потребности низшего уровня. К ним относятся: стиль руководства; управленческая политика организации; заработная плата; условия труда; межличностные отношения; социальный статус работника; гарантии сохранения работы; влияние трудового процесса на личную жизнь члена организации.

Эти факторы являются внешними по отношению к самой работе, а относятся к окружению работника. По этой причине сами по себе они не содействуют удовлетворению работой, но создают условия, предотвращающие негативное отношение к своему труду у работников организации. Так же как отсутствие должной гигиены может вызвать болезнь, хотя она сама по себе не обеспечит здоровья, так и недостаток «рабочей гигиены» вызовет неудовлетворение содержанием труда, но сама по себе она не станет причиной состояния удовлетворенности.

Мотивационные факторы составляют вторую группу факторов. Их действие является мотивирующим по отношению к поведению работников, они выступают как активные мотивационные силы. Мотивационным факторам (мотиваторам) соответствуют высшие потребности. К этим факторам прежде всего относятся: трудовые успехи работника; признание заслуг работника за качественно выполненные задания на основе принципа справедливости;

предоставление работнику самостоятельности в ходе выполнения производственных заданий; обеспечение служебного роста; профессиональное совершенствование; обогащение труда элементами творчества.

Наличие одного, двух, трех или всех шести факторов в условиях трудового процесса повышает степень удовлетворенности человека работой и, следовательно, усиливает его мотивацию. При этом для многих работников удовлетворенность трудом чаще всего обеспечивается содержанием труда.

Представленные факторы довольно тесно взаимодействуют друг с другом. Однако прямой зависимости между этими двумя группами факторов нет. Так, высокая заработная плата не заставит работника трудиться с большим напряжением, однако низкая заработная плата вызовет у него желание умерить трудовой пыл или подтолкнет его к поиску нового места работы¹.

Ф. Херцберг к «гигиеническим» факторам относит: «подходящий» руководитель, условия труда, статус, жалование, межличностные отношения и прочность положения. Он считает, что данные факторы помогают предотвратить неудовлетворенность работой. Отсутствие «гигиенических» факторов может, таким образом, приводить к неудовлетворенности работника, но само

по себе их наличие еще не обеспечивает удовлетворение от работы. Психологический рост человека связан с удовлетворением потребности в содержательной работе.

Обобщая результаты своих исследований, Ф. Херцберг сделал ряд выводов:

- ♦ удовлетворенность трудом — это результат соотношения гигиенических и мотивирующих факторов;
- ♦ отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворительности трудом;
- ♦ наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
- ♦ в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается, как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
- ♦ позитивное максимальное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены.

Модель Херцберга отличается от многих мотивационных теорий тем, что она отрицает простую альтернативность в воздействии различных мотивационных факторов на удовлетворенность трудом. Например, теория человеческих отношений (Э. Мэйо, Ротлишбергер и др.) однозначно (по горизонтали) определяет их взаимосвязи (рис.).

Рисунок

Влияние мотивационных факторов на удовлетворенность трудом

Удовлетворенность	хорошая	Оплата	плохая	Неудовлетворенность
	большие	Возможности роста	маленькие	
	интересное	Содержание труда	монотонное	
	кооперативный стиль	Отношение с подчиненными	авторитарный стиль	

¹ Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. М.: Гардарики, 2001. 384 с.

В отличие от теории человеческих отношений, мотивационная теория Ф. Херцберга при выяснении удовлетворенности трудом использует два различных измерения: по горизонтали — факторы гигиены и по вертикали — мотиваторы.

Н. Кинг утверждает, что полемика по поводу двухфакторной теории Ф. Херцберга во многом вызвана недостаточно четкими формулировками автора. По мнению Н. Кинга, наиболее вероятная версия такова: «Все мотиваторы, вместе взятые, вносят больший вклад в удовлетворение от работы, чем совокупность гигиенических факторов, а все гигиенические факторы, вместе взятые, вносят больший вклад в неудовлетворенность работой, чем совокупность мотиваторов».

Н. Кинг утверждает, что дальнейшие исследования по методу выявления критических ситуаций должны были бы показать, что «в целом мотиваторы упоминаются в ситуациях наибольшей удовлетворенности чаще, чем в целом гигиенические факторы, и гигиенические факторы в целом упоминаются в ситуациях наибольшей неудовлетворенности чаще, чем в целом все мотиваторы»². При повторении исследования по методу Ф. Херцберга были получены, в общем, аналогичные результаты, что просто подтверждает правильность первоначальных результатов, но мало что говорит нам о правильности тезиса. Действительно, результаты других исследований, полученные, в частности, К. Линдсеем, Э. Марксом и И. Горлоу, Хьюлином и А. Смитом, доказывают, что и «мотиваторы» и «гигиенические» факторы могут вызы-

вать как удовлетворенность работой, так и неудовлетворенность ею³.

Американские исследователи проблем мотивации Лоулер и Портер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости⁴. В соответствии с этой моделью результаты, достигнутые членом организации, зависят от трех переменных:

- ◆ количество затраченных усилий;
- ◆ способности и личностные качества работника;
- ◆ осознание работником своей роли в трудовом процессе.

Количество затрачиваемых работником усилий, в свою очередь, зависит от признанной им ценности вознаграждения и того, насколько работник верит в существование прочной связи между затрачиваемыми усилиями и размером вознаграждения.

Само по себе достижение требуемого результата есть внутреннее вознаграждение, а именно: чувство удовлетворенности, чувство, связанное с осознанием своей компетентности, с признанием другими членами организации, чувство самоуважения. К этому добавляется внешнее вознаграждение — похвала руководителя, премия, продвижение по службе, причем руководство организации может установить тесную связь между результативностью работника и внешним вознаграждением, регулируя направленность стимулов и их размеры.

В соответствии с теорией справедливости члены организации вырабатывают собственную оценку того, насколько правильно, справедливо

вознаграждение, полученное за какой-либо результат, что в значительной степени сказывается на их мотивации к деятельности.

Удовлетворение можно определить как результат воздействия со стороны внутренних и внешних вознаграждений на поведение работников с учетом оценки справедливости и тех и других, иными словами, как меру ценности вознаграждения. Эта оценка влияет на восприятие человеком ситуаций, возникающих в ходе трудовой деятельности.

Многие руководители организаций, следующие ранним теориям человеческих отношений, полагают, что удовлетворение работника (своим трудом, размером вознаграждения и т. д.) ведет к достижению высоких результатов в трудовой деятельности, к высокой степени мотивации. Напротив, в синтетической теории мотивации утверждается, что выполненная работа вызывает чувство удовлетворения и способствует достижению результативности, если соблюдаются требования справедливости распределения вознаграждения при выполнении порученных заданий. Многочисленные исследования подтвердили эту точку зрения: высокая результативность является причиной полного удовлетворения трудом, а не следствием его.

В 2004 г. на промышленном предприятии г. Ижевска проводилось исследование. В выборку попали 665 работников, из них 445 мужчин и 220 женщин. Со стажем до 1 года — 35 респондентов, от года до 5 лет — 56 респондентов, от 5 лет до 10 лет — 86 респондентов, от 10

² King N. Clarification and Evaluation of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction. *Psychological Bulletin*, vol. 74. 1970.

³ Lindsay C.A., Marks E., and Gorlow L. The Herzberg Theory: Critique and Reformulation. *Journal of Applied Psychology*, vol. 51. 1967.

⁴ Porter L., Lawler E. *Managerial Attitudes and Performance*. Irwin, 1968.

до 15 лет — 135 респондентов, более 15 лет — 367 респондентов, причем со стажем работы более 25 лет — 96 респондентов. При этом 15% имеют среднее образование, 65% респондентов имеют среднее специальное образование, 20% имеют высшее техническое образование.

Итак, на предприятии было проведено исследование уровня удовлетворенности работников работой с помощью методики «Нравится ли сотрудникам работать на предприятии?». Используемая методика была разработана в 1999 году и прошла многолетнюю апробацию: сделана выборка более чем 2 тыс. человек. Прогнозы, получаемые в результате оценки удовлетворенности, позволяют оперативно вносить изменения в работу службы персонала по стабилизации кадрового состава предприятия.

Для исследования была использована анкета, содержащая 11 вопросов. В анкете содержатся вопросы, касающиеся *материальной удовлетворенности* работника (под номерами 3—8) и *удовлетворенности коллективом и фирмой в целом* (соответственно, вопросы 1, 2, 9—11). По ответам на них рассчитываются коэффициенты материальной удовлетворенности и удовлетворенности коллективом и фирмой в целом.

Каждому вопросу анкеты присвоен определенный весовой балл. Сумма баллов подсчитывается по всем вопросам анкеты. Например, если количество баллов превышает 50, можно считать, что сотруднику нравится работать на предприятии. Если количество баллов менее 50 — он не удовлетворен работой в данной организации⁵.

По проведенной методике мы выявили, что коэффициент материальной удовлетворенности, который рассчитывается по формуле

$$KM_{yo} = \frac{q_3 + q_5}{2n} * 100\%,$$

где q_3 — сумма ответов по третьему вопросу анкеты;

q_5 — сумма ответов по пятому вопросу анкеты;

n — количество опрошенных, равен 65,8%.

Коэффициент удовлетворенности коллективом и предприятием в целом, который рассчитывается по формуле

$$K_{соц.уд.} = \frac{q_1 + q_2 + q_4}{3n} * 100\%,$$

где q_1 — сумма ответов по первому вопросу анкеты;

q_2 — сумма ответов по второму вопросу анкеты;

q_4 — сумма ответов по четвертому вопросу анкеты,

равен 71%.

Из этих результатов можно сделать вывод, что сотрудники удовлетворены как материальным поощрением труда, так и коллективом и предприятием в целом.

Второй значимый аспект в маркетинговых исследованиях внутрен-

них факторов является удовлетворенность работой, которая определялась с помощью анкеты «Оценка удовлетворенности работой». Оценка уровня удовлетворенности осуществлялась по пятибалльной шкале с границами от «совсем не удовлетворен» до «вполне удовлетворен». Каждый респондент оценивал предложенные параметры удовлетворенности и выбирал самые значимые для себя, но не более 6. Величина выбора каждого параметра рассчитана в процентах от общего числа опрошенных. После обработки анкеты были получены следующие результаты, которые оформлены в *таблице*.

По результатам видно, что работники выделяют такие значимые показатели, как удовлетворенность отношениями в коллективе (4,55), отношениями с руководителем (3,76) и стилем и методами работы руководителя (3,54).

Средне оцениваются такие характеристики работы, как организация труда (3,32), перспективы профессионального роста (3,18) и условия труда (3,15). Неудовлетворительные оценки получили факторы

Таблица
Результаты субъективных оценок анкеты «Оценка удовлетворенности работой»

ПОКАЗАТЕЛИ удовлетворенности	Средняя оценка	Величина выбора, %
1. Организацией труда	3,32	35
2. Условиями труда	3,15	45
3. Заработной платой	2,05	87
4. Содержанием труда	3,63	39
5. Распределением премий	2,56	32
6. Отношениями в коллективе	4,55	74
7. Отношениями с руководителем	3,76	50
8. Силем и методами работы руководителя	3,54	16
9. Возможностью влиять на дела коллектива	3,24	14
10. Перспективами профессионального роста	3,18	30
11. Отношением администрации к нуждам работников	2,14	35
12. Объективностью оценки работы	2,23	23
13. Длительностью рабочего дня	2,54	20
14. Вы бы проработали здесь еще 5 лет	3,55	15

⁵ Сорока В.А. Нравится ли сотрудникам работать в вашей компании? // Справочник по управлению персоналом. № 6. 2004.

«размер оплаты» — 2,05 и отношения администрации к нуждам работников (2, 14).

