

# ПРАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ № 121 (3. 2007)

Информация для Маркетинговых Решений

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>А. Макаров, Э. Галямова</b> Управление клиентским капиталом на российских предприятиях .....	2
<b>О. Дмитриева</b> Подходы к построению стратегии развития предприятия на основе нематериальных показателей .....	10
<b>А. Воронов, Г. Клейменова</b> Маркетинговое планирование в управлении предприятием .....	17
<b>А. Король</b> Маркетинговые коммуникации при конкурентных закупках .....	23
<b>И. Сандракова, И. Сельская, Н. Зоркина</b> Изучение лояльности покупателей к розничному торговому предприятию .....	33
<b>В. Бондаренко</b> Маркетинг территорий: аспекты финансовой привлекательности инвестирования в территориальную инфраструктуру .....	38
<b>Т. Короткова</b> Взаимовлияние социальных и экономических эффектов при реструктуризации бизнеса на основе социально-этического маркетинга .....	45
<i>9-й цикл авторских консультационных дискуссионных семинаров по маркетингу .....</i>	<i>54</i>

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

Место размещения рекламы	1 полоса	2/3 полосы	1/2 полосы	1/3 полосы
	215x155	верт. 215x100	верт. 215x75	верт. 215x50
260x195 (под обрез)	гор. 155x140	гор. 155x105	гор. 155x70	
Страница издания (ч/б)	13 500	9 000	6 750	4 500
Страница издания (цветная)	20 000	нет	нет	нет

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:  
(499) 168 3093, (495) 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.

**Александр МАКАРОВ,  
Эльмира ГАЛЯМОВА**

## **УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТСКИМ КАПИТАЛОМ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**



**Макаров Александр Михайлович,**  
д.э.н., зав. лабораторией РЭО  
Института Экономики и Управления  
Удмуртского госуниверситета



**Галямова Эльмира Фаритовна,**  
инженер лаборатории РЭО  
Института Экономики и Управления  
Удмуртского госуниверситета

Проблемы формирования устойчивых отношений с прибыльными клиентами вызывают все больший интерес теоретиков

и практиков маркетинга. Одним из перспективных направлений в исследовании этой темы является теория «клиентского капитала».

Клиентский капитал — это одна из форм интеллектуально-го капитала фирмы<sup>1</sup>, представляющая по своей природе благоприятное для развития фирмы отношение к ней клиентов, отношение, проявляющееся в лояльном поведении. Величина клиентского капитала фирмы зависит от численности клиентов, их платежеспособности и степени закрепления. О состоянии клиентского капитала свидетельствуют такие показатели, как доля предприятия на рынке, «марочная» наценка на товары фирмы, удовлетворенность клиентов, их текучесть, доля предприятия в закупках клиентов и т. д.

Мы уже рассматривали проблемы измерения и формирования клиентского капитала предприятий в предыдущих номерах журнала «Практический маркетинг»<sup>2</sup>. Данная статья обобщает некоторые результаты пилотажного опроса руководителей предприятий г. Ижевска. В некоторых случаях выводы этого исследования сравниваются с данными, полученными в ходе опроса 12 немецких экспертов в области маркетинга взаимоотношений с клиентами<sup>3</sup>. Но прежде чем перейти непосредственно

<sup>1</sup> К интеллектуальному капиталу относят человеческий капитал, элементами которого являются знания, навыки, моральные ценности персонала, культуру труда, и структурный капитал, включающий в себя ноу-хау, организационную структуру, патенты и торговые марки, отношения с клиентами (клиентский капитал). В этой области следует упомянуть работы зарубежных специалистов Т.Шульца и Г.Беккера, Э. Брукинга, Т. Бьюзена, Г. Минца, Т. Стюарта, Л. Эдвинсона, М. Мэлоуна и др.; среди российских авторов — труды В. Варшавского, В.Л. Макарова, Д.С. Львова, А.Н. Козырева, В.Л. Иноземцева, Б.Б. Леонтьева и др.

<sup>2</sup> Макаров А.М. Формирование клиентского капитала предприятия на основе маркетинга взаимоотношений с потребителями // Практический маркетинг. 2004. № 87. — С. 19–25; Макаров А.М. Измерение и развитие клиентского капитала организации // Практический маркетинг. 2005. № 95. — С. 2–9.

<sup>3</sup> Исследование проводилось Макаровым А.М. при поддержке фонда А.Гумбольдта в сентябре-ноябре 2006 г. В качестве экспертов выступили 10 профессоров ВУЗов ФРГ и 2 руководителя консультационных фирм. Метод сбора данных — анкетирование по почте.

к описанию результатов опросов, необходимо дать характеристику теоретической модели управления клиентским капиталом, на базе которой они проводились (рис. 1).

Управление клиентским капиталом основывается на регулярном измерении показателей, характеризующих выгодность и степень закрепления имеющихся и потенциальных клиентов предприятия. Для этих целей используются опросы клиентов, анализ статистики продаж, наблюдение за поведением клиентов. На базе исследований проводится дифференцирование клиентов на группы в зависимости от их вклада в формирование клиентского капитала.

На базе полученной информации осуществляется организация деятельности по формированию клиентского капитала. Принимаются решения о том, с какими группами клиентов предприятию имеет смысл развивать сотрудничество, а с какими — выгоднее прекратить. Планируются и применяются инструменты закрепления клиентов за предприятием, осуществляется контроль достигнутых результатов.

К инструментам закрепления клиентов за предприятием относятся скидки, бонусы, качество товара, дизайн товара, ассортимент, подарки, цена, индивидуализация товара, сервис, реклама, мероприятия для клиентов, прямой маркетинг, дружелюбие персонала, управление рекламациями и т. д. Эти и многие другие инструменты используются для двух целей: непосредствен-

но для формирования клиентского капитала и стимулирования выгодного для предприятия поведения клиентов.

Клиентский капитал предприятия определяется потенциалом его клиентов и степенью их закрепления за предприятием. Закрепление клиентов может быть добровольным (по причине положительных эмоций, связанных с поставщиком, безопасностью и простотой сотрудничества, выгодным соотношением цены и качества) и/или недобровольным, в силу наличия барьеров для смены поставщика (издержек переключения).

Издержки переключения — это любые издержки, связанные со сменой брэнда или поставщика. Они включают все затраты, связанные с отказом от использования брэнда или прекращением отношений с поставщиком и налаживанием новых отношений, которые приносят такие же результаты. Издержки переключе-

чения служат барьером для перехода от одного предприятия к другому. Существуют экономические, технические, правовые, когнитивные, пространственные, моральные барьеры.

Отношение клиентов к предприятию отражается в их поведении. Выгодное поведение клиентов проявляется в следующем: повторные покупки, рекомендации предприятия знакомым и друзьям, переход на более дорогие товары, покупка дополнительных товаров из ассортимента предприятия, ослабление реакции на повышение цен предприятия, предоставление предприятию информации, которая позволяет повысить эффективность его работы, мотивация персонала предприятия со стороны довольных клиентов, партнерство в НИОКР, маркетинге и т. д.

В результате такого поведения клиентов предприятие обеспечивает себе высокие и растущие



Рис. 1. Модель управления клиентским капиталом

финансовые результаты. Для обеспечения стабильного развития клиентского капитала определенная часть прибыли должна быть инвестирована в укрепление отношений с выгодными клиентами.

С целью предварительного изучения особенностей взаимоотношений с клиентами на предприятиях г. Ижевска и выдвижения соответствующих гипотез в феврале 2007 года нами был проведен пилотажный опрос руководителей тридцати предприятий, среди которых — 3 крупных, 10 средних и 17 малых фирм. Большинство из них по результатам опроса занимают уверенные позиции на рынке, имеют очень хорошее или достаточно стабильное финансовое положение (лишь два предприятия обозначили свое финансовое положение как нестабильное), высокий уровень покрываемой предприятием общей потребности клиентов, низкий процент клиентов,

прекращающих сотрудничество с предприятием в течение года (табл. 1–3).

Информация в таблицах 1–3 создает весьма положительное представление о состоянии клиентского капитала предприятий. Такой уровень лояльности клиентов характерен, по данным Ф. Райхелда, для лидирующих в этой сфере передовых западных компаний<sup>4</sup>. В то же время данные по поводу частоты измерения лояльности клиентов на наших предприятиях (см. табл. 7) позволяют предположить, что руководители предприятий не располагают реальной информацией о лояльности своих клиентов.

Руководители предприятий четко осознают, что устойчивые отношения с клиентами являются важнейшим фактором прибыли, большинство руководителей высоко оценивают связь между сроком сотрудничества с клиентами и их прибыльностью для предприятия. Однако среди них есть и те, кто считает, что с уве-

личением срока сотрудничества прибыльность клиентов почти не растет или растет незначительно. Разумеется, в большинстве случаев ответ на данный вопрос основан скорее на интуиции и личном опыте, чем на результатах объективных исследований (табл. 4).