По количеству выборов значимыми показателями являются показатели удовлетворенности заработной платой (87%), отношениями в коллективе (74%), отношениями с руководителем (50%) и условиями труда (45%). Наименее значимыми являются удовлетворенность стилем и методами работы руководителя (16%), возможность влиять на дела коллектива (14%).

По результатам исследований можно сделать следующие выводы:

- ♦ Менее удовлетворены базовыми потребностями — размер оплаты труда, уровень поощрений, бытовые условия, санитарно-гигиенические условия, техническая оснащенность — это так называемые гигиенические факторы. Их неудовлетворение определяет низкую лояльность сотрудника, тогда как их удовлетворенность только необходимое, но недостаточное условие для высокой удовлетворенности и мотивации работников.
- ♦ Мотивирующие факторы — это профессиональный и карьерный рост, самостоятельность в работе, признание заслуг, интерес к работе. В данной группе — наименьшая удовлетворенность работников наблюдается по отношению к возможностям профессионального роста, отчасти должностного продвижения. Но высоко оцениваются такие мотивирующие факторы как содержание работы, самостоятельность, удовлетворенность качеством выполняемой работы. Если так — то стремление к профессиональному обучению и повышению квалификации необходимо поощрять, во всяком случае, реализация потребности в обучении, применительно к про-

изводству — это освоение новых технологий работы, применения новых материалов — одно из перспективных направлений повышения качества работы в целом.

По ряду характеристик рабочего места есть значимые различия в степени удовлетворенности у мужчин и женщин. Женщины меньше удовлетворены размером своей зарплаты, чем мужчины (очевидно, этому есть объективные основания, судя по указанным респондентами средним размерам заработной платы). В то же время женщины более удовлетворены режимом труда, отношениями с руководством и отношением в коллективе на предприятии.

Возрастные различия также находят свое отражение в оценках удовлетворенности работой. Молодые работники (младше 25 лет) в меньшей мере, чем старшие, удовлетворены длительностью рабочего дня и содержанием, а вот своевременностью выплат они удовлетворены больше.

Для работников с высшим образованием значимыми являются такие характеристики, как отношения с руководителем и отношения с коллективом, перспективы профессионального роста. Объективность оценки работы, стиль и методы работы руководителя. Для работников со средним образованием и преимущественно для работников со средним специальным образованием являются значимыми базовые потребности — бытовые условия, условия труда, санитарно-гигиенические требования, длительность рабочего дня.

Анализ маркетинговых исследований удовлетворенности работников на предприятии позволил выделить факторы, влияющие на удовлетворенность работника работой. Уровень удовлетворения или же не-

удовлетворения у работника работой зависит:

- ♦ от стажа, квалификации, образования и возраста;
- ♦ от условий и оплаты труда на других предприятиях;
- ♦ от уверенности и успешности работника;
- ♦ от самооценки работников своего трудового вклада;
- ♦ от коммуникативных навыков работника;
- ♦ от оплаты труда;
- ♦ от комплекса поощрительных работников.

Для повышения уровня удовлетворенности работой и предприятием необходимо создать следующие условия:

- ♦ Работник должен быть уверен, что эффективный труд будет соответственно оценен.
- ♦ Работник должен считать получаемый вид поощрения наиболее важным для себя. Некоторые работники заинтересованы в продвижении по службе, поскольку они хотят власти; другие же заинтересованы в повышенной пенсии, поскольку достигли пожилого возраста и хотят отдохнуть, не заботясь о деньгах.
- ♦ Работник должен быть уверен, что определенный уровень личного трудового вклада приведет к повышению эффективности работы компании в целом.

Юрий Темный, Виталина Стальная

МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ В ИГОРНОМ БИЗНЕСЕ (опыт США)



Тёмный Юрий Владимирович,
д. э. н., профессор. Директор Волжско-
Камского филиала Российской
международной академии туризма.



Стальная Виталина Алексеевна,
аспирант Камской государственной
Инженерно-экономической академии.

Сегмент развлечений является важным элементом туристского комплекса, органически входящим в индустрию туризма и дающим миллиардные обороты. Игорный бизнес (казино, игровые автоматы, букмекерские конторы, тотализаторы и пр.) также является частью этой индустрии¹. Последние несколько лет отмечены открытием большого количества casinos и залов игровых автоматов. Статистические данные, описывающие состояние Российского рынка игорного бизнеса, сильно разнятся: по всей вероятности,

сказывается его слабая структурированность, финансовая непрозрачность, а также отсутствие общепринятых методик анализа. Но очевидно, что современный отечественный рынок переживает настоящий «бум азарта». Однако, несмотря на то что игорный бизнес в России развивается достаточно быстро и успешно с точки зрения его доходности, все же следует подчеркнуть, что организация данного сегмента остается практически неисследованной. Профессиональных менеджеров и маркетологов довольно мало, к тому же не

лучше обстоит дело и в практической подготовке кадров для данной сферы предпринимательства. Отсутствуют серьезные школы по подготовке специалистов для данного бизнеса. Открытие огромного числа casinos, залов игровых автоматов, без маркетинговых исследований и серьезных кадровых решений, а по «аналогии», привело к ужесточению конкуренции, к оттягиванию на себя определенной части клиентов, что обусловило сокращение доходности подобных заведений.

Очевидно, что в первые годы становления игорного бизнеса в России, в условиях малой насыщенности рынка и неприятия клиентами, игорные заведения не нуждались в особой ориентации на маркетинг. С выходом конкуренции на более высокий уровень возросли профессиональные требования, предъявляемые к «игрокам» рынка, и следование принципам маркетинга стало важным и необходимым фактором обеспечения конкурентоспособности данных предприятий. Важность применения маркетинговых инструментов в управлении casino обусловлена также и новыми тенденциями в игровой индустрии. Ведущими специалистами данной области признано, что сейчас игорные заведения — это особая сфера, куда приходят не только получить долю азарта, но и просто развлечься — то есть это уже своеобразные мультirazвлекательные комплексы. Человек не удовлетворяется лишь игрой — ему необходим целый набор услуг — для него и членов его семьи или компании. Однако анализ деятельности предприятий отечественной игровой индустрии показал, что большинство из них действуют по практически одинаковой схе-

¹ О правомерности данной позиции см.: Темный Ю.В., Темная Л.Р. Экономика туризма: Учебник. М.: Советский спорт, 2003. С. 221 и др.

ме, и реализуемые ими маркетинговые программы остаются довольно однообразными. Все это не позволяет игорным заведениям выгодно выделяться в плотной среде конкурентов. Предприятиям игорного бизнеса сегодня прежде всего не хватает свежих идей, фирменных «изюминок», качественного зрелища в полном смысле этого слова².

Причин сложившегося положения несколько. Во-первых, это относительная молодость данного вида бизнеса для отечественной экономики. С одной стороны, ряд успешных предпринимателей «нащупали» свободную нишу на российском рынке, причем достаточно прибыльную, и вложили в нее свой капитал. Однако формирование российской игорной индустрии при отсутствии внятной федеральной или региональной политики, бесконтрольность ее развития, в конечном счете привели к ее гипертрофии — к нарастанию количества объектов игорного бизнеса без особых изменений в качественной составляющей. С другой стороны, ряд криминальных структур в этой индустрии увидели довольно прибыльную форму легализации криминально нажитого капитала, да к тому же позволяющую и в дальнейшем обеспечивать отмывание денег. В результате и первые, и вторые старались любыми путями занять эту нишу, развивая игорную индустрию, как говорится «вширь, и вглубь», без особых затрат на эффективный маркетинг.

Во-вторых, как было отмечено выше, в России до сих пор нет ни одной серьезной школы, готовящей специалистов в области менеджмента и маркетинга игорного бизнеса и индустрии развлечений в целом. К тому же до недавнего време-

ни не было даже таких понятий — «менеджмент игорного бизнеса», «индустрия развлечений», «маркетинг в игорном бизнесе» и т. д. Видимо, потому что ранее в этом не было особой необходимости: низкий уровень развития индустрии развлечений не требовал особого, тем более — высшего профессионального образования. С развитием индустрии развлечений и становлением игорного бизнеса положение в области подготовки специалистов несколько улучшилось, однако не достигло желаемого уровня.

В-третьих, на предприятиях индустрии развлечений в России, особенно игорного бизнеса, в отличие, например, от США, существует определенная информационная закрытость. С одной стороны, она связана с обоюдным желанием и предприятий игорного бизнеса, и клиентов не придавать публичной огласке виды и формы их доходов и расходов. С другой — с сохранением права на частную жизнь клиентов. С третьей, — с сохранением некоторой криминализации предприятий игорной индустрии, жестко, если не сказать, жестоко пресекающих утечку любой информации.

В-четвертых, для серьезного анализа этой сферы российского бизнеса, предшествующего разработке специальных маркетинговых мероприятий, необходима соответствующая статистика, которой, к сожалению, пока нет.

Очевидно, что в сложившейся ситуации весьма ценен многолетний опыт маркетинговой деятельности мировых центров игорной индустрии, которые в своей практике имеют широкий арсенал проверенных и эффективных маркетинговых решений.

В данной статье авторы постарались собрать наиболее оригинальные примеры маркетинговых решений, реализованных в одном из самых ярких направлений игорной индустрии — казино.

Следует отметить, что маркетинг игорного бизнеса является весьма специфическим видом деятельности, которая требует особого, креативного подхода. Результатом творческой деятельности американских маркетологов стали всевозможные маркетинговые уловки, направленные на создание, как в самом игорном заведении, так и в регионе, в котором оно расположено, особой атмосферы, способной привлечь посетителей и удовлетворить желания самой изощренной фантазии. Так, например, своеобразными приемами привлечения игроков со всего мира в Лас-Вегас стало открытие крупнейших развлекательных центров *Las Vegas Convention Centre*, центра моды *Fashion Show Mall*, концертных и выставочных залов: *Thomas & Mack Centre*, *Sands Expo Centre*; *Cashman Centre* и *Showcase Mall*, которые обладают эксклюзивными правами по проведению грандиозных шоу-программ и концертов звезд мирового масштаба.

Отличным маркетинговым ходом в привлечении туристов в Лас-Вегас стало свободное проведение свадеб. Сюда съезжаются тысячи пар, чтобы соединиться узами брака в одной из множества местных часовен. Этот бизнес развит в Лас-Вегасе чрезвычайно широко благодаря свободным законам штата, согласно которым любой человек старше 18 лет может моментально жениться, заплатив всего лишь 35—40 долларов за свадебную церемонию. Помимо этого, для привлечения гостей со всего света в игорную столицу мира

² Кто и как развлекается? // Деловая газета «Капитал». — 2004. — 22 июля.

совершаются порой самые невероятные вещи. Так, например, 3-тонный кусок стены, установленный в *Main Street Casino* действительно когда-то был частью Берлинской стены и специально привезен из Германии. «Статуи» в отеле *Venetian* не настоящие, а живые, и часто пугают туристов, когда начинают двигаться. А в туалетах некоторых кинотеатров города-казино посетителям предоставляется еще один шанс стать миллионером. Здесь предлагают взвеситься на установленных весах — может быть количество килограммов, которым измеряется вес, совпадет со счастливым выигрышным номером.

Особое значение для казино имеет искусство правильно расставить автоматы, столы с рулеткой и для карточных игр. Есть целый ряд неписаных правил, которые позволяют владельцам игорных заведений увеличивать прибыль. Например, при входе размещают аппараты с меньшими ставками. Самые прибыльные машины устанавливают в местах максимального людского потока, например, рядом с баром или туалетом. Кроме того, в поле зрения игроков не должны попадать объекты, отвлекающие от игры: двери, окна, настенные часы...

Поскольку Лас-Вегас лежит вдалеке от многих крупных городов США (лишь Лос-Анджелес относительно близок — около 5 часов езды на машине через пустыню), то для «завоза» гостей была создана собственная авиакомпания *National Airlines*. Она совершает рейсы из городов восточного побережья США на тихоокеанское с обязательной остановкой в Лас-Вегасе. При этом если гость захочет лететь из Нью-Йорка в Лос-Анджелес, билет с посадкой в Лас-Вегасе будет стоить намного дешевле, чем при прямом маршруте.

Конечно, в такой динамичной среде, в которой оперируют игорные заведения, каждая пропущенная возможность — это миллионы упущенной выгоды, случались и маркетинговые промахи. Так, например, несколько лет назад родилась идея сделать Лас-Вегас центром «семейного отдыха». Однако проект провалился, поскольку с детьми в Лас-Вегас никто не поехал. Парк по типу «Диснейленда», на сооружение которого в отеле *MGM Grand* было вложено более 2 млрд долл., закрыли, а «мыслителей», ориентировавших на семейные поездки, уволили. Теперь Мега-отели Лас-Вегаса все больше отходят от наметившейся в 90-е годы стратегии создать благопристойный имидж «Городу Греха» и сделать его популярным «семейным» направлением. Сейчас здесь стремительно растет количество развлечений только для взрослых, открываются новые стрип-клубы, ставятся эротические шоу.

Кроме изложенного, следует подчеркнуть, что, несмотря на увеличение числа объектов игорного бизнеса в США (так, например, в Лас-Вегасе и его пригороде насчитывается около 500 игорных заведений, а в самом городе расположено 74 огромных казино высокого класса), особый стиль, сложившийся в области управления гостиницей с казино, позволяет не только «мирно» сосуществовать конкурентам этой индустрии, но и из года в год наращивать объемы своих услуг. Секрет данного феномена обусловлен прежде всего особым, сфокусированным на клиенте маркетингом, — в своей деятельности *каждый отель с казино ориентируется на четко определенный сегмент клиентов*. Искусство вести ориентированный на конкретного клиента маркетинг достигло

своего апогея в казино Атлантик-Сити, где имеется относительно стабильный круг клиентов, который составляет около 5% от общего числа посетителей. Всего 5% таких игроков — «китов» (*High Roller's*) — приносят свыше 50% прибыли игорному заведению. Неслучайно поэтому, при всем внешнем разнообразии маркетинговых стратегий казино Лас-Вегаса и Атлантик-Сити, их фокус направлен на сохранение именно таких клиентов. Нет такой услуги, которую казино не оказало бы хай-роллеру. Отсюда главной задачей гостиницы с казино является изучение и удовлетворение желаний прежде всего богатых посетителей. Для привлечения «китов» маркетологи используют не только традиционные методы — особое внимание уделяется интерьеру, отделке игорных залов, их тематической направленности. В борьбе за данную категорию клиентов владельцы игорных домов делают ставку на хороший вкус и роскошь. Более того, руководителям казино известны не только имена, адреса и телефоны этих клиентов, но и то, во что они предпочитают играть, сколько времени проводят за каждой игрой, какие делают ставки, сколько они проиграли и выиграли. Казино являют собой неплохую модель того, как свое внимание их владельцы сосредоточивают именно на тех людях, на которых они больше всего зарабатывают. Для казино имеет смысл отвозить *своего клиента* в аэропорт на лимузине и доставлять его в игровой зал на самолете, так как они на всем этом делают деньги. Так, например, для выявления «своей» категории клиентов в *Claridge Casino Hotel* (Атлантик-Сити) используются не только анкетные данные, — здесь учитываются самые разные факторы: географические, психологиче-

ские, показатели уровня жизни, причем делается это по разработанной отелем-казино методике. Основным секретом своей деятельности *Claridge* видит в *позиционировании* — нахождении своего стиля, своей незаполненной ниши. Можно иметь наилучшее обслуживание, можно иметь клиентов, желающих жить в престижных, роскошных гостиницах типа *Taj Mahal* или *Seasars*, где играют по-крупному, или иметь прекрасный ресторан, или лучшую парковку для машин. Главное — высчитать то *соотношение между затратами и качеством*, которое приемлемо для заполнения выбранной ниши. Управляющие отеля убеждены, что *качество услуг и уют, отношение к клиентам* — более важны, чем все призывы и приглашения клиентов по почте. Менеджеры *Claridge* поставили себе цель работать с теми клиентами, кто предпочитал что-то поменьше, поуютнее. По результатам исследований *Claridge Casino Hotel* нравится клиентам именно из-за его дружеской атмосферы.

Руководители отелей с казино корпорации *Hilton* видят успех своей деятельности в формировании *лояльности* посетителей к своим отелям с казино. К 1987 г. корпорация предприняла ряд шагов для сохранения своих рыночных позиций. Причины этих действий заключались в том, что за последние десять лет количество гостиничных мест в США увеличилось на 23%, а увеличение оборота составило только 10%. Перед корпорацией встал вопрос — *как заставить своих лучших клиентов выбрать среди других отелей именно Hilton?* В *Hilton* начали с распространения среди своих лучших клиентов во-

просников. Эти клиенты были приглашены принять участие в программе «Почетный Гость Хилтона» в виде своеобразного «тотализатора». В этой программе приняли участие около 350 000 клиентов. Изъявившие желание участвовать в таком «соревновании» гости получали очки за каждый ночлег с прицелом на будущие льготы — бесплатное предоставление гостиничных номеров, аренду автомашин и т. п. В результате компанией была разработана новая информационная стратегия, которая заключалась в создании «системы лояльного отслеживания рентабельности клиента» и предполагала индивидуальный подход к взаимоотношению компании с каждым игроком. Сотрудники казино отслеживают эти факторы с помощью персонифицированных золотых карточек *CompCard*. При игре клиенты показывают свою карточку или вставляют ее в прорезь автомата, — они знают, что при пользовании этой карточкой их ждет сюрприз. Везде, где отмечается клиент, используя свою карточку, происходит накопление информации в базе данных казино, на основе которой формируется система бонусов. Данные анализируются 5—6 раз в месяц. При этом клиент может рассчитывать на бесплатное проживание в гостинице, на билеты на вечернее шоу, на банкет и т. п. Все карточки действительно определенный период времени, причем каждая такая услуга зависит от отношения ее стоимости к «ценности» клиента.

На каждом этапе здесь прослеживается взаимосвязь между затратами и доходами. Менеджеры не только следят за тратами клиентов, но и за тем, чтобы они вновь возвраща-

лись в казино. Недостаточно знать, сколько посетители тратят денег, нужно знать, во что обходится их привлечение, чтобы постоянно иметь определенную норму прибыли... «*Есть существенная разница между теми, кто приезжает к нам на машине или автобусе, и теми, за кем мы посылаем реактивный самолет*»³.

Последние несколько лет маркетинговая деятельность игорных заведений США была отмечена появлением нового направления. В казино Америки начала формироваться особая категория игроков, которых привлекают не столько выигрыши и сам процесс игры, сколько фишки игорных домов. Эти люди оставляют огромные деньги в казино, чтобы приобрести в свою коллекцию очередной набор фишек. Сейчас в США коллекционирование фишек — одно из самых популярных хобби среди состоятельной части населения. Владельцы казино долгое время пренебрегали этой группой клиентов, но сейчас стали анализировать их вкусы и пристрастия. Выяснилось, что больше всего среди посетителей-коллекционеров ценятся памятные фишки, выпущенные в небольшом количестве к определенному событию. Раритетом также могут быть фишки достоинством от 20 до 100 долларов в тех штатах, где максимальная легальная ставка — 5 долларов. Кроме того, коллекционирование игровых фишек стало настолько популярным, что повсеместно начали создаваться сообщества коллекционеров, которые, благодаря Интернету, прекрасно выполняют свои главные цели — пополнение коллекций, обмен и продажа фишек, информация.

³ Рафел М., Рафел Н. Как завоевать КЛИЕНТА. — Серия: Бизнес без секретов. Изд. 1-е. Тема: Маркетинг. — Издательский дом «Питер», 2002. — 352 стр.

С появлением спроса на фишки, как на объект коллекционирования, у маркетологов игорных домов появилась новая задача — разработать специальные маркетинговые программы для этой группы клиентов казино. Игорные дома специально выпускают малотиражные уникальные фишки, продающиеся впоследствии за огромные деньги и даже попадают на престижные аукционы. Также казино практикуют выпуск фишек, приуроченных к какому-либо празднику, например ко Дню Всех Святых или к юбилею самого игорного дома. Эти фишки выпускаются ограниченным тиражом и тут же становятся украшениями частных коллекций. Многие игорные корпорации уже сейчас пытаются разнообразить дизайн фишек, уменьшить количество каждой категории фишек, но одновременно значительно увеличить количество таких категорий. Для казино клиенты-коллекционеры являются идеальными игроками, ведь выигранные фишки никогда ими не обмениваются, и при этом обе стороны остаются в выигрыше.

В последние годы в маркетинге игорных заведений стало широко использоваться направление, учитывающее данные инженерной психологии и эргономики, которое рекомендует способы оформления мест проведения игр. Крупные казино стали своего рода лабораториями, где изучается поведение людей, и ничто не делается случайно. Имеет значение все — начиная от температуры воздуха и кончая цветом игровых автоматов. Расположенные в конце ряда «однорукие бандиты», как правило, окрашены в яркий, преимущественно крас-

ный цвет, и чаще других награждают игроков скромными выигрышами. Эта практика стала популярной после того, как американский исследователь Б. Скиннер установил, что такая тактика повышает желание людей продолжать игру. Звуковая атмосфера в казино тщательно контролируется — посетители практически постоянно слышат греющий сердце звук сыплющихся монет. Даже ручки «одноруких бандитов» сделаны так, чтобы у игрока возникло ощущение, что он контролирует процесс, в то время как на самом деле им управляет электронный генератор случайных чисел. Ставились эксперименты и с запахами. Еще в 1991 году чикагский врач Алан Хирш распылил феромон, известный под названием «*Одорант-1*», вокруг нескольких игровых автоматов в одном из казино Лас Вегаса. Количество денег, потраченных игроками в этих автоматах, почти в полтора раза превзошло средний показатель. Согласно сообщениям американских СМИ, впоследствии как минимум пять казино переняли эту практику⁴.

Практика маркетинговой деятельности зарубежных игорных компаний чрезвычайно широка и разнообразна. Однако, говоря о возможностях ее применения в управлении российскими предприятиями, следует отметить, что, безусловно, по ряду ключевых параметров она абсолютно несовместима с условиями российского рынка. В первую очередь это связано с общим уровнем благосостояния всей западной экономики и отдельных компаний, а также несопоставимо высокой долей расходов на маркетинг. К тому

же за рубежом создана развитая маркетинговая инфраструктура, а специалистов в этой области готовит множество высших и профессиональных учебных заведений. Отличаются и формы организации самого игорного бизнеса: так, если за рубежом центрами игровой индустрии являются отели с казино, в которых сосредоточено все, что может удовлетворить потребности в азартной игре, то основными объектами отечественной игровой индустрии являются как казино, так и отдельные залы игровых автоматов (или даже отдельно стоящие автоматы — чего в зарубежной практике практически не существует). Но, несмотря на различия в условиях и формах хозяйствования, ряд положений зарубежной практики маркетинга игровой индустрии может быть использован российскими предпринимателями для повышения эффективности деятельности предприятий и завоевания преимуществ в конкурентной борьбе.

⁴ Как завлечь в казино? [Электронный ресурс] / 22.07.2004. — Режим доступа: <http://ekaterinburg.uralweb.ru/news/daily>, свободный. — Загл. с экрана.

**Татьяна Малинина,
Елена Сивожелезова**

СОЦИАЛЬНЫЙ ПОРТРЕТ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ЗАЛОВ ИГРОВЫХ АВТОМАТОВ



Малинина Татьяна Борисовна,
канд. физ.-мат. наук, доцент кафедры
социального анализа и мат. методов в
социологии ф-та социологии СПбГУ.