Очевидно, что не все клиенты одинаково выгодны для предприятия, именно поэтому так важен дифференцированный подход к клиентам. Судя по результатам опроса, большинство ижевских предприятий используют дифференцированный подход к клиентам в зависимости от их значимости для получения прибыли, предлагая им разные условия сотрудничества. Другой вопрос, насколько обосновано данное дифференцирование. Как выяснилось, дифференцирование клиентов часто происходит без соответствующего анализа. Есть и такие предприятия, которые вообще не обращают внимание на том, насколько

Таблица 1

Доля покрываемой предприятием общей потребности клиента

Какую долю своей потребности покрывает Ваш средний клиент закупками у Вас?	До 10%	11–30%	31–50%	Более 50%
Количество ответов, чел.	3	9	8	10

Таблица 2

Доля клиентов, прекращающих сотрудничество с предприятием в течение года

Сколько процентов клиентов в среднем прекращает сотрудничество с Вашей организацией в течение года?	До 5%	6–10%	11–20%	21–30%
Количество ответов, чел.	21	5	2	2

Таблица 3

Обращение клиентов по рекомендациям старых клиентов

Как часто новые клиенты приходят к Вам по рекомендации старых клиентов?	Часто	Редко	Таких случаев пока не было
Количество ответов, чел.	18	11	1

<sup>4</sup> Райхелд, Ф.Ф. Эффект лояльности. М.: Вильямс, 2005.

ко выгодны отдельные категории клиентов для них (табл. 5).

В ходе опроса исследовалось мнение руководителей о том, что закрепляет клиентов за их предприятиями, препятствует их переходу к конкурентам. В качестве основных факторов закрепления

руководители указали прежде всего личные связи и моральные обязательства (21 чел.), позитивные эмоции, связанные у клиентов с предприятием, упрощение принятия решений и снижение риска. Ко второй группе по значимости были отнесены уникаль-

ная ценность предложения предприятия и экономические барьеры переключения. Наконец, наименьшее значение, по мнению респондентов, имеют технические, правовые, пространственные и когнитивные барьеры на пути смены поставщика (табл. 6).

Таблица 4

Важность устойчивых отношений с клиентами для прибыльности предприятия

Насколько важны устойчивые отношения с клиентами для повышения финансовых результатов Вашего предприятия?	Количество ответов, чел.
Они играют решающую роль, с увеличением срока сотрудничества прибыльность клиентов существенно возрастает	20
Увеличение срока сотрудничества имеет значение, но прибыльность клиентов растет медленными темпами	8
Практически не важны, с увеличением срока сотрудничества прибыльность клиентов почти не растет	2
Всего	30

Таблица 5

Применение дифференцированных подходов к клиентам на предприятиях

Применяется ли на Вашем предприятии дифференцированное отношение к клиентам, в зависимости от их ценности для предприятия?	Количество ответов, чел.
Да, клиенты на основании анализа их ценности поделены на несколько групп, по отношению к каждой группе действуют свои условия сотрудничества, учитывающие значение клиентов	16
Дифференцированные подходы применяются, но без серьезного анализа и обоснования	10
Ко всем клиентам отношение по существу одинаковое	4
Всего	30

Таблица 6

Факторы закрепления клиентов за предприятием, количество ответов, чел.

Факторы закрепления клиентов	Не используется	Уровень значимости для предприятия		
		Очень важно	Имеет заметное значение	Практически не имеет значения
Сильные позитивные эмоции, которые предприятие вызывает у клиентов	-	16	11	3
Упрощение принятия решений о покупке и снижение риска, например за счет стабильности качества, цен, сервиса, гарантий и т. д.	-	20	10	-
Убеждение клиентов в том, что предложение предприятия всегда имеет уникальную ценность	-	8	19	3
Экономические барьеры, например, заработанные клиентом в ходе сотрудничества с Вашим предприятием скидки, финансовая зависимость и т. д.	1	10	16	3
Технические барьеры, необходимость существенно менять технологию производства при прекращении сотрудничества с Вашим предприятием	5	1	5	19
Правовые барьеры, санкции за нарушение условий договора при прекращении сотрудничества с Вашим предприятием	7	1	5	17
Когнитивные барьеры, необходимость переобучения при смене поставщика	5	3	4	18
Пространственные барьеры, географическая близость к Вашему предприятию	1	8	8	13
Личные связи, моральные обязательства по отношению к Вашему предприятию	-	21	6	3

В аналогичном исследовании среди немецких экспертов распределение значимости факторов закрепления было несколько другим. На первое место со значительным отрывом они поставили уникальные преимущества предложения предприятия, ко второй группе отнесли позитивные эмоции, снижение рисков и упрощение решений. К третьей группе немецкие эксперты отнесли все виды барьеров – экономические, технические, институциональные, пространственные, когнитивные, личные связи. При этом личные связи заняли предпоследнее место.

Опрос показал, что измерение лояльности клиентов предприятиями практически не проводится, а если и проводится, то очень редко (табл. 7). Измерение лояльности один раз в год, как правило, не является достаточным. Серьезная система оценки клиентского капитала предполагает измерение лояльности как минимум 3–4 раза в год.

Руководителям было предложено оценить уровень эффективности различных программ

закрепления клиентов. Наиболее эффективной программой была признана программа скидок, которая чаще всего используется на предприятиях. Меньше всего руководители предприятий доверяют программам начисления призовых очков (бонусов). Внедрение этой программы является сложным для предприятий, механизм ее действия не всегда понятен. «Клуб клиентов» смогли оценить немногие, так как данная программа почти не практикуется на предприятиях г. Ижевска (табл. 8).

Руководители предприятий называли также свои варианты эффективных программ закрепления клиентов, среди них оказались: агрессивная реклама; выгодная система взаиморасчетов, широкий ассортимент; закон об экономических предпочтениях; личностные отношения; неофициальные откаты; обеспечение посещаемости выставок; отсрочка платежа, увеличение гарантийного срока; подбор и консультирование по использованию товара; система перераспределения оплаты на

другие заказы; служебные заграничные поездки, неформальное общение; установление стандартов для всех производителей данной продукции. Очевидно, что большая часть перечисленного никоим образом не может быть отнесена к программам закрепления клиентов, что свидетельствует о недостаточной осведомленности руководителей предприятий в данной области.

Исследование позволяет предположить, что на предприятиях г. Ижевска используется стандартный инструментальный закрепления клиентов. Особое значение отводится качеству товара. Другие важные инструменты – широкий ассортимент, дружелюбие персонала и благодарное отношение к клиентам, скидки/бонусы, цена и сервис (табл. 9).

Немецкие эксперты среди инструментов закрепления клиентов выделяют управление рекламированием, благородное отношение к клиентам, цену, качество продукта, дружелюбие персонала, высокие стандарты сервиса

Таблица 7

Измерение лояльности клиентов на предприятии

Как часто на Вашем предприятии проводится измерение лояльности клиентов?	Регулярно, не реже раза в год	Нерегулярно, реже раза в год	Не проводится
Количество ответов, чел.	9	3	18

Таблица 8

Эффективность программ закрепления клиентов, количество ответов, чел.

Программы закрепления клиентов	Нет ответа	Эффективность		
		высокая	средняя	низкая
Начисление призовых очков (бонусов)	14	5	1	10
Скидки или системы скидок	5	16	7	2
Единовременные вознаграждения, подарки	6	7	11	6
Клуб клиентов	23	-	3	4

и скидки/бонусы. Сравнительно низкое значение они отводят дизайну товара и мероприятиям для клиентов.

Полезность лояльных клиентов для предприятия проявляется прежде всего в повторных покупках, рекомендациях, предоставлении ценной информа-

ции (табл. 10). На втором месте по значимости находятся покупка дополнительных товаров из ассортимента предприятия, переход на более дорогие товары, снижение ценовой эластичности. Наименьшее значение имеют мотивация персонала со стороны довольных клиентов и партнерства с клиентами.

Следует отметить, что распределение аспектов ценности клиентов по их важности для предприятий достаточно близко к распределению, которое сделали немецкие эксперты в упомянутом выше исследовании. На первые места они поставили повторные покупки и рекомендации, на последнее — переход на

Таблица 9

Инструменты закрепления лояльности клиентов, количество ответов, чел.

Инструменты	Нет ответа	Уровень значимости для Вашего предприятия		
		Очень важно	Имеет заметное значение	Практически не имеет значения
Скидки / бонусы	5	17	6	2
Качество товара	-	21	8	1
Дизайн товара	7	5	12	6
Ассортимент	2	19	8	1
Индивидуализация товара	7	6	10	7
Подарки	5	5	9	11
Сервис	5	15	9	1
Цена	1	16	10	3
Реклама	3	7	14	6
Мероприятия для клиентов	6	2	14	8
Прямой маркетинг	7	7	12	4
Дружелюбие персонала, готовность помочь	1	18	8	3
Управление рекламациями	9	5	12	4
Благородное отношение к клиентам	1	18	10	1

Таблица 10

Варианты лояльного поведения клиентов, количество ответов, чел.

Поведение клиентов	Нет ответа	Уровень значимости для Вашего предприятия		
		Очень важно	Имеет заметное значение	Практически не имеет значения
Повторные покупки товара Вашего предприятия	-	27	2	1
Рекомендации Вашего предприятия знакомым и друзьям	-	21	8	1
Переход на более дорогие товары из ассортимента Вашего предприятия	4	7	13	6
Покупка дополнительных товаров из ассортимента Вашего предприятия	2	11	15	2
Ослабление реакции на повышение цен Вашего предприятия	2	6	14	8
Предоставление Вашему предприятию информации, которая позволяет повысить эффективность его работы	-	15	10	5
Мотивация персонала Вашего предприятия со стороны довольных клиентов	2	8	7	13
Сокращение затрат Вашего предприятия за счет отлаженных отношений с клиентом	-	14	10	6
Партнерство в НИОКР, маркетинге и т. д.	4	6	9	11

более дорогие товары. В то же время немецкие эксперты существенно выше оценивают значение такого фактора, как ослабление реакции клиентов на повышение цен и существенно ниже — снижение затрат в ходе сотрудничества.