Сивожелезова Елена Михайловна,
руководитель направления спецпроектов
отдела маркетинга ООО «Вулкан-СПб».

Возрастающий интерес к рынку игровых автоматов или, как говорят, к игровому бизнесу, наблюдается по всей России. С развитием игорных заведений растет количество потребителей этого вида досуга. Играют все: врачи, учителя, милиционеры, дети и пенсионеры — все, кто хочет поправить свое материальное положение хотя бы на сто рублей. В российской практике исследования по изучению потребительского поведения проводились в основном на рынке продовольственных товаров¹.

А вот анализ поведения индивида на рынке «новых средств потребления», например, потребителя-игрока, в литературе практически не представлен.

Игорный бизнес в России имеет вековую историю. Азартные игры не прекращались даже в советский период. Правда, в 1925 году Совнарком запретил игорный бизнес как буржуазный пережиток. И только в 1989 году игорный бизнес был фактически легализован, хотя эксплуатировать игровые автоматы

долгое время считалось непрестижным занятием, как кооперативные ларьки и туалеты.

Первые появившиеся в стране игровые автоматы были в основном примитивными. Однако сейчас Россия, пока, правда, в лице крупнейших городов, уже догоняет Америку, родину игровых автоматов, где индустрия развлечений развита превосходно. Самое главное — у нас уже есть крупные игровые сети, работающие под единым брэндом. Залы игровых автоматов обслуживают любого потребителя таких услуг. Одним людям нравятся прокуренные «ларьки» без удобств и с демократичным фейс-контролем, а другие могут заплатить 50 долл. в казино, чтобы от души понажимать на кнопки в более комфортной обстановке. В целом казино и игровые автоматы — два совершенно разных рынка услуг. Они очень различаются своей потребительской аудиторией. Рынок игровых автоматов радикально более массовый, чем рынок собственно казино. Ставки на автоматах по карману любому пенсионеру, в некоторых населенных пунктах нашей необъятной родины игра на автоматах приобрела характер эпидемии.

Рынок игровых автоматов в России демонстрирует небывалый рост. За последнее время количество игровых автоматов увеличилось в разы и продолжает увеличиваться, затягивая в свои сети все большее количество потребителей, желающих удовлетворить свои потребности: получить удовольствие, провести досуг или поправить свое материальное положение. Появились сети игровых автоматов, улав-

¹ См.: Волчкова Л.Т., Минина В.Н., Ганскау Е.Ю., Волчков А.Н. Стратегии потребительского поведения населения на рынке продовольственных товаров Санкт-Петербурга. СПб., 2000; Еремичева Г.В. Изменение тенденций потребительского поведения петербуржцев за годы реформ и подходов к его изучению // Социология потребления. СПб., 2001; Порецкина Е.М. Изменение в потреблении в конце 1990 гг.: новые черты потребительских моделей петербургских семей // Социология потребления. СПб., 2001.

ливающие практически всех, кто может оставить в них хотя бы 100 рублей. Если в 1998 году в России было 12 тыс. игровых автоматов, то к концу прошлого года их количество перевалило за 280 тыс. Крупнейшие российские продавцы удачи — сети «Вулкан», «Джекпот», «Супер Слот», а также «Банзай», «Аладдин», *Crazy fruits* (Санкт-Петербург).

Каждая фирма считает своим долгом изучить своего потребителя, игорные заведения не исключение. К игорному бизнесу можно относиться по-разному. Но он существует и имеет своего потребителя. Залы игровых автоматов, как новый вид потребления, изменяют приоритеты в сознании россиянина. Все более широкие слои населения становятся игроками. Какие эти потребители, что ими движет? Азарт, удовольствие, нажива?

Было проведено статистическое исследование по сбору первичной информации, которое позволило создать некий социальный портрет потребителя залов игровых автоматов в Санкт-Петербурге². Население Санкт-Петербурга в возрасте от 18 до 60 лет по опыту посещения игровых заведений, разделилось на две части: «не игроки», которые составляют 71% населения Петербурга, и «игроки»³ — 29% населения, из них 17,5% играют только в залах игровых автоматов (ЗИА), 3,4% — это игроки только казино, 7,8% — играют и в казино, и в ЗИА. Итого — 28,7% (рис. 1, табл. 1).

Отношение петербуржцев к игровым заведениям города представлено таблицей 2, из которой сразу видно, что 29,5% населения отно-

сятся к ним отрицательно и 20,2% населения — скорее отрицательно. Причем респонденты, имеющие опыт игры в игровых заведениях, скорее положительно относятся к залам игровых автоматов и казино, а опрошенные, не имеющие данного опыта — скорее отрицательно. По степени веры в возможность выигрыша крупной суммы денег население разделилось на две равные группы: тех, кто верит в такую возможность, и тех, кто не верит.

Из таблицы 3 видно, что игроки скорее склонны верить в возможность выигрыша крупной суммы денег в игровых заведениях (12,9%), тогда как не игроки скорее склонны не верить (26,6%).

Социально-демографические характеристики игроков представлены ниже.

Среди респондентов, имеющих опыт посещения залов игровых автоматов, мужчины составляют 67,8%;

Рисунок 1

Опыт посещения игровых заведений населением города
(n=1 029, доля, %)

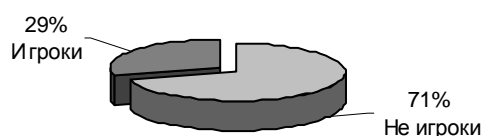


Таблица 1

Тип игрового заведения, где когда-либо играли: население в целом
(n=1 029, доля, %)

Тип игрового заведения	Доля
Только в ЗИА	17,5
И в ЗИА, и в Казино	7,8
Только в Казино	3,4
Не играли	70,9

Таблица 2

Отношение к игровым заведениям
(n=1 014, доля, %)

Отношение	Не игроки	Игроки	Итого
Положительное	4,9	9,5	14,4
Скорее положительное	10,9	8,1	19,0
Трудно сказать	13,7	3,2	16,9
Скорее отрицательное	16,9	3,4	20,2
Отрицательное	25,0	4,4	29,5
Итого	71,5	28,5	100,0

Таблица 3

Вера в возможность выигрыша крупной суммы денег в игровом заведении
(n=1019, доля, %)

Степень доверия	Не игроки	Игроки	Итого
Да, верю	18,3	12,9	31,1
Скорее верю	11,0	6,3	17,3
Трудно сказать	2,5	0,6	3,0
Скорее не верю	12,9	3,1	16,0
Не верю	26,6	6,0	32,6
Итого	71,1	28,9	100,0

² Исследование проведено одной из крупных сетей ЗИА г. Санкт-Петербурга. Обследовалась выборочная совокупность объемом 1 029 респондентов. Выборка — случайная, бесповторная, квотная (с учетом социально-демографических параметров населения города).

³ «Игроки» — респонденты, которые хотя бы раз посетили игровые заведения.

женщины — 32,2%. В большинстве случаев игроки — это молодежь, в возрасте 18–24-х лет (32,6%) и 25–34-х лет (27,9%) (табл. 4).

Большинство игроков имеют высшее и среднее специальное образование — 39,7 и 26,3% соответственно (табл. 5).

Основными занятиями большинства игроков на данный момент являются: студент, аспирант (18,4%); работник сферы торговли, обслуживания (15,7%) и квалифицированный рабочий (12,3%) (табл. 6).

По уровню дохода большинство респондентов относятся к среднедоходным и высокодоходным группам населения (табл. 7).

Таблица 4

Половозрастное распределение игроков
(n=261, доля, %)

Возраст	Мужчины	Женщины	Итого
18-24	20,8	11,7	32,6
25-34	20,1	7,7	27,9
35-44	12,8	5,4	18,1
45-54	11,7	5,7	17,4
55-60	2,3	1,7	4,0
Итого	67,8	32,2	100,0

Таблица 5

Распределение игроков по полу и образованию
(n=261, доля, %)

Образование	Мужчины	Женщины	Итого
Неполное среднее и ниже (до 8 классов школы)	1,3	-	1,3
Среднее общее (10–11 классов школы или ПТУ)	10,4	4,7	15,2
Среднее специальное (техникум)	18,5	7,7	26,3
Незаконченное высшее (3 курса вуза)	10,4	6,1	16,5
Высшее, ученая степень	26,6	13,1	39,7
Отказ отвечать	0,7	0,3	1,0
Итого	68,0	32,0	100,0

Таблица 6

Распределение игроков по полу и основному занятию
(n=261, доля, %)

Основное занятие	Мужчины	Женщины	Итого
Предприниматель, частный предприниматель	2,0	0,3	2,4
Руководитель (заместитель, и.о.) предприятия, фирмы	2,4	1,4	3,8
Руководитель (заместитель, и.о.) подразделений	3,8	2,0	5,8
Специалист без руководящей должности	8,2	3,4	11,6
Работник сферы торговли, обслуживания	9,6	6,1	15,7
Служащий из числа технического, обслуживающего персонала	2,0	2,4	4,4
Военнослужащий, милиция	1,7	-	1,7
Квалифицированный рабочий	11,3	1,0	12,3
Разнорабочий, подсобный рабочий	5,5	-	5,5
Работник сельского хозяйства	0,3	0,3	0,7
Студент, аспирант	11,6	6,8	18,4
Нахожусь на пенсии	0,7	0,3	1,0
Являюсь безработным, веду домашнее хозяйство	2,7	6,8	9,6
Другое	4,1	0,7	4,8
Отказ отвечать	1,4	1,0	2,4
Итого	67,2	32,8	100,0

Таблица 7

Распределение игроков по полу и уровню дохода
(n=261, доля, %)

Уровень дохода	Мужчины	Женщины	Итого
Мы едва сводим концы с концами. Нам не хватает денег даже на еду	1,7	1,0	2,7
На еду хватает, но уже покупка одежды вызывает затруднения	3,7	3,0	6,7
Нам хватает на еду и на одежду, но купить телевизор или стиральную машину нам сложно	14,8	8,1	22,9
Мы можем купить основную бытовую технику, но на автомобиль нам не хватает	26,3	13,5	39,7
Наших средств хватит на все, кроме таких дорогих приобретений как квартира или загородный дом	14,8	5,7	20,5
У нас нет никаких финансовых затруднений	2,0	1,0	3,0
Трудно сказать	4,4	-	4,4
Итого	67,7	32,3	100,0

Таблица 8

Частота игры в залах игровых автоматов
(n=258, частота и доля, %)

Частота посещения	Частота	Доля
Практически каждый день	22	8,5
2–3 раза в неделю	27	10,5
1 раз в неделю	20	7,8
2–3 раза в месяц	33	12,8
1 раз в месяц	41	15,9
Реже чем 1 раз в месяц	30	11,6
Реже чем 1 раз в полгода	33	12,8
Реже чем 1 раз в год	45	17,4
Трудно сказать	7	2,7
Итого	258	100,0

Как правило, респонденты, имеющие опыт игры в залах игровых автоматов, посещают их 1 раз в месяц, либо реже, чем один раз в год. Назовем игроков, посещающих ЗИА не менее одного раза в месяц, «актуальными» игроками. Доля «актуальных» игроков, составляет 55% (табл. 8). Как правило, «актуальные» игроки не выделяют дни недели, предпочтительные для посещения ЗИА, поступая в зависимости от ситуации (рис. 2). Они предпочитают посещать ЗИА вечером (рис. 3), в компании друзей или коллег, либо в одиночку.

В большинстве случаев «актуальные» игроки не обращают особого внимания на название сети игровых автоматов при выборе зала для посещения. Однако они отдают предпочтение залам, расположенным в отдельных павильонах. Практически в половине случаев местоположение зала игровых автоматов влияет на выбор игрока. В большинстве случаев игрок выбирает зал игровых автоматов, который находится поблизости от его дома.

Игроки предпочитают играть в следующие игры: *Poker* (16,8%); «Однорукий бандит» (13,1%); *Crazy Friuts* (10,2%).

Как правило, за одно посещение для большинства игроков приемлемо потратить сумму, не превышающую 1 000 рублей. Среди наиболее часто встречаемых ответов фигурируют следующие суммы — 100 рублей (9,3%); 500 рублей (14,6%) и 1 000 рублей (12,6%).

В качестве причин посещения ЗИА треть игроков отмечают, что это — способ снять стресс, расслабиться, либо получить удовольствие от игры. Посещение ЗИА как способ заработать деньги рассматривают 22,3% игроков (табл. 9).

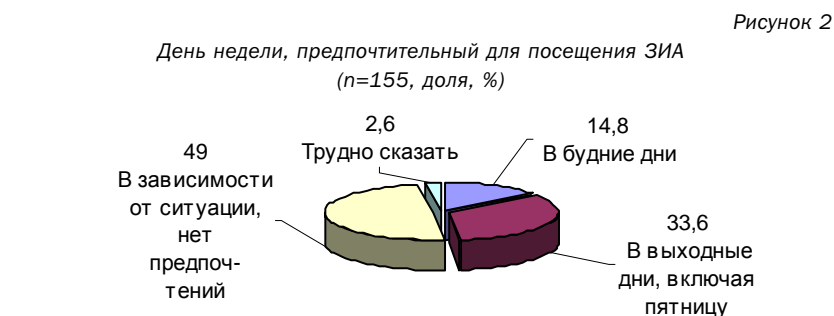


Рисунок 3

Время суток, предпочтительное для посещения ЗИА
(n=154, доля, %)

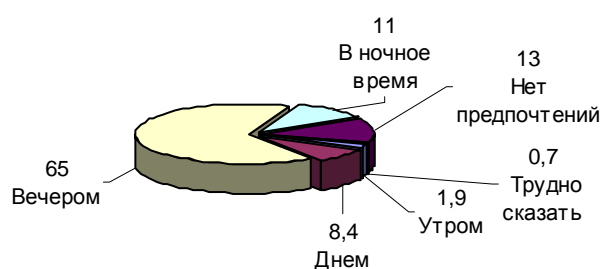


Таблица 9

Причины посещения залов игровых автоматов
(n=134, доля, %)

Причина	Доля
Способ снять стресс, расслабиться	33,6
Способ получить удовольствие от игры	30,6
Способ проверить себя на удачу	28,8
Способ приятно провести время	24,0
Способ заработать деньги	22,3
Способ удовлетворить азарт	19,0
Способ встретиться с друзьями	11,2
Другое	0,3

Среди наиболее важных игроки отмечают следующие технические характеристики ЗИА: наличие бара, туалета, системы кондиционирования воздуха, чистота в зале. Кроме

того, для игроков важно и качество обслуживания в ЗИА — компетентность и вежливость персонала, безопасность нахождения. По мнению игроков, менее важны такие характеристики, как системы розыгры-

шей, дизайн и фирменный стиль ЗИА. Лидером по предпочтению посещения залов игровых автоматов является сеть «Джекпот», далее следует сеть «Вулкан».

Интересно распределение игроков по полу, возрасту и доходу, в зависимости от предпочтения определенной сети (табл. 10—12).

Как видно из таблиц, значимых различий между игроками, отдающими предпочтения определенным сетям залов игровых автоматов, не существует. В большинстве случаев это мужчина, в возрасте 18–34-х лет, принадлежащий к среднестатистическим группам населения.

Игроки предпочитают смотреть телевизионные каналы: Первый, НТВ, «Россия» и СТС; слушать радиостанции: «Европа Плюс», «Радио Шансон», *Maxim* и «Наше Радио»; предпочитают читать газеты: «АиФ» и «Комсомольская правда».

В заключение отметим, что потребитель становится все более разборчивым и требовательным к сопутствующему сервису в подобных заведениях. Предпочтения потребителя смещаются в сферу качества среды обитания игроков (*physical evidence*) и коэффициента *pay back*. Российский потребитель-игрок движется по пути, уже пройденному на Западе, он хочет играть честно.

Игорные залы в обозримом будущем станут не столько местом, где пытаются заработать деньги, сколько объектами для проведения досуга и семейного отдыха. Вполне вероятно, что они станут некими *social clubs*, куда можно пойти с семьей.

Таблица 10

Распределение игроков, отдающих предпочтение определенной сети, по полу
(n=229, доля, %)

Сеть	Мужчины	Женщины	Итого
«Джекпот»	27,9	12,2	40,2
Crazy Fruits	5,7	0,9	6,6
«Арго-прогрессив»	0,4	0,4	0,9
СЭТ	0,4	-	0,4
Max Bet	0,9	-	0,9
«Вулкан»	10,5	2,6	13,1
«Семерочка»	0,9	-	0,9
СТЭК	0,4	-	0,4
«Три семерки»	5,2	3,1	8,3
Другое	2,2	0,4	2,6
Трудно сказать	8,3	6,1	14,4
Никакие/в никаких	7,0	4,4	11,4
Итого	69,9	30,1	100,0

Таблица 11

Распределение игроков, отдающих предпочтение определенной сети, по возрасту
(n=229, доля, %)

Сеть	Возраст					Итого
	18–24	25–34	35–44	45–54	55–60	
«Джекпот»	14,8	11,8	5,2	7,0	1,3	40,2
Crazy Fruits	1,7	1,7	1,3	1,7	-	6,6
«Арго-прогрессив»	0,4	0,4	-	-	-	0,9
СЭТ	-	-	0,4	-	-	0,4
Max Bet	0,4	0,4	-	-	-	0,9
«Вулкан»	5,7	4,4	1,7	1,3	-	13,1
«Семерочка»	-	-	0,9	-	-	0,9
СТЭК	-	-	0,4	-	-	0,4
«Три семерки»	3,5	2,2	0,4	1,3	0,9	8,3
Другое	0,4	1,3	0,9	-	-	2,6
Трудно сказать	4,4	3,9	3,5	2,2	0,4	14,4
Никакие/в никаких	4,4	1,3	3,5	2,2	-	11,4
Итого	35,8	27,5	18,3	15,7	2,6	100,0

Таблица 12

Распределение игроков, отдающих предпочтение определенной сети, по доходу
(n=229, доля, %)

Сеть	Мы едва сводим концы с концами	На еду хватает	Нам хватает на еду и одежду	Мы можем купить основную бытовую технику	Наших средств хватает на все	У нас нет финансовых затруднений	Трудно сказать, отказ	Итого
«Джекпот»	1,3	4,4	8,8	16,2	8,3	-	1,3	40,4
Crazy Fruits	-	-	2,2	2,2	1,3	0,4	0,4	6,6
«Арго-прогрессив»	-	-	-	0,9	-	-	-	0,9
СЭТ	-	-	-	-	-	0,4	-	0,4
Max Bet	-	-	-	0,9	-	-	-	0,9
«Вулкан»	-	0,4	2,2	5,3	3,5	0,9	0,9	13,2
«Семерочка»	-	-	-	0,9	-	-	-	0,9
СТЭК	-	-	0,4	-	-	-	-	0,4
«Три семерки»	0,4	0,9	0,9	3,1	2,2	0,4	0,4	8,3
Другое	-	-	-	1,3	0,9	0,4	-	2,6
Трудно сказать	0,4	1,3	4,4	6,6	1,8	-	-	14,5
Никакие/в никаких	0,4	0,4	4,4	2,6	2,6	-	0,4	11,0
Итого	2,6	7,5	23,2	39,9	20,6	2,6	3,5	100

Эльдар Аминов

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ



Аминов Эльдар Фелоредович, руководитель группы стратегического маркетинга ОАО «Производственное объединение «Красноярский завод комбайнов».

Конкурентная стратегия — это инструмент в руках менеджеров предприятия, позволяющий достичь намеченной цели. Для того чтобы конкурентная борьба велась обдуманно, необходимо разработать конкурентную стратегию, составить план ее реализации и проанализировать итоги выполнения составленного плана. Разработанный план реализации конкурентной стратегии помогает всем сотрудникам организации ясно осознать, какую функцию они должны выполнять при работе с каждым сегментом рынка и как вести себя при тех или иных действиях конкурентов. Иными словами, это создает условия для согласованной работы менеджеров различных подразделений для достижения общих корпоративных целей. А на рынке действия компании становятся взаимосвязанными и целенаправленными.

Общей идеей разработки конкурентной стратегии является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что компания оказывается в более сильной конкурентной позиции¹.

В общем виде разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на *рисунке 1*.

Приведенная схема показывает, что функция конкурентного стратегического планирования на предприятии осуществляется с помощью базовых принципов, то есть правил формирования и реализации стратегии на рынке²:

- ♦ преемственность и накопление опыта;

Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии



Рисунок 1

¹ Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2000. С. 76.

² Дэй Дж. Стратегический маркетинг. М.: Эксмо, 2003. С. 159.

- ♦ последовательность выполняемых шагов (этапов);
- ♦ цикличность.

Преимуществом конкурентной стратегии заключается в том, что предприятие еще до разработки стратегии должно проанализировать предыдущий опыт, выяснить, какие действия были полезны в конкурентной борьбе и проверить их актуальность на текущий момент. Кроме того, изучение прошлого опыта позволит предприятию избежать старых ошибок при разработке новой стратегии.

Последовательность вызвана зависимостью последующего этапа от результатов, полученных на предыдущем. Это позволит избежать несогласованности конкурентной стратегии и рыночной конъюнктуры, ошибок, которые уже имели место в прошлом, оценить результаты, полученные в ходе реализации стратегии.

Цикличность конкурентного стратегического планирования проявляется в том, что итоги реализации конкурентной стратегии должны быть проанализированы и обязательно учтены при последующих разработках стратегий, так как конкурентная стратегия постоянно адаптируется под конкурентную среду.

Конкурентная стратегия является важным инструментом в руках менеджеров, поскольку направлена на решение целого ряда задач и проблем, с которыми сталкивается компания.

Во-первых, имеющийся аналитический материал, полученный и структурированный в ходе формирования стратегии, позволяет как руководству, так и исполнителям четко увидеть ситуацию на рынке, положение компании на нем, реальность целей и путей их достижения.

Во-вторых, утвержденная руководством компании, конкурентная стратегия приобретает силу организационно-распорядительного документа, то есть позволяет концентрировать силы в необходимом направлении.