Одной из основных проблем в формировании клиентского капитала является отсутствие эффективной системы управления отношениями с клиентами на предприятии. Политика предприятия в области взаимоотношений с клиентами должна быть продуманной и последовательной. За эту сферу деятельности предприятия должен отвечать конкретный человек, координирующий действия исполнителей. Результаты опроса позволяют предположить, что на большей части предприятий за закрепление выгодных клиентов отвечает либо главный руководитель, либо представитель высшего руководства (табл. 11).

Проведенный пилотажный опрос руководителей предприятий г. Ижевска позволяет выявить некоторые характерные для всех предприятий черты в области управления клиентским капиталом и выдвинуть ряд гипотез, которые будут в дальнейшем исследованы:

тез, которые будут в дальнейшем исследованы:

1. По поводу реального состояния клиентского капитала исследование позволяет выдвинуть две гипотезы. Во-первых, мы можем предположить, что уровень закрепления выгодных клиентов за нашими предприятиями является, по мировым меркам, достаточно высоким (возможно, по причине меньшей интенсивности конкуренции на российских рынках). Во-вторых, вполне возможно, что большая часть руководителей предприятий не имеет реального представления о степени закрепления выгодных клиентов, об их текущей, распределении спроса.
2. Большая часть руководителей понимает значение клиентского капитала для их предприятий, считает, что прибыльность клиентов зависит от срока сотрудничества с ними.
3. Ценность лояльных клиентов для предприятия заключается прежде всего в повторных покупках, рекомендациях, предоставлении ценной информации. На втором месте по значимости находятся покупка дополнительных товаров из ассортимента предприятия, переход на более дорогие това-

ры, снижение ценовой эластичности. Наименьшее значение имеют мотивация персонала со стороны довольных клиентов и партнерства с клиентами.

4. В большинстве случаев предприятия сегментируют своих клиентов по степени их важности и вырабатывают дифференцированную политику по отношению к различным группам клиентов. В то же время дифференцирование клиентов зачастую проводится без серьезного анализа и обоснования.

5. В качестве важнейших факторов закрепления выгодных клиентов рассматриваются позитивные эмоции, снижение риска покупки, личные связи клиентов с руководством и их моральные обязательства по отношению к предприятию. Наиболее надежные закрепляющие факторы<sup>5</sup> — технические, когнитивные, правовые и пространственные барьеры — напротив, чаще всего не используются. Следует также отметить диаметрально противоположное отношение к такому фактору, как личные связи, у немецких экспертов и российских руководителей: первые поставили его на предпоследнее место по значимо-

Таблица 11

Ответственные за закрепление клиентов

Кто на Вашем предприятии отвечает за закрепление клиентов?	Директор, гл. руководитель	Кто-либо из высшего руководства	Отдел продаж	Специально никто
Количество ответов, чел.	10	10	6	4

<sup>5</sup> Бюшкен И. Возьми клиента в заложники. М.: Секрет фирмы, 2006.

- сти, вторые же считают его основным.
6. Предприятия используют в основном программы закрепления, основанные на скидках и подарках. Бонусные программы применяются реже, клубы клиентов фактически не применяются. В мировой практике программы, основанные на скидках, считаются наименее эффективными, так как они не обеспечивают надежного закрепления, напротив, зачастую привлекают к предприятию клиентов с низким потенциалом лояльности.
7. Наиболее часто используемые инструменты закрепления клиентов — скидки и бонусы, качество товара, ассортимент, сервис, цена, дружелюбие персонала и благородное отношение к клиентам. Ко второй группе по значимости следует отнести дизайн товара, индивидуализацию товара, рекламу, мероприятия для клиентов, прямой маркетинг и управление рекламациями. Как имеющие наименьшее значение рассматриваются руководителями подарки.
8. Измерение лояльности клиентов на предприятиях проводится редко, на многих предприятиях не проводится совсем. Это означает, что решения по поводу отношений с клиентами принимаются преимущественно интуитивно, без серьезного обоснования. Показатели лояльности клиентов в большинстве случаев не входят в систему оценки результатов работы менеджеров предприятий.
9. Ответственность за закрепление выгодных клиентов несут, как правило, представители высшего руководства фирмы. Результаты исследования позволяют также предположить, что эта ответственность является в значительной степени формальной, так как измерение лояльности клиентов на практике почти не проводится, а без соответствующих измерений нельзя вести речь об объективном контроле, а значит и о реальной ответственности за конкретные результаты. Кроме того, особенно на малых предприятиях, главный руководитель замыкает на себе все важные проблемы, и вопрос о том, насколько приоритетным является для него лояльность клиентов, остается открытым.
- Обобщая все сказанное, можно сделать вывод о том, что российские предприятия уже осознают значимость устойчивых отношений с выгодными клиентами. Но пока далеко не все из них способны осуществлять управление клиентским капиталом на достаточно высоком уровне. Это происходит во многом из-за отсутствия системного подхода к формированию отношений с клиентами. Решения в области взаимоотношений с клиентами основываются преимущественно на интуиции и опыте руководителей предприятий, что не позволяет в полной мере использовать потенциал прибыльности, заключенный в клиентах. Рациональное управление клиентским капиталом может происходить только на основе достоверной, актуальной и достаточно полной информации о клиентах.

**Оксана ДМИТРИЕВА**

## **ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**



**Дмитриева Оксана Анатольевна**,  
ведущий менеджер по маркетингу  
КГ «Михайлов и партнеры»,  
аспирант кафедры «Производственного  
менеджмента и маркетинга»  
Московского авиационного института.  
o\_k\_s@inbox.ru

Нематериальные активы хорошо организованного бизнеса с течением времени имеют тенденцию к постоянному росту, позволяют генерировать доходы и обеспечивают предприятию долгосрочное устойчивое конкурентное преимущество. Таким образом, необходим новый подход к формированию стратегии развития предприятий, учитывающий существенное влияние нематериальных показателей на хозяйственную деятельность.

Классические подходы, применимые в промышленной конкуренции, устаревают, на смену приходит эпоха информацион-

ной конкуренции. Факторы, которые составляли ощутимые конкурентные преимущества для большинства компаний несколько лет назад, уже не могут рассматриваться в качестве ключевых факторов будущего успеха.

В процессе принятия решений руководители и собственники испытывают все большую потребность в информации нефинансового характера. В условиях быстро развивающихся рынков и острейшей конкуренции нефинансовая информация, базирующаяся на оценке нематериальных активов предприятия,

приобретает все большее значение. Лояльность клиентов, способность предприятия обеспечить их удержание, прогрессивность технологий и отлаженность бизнес-процессов, мощный и квалифицированный персонал — факторы которые имеют огромное значение и оказывают влияние на стоимость компании в будущем. Все эти факторы необходимо оценивать и принимать во внимание при стратегическом планировании деятельности компании.

Способность мобилизовать и в полной мере использовать свои нематериальные активы приобретает в настоящее время большее значение, чем инвестиции и управление реальными активами<sup>1</sup>.

Нематериальные активы дают возможность:

- ◆ развивать отношения с клиентами таким образом, чтобы сохранить их лояльность и уже имеющуюся потребительскую базу, с одной стороны, и с наивысшей эффективностью обслуживать новых клиентов и новый сегмент рынка, с другой;
- ◆ внедрять новые продукты и виды услуг, имеющие спрос у целевого сегмента рынка;
- ◆ производить продукцию и услуги высокого качества по низкой цене и в кратчайшие сроки доставлять их потребителю;
- ◆ мобилизовать сотрудников и мотивировать их для посто-

<sup>1</sup> Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — С. 16.

янного совершенствования своих умений и навыков, качества выполняемой работы, а также улучшения ответной реакции для решения поставленных задач;

- ◆ внедрять информационные технологии и системы, создавать базы данных.

Указанные выше факторы оказывают значительное влияние на стоимость компании в будущем. Таким образом, возникает необходимость в инструменте, который поможет оценить указанные факторы и откроет новые возможности для управления корпоративной стратегии.

В настоящее время актуальным инструментом, обеспечивающим управление корпоративной стратегией, принимая во внимание нематериальные показатели, является система сбалансированных показателей (ССП), разработанная Р.С. Капланом и Д.П. Нортеном в 90-е годы прошлого столетия.

Несмотря на достаточную распространенность модели ССП на западе и в Америке, в России данная модель только начинает еще получать свое распространение, открывая для российских предприятий возможности перехода на качественно новую модель управления. Но в России существуют определенные препятствия, обусловленные спецификой ведения бизнеса и традициями управления во многих российских компаниях. Россий-

ский менеджмент с опаской относиться к нововведениям, тем более основанным на оценке таких «неосязаемых» показателей, как нематериальные активы. А предприятиями, которые привыкли вести свою деятельность по старым советским планово-экономическим методам, нематериальные активы и вовсе не принимаются всерьез.