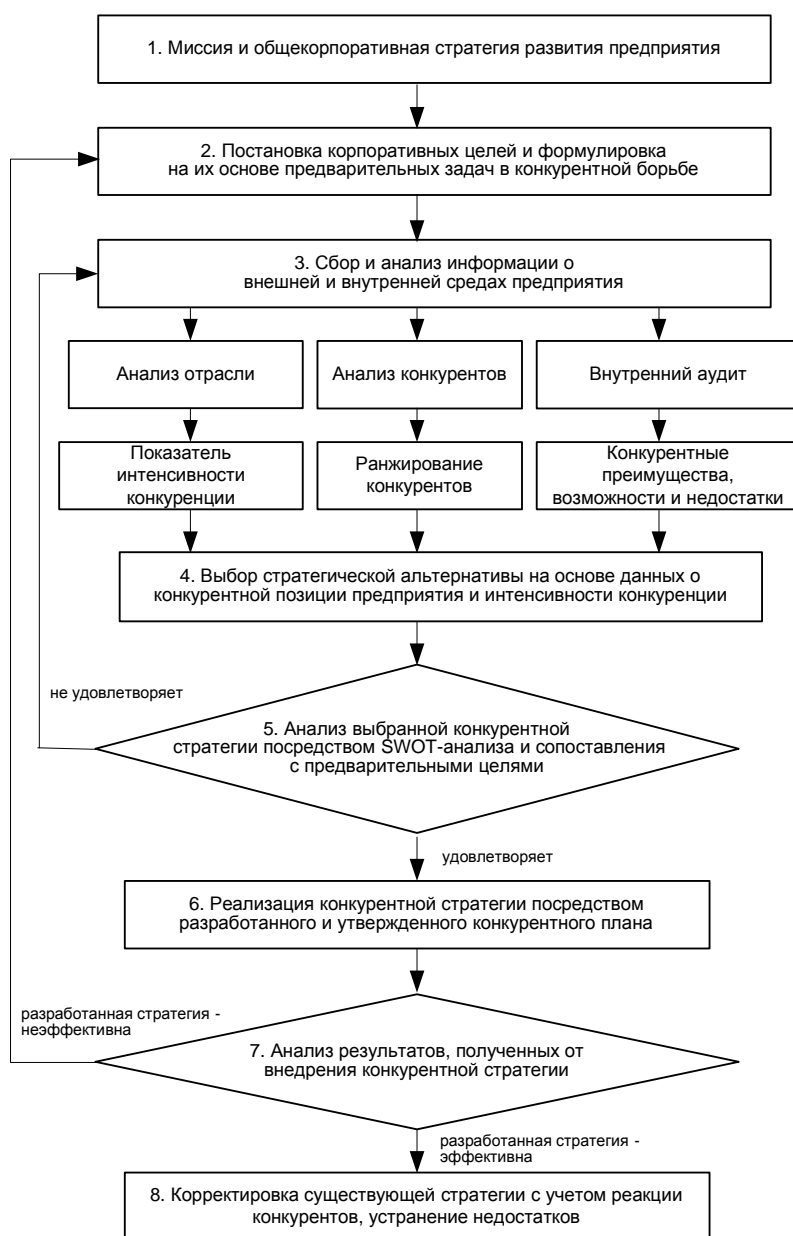
И наконец, в-третьих, анализируя свою деятельность в прошлых периодах, компания может постоянно улучшать и расширять свою сферу деятельности, адекватно реагировать на рыночные изменения, укреп-

лять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки.

В настоящее время практикам часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда имеет место разрыв между теорией конкурентных стратегий и практикой ее применения на предприятии. Минимизировать данный разрыв может помочь предлагаемый ниже алгоритм разработки и внедрения конкурентной стратегии предприятия (рис. 2).

Рисунок 2

Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии



Согласно предлагаемому алгоритму, разработка и последующая реализация конкурентной стратегии осуществляется путем последовательного выполнения восьми основных этапов:

1. Миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия.
2. Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке.
3. Сбор и анализ информации о внешней и внутренней средах предприятия.
4. Выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке.
5. Анализ выбранной стратегии.
6. Реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана.
7. Анализ результатов реализации стратегии.
8. Корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.

Важно отметить, что поскольку в иерархии стратегического планирования конкурентная стратегия находится ниже, чем общекорпоративная стратегия развития предприятия, разработку конкурентной стратегии имеет смысл начинать после окончания работ по общекорпоративной стратегии развития предприятия.

В связи с тем, что разработка и реализация конкурентной стратегии затрагивают различные службы и функциональные подразделения, логично произвести деление алгоритма на фазы. Все восемь этапов распределяются по трем фазам:

- ♦ Фаза подготовки (этапы 1 и 2).

- ♦ Фаза разработки (этапы 3, 4, 5).
- ♦ Фаза реализации (этапы 6, 7, 8).

Фаза подготовки находится в ведении департамента по стратегическому планированию и корпоративному развитию, или функционального подразделения, отвечающего за данные направления (этап 1). Разработанная общекорпоративная стратегия предприятия представляется к защите руководству и собственникам предприятия, которые уже в целом для предприятия окончательно определяют приоритетные задачи в конкурентной борьбе (этап 2). Предварительные задачи в конкурентной борьбе на рынке формулируются в соответствии с корпоративными целями и направлениями развития предприятия.

На данном этапе необходимо определить характер ведения конкурентной борьбы (например, наступательный или оборонительный), кого именно нужно потеснить на рынке, на кого (к примеру, конкурента «А») можно заставить отвлечь свои ресурсы от рынка «а», переключив его на данный рынок и ослабив его позиции на стратегически важном рынке «б»). Подобный подход позволяет вести конкурентную борьбу глобально посредством локальных столкновений с конкретными конкурентами. При этом необходимо помнить, что только иерархия стратегического планирования на предприятии (общекорпоративная стратегия → конкурентная стратегия на рынке) позволяет эффективно вести глобальную конкуренцию. Данный подход именно сейчас стал особенно актуален — сформировался глобальный рынок, а межгосударственные границы

стали практически прозрачны для капитала, товаров, трудовых ресурсов. В итоге изменение ситуации на одном рынке способно оказывать влияние на другой рынок, а соответственно и на его участников³.

В фазе разработки задачи, которые были сформулированы руководством предприятия, доносятся до функционального подразделения, ответственного за маркетинг и продажи. В дальнейшем аналитиками данного подразделения анализируется рынок, при этом ключевыми позициями анализа являются интенсивность конкуренции на рынке и конкурентная позиция предприятия (этап 3)⁴. На основе анализа производится выбор подходящей конкурентной стратегии (этап 4). Далее данная стратегия анализируется с точки зрения соответствия общекорпоративным задачам, которые были сформулированы руководством, а также с точки зрения возможностей предприятия. Маркетинговая конкурентная стратегия, как уже отмечалось выше, определяется исходя из внешних факторов (анализа условий среды) и внутренних факторов (имеющиеся ресурсы фирмы). Для того чтобы получить ясную оценку внутренних возможностей предприятия и ситуации на рынке, можно воспользоваться *SWOT*-анализом.

Применение *SWOT*-анализа необходимо для систематизации имеющейся информации и последующего принятия управленческих решений. Поэтому *SWOT*-анализ можно назвать промежуточным звеном между формулированием конкурентной стратегии предприятия и разработкой конкурентного плана

³ Hill Charles W.L. International Business: Competing in the Global Marketplace. – McGraw-Hill Higher Education, 2004.

⁴ Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. – М.: Экономика, 1999.

(этап 5). Все происходит в следующей последовательности:

1. Определение основной конкурентной стратегии предприятия в планируемом периоде.
2. Сопоставление внутренних сил предприятия и рыночной ситуации, чтобы понять, сможет ли предприятие реализовать выбранную конкурентную стратегию, и каким образом это можно сделать (*SWOT*-анализ).
3. Формулирование целей и локальных задач, учитывая реальные возможности предприятия (разработка конкурентного плана).

Ниже представлена схема, показывающая место *SWOT*-анализа в разработке конкурентной стратегии (рис. 3).

В качестве другого критерия оценки и корректировки выбранной конкурентной стратегии менеджерам необходимо рассмотреть корпоративные цели предприятия, которые основываются на миссии и общей стратегии развития. Данное согласование необходимо для того, чтобы выбранная конкурентная стратегия на конкретном рынке не оказывала негативного влияния на развитие предприятия в целом. Например, атака на конкурентов (с целью вытеснения с рынка) или же поглощение некоторых из них, может значительно увеличить долю предприятия на рынке, но и одновременно превысит нормативы антимонопольного законодательства или понесенные затраты не смогут окупиться.

В случае если конкурентная стратегия удовлетворяет всем требованиям, процесс разработки конкурентной стратегии переходит в фазу реализации. В данной фазе разработанная стратегия воплощается в жизнь — специалисты по маркетингу и продажам предприятия действу-

ют на рынке сообразно утвержденной стратегии (этап 6). Основная сложность на данном этапе состоит в том, что необходимо грамотно воплотить в жизнь разработанную стратегию и затем оценить ее эффективность. Реализации данной задачи может помочь план реализации конкурентной стратегии, структура которого предложена ниже.

1. Резюме.

Данный раздел конкурентного плана оформляется самым последним и в законченном виде должен начинаться с формулировки целей, описания стратегии и краткого плана действий по достижению поставленной цели и реализации стратегии. Резюме, которое помогает руководству быстро вникнуть в основные положения плана.

2. Описание и анализ текущей ситуации на рынке.

Краткая политическая и экономическая ситуация рынка региона/страны.

Анализ рынка и потребителей товара в данном регионе/стране.

3. Описание и анализ конкуренции на рынке.

Анализ деятельности конкурентов.

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке.

Оценка интенсивности конкуренции на рынке.

4. Итоги прошлого периода.

Фактические и запланированные результаты прошлого периода.

Анализ результатов прошлого периода. Описание причин невыполнения или перевыполнения плана.

5. Постановка целей и описание выбранной стратегии.

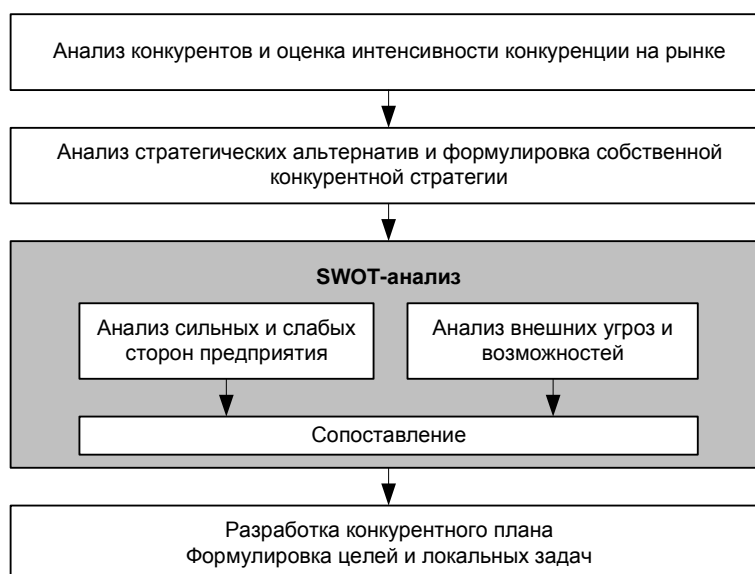
Конкурентная стратегия определяется по результатам исследования конкурентной среды и позиций предприятия на рынке.

6. Оценка выбранной конкурентной стратегии.

Оценка выбранной стратегии производится на основе анализа внешней среды и внутренних возможностей предприятия (*SWOT*-анализа). Кроме того, выбранную конкурент-

Рисунок 3

Место *SWOT*-анализа в разработке конкурентной стратегии



ную стратегию необходимо рассмотреть на соответствие корпоративным целям. Здесь также следует дать характеристику выбранной конкурентной стратегии, дать описание необходимым условиям успешного выполнения конкурентного плана и возможным причинам, способным помешать его выполнению.

7. План реализации выбранной конкурентной стратегии.

В данном разделе необходимо изложить:

А. Количественные цели, которые определяют абсолютные показатели объема продаж и относительные темпы роста. При этом данные показатели необходимо выразить как в количестве единиц товара (привлеченных новых клиентов), так и в денежном выражении. Другим важным базовым показателем планируемого периода является доля компании на рынке, которую планируется занять к концу периода.

Б. Комплекс мероприятий и действий для достижения поставленных целей. Конкурентная стратегия рассматривается в соответствии с комплексом маркетинга (четыре «Р» — продукт, цена, распределение, продвижение). Данное обстоятельство позволяет ее успешно реализовать, точно распределив задачи и функции между различными отделами компании, а также в последующем провести анализ эффективности конкурентной стратегии по прошествии планируемого периода. В мероприятиях необходимо учесть и такие моменты, как необходимость проведения испытаний, стандартизации, презентаций, командирования специалистов с конкретными целями (проведения исследования рынка, проведение переговоров, участие в выставках, оказание и развитие сервисного

обслуживания, и т. п.). Каждому мероприятию назначаются сроки исполнения, а также конкретные исполнители.