Тем не менее, необходимо признать существенное преимущество и важность использования нематериальных активов в процессе деятельности предприятия. Оценка перспектив компании по ее финансовым показателям становится все более неадекватной и большую актуальность приобретают системы отслеживания нематериальных показателей. Но, несмотря на повышенное внимание к нематериальным показателям, до сих пор отсутствует единое комплексное мнение относительно методологии выбора и оценки нематериальных показателей.

Для эффективного управления нематериальными активами, необходимо выделить основные показатели, которые будут являться базовыми при построении стратегии.

Для определения группы основных нематериальных показателей следует отталкиваться от ценностей основных корпоративных групп. Для каждого предприятия основными корпоративными группами являются:

акционеры (владельцы), потребители, персонал<sup>2</sup> (рис. 1).

Для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества и эффективности деятельности, стратегические усилия организации необходимо концентрировать на обеспечении ценности для этих ключевых корпоративных групп, используя ценностно-ориентированный подход.

Концентрация усилий компании на ценностях этих групп вызовет необходимые организационные изменения и эффективную реакцию на потребности рынка.

Рассмотрим взаимосвязь этих ключевых групп и влияние этих взаимосвязей на долгосрочную прибыльность и эффективность компании.

Потребительская ценность является основным ориентиром деятельности компании для достижения устойчивого конкурентного преимущества. Цели компании относятся не только к завоеванию новых клиентов посредством создания уникальной

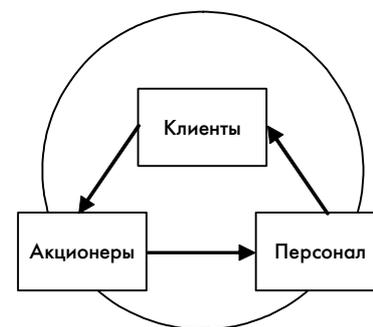


Рис. 1. Ключевые корпоративные группы

<sup>2</sup> Heskett James L., Sasser W. Earl, Jr. and Schlesinger Leonard A. The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees. — Hardcover, 2003. — 364 с.

потребительской ценности, но и к удержанию клиентов. Удержание клиентов заключается не только в сохранении группы постоянных клиентов, но и в увеличении доходности с данной группы. Также клиентская политика компании направлена на стимулирование продаж за счет рекомендаций существующих клиентов потенциальным клиентам. Таким образом, наиболее важными поведенческими факторами являются сохранение клиентов, побуждение их к совершению больших покупок и к тому, чтобы они рассказывали другим. Эти формы поведения делают возможным долгосрочную прибыльность и рост компании.

Но концентрация только на одной ключевой группе — клиентах — не обеспечит желаемый рост прибыльности компании и конкурентную устойчивость. Особое внимание необходимо уделить персоналу компании, как главному ресурсу организаций. Важно применить такой же подход к анализу поведения сотрудников, как и к поведению клиентов. Необходимо обеспечить удержание ценных сотрудников и обеспечить сознание корпоративной значимости сотрудников в целях побуждения сотрудниками рекомендаций о компании своей семье и знакомым.

Цель удержания сотрудников в той же степени равноценна цели удержания клиентов, цель

получения большей отдачи от клиентов равносильна цели получения большей отдачи от сотрудников, и также необходимо, чтобы сотрудники компании рекомендовали компанию другим лицам, как и клиенты.

Если компания эффективна в выполнении этих задач, то эти формы поведения будут повторены инвесторами. Если компания сможет реализовать заданные формы поведения со стороны клиентов и сотрудников, то и акционеры будут заинтересованы в компании, инвестируя большие суммы в компанию, и будут рекомендовать ее другим лицам.

Таким образом, необходимо выделить базовые нематериальные показатели, имеющие отношение к ценностям этих трех ключевых корпоративных групп.

Акционеры компании являются источником инвестиций, поэтому их приверженность так же важна, как лояльность персонала и клиентов компании. Основной ценностью для акционеров является рыночная стоимость акций. Данная величина напрямую зависит от стоимости корпоративной репутации, так как рыночная стоимость акций складывается из стоимости чистых активов и деловой репутации. Таким образом, для акционеров основным показателем успешности компании может служить репутация. Репутация влияет на

приобретение и удержание клиентов, способствует лояльности персонала, что в свою очередь повышает рыночную стоимость акций, то есть выгоду для акционеров.

Для потребителя использование репутации компании — это альтернатива длительному процессу сбора, обработки и оценки дополнительной детализированной информации об объекте принятия решения<sup>3</sup>. Данная особенность приобретает большое значение особенно в сфере *B2B*, так как принятие решений в этом случае носит в основном коллективный характер, а сами решения основаны на объективном анализе коммерческого предложения. Таким образом, формирование и управление репутацией являются основным элементом, который нужно учитывать при формировании стратегии предприятия.

Как было сказано выше, удержание клиентов и увеличение доходов с существующих клиентов, является одной из первостепенных задач организации. Данные задачи решаются с помощью системы взаимоотношения с клиентами, используя фактор удовлетворенности клиентов. Таким образом, лояльность клиентов обеспечивает выполнение основной цели компании.

Персонал организации является основным ресурсом, который обеспечивает производство товаров и оказание услуг. Ценность сотрудника вызывает

<sup>3</sup> Даулинг Грэм. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности/Пер. с англ. — М.: КГ «ИМИДЖ-КОНТАКТ»: ИНФРА-М, 2003. — 368 с.

удовлетворенность, лояльность и производительность, которые ведут к возникновению потребительской ценности. Системой, которая способна обеспечить высокую лояльность сотрудников к организации, является слаженная корпоративная культура. Корпоративная культура формирует сознание приверженности сотрудников к организации, обеспечивает чувство значимости у персонала, таким образом персонал организации становится более производительным и снижаются затраты от текучести кадров.

Недостаточное внимание к корпоративной культуре также приводит к тому, что программы по формированию и управлению репутацией оказываются неэффективными.

Таким образом, система нематериальных показателей основывается на репутации, системе взаимоотношений с клиентами и корпоративной культуре (рис. 2).

Далее задача построения стратегии предприятия сводится к выявлению критериев оценки каждого из основных нематериальных показателей. На основании этих показателей может быть произведена оценка основных нематериальных активов и построение стратегии, направленной на улучшение и поддержание данных показателей.

Для системы взаимоотношений с клиентами наиболее наглядным показателем является *индекс удовлетворенности клиентов*. Он позволяет выя-

вить предпочтения клиентов, отслеживать их изменчивость в различных сегментах рынка и во времени. *Индекс удовлетворенности клиентов* есть индикатор, синтезирующий информацию о восприятии самой компании и клиентом качества услуги, предоставляемых компанией. Этот индекс дает информацию с точки зрения клиента, одновременно замеряя ощущения и ожидания и позволяя определить профили и тенденции в отношении качества, выявить приоритеты среди возможностей улучшения и мотивировать их достижение.

В эпоху информации любые проблемы публичной компании активно освещаются в СМИ и являются достоянием людей, мнение которых формирует ре-



Рис. 2. Выявление основных нематериальных показателей

<sup>4</sup> Алексеев А.А. Маркетинговые исследования рынка услуг. Учебное пособие. – СПб., 1998. – 33 с.

путацию. Поэтому для оценки деловой репутации можно применить *индекс информационного благоприятствования*. Данный индекс позволяет на основе упоминания компании в СМИ оценить уровень и качество ее репутации.

Для оценки корпоративной культуры может использоваться *индекс лояльности сотрудников компании*. Индекс лояльности сотрудников эффективно отражает состояние корпоративной культуры, а его мониторинг служит индикатором динамики характера внутрикорпоративного состояния.

Для оценки **индекса удовлетворенности клиентов**<sup>4</sup> определяются показатели товара или услуги, которые группируются в несколько факторов качества.

К примерам факторов можно отнести следующие:

- ◆ Непосредственно товар или услуга:
  - ассортимент,
  - дополнительные (смежные) услуги,
  - новые товары или услуги.
- ◆ Обслуживание клиента:
  - легкость установления контактов по телефону,
  - быстрота ответа на запрос,
  - доброжелательность сотрудников компании.
- ◆ Цена:
  - наличие рекламных акций,
  - скидки постоянным покупателям,
  - дисконтные программы.

Клиентов просят оценить значимость для каждого из этих элементов, определяющих качество услуги. Это позволяет расположить показатели по порядку, одновременно установив степень важности каждого показателя, и, следовательно, установить вес каждого показателя по всей группе показателей. Для этих целей используется специально разработанный опросный лист.

Данные по результатам опроса из опросного листа систематизируются в таблице.

В таблицу заносятся отдельно по каждому виду клиентов следующие данные:

- ◆ Название клиента.
  - ◆ Балл, проставленный клиентом в опросном листе (от 1 до 10).
- На основе балла для каждого показателя рассчитывается суммарный балл по группе показателей.
- $B_i$  – балл по каждому показателю;  
 $B_k$  – средний балл по группе показателей;  
 $i$  – число показателей;  
 $k$  – число групп показателей.

Средний балл по группе показателей рассчитывается следующим образом:

$$B_k = \frac{\sum_{n=1}^z B_n}{z},$$

где  $z$  – число показателей внутри каждой группы.