8. Бюджет на планируемый период.

Анализируется необходимый объем денежных средств, направляемых на реализацию конкурентной стратегии.

Общеизвестно, что любую деятельность необходимо начинать с планирования, задолго до того момента, как будет предпринят первый шаг в выбранном направлении. Основная задача конкурентного плана — это не только указать направление, но и описать маршрут, порядок действий по достижению поставленных целей — проведению исследования конкурентов, подготовка ответных действий и их реализация. Таким образом, рассмотренный выше конкурентный план является прикладным инструментом по разработке и внедрению конкурентных стратегий на предприятии.

По окончании отчетного периода анализируются результаты, полученные в ходе реализации конкурентной стратегии, а также определяется полученный эффект (этап 7). На данном этапе основную роль играет конкурентный план, который, по сути, является источником накопления опыта предприятием. Анализируя свою деятельность в прошлых периодах, предприятие может постоянно улучшать и расширять свою сферу деятельности, адекватно реагировать на рыночные изменения, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки. Основные вопросы, на которые необходимо дать ответ:

- ♦ правильность выбранной стратегии?
- ♦ реакция конкурентов?

- ♦ правильность запланированных мероприятий и произвести соотнесение полученных результатов и запланированных?
- ♦ эффективность выполнения поставленных задач?
- ♦ выделить удачные и неудачные подходы, методы, идеи?

В случае если конкурентная стратегия оказалась эффективной и имеет положительные результаты для компании, то рассматриваются вопросы ее корректировки и актуальности в следующем отчетном периоде. После чего разрабатывается обновленный конкурентный план с новыми целями (этап 8). Если же конкурентная стратегия не имела положительного эффекта или же имела негативные последствия, определяются причины и разрабатывается новая конкурентная стратегия.

Зачастую конкурентная стратегия является чем-то обособленным в стратегическом планировании на предприятии, между тем она непосредственно в него интегрирована и является его составной частью. Представленный пошаговый алгоритм разработки конкурентной стратегии и план реализации разработанной стратегии позволяют наладить замкнутый цикл конкурентного стратегического планирования.

ПАРАДОКСЫ ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТ АБСУРДА

В редакцию прислали две небольшие книги: «Парадоксы лидерства» Ричарда ФАРСОНА и Ральфа КЕЙЕСА и «Менеджмент абсурда» Ричарда ФАРСОНА*. Книги лежали на столе редактора, пока я не заметил и не прочитал одну из них. Это оказались «Парадоксы лидерства», лежавшие сверху. Потом выяснилось, что это вторая книга, однако это не помешало восприятию и не испортило удовольствия от доходчивого, с юмором, изложения, обилия ярких примеров. Чтение позволило сделать следующие выводы.

Продуктивность синтеза западных технологий и Восточной философии еще не осознана до конца, но примеры ярких личностей и успешных организаций на Западе и даже целых стран на Востоке (Япония, Китай, Индия) подтверждают эту мысль. Как, впрочем, и сама книга.

Непривычные, парадоксальные положения Ричарда Фарсона и Ральфа Кейеса, подкрепленные убедительными примерами, увлекают и, самое главное, заставляют думать. В современном быстроменяющемся мире, старые, устоявшиеся понятия и правила помогают далеко не всегда. В книге рассматриваются два, но фундаментальных понятия: *успех* и *неудача*. Но взгляд на них совершенно непривычен. Авторы пишут, что эти общепринятые понятия не только в принципе неверны, но и вредны. Боязнь ошибки вреднее самой ошибки и обходится дороже.

При традиционном подходе любая неудача рассматривается как провал менеджера, что ведет к исключению рискованных проектов из политики компаний. Это, в свою очередь, приводит к моральному старению предлагаемых фирмой продуктов/услуг. Действительно, постоянно предуга-

дывать успешный продукт невозможно, поэтому ошибки просто неизбежны, но необходимо изменить отношение к ним. Эта проблема консерватизма персонала перекликается с проблемой «старения» и «обюрокрачивания» фирм, затронутой еще С.Н. Паркинсоном.

Подробно рассматривается психология страха неудач и ошибок. Успешные люди часто не чувствуют себя счастливыми и с тоской вспоминают время, когда они таковыми не являлись. Приводятся многочисленные примеры. Утверждается, что большинство талантливых менеджеров получают удовольствие не от результата, а от самого процесса (игры), риска и ощущений, которые при этом присутствуют (восторг преодоления страха). Бизнесмены и управляющие, потерпевшие крах, но нашедшие в себе силы начать все с начала, имеют гораздо больший опыт и потому действуют успешнее. Так же авторы считают, что небольшие, вновь возникающие фирмы, более маневренны, а их руководство более свободно в проведении рискованных проектов.

Идеи, почерпнутые из книги, позволяют по-новому взглянуть на стоящие перед вами проблемы и найти неожиданные, но точные и успешные их решения. Кроме того, предлагается ряд алгоритмов и приемов, позволяющих выявлять, оценивать и применять рискованные, но успешные проекты.

С еще большим интересом я взялся за другую, хронологически первую, книгу: «Менеджмент абсурда». В ней не менее интересно и в той же парадоксальной манере обсуждается гораздо более широкий круг вопросов межличностных отношений в группах и коллективах, от межнацио-

нальной корпорации, до небольшой семьи.

Весьма обоснованно показано, что большинство возникающих проблем не имеет стандартных, столь привычных для большинства менеджеров, решений. Жизнь, утверждает автор, гораздо более многофакторна, а применение устоявшихся стереотипов поведения в той или иной ситуации, часто ведет в тупик. Ричард Фарсон настоятельно советует критически относиться к классическим и вновь появляющимся многочисленным управленческим методикам. И очень аккуратно, индивидуально их применять.

Различие этих книг заключается в следующем: если «Менеджмент абсурда» охватывает широкий круг вопросов и напоминает сборник полезных советов, хотя ни в коем случае не является им, то в «Парадоксах лидерства» детально рассматриваются два, но фундаментальных сопряженных понятия. В обоих произведениях проблемы рассматриваются с точки зрения восточных философий, что позволяет увидеть новые, часто неожиданные, решения.

Счастливой особенностью обеих книг является неожиданный стиль изложения, заставляющий читателя задумываться над, казалось бы, простейшими вопросами. И решать их совсем по-другому. Авторы не дают готовых решений, они лишь показывают, как не стоит делать. Несомненно, обе книги представляют большой практический интерес для управленцев, менеджеров и всех читателей, желающих улучшить свои взаимоотношения с окружающими.

Борис Кузьмин

* Фарсон Р. Менеджмент абсурда. Аспекты лидерства, которые часто остаются незамеченными / Перев. с англ. — М.: ООО Издательский дом «София», 2006. — 192 с.; Фарсон Р., Кейес Р. Парадоксы лидерства. Выигрывает тот, кто делает больше ошибок / Перев. с англ. — М.: ООО Издательский дом «София», 2006. — 160 с.

ИТОГИ II ВСЕРОССИЙСКОГО КОНКУРСА «ЛУЧШАЯ СТУДЕНЧЕСКАЯ ДИПЛОМНАЯ РАБОТА В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА»

1-го июня 2006 года, в Экспоцентре на Красной Пресне состоялась торжественная церемония награждения победителей II Всероссийского конкурса «Лучшая студенческая дипломная работа в области маркетинга» и дискуссия «Партизанский маркетинг против традиционного», в которых принял участие известный гуру маркетинга **Джек Траут**. Все победители конкурса были приглашены на дискуссию и имели возможность лично пообщаться со знаменитым маркетингологом и задать ему вопросы. Вместе с дипломами призеров, из рук великого гуру победители получили в подарок книги маркетинговой тематики от ведущих издательств, и в том числе авторские книги, подписанные лично Джеком Траутом.

Организаторами конкурса планируется и в дальнейшем проводить церемонии награждения в рамках значимых мероприятий с участием всемирно известных специалистов в области маркетинга, сохраняя и превращая в традицию подобный формат.

В этом году мероприятие проводилось на широком уровне, впервые столь масштабном. Конкурс, инициированный и организованный *Гильдией Маркетологов*, компанией «Астро Эвент» и *Факультетом маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова*, официально поддержали Российская ассоциация маркетинга, Торгово-Промышленная палата Российской Федерации, УМО вузов России по образованию в области коммерции, маркетинга и рекламы и Департамент потребительского

рынка и услуг Правительства г. Москвы. В рамках церемонии, гость мероприятия **Д. Траут** был торжественно принят в почетные члены Гильдии Маркетологов.

Конкурс 2006 года впервые был объявлен открытым, и к участию принимались работы выпускников вузов других стран. На II Всероссийский конкурс были присланы 120 работ более чем из 50 вузов, в том числе дипломы выпускников Украины и Белоруссии. После оценки Экспертного совета к дальнейшему участию были отобраны 26 работ, 6 из которых по решению Жюри под председательством д.э.н. проф. **Т.П. Розановой** получили почетные призовые места, а авторы остальных — статус номинанта конкурса. Одно из третьих призовых мест по праву было занято выпускницей Национального горного университета Украины. Отдельно была отмечена работа **В.С. Владимиров** (ГУ Высшая Школа Экономики) за оригинальную идею. Ко многим работам участников проявили интерес представители специализированной периодики.

Необходимо отметить широту направлений дипломов, присланных на конкурс. Среди тематик работ присутствовали как отраслевые направления, так и теоретические, практические и стратегические решения в разных областях.

Президент Гильдии Маркетологов **И. Березин** вручил призерам сертификаты на участие в авторских семинарах «Академия маркетинга».

Уже второй год Всероссийский конкурс «Лучшая студенческая дипломная работа в области маркетин-

га» доказывает свою значимость и полезность для формирования кадрового состава в области маркетинга предприятий. Учитывая возрастающую роль и необходимость национального проекта «Образование», конкурс занимает весьма современную позицию в стимулировании образовательного процесса. Данное мероприятие играет особую роль, поскольку позволяет внести существенный вклад в развитие системы подготовки специалистов в области маркетинга, а также способствует укреплению трехсторонних отношений между вузами, студентами и потенциальными работодателями. По словам **Д. Траута**, Россия — это та страна, где особое внимание следует уделить развитию человеческого фактора, т. к. Россия, хотя и обладает огромным потенциалом, в отличие, к примеру, от Индии и Китая, но выгодные идеи в них подхватываются и осуществляются гораздо быстрее, в основном из-за особого предпринимательского менталитета.

Изначально, основной идеей организации конкурса дипломных работ послужило нежелание «упустить» авторов значимых для развития российского маркетинга работ. Каждый год среди выпускников экономических вузов появляется множество молодых одаренных маркетингологов. Конкурс призван выявить их в начале самостоятельного пути и обеспечить дальнейшую поддержку и участие. Эти вопросы с собравшимися обсудили члены оргкомитета д.э.н., проф. **Т.Н. Парамонова**, д.э.н., проф. **Д.А. Шевченко**.



Оргкомитет конкурса и Джек Траут (третий справа)

Открывая церемонию награждения, президент конкурса профессор **В.В. Никишкин** отметил, что в планах организаторов — обеспечение его развития по нескольким направлениям. Дальнейшее привлечение участников стран постсоветского пространства призвано послужить развитию единого образовательного стандарта и выделить сопоставимые результаты обучения в вузах. Поэтому в следующем году конкурс будет проводиться в Евразийском формате. Вертикальное развитие конкурса предполагает введение номинаций по 2-му высшему образованию и степени МВА. Уже в этом году был проведен пробный отбор работ дипломников 2-го высшего образования. В результате работы выпускников Синергии и Мирбиса были специально отмечены и награждены в рамках подведения итогов конкурса. Для поддержки студентов средних курсов планируется учреждение номинации для диплома бака-

лавра с выплатой персональной стипендии победителям. Существует также идея поддержки выпускников не маркетинговых специальностей, предлагающих в своих работах маркетинговое обоснование своих идей и разработок.