Вес каждого показателя внутри группы рассчитывается как отношение балла по каждому

показателю внутри группы к сумме всех показателей.

$$V_i = \frac{B_i}{\sum_{i=1}^{13} B_i},$$

где  $V_i$  – вес каждого показателя.

Для удобства в таблице вес представлен в процентном выражении (полученное значение умножено на 100%).

Вес по группе определяется аналогично определению среднего балла по группе, то есть как среднее арифметическое весов внутри группы:

$$V_k = \frac{\sum_{n=1}^z V_n}{z},$$

где  $z$  – число показателей внутри каждой группы.

Индекс удовлетворенности потребителей рассчитывается отдельно по каждому показателю следующим образом:

$$I_i = B_i \times V_i$$

Индекс удовлетворенности по группе показателей рассчитывается как сумма индексов удовлетворенности потребителей по каждому показателю внутри группы:

$$I_k = \sum_{i=1}^z I_i,$$

где  $z$  – число показателей внутри каждой группы.

Суммарный индекс удовлетворенности потребителей рассчитывается как сумма индексов удовлетворенности потребителей по всем группам показателей.

$$I = \sum_{i=1}^k I_i.$$

<sup>4</sup> По материалам сайта компании «Медialogия» – www.mlg.ru.

Рекомендуется проводить расчет индекса удовлетворенности потребителей через определенные промежутки времени с целью определения динамики рассматриваемого индекса удовлетворенности клиентов во времени.

**Индекс информационного благоприятствования**<sup>5</sup> (*Index of informational favour, IIF*) — расчетный показатель, разработанный специалистами компании «Медиалогия» для оценки качественной составляющей информационного поля изучаемого информационного поля объекта.

При его расчете учитываются такие параметры, как характер упоминания, роль объекта сообщения, наличие прямой или косвенной речи и степень конфликтности контекста. Индекс информационного благоприятствования может быть рассчитан следующим образом:

$$IIF = X(o, s, t) \times Y(o, s, t) \times W(S).$$

$$Y(o, s, t) = k_1 \times A(o, s, t) + k_2 \times B(o, s, t) + k_3 \times C(o, s, t)$$

$$k_1 + k_2 + k_3 = 1, k_i > 0.$$

$X(o, s, t)$  — характер упоминания объекта в конкретном контексте ( $s, t$ );

$S = \{s_1, s_2, \dots, s_N\}$  — набор СМИ;

$T = [t_1, t_2]$  — период времени;

$O = \{o_1, o_2, \dots, o_N\}$  — набор объектов, подлежащих оценке;

$Y(o, s, t)$  — заметность объекта в сообщении.

$A(o, s, t) = \{1, 0.5, 0.25\}$  — главная, второстепенная, эпизодическая роли;

$B(o, s, t) = \{1, 0.5, 0\}$  — наличие прямой/косвенной речи, отсутствие речи;

$C(o, s, t) = \{1, 0.5, 0\}$  — уровень конфликтности текста;

$W(s)$  — влияние отдельного СМИ.

$$W(S) = m_1 \times AU + m_2 \times REP$$

$AU(s)$  — аудитория СМИ;

$REP(s)$  — републикуемость СМИ.

Индекс информационного благоприятствования, так же как и индекс удовлетворенности клиентов, планируется измерять периодически для отслеживания динамики репутационной ситуации и принятия своевременных решений в отношении репутации компании.

Для оценки **индекса удовлетворенности (лояльности) персонала**<sup>6</sup> проводятся опросы сотрудников. Опросы могут проводиться как в бумажной форме, так и в электронной посредством заочного анкетирования. Опросы проводятся по репрезентативной выборке, что позволяет получить максимально достоверную информацию о ситуации в компании.

Анкета для проведения опросов включает перечень наиболее характерных показателей и критерии их оценки.

К показателям можно отнести:

- ♦ содержание труда,

- ♦ занимаемая должность,
- ♦ условия труда,
- ♦ организация труда,
- ♦ организация корпоративных праздников,
- ♦ отношения с коллегами,
- ♦ отношения с руководителями,
- ♦ и т. д.

Критериями оценки показателей служат следующие качественные характеристики:

- ♦ совершенно удовлетворен;
- ♦ удовлетворен;
- ♦ затрудняюсь ответить;
- ♦ не удовлетворен;
- ♦ совершенно не удовлетворен.

После проведения опроса проводится обработка данных и расчет индекса удовлетворенности персонала. С этой целью каждому качественному критерию оценки удовлетворенности присваивается соответствующее числовое значение — коэффициент:

совершенно удовлетворен (+1,0);

удовлетворен (+0,5);

затрудняюсь ответить (0,0);

не удовлетворен (-0,5);

совершенно не удовлетворен (-1,0).

Индекс удовлетворенности ( $I_{уд}$ ) по каждому из факторов рассчитывается по формуле:

$$I_{уд} = \frac{1,0 \times n_1 \times 0,5 \times n_2}{n_1 + n_2 + n_3 + n_4} + \frac{(-0,5) \times n_3 + (-1,0) \times n_4}{n_1 + n_2 + n_3 + n_4},$$

где  $n_1, n_2, n_3, n_4$  — соответствующее число респондентов (внут-

<sup>6</sup> Пестрикова Е.И. Способы удержания профессионалов в компании // Справочник по управлению персоналом. № 7. 2004.

ри подразделения или профессиональной группы), объединенных по одному из четырех возможных вариантов ответов по шкале удовлетворенности.

Если полученное значение индекса лежит в промежутке от 1,0 до 0,6 – это соответствует высокому уровню удовлетворенности персонала,

При значении индекса от 0,59 до 0,2 – это соответствует среднему уровню удовлетворенности, и при значении менее 0,19 – уровень удовлетворенности считается низким.

Далее суммарные показатели удовлетворенности, полученные по отдельным подразделениям и профессиональным группам сотрудников, вносятся в сводную таблицу индекса удовлетворенности. И таким образом определяется, каким показателям в данной группе необходимо уделить особое внимание.

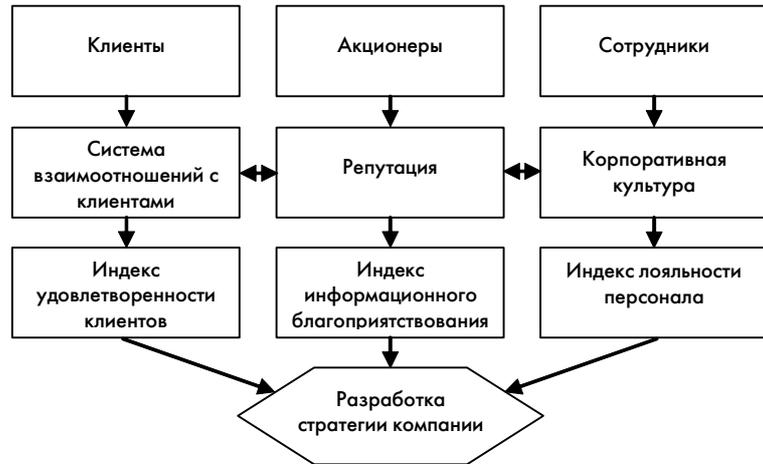


Рис. 3. Процесс разработки стратегии на основе нематериальных показателей

Оценка и мониторинг динамики данных показателей позволяют формировать стратегию компании, обеспечивая деятельность в тех направлениях, которые наиболее нуждаются в модернизации (рис. 3).

Таким образом, принимая во внимание нематериальные показатели, компания может строить свою деятельность, ориентируясь на основные ключевые корпоративные группы и обеспечивая реализацию их основных ценностей.

**Александр ВОРОНОВ,  
Галина КЛЕЙМЕНОВА**

## **МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ**



**Воронov Александр Александрович,**  
д. э. н., директор по маркетингу  
инвестиционной компании «Эко-Рост»,  
г. Краснодар,  
доцент кафедры экономической теории,  
экономики и управления Института  
экономики, права и гуманитарных  
специальностей, г. Краснодар.



**Клейменова Галина Владимировна,**  
к.э.н., доцент кафедры мировой  
экономики Кубанского государственного  
университета.

Современный управленческий процесс невозможен без учета маркетинговых закономерностей в работе предприятия. Давно ушли в прошлое времена новых, бесконечно больших и постоянно растущих рынков сбыта, сегодня межотраслевая конкуренция становится более значимой, чем даже отраслевая, адаптивность и скорость реакции на

изменения становятся основным конкурентным преимуществом фирм, отраслей, регионов и целых стран.

Современные исследователи и их предшественники неоднократно предпринимали попытки формализации основных управленческих функций маркетинга, в том числе и маркетингового планирования. Ф. Котлер опре-

делял место маркетингового планирования в управлении фирмой следующим образом: «Преуспевающие компании и высокоэффективные предприятия владеют искусством стратегического планирования, ориентированного на рынок... Ориентированное на рынок стратегическое планирование — управленческий процесс достижения и поддержания устойчивого баланса целей за счет ресурсов и возможностей организации рынков»<sup>1</sup>. Отечественные исследователи проблем маркетингового планирования, в частности В.И. Беляев, предложили более конструктивное определение, направленное на использование управленческого потенциала с помощью маркетингового планирования: «Суть планирования заключается в необходимости упорядочения во времени совокупности взаимосвязанных действий»<sup>2</sup>. Однако влияние зарубежных исследований, ориентированных прежде всего на деятельность крупных корпораций, несколько отдалило современную маркетинговую науку от исследований практики применения маркетингового планирования.

По мнению Ф. Котлера, стратегическое маркетинговое планирование требует соблюдения трех условий (характерных для крупных фирм): использования принципов управления инвестиционным портфелем компании (т.е. наличие потенциала получения прибыли), тщательная

<sup>1</sup> Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. — СПб.: Питер, 2004. — С. 116.

<sup>2</sup> Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики. — М.: КНОРУС, 2005. — С. 492.

оценка перспектив, выработка стратегии. Систему планов он представлял в виде логической последовательности: маркетинговый план товарной линии — маркетинговый план стратегической бизнес-единицы — маркетинговый план подразделения — маркетинговый план компании<sup>3</sup>. В этом случае маркетинговые планы второго, третьего и четвертого уровней, по логике, должны получаться арифметическим суммированием показателей планов первого уровня и небольшой дополнительной обработкой. Аналогично видит процесс планирования маркетинга и В.И. Беляев<sup>4</sup>.

С точки зрения практики применения маркетингового планирования в управленческом процессе указанное определение и приведенные бизнес-процессы (рис. 1) представляются излишне формализованными. Получается, что, не имея перед собой миссии фирмы (а это проблема всех российских компаний и даже нашего государства), специалист не сможет спланировать решение даже стандартной управленческой ситуации. Приведенные определения не учитывают силы взаимного влияния производителей на рынок, факторов дефицита времени и изменчивость внешней среды. Не случайно, П. Друкер отмечал «необходимость перестать жить

вчерашним днем». По его мнению, эволюция маркетингового управления фирмой должна идти в следующих направлениях:

1. Политика, направленная на создание будущего.

2. Методика поиска и прогнозирования изменений.

3. Политика внедрения изменений, как во внутренней, так и во внешней деятельности организации.

4. Политика, позволяющая уравновесить изменения и стабильность<sup>5</sup>.

Ускорение темпа экономической жизни повышает количественные и качественные требования к маркетинговому планированию. Для практики стала нормой жизни мысль И. Манна: «Планирование не должно замещать действия»<sup>6</sup>. Основные требования к планированию сегодня следующие:

1) скорость составления — оптимальным сроком планирования

сегодня целесообразно считать календарный день (естественно, при наличии поддерживающих процессов работы с маркетинговой информацией: мониторинг, анализ, оценка, архивирование);

2) понятность — план должен быть понятен исполнителям, даже если они не хотят его понимать;

3) гибкость — план устаревает в момент завершения планирования, никто и никогда не отменял здравый смысл работников при работе в условиях неопределенности;

4) полнота — пользуясь категориями Владимира Тарасова из книги «Искусство управленческой борьбы», можно сказать, что написать маркетинговый план — как изобразить восход солнца: нет одного оттенка (одной детали) — нет результата;

5) постоянность циклов планирования — качество планирования определяется постоянным

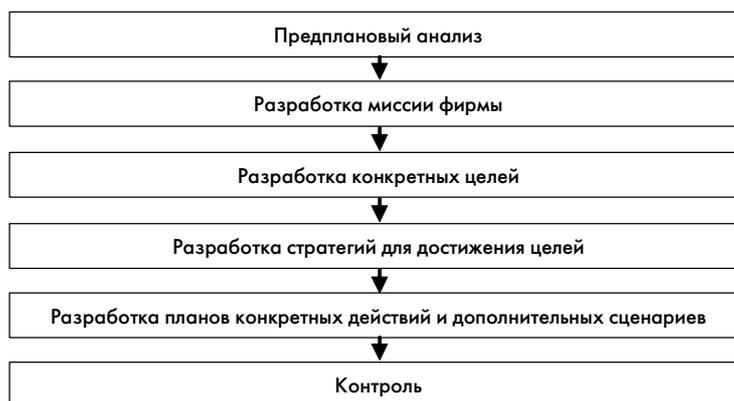


Рис. 1. Порядок планирования маркетинга

<sup>3</sup> Котлер Ф. Указ. соч. — С. 117.

<sup>4</sup> Беляев В.И. Указ. соч. — С. 494.

<sup>5</sup> Терещенко В.М. Маркетинг-терапия. — СПб.: Питер, 2004. — С. 228.

<sup>6</sup> Манн И. Маркетинг на 100%. — СПб.: Питер, 2005. — С. 102.

участием каждого работника в реализации этой управленческой функции. Если у работника нет плана, он очень быстро найдет постороннее, не способствующее продуктивной работе занятие;

б) сочетание планирования и действия по плану в одних руках — отсюда реальность планов и мотивация персонала;

7) контроль — планирование не должно вырождаться в связи с общественностью, а планы — в красивую витрину, идеализирующую деятельность компании, план вместе с ситуацией его выполнения — бесценная эмпирическая база для снижения уровня неопределенности, типизации управленческих ситуаций и методов их решения и обучения персонала;

8) краткость — И. Манн: «План длиннее одной страницы — нерабочий»<sup>7</sup>.

В своих дальнейших рассуждениях мы отталкивались от концепции учета фактора неопределенности в маркетинге, предложенной В.М. Терещенко<sup>8</sup>.

Наиболее тесными взаимосвязями характеризуются отношения предприятия с поставщиками и партнерами. С помощью эффективных коммуникаций предприятие может минимизировать непредсказуемость их действий и снизить до порогового значения уровень неопределенности. Вместе с поставщиками и партнерами предприятие участвует в системе принятия и

обработки сигналов от потребителей, выработке соответствующих управленческих решений и комплексной их реализации. Организация взаимодействия с конкурентами также является важнейшим ресурсом управления предприятием: у конкурентов можно исследовать и перенять стержневые компетенции, можно в составе конкурентного кластера консолидировать свои усилия в составе стратегической группы на борьбу с межотраслевой конкуренцией и конкурентами из других отраслей и т. д.

Исходя из этой концепции, основной проблемой маркетингового планирования остается учет и прогнозирование влияния *STEP*-факторов, остальные группы маркетингового окружения фирмы поддаются исследованию, анализу и прогнозированию. А ведь именно мера неопределенности конъюнктуры («картины мира», по определению Владимира Тарасова) не позволяет со 100%-й вероятностью реализовать самые подробные маркетинговые планы.

Мы предлагаем для классификации маркетинговых планов использовать матрицу «степень точности/обязательность выполнения» (рис. 2).

В условиях высокого уровня определенности целесообразно использовать бюджеты — подробно детализированные маркетинговые планы с четким обоснованием расходуемых ресурсов (хотя, если бюджет включает последовательность мероприятий, вероятность его выполнения по маркетинговым показателям снижается с увеличением ступеней планирования).

Планы, в соответствии с матрицей, характеризуются меньшей определенностью по сравнению с бюджетами, носят более вероятностный характер, в такой ситуации исполнителю необходимо поощрение инициативы, самостоятельность, базовая система корпоративных ценностей, эффективный контроль и возможность оперативной корректировки плана.



Рис. 2. Классификация маркетинговых планов предприятия

<sup>7</sup> Манн И. Указ. соч. — С. 105.

<sup>8</sup> Терещенко В.М. Указ. соч. — С. 177–178.

Прогнозы — наименее обязательная к выполнению разновидность планов, представляют собой субъективную будущую «картину мира», построенную аналитиком и могут быть использованы для мониторинга и идентификации рыночных ниш.

Маркетинговое планирование в нашем представлении представляет собой сочетание непрерывных и дискретных процессов в ходе реализации управления предприятием (рис. 3).

Очевидно, что алгоритмы решения задач планирования кардинально отличаются в условиях неопределенности и определенности. В условиях определенности критерием эффективности решения становится минимум времени на его выработку и минимум ресурсов на его воплощение, в то время как в условиях неопределенности (когда стандартные инструменты маркетинга не работают) работник должен ориентироваться на базовые ценности компании и предлагать бесконечно большее число вариантов решений, ориентируясь на их результативность (возможность достижения поставленной цели). В условиях хаос-менеджмента, т. е. дефицита времени и отсутствия надежной маркетинговой информации, работник, составляющий план своих действий, должен ориентироваться на заранее сформулированные и доведенные до него корпоративные базовые ценности, а его руководи-

тели — осознавать препятствия маркетингового планирования в подобной ситуации и должным образом распределять поощрения и ответственность.

Интересен в этом плане опыт корпорации *IBM* в области базовых ценностей. «Именно с них начал Томас Дж. Уотсон-старший, основавший *IBM* в 1914 году. Подобно любому честолюбивому предпринимателю, он мечтал о финансовом успехе компании, однако не в ущерб своим собственным ценностям. Эти ценности, которые он счел необходимым изложить на бумаге, стали фундаментом его детища; кто бы ни работал

на Тома-старшего, абсолютно точно знал, что представляет собой его компания.

Принципы Уотсона, верность которым подтвердил его сын Томас Уотсон-младший в 1956 году, когда стал главным исполнительным директором *IBM* (вторым после основания), просты и понятны каждому — от членов совета директоров до курьеров. Они таковы:

1. Личность заслуживает уважения.
2. Покупателю — самое лучшее обслуживание.
3. Непрерывно стремиться к совершенству и наивысшим показателям»<sup>9</sup>.