Пока же можно официально поздравить следующие вузы и их выпускников с присуждением призовых мест II Всероссийского конкурса «Лучшая студенческая дипломная работа в области маркетинга»:

1 место

Гурулева Ирина Юрьевна, Московский Государственный Технологический Университет «Станкин», г. Москва.

2 место

Костяева Ольга Станиславовна, Вятский Государственный Гуманитарный Университет, г. Киров.

Золотова Татьяна Сергеевна, Российская Экономическая Академия им. Г.В. Плеханова, г. Москва.

3 место

Петрунягина Ирина Юрьевна, Омский Государственный Университет им. М.Ф. Достоевского, г. Омск.

Ореховская Татьяна Александровна, Российский государственный торгово-экономический университет, г. Москва.

Коляда Марина Сергеевна, Национальный горный университет, г. Днепропетровск (Украина).

Отдельно хочется поздравить научных руководителей всех призеров конкурса, которые также награждаются почетными дипломами от организаторов конкурса.

Оргкомитет II Всероссийского конкурса «Лучшая студенческая дипломная работа в области маркетинга».



Компании «Академия маркетинга» и «Максимуммаркетинг» совместно
с Гильдией Маркетологов представляют

8-Й ЦИКЛ АВТОРСКИХ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ ДИСКУССИОННЫХ СЕМИНАРОВ «АКАДЕМИЯ МАРКЕТИНГА»

*Аналог курса MBA по маркетингу без непрофильных предметов
Практические решения конкретных маркетинговых задач.*

РАСПИСАНИЕ СЕМИНАРОВ

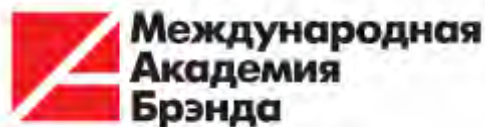
- 15—16 сентября Как правильно провести исследование рынка
18—19 сентября Организация работы службы маркетинга
29—30 сентября Увеличение продаж и стимулирование сбыта. Разработка реальной BTL-кампании
2—3 октября Оценка эффективности кампании по продвижению. До, в течение, после
6—7 октября Маркетинговый анализ
13—14 октября Мерчандайзинг как средство увеличения прибыли розничной сети и поставщика
18—19 октября Разработка стратегии позиционирования
20—21 октября Бренд-архитектура: создание и коррекция бренда
30—31 октября Ивент маркетинг: как добиться от мероприятия максимального эффекта
7—8 ноября Интегрированные TTL (ATL+BTL)-программы — комплексный подход к продвижению на рынке
10—11 ноября Маркетинговые стратегии
23—24 ноября Специализированный мастер-класс «Специфика брендинга на рынке банковских услуг»
27—28 ноября Ценообразование как инструмент управления продажами и прибылью
1—2 декабря Принципы и правила управления BTL-проектами: брифы, документация, инструкции
8—9 декабря CRM: построение устойчивых отношений с клиентами
21—22 декабря Промышленный маркетинг



Для предприятий и образовательных компаний предлагаем организацию открытых и корпоративных семинаров и тренингов в Москве, регионах России и странах СНГ

Авторы семинаров — лучшие маркетологи России, имеющие успешный практический опыт, авторы учебников и популярных книг по маркетингу, высокопрофессиональные эксперты-консультанты

www.maximmarketing.ru, www.marketingacademy.ru, www.marketologi.ru
andreeva@maximmarketing.ru
(495) 232 0018, 234 3800



ЛУЧШИЕ БРЭНДЫ РОССИИ

В целях выявления и общественной поддержки наиболее успешных российских брендов, оценки их вклада в формирование позитивного делового имиджа нашей страны Международная Академия Бренда выступила организатором Национального Проекта **ЛУЧШИЕ БРЭНДЫ РОССИИ**. Проект проводится при поддержке Совета Федерации РФ, Министерства культуры и массовых коммуникаций РФ, Фонда Содействия Развитию Регионов и Российского союза промышленников и предпринимателей РФ.

Принципиальным аспектом проекта является то, что к награждению представляются не компании, а конкретные предприниматели — владельцы и основатели бизнеса. Большинство из этих людей строили свой бизнес, не будучи даже знакомыми с понятием «бренд». Несмотря на это, они создали настоящие сильные бренды, основу которых составляют ценности, увлеченность и энергия их основателей.

Для выявления наиболее выдающихся российских брендов был проведен экспертный опрос. В течение месяца 60 экспертов — редакторы деловых и общероссийских СМИ, руководители инвестиционных и аналитических компаний, главы российских представительств международных компаний, ведущих рекламных и PR-агентств — назвали самые успешные, по их мнению, российские бренды, созданные за последние пятнадцать лет.

Второй этап BEST RUSSIAN BRANDS принципиально отличается от всех конкурсов и рейтингов, проводимых в нашей стране. Для подведения окончательных итогов, сами владельцы и основатели торговых марок, названных в первом туре, выберут из своей среды десять самых достойных.

Объявление лидеров рейтинга ЛУЧШИЕ БРЭНДЫ РОССИИ / BEST RUSSIAN BRANDS состоится 10 Июля 2006 года в Белом Зале Государственного Музея изобразительных искусств им. А.С. Пушкина на Благотворительном приеме Brand&Society.

Подробности на сайте World Brand Academy: www.bestbrand.ru; тел.: (495) 787 8563 / 62.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПЕРВОГО ЭТАПА РЕЙТИНГА

Международная Академия Бренда представляет имена людей, чьей энергией, интуицией и талантом созданы успешные российские компании — и соответственно, сильные бренды.

(В алфавитном порядке)

1С Борис Нуралиев
Bosco di Ciliegi Михаил Куснирович
Crocus International Арас Агаларов
EastLine, Домодедово Дмитрий Каменщик
Erick Krause Олег Белоглазов
Faberlic Алексей Нечаев, Александр Даванков
Independent Media Дерк Сауэр
Kauffman Марк Кауфман
Mercury Леонид Фридлянд, Леонид Струнин
Ralf Ringer Андрей Бережной
SELA Аркадий Пекаревский, Борис Остроброд
VITEK Андрей Деревянченко
World Class Ольга Слуцкер
Автомир Владимир Петров, Николай Груздев, Евгений Сатыев, Александр Митько
Альфа Банк Михаил Фридман, Петр Авен
Арбат Престиж Владимир Некрасов
Балтика Таймураз Боллоев
Балтимор Алексей Антипов
Белый ветер Юрий Дубовицкий
Билайн Дмитрий Зимин
Быстров Сергей Выходцев
Ведомости Михаил Дубик
Вимм Билль Данн, J7, Домик в Деревне, Чудо Давид Якобашвили, Михаил Дубинин, Сергей Пластинин, Гавриил Юшваев
Дикая орхидея Александр Федоров
Добрый Дмитрий Троицкий, Дмитрий Коржев
ДОН-Строй Дмитрий Зеленов
Дымов Вадим Дымов

Евросеть Евгений Чичваркин
ИСТОК Таймураз Бокоев
Коммерсантъ Владимир Яковлев
Комус Сергей Бобриков
Концерн Калина, Чистая Линия, 32 норма Тимур Горяев
Копейка Александр Самонов
Коркунов Андрей Коркунов
Лукойл Вагит Алекперов
М.Видео Александр Тынкован, Михаил Тынкован, Павел Бреев
Майский Чай Игорь Лисиненко
Макфа Михаил Юревич
Мегафон Сергей Солдатенков
Моя семья, Мечта хозяйки, Пикадор Дмитрий Филатов, Марк Будыко
МТС Владимир Невтушенков
Норильский Никель Владимир Потанин, Михаил Прохоров
Очаково Алексей Кочетов
Патэрсон Алексей Мауергауз, Константин Мауергауз, Юрий Яковчик
Перекресток Александр Косьяненко, Михаил Фридман
Профиль Сергей Родионов
Пушкинь Андрей Деллос
Пятёрочка Андрей Рогачев
РБК Герман Каплун, Александр Моргульчик, Дмитрий Белик
Рестораны Аркадия Новикова (Сыр, Ваниль, Галерея и другие) Аркадий Новиков
Рольф Сергей Петров
РОСНО Евгений Кургин

РОСТИК'С, IL PATIO и др. рестораны Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко
РУСАЛ Олег Дерипаска
Русский продукт Ольга Миримская
Русский Стандарт Рустам Тарико
Русское Радио Сергей Кожевников, Сергей Архипов
Седьмой Континент Владимир Груздев
Серебряный дождь Наталия Синдеева, Дмитрий Савицкий
Сеть аптек «36.6» Сергей Кривошеев, Артем Бектемиров
Спортмастер Дмитрий Дойхен, Николай Фортуняк, Владимир Фортуняк
Старик Хоттабыч Игорь Сосин, Григорий Кожемякин
СТС Питер Герви
СУАЛ Виктор Вексельберг
Талосто, Золотой Слиток, Мастерница, Сам Самыч Сергей и Фаина Винокуровы
Тату Иван Шаповалов
Тинькофф, Дарья Олег Тиньков
Тройка Диалог Рубен Варданян
Флагман Артур Перепелкин
Черкизовский Игорь Бабаев
Шатура Валентин Зверев
Эконика Андрей Илиопуло
Эльдорадо Игорь Яковлев
Эхо Москвы Сергей Корзун
Я, Фруктовый Сад, Тонус Николай Борцов, Юрий Борцов
Яндекс Аркадий Волож

ДЖОН ШОУЛ

СЕРВИС: НОВАЯ СТРАТЕГИЯ ЛИДЕРОВ

23 ноября 2006 г.

Renaissance Hotel, Москва

— Джон Шоул, признанный CUSTOMER SERVICE GURU и основатель стратегии сервиса, на своем семинаре расскажет Вам, как добиться устойчивого конкурентного преимущества и обеспечить Вашей компании лидирующую позицию на рынке!

— Присоединяйтесь к ведущим мировым компаниям — *Wal-Mart, Amazon, GE, Dell, Home Depot and Commerce Bank*, которые своим успехом доказали эффективность стратегии сервиса, добились рекордного уровня продаж и прибылей!

— Узнайте, как превратить всех сотрудников Вашей компании в Профессионалов в области обслуживания клиентов!

Ваши ожидания оправдаются!

Узнайте все о сервисе!

Проведите незабываемый день с гуру культуры обслуживания Джоном Шоулом!

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР:

бизнес

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ИНТЕРНЕТ-ПАРТНЕР:

Sostav.ru
Маркетинг Реклама PR

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР:

Harvard Business Review
RUSSIA

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:

RESTO

The Moscow Times

Практический маркетинг
Информация для маркетинговых решений



— Мы ждем всех, кто хочет совершить революцию в обслуживании клиентов своих компаний!

— Генеральные директора, исполнительные директора, коммерческие директора, директора по маркетингу — представители высшего руководства компаний, ответственные за разработку и внедрение бизнес-стратегий и развитие компаний в целом.

— Представители служб управления человеческими ресурсами, руководители и специалисты служб развития и обучения персонала компаний.

— Руководители отделов по работе с клиентами и call-центров — все те, кто управляет взаимоотношениями компании с клиентом.

ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ:

Телефон: +7 495 797 62 22

Факс +7 495 797 62 23

E-mail: info@ptcentre.ru

Web: www.customer-service.ru

При регистрации до 31 июля 2006 г. — 15% скидка и книга в Подарок!