**Непрерывные процессы**

**МОНИТОРИНГ СИТУАЦИИ**

**Дискретные процессы**

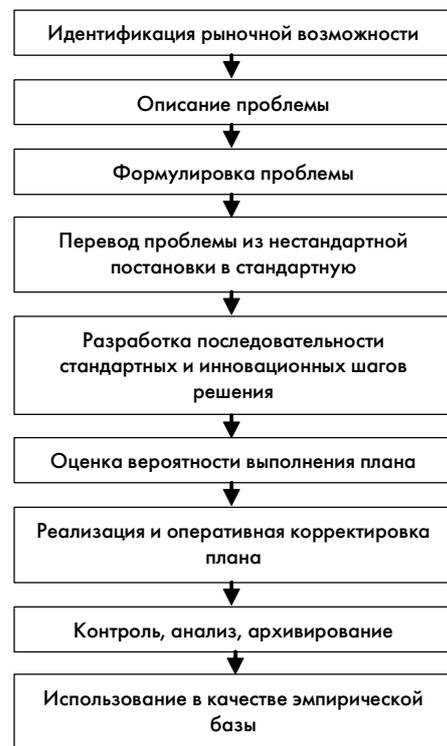


Рис. 3. Структура маркетингового планирования

<sup>9</sup> Роджерс Дж.Ф. Путь успеха. Как работает корпорация IBM. — М., 2006. — С. 41.

В качестве вывода отметим: без столь простых, но фундаментальных основ управленческой деятельности невозможно применение самого подробного и обоснованного маркетингового инструментария, который без этого своеобразного

«ДНК компании» сведется к отсутствию инициативы, формализму и замене действий планированием.

В качестве примера разработки и применения маркетингового плана рассмотрим следующую

систему планов, разработанную в области ценообразования для одного из крупнейших молокозаводов Краснодарского края (рис. 4).

Образцы соответствующих планов приведены в таблицах 1–4.

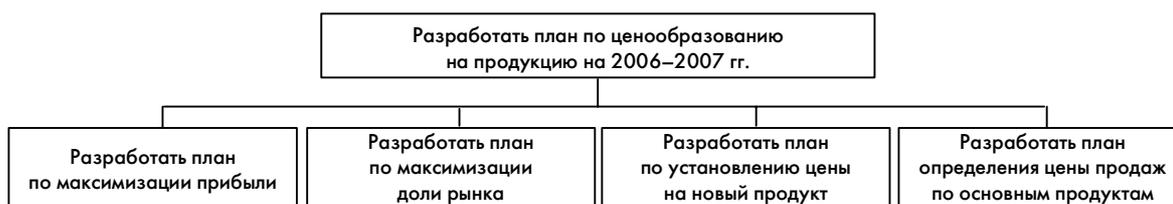


Рис. 4. Маркетинговое планирование ценовой стратегии

Таблица 1

План мероприятий по изменению цены с целью максимизации прибыли

№ п.	Мероприятие	Срок исполнения	Ответственный
1.	Провести исследование потребителей молочной продукции фирмы	1.02.06	Начальник отдела маркетинга
2.	Подготовить отчет о проведенном исследовании	8.02.06	Начальник отдела маркетинга
3.	Определить уровень издержек производства и обращения продукции	22.02.06	Начальник отдела финансов
4.	Провести анализ цен конкурентов и определить уровень спроса на их продукцию	10.03.06	Начальник отдела маркетинга
5.	Составить прогноз состояния конкурентной среды при снижении цен на молочную продукцию фирмы	17.03.06	Начальник отдела маркетинга
6.	Определить новую цену на продукцию с учетом всех факторов влияния	25.03.06	Главный специалист отдела финансов
7.	Спрогнозировать изменение нормы прибыли после введения новой цены	10.04.06	Главный специалист отдела финансов
8.	Скорректировать цену до уровня, позволяющего достигнуть максимально возможной нормы прибыли	15.04.06	Главный специалист отдела финансов
9.	Подписать приказ об утверждении новой цены	16.04.06	Начальник отдела маркетинга

Таблица 2

План мероприятий по изменению цены для достижения максимальной доли рынка

№ п.	Мероприятие	Срок исполнения	Ответственный
1.	Выявить долю рынка компании и ее конкурентов	1.06.06	Начальник отдела маркетинга
2.	Составить прогноз роста доли рынка компании на основе существующих данных о спросе на продукцию	1.07.06	Начальник отдела маркетинга
3.	Выявить уровень цены, достаточный для увеличения доли рынка на максимально возможную величину	1.08.06	Начальник отдела маркетинга
4.	Спрогнозировать действия конкурентов в ответ на снижение цены	5.08.06	Начальник отдела маркетинга
5.	Определить пути снижения негативного эффекта возможных действий конкурентов	9.08.06	Начальник отдела маркетинга
6.	Скорректировать цену с учетом конкурентной среды	12.08.06	Начальник отдела маркетинга
7.	Подписать приказ об утверждении новой цены	13.08.06	Начальник отдела маркетинга

Таблица 3

План мероприятий по установлению цены на новый продукт

№ п.	Мероприятие	Срок исполнения	Ответственный
1.	Определение цели ценообразования	1.06.06	Начальник отдела маркетинга
2.	Анализ спроса и емкости рынка	3.06.06	Начальник отдела маркетинга
3.	Установление базовой цены	9.06.06	Начальник отдела финансов
4.	Оценка издержек производства и реализации	12.06.06	Главный специалист отдела финансов
5.	Расчет цены затратным методом	15.06.06	Главный специалист отдела финансов
6.	Анализ цен конкурентов	17.06.06	Начальник отдела маркетинга
7.	Сравнение выявленных цен	20.06.06	Начальник отдела маркетинга
8.	Корректировка цены с учетом всех факторов	23.06.06	Начальник отдела маркетинга
9.	Утверждение цены	24.06.06	Начальник отдела маркетинга

Таблица 4

План определения цены продаж

№ п.	Мероприятие	Срок исполнения	Ответственный
1.	Выбор цели ценообразования	1.09.06	Начальник отдела маркетинга
2.	Анализ механизма ценообразования	5.09.06	Начальник отдела маркетинга
3.	Выбор стратегии ценообразования	10.09.06	Начальник отдела финансов
4.	Оценка эластичности спроса по цене	13.09.06	Главный специалист отдела финансов
5.	Анализ состава и структуры издержек	18.09.06	Главный специалист отдела финансов
6.	Установление предельного дохода и предельных издержек	20.09.06	Начальник отдела маркетинга
7.	Установление оптимального и минимального объема продаж продукта на основе методов сопоставления валовых и предельных показателей	23.09.06	Начальник отдела маркетинга
8.	Выявление минимальной и оптимальной цены продаж	26.09.06	Начальник отдела маркетинга
9.	Корректировка цены с учетом целей ценообразования и всех выявленных факторов	30.09.06	Начальник отдела маркетинга

Приведенная методика составления маркетингового плана в области ценообразования позволила охватить основные направления маркетингового планирования в области производства молочных продуктов, составить подробные планы, определить ответственных лиц и охватить основные проблемные области в этом динамичном сегменте товаров *FMCG*.

В заключение отметим, что маркетинговое планирование не является универсальным рецептом для любого предприятия, однако его постоянное применение позволяет упорядочить и структурировать маркетинговую активность, придать ей целенаправленный характер и повысить эффективность маркетинговых воздействий. Расширение сферы применения маркетингового

планирования и повышение его эффективности в направлении основных проблемных зон работы любого предприятия является серьезным резервом роста эффективности маркетинговой деятельности в организациях в целом.

**Александр КОРОЛЬ**

## **МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ ПРИ КОНКУРЕНТНЫХ ЗАКУПКАХ**

**Король Александр Николаевич,**  
к.э.н., доцент Хабаровской  
государственной Академии экономики и  
права

Деятельность закупщика за последние три десятилетия трансформировалась из приобретения на рынке необходимого для осуществления своего производственного процесса набора сырья и материалов в выбор поставщика, как гаранта стабильного, контролируемого и регулируемого процесса обеспечения постоянного наличия необходимых закупщику ресурсов, и управление взаимоотношениями с ним на основе тесного и продолжительного сотрудничества. Не даром Чарльз Гудмен отмечал: «Компании не делают покупок — они устанавливают отношения».

В этих условиях промышленным предприятиям при осуществлении своей закупочной деятельности стало необходимо учитывать следующие обстоятельства.

Во-первых, многие поставщики имеют достаточно большое количество потенциальных партнеров, желающих закупать производимую и поставляемую ими продукцию и заключать договоры на поставку. Совокупный объем их спроса может значительно превышать производственные возможности поставщика (например, при недостаточности производственных мощностей у поставщика, ограниченности используемых природных ресурсов или эксклюзивности производимой продукции и т. п.).

Во-вторых, не все рыночные субъекты представляют интерес для конкретного поставщика, как желательные партнеры и, в силу целого ряда причин, как экономических, так и этических, например, когда имеются дан-

ные или подозрения по поводу недобросовестности закупщика, при выявлении фактов коррупции на ранее проводимых им закупочных торгах.

В-третьих, поддержание тесных и продолжительных взаимоотношений постоянно с одними и теми же закупщиками, в известной степени снижают возможности поставщика по проведению рыночных маневров, особенно при появлении новых, более привлекательных покупателей, по выходу на новые, более перспективные рынки и т. д.

В-четвертых, участие в процессах конкурентных закупок требует существенных затрат времени и средств, а победа, как результат, не гарантирована, и зачастую потенциальные поставщики уклоняются от организации сбыта посредством участия в конкурентных процедурах.

Исходя из вышесказанного, можно сделать следующие выводы:

- ◆ далеко не все поставщики товаров производственно-технического назначения постоянно озабочены поисками новых и новых покупателей и стремятся регулярно принимать участие в конкурентных закупочных процедурах, у многих из них есть проблемы оптимизации выбора из целого ряда претендующих на закупки их продукции потребителей;
- ◆ организации-закупщику, в связи с возросшей индифферентностью и «разборчивостью» поставщиков, стало необходимо уделять все более значи-

тельное место в своей закупочной деятельности работе по привлечению таких поставщиков к сотрудничеству, активно используя при этом весь спектр маркетинговых коммуникаций и современных маркетинговых коммуникационных технологий.

Как показывает хозяйственная практика, в последнее время наблюдается рост интереса предприятий негосударственного сектора к использованию конкурентных процедур при организации своей закупочной деятельности (при правильном проведении конкурентных закупок экономия средств заказчика может составлять в среднем: при закупках методом запроса котировок — 5%, а методом открытого конкурса от 10 до 15%).

Условия для успешных конкурентных закупок создаются посредством планомерной реализации коммуникационных политики, стратегии и тактики в процессе взаимодействия с поставщиками (как существующими, так и потенциальными).

С позиции выстраивания отношений с закупщиком, типология поставщиков, по нашему мнению, может быть представлена следующим образом:

- ◆ поставщики-контрагенты, находящиеся в отношениях по поставкам с закупщиком;
- ◆ потенциальные поставщики, претендующие на заключение договора с закупщиком;
- ◆ потенциальные поставщики, не претендующие на заключение договора с закупщиком, в

силу незнания о его существовании;

- ◆ потенциальные поставщики, не претендующие на заключение договора в силу того, что не видят в этом целесообразности (прежде всего экономической);
- ◆ потенциальные поставщики, не претендующие на заключение договора с закупщиком, в силу недоверия к нему (по различным причинам) или из-за непрестижности (по их мнению) установления и поддержания деловых отношений с данным контрагентом — покупателем;
- ◆ потенциальные поставщики, не претендующие на заключение договора с закупщиком, в силу того, что их производственные мощности полностью загружены заказами других предприятий-закупщиков.

При коммуникациях закупщика с поставщиками, по нашему мнению, необходимо решать следующие основные задачи:

- 1) постоянно выявлять, посредством активного применения соответствующих коммуникационных технологий, новых потенциальных поставщиков, особенно, если наблюдается зависимость закупщика от существующих контрагентов в силу ограниченности их (контрагентов) числа или производственных возможностей, а также их монопольного положения;
- 2) привлекать максимально возможное количество новых по-

ставщиков к участию в конкурентных закупках;

- 3) стимулировать активность поставщиков, впервые участвующих в проведении закупочных процедур;
- 4) стимулировать продолжение попыток поставщиков, участвовать, и стремиться к победе, в последующих конкурентных процедурах, в случае их проигрыша в уже прошедших состязаниях, и, прежде всего, за счет совершенствования его (поставщика) предложений;
- 5) обеспечивать участие в предстоящих конкурентных закупках поставщиков, срок действия контрактов с которыми к тому времени уже истечет, особенно в тех случаях, когда решение о пролонгировании договора не очевидно;
- 6) склонять к сотрудничеству (переманивать) потенциально интересных поставщиков, мощности которых, в настоящее время полностью загружены заказами других предприятий, в том числе предприятий — конкурентов закупщика;
- 7) формировать в сознании поставщиков образ «завидного покупателя», сотрудничество с которым повышает престиж поставщика, как в собственных глазах, так и в глазах его контрагентов и контактных аудиторий;
- 8) формировать восприятие поставщиками имиджа предприятия-закупщика, как имиджа «надежного партнера», что является особенно важным коммуникационным акцентом

в специфических условиях развития российского капитализма.

Существует достаточно большое количество специфических особенностей, присущих взаимоотношениям между закупщиком и поставщиком, и, влияющих на коммуникационную деятельность при закупках. По нашему мнению, основными из них являются:

1. Относительно небольшое количество продавцов конкретного товара, с которыми предстоит коммуницировать в процессе конкретной закупки, как известно, рынок поставщиков относят к рынкам «малых количеств».

2. Высокая степень географической концентрации поставщиков, например, в районах добычи или произрастания основных сырьевых компонентов, в районах концентрации трудовых ресурсов и т. д.

3. Коллегиальное принятие решений на предприятии об участии в конкурентных закупках в качестве поставщика, эти решения принимаются специалистами — профессионалами, представляющими, не только службу сбыта, но и другие подразделения предприятия.

4. Ориентация закупщика не на приобретение на рынке сырья и материалов необходимых ресурсов, а на обеспечение стабильных источников их поступления, то есть на выбор оптимальных поставщиков.

5. Логичное преобладание в коммуникационных обращениях

закупщиков к поставщикам рациональных обоснований и аргументов экономического, организационного и технического характера, в связи с тем, что во взаимоотношениях по поставкам участвуют только хозяйствующие субъекты. Это, достаточно четко определяет круг подходящих для использования средств и носителей распространения коммуникационных обращений.

6. Ориентация в коммуникационной закупочной деятельности на создание условий для оптимальных конкурентных закупок, то есть обеспечение поступления коммерческих предложений поставщиков и их активности при установлении и осуществлении связей по поставкам, а не стимулирование продаж товаров предприятия-закупщика, как при традиционном подходе.

7. Определение предметом коммуникации (тем, что предлагается объекту коммуникации) не товара, а «покупательского потенциала» или возможностей и перспектив эффективных продаж для поставщика.

8. Необходимость очень хорошей взаимоинформированности потенциальных партнеров о практически всех аспектах хозяйственной деятельности друг друга, особенно при установлении отношений по поставкам, связанных с осуществлением совместных инновационных программ.

9. Необходимость постоянных доказательств взаимопроверженности и лояльности, в частности, при длительных взаимоотношениях, так как ставки и

возможные последствия разрыва отношений, в этом случае, очень велики.

Комплекс коммуникаций, применяемый в закупочной деятельности, в целом, соответствует традиционному комплексу маркетинговых коммуникаций предприятия. К основным видам коммуникаций, используемых в закупочной практике, относятся: прямые коммуникации с поставщиками, стимулирование активности поставщиков, реклама, публик рилейшнз.

Метод прямой коммуникации является преобладающим в настоящее время в сфере закупок. В его рамках происходит установление прямых контактов с заранее выявленными, или давшими знать о себе и своих намерениях вступить в хозяйственные отношения по поставкам, поставщиками необходимых предприятию товаров.

В случае стимулирования расширения закупочных операций покупатель обращается к заранее неизвестному кругу поставщиков. Контакты с ними, тем не менее, устанавливаются напрямую, в избранных для этой цели местах, например на различных собраниях, конгрессах и заседаниях ассоциаций производителей и продавцов, на выставках и ярмарках и тому подобных мероприятиях. Стимулируется также активность потенциальных поставщиков, участвующих в тендерах, объявляемых потребителями.

Реклама для привлечения возможных поставщиков рас-

считана на широкий круг не известных заранее потенциальных партнеров.

Реализуя различные программы по связям с общественностью, предприятие — закупщик старается сформировать и закрепить свой позитивный имидж в глазах существующих и потенциальных поставщиков. Образ престижного покупателя и надежного контрагента повышает привлекательность предприятия-закупщика и дает возможность уже поставщику «похвастаться» в своей рекламе тем, насколько серьезны потребители и покупатели его товаров.

Из синтетических видов коммуникаций особое значение, по нашему мнению, для процесса закупки имеют брэнддинг, а также выставки и ярмарки.

Успешная реализация коммуникационных программ в закупочной деятельности в значительной степени зависит от правильности выбора алгоритма формирования комплекса маркетинговых коммуникаций для достижения той или иной закупочной цели (рис. 1).

Процессу формирования комплекса маркетинговых коммуникаций в сфере закупочной деятельности предприятия обязательно должны предшествовать серьезные маркетинговые исследования и, прежде всего, по следующим направлениям:

1. Исследования поставщиков закупаемого ресурса, как объектов предстоящей коммуникации.
2. Исследование предприятия-закупщиком собственного

покупательского потенциала, как предмета предстоящей коммуникации.

3. Исследование рыночной ситуации, в которой закупщику предстоит коммуницировать с возможными будущими поставщиками.

4. Исследование рынка маркетинговых коммуникационных и медиа услуг.

Поставщики, как объекты коммуникации, могут быть классифицированы, по нашему мнению, следующим образом:

1. Поставщики, располагающие информацией о данном закупщике:

а). Поставщики, имевшие деловые контакты с закупщиком ранее:

- ◆ стремящиеся к продолжению или возобновлению контактов;
- ◆ не стремящиеся (по различным причинам) к новым деловым контактам.

б). Поставщики, находящиеся в данный момент с закупщиком в процессе взаимоотношений по поставкам.

в). Поставщики, располагающие информацией о данном закупщике, но не имевшие с ним деловых контактов ранее:

- ◆ настроенные на установление деловых контактов;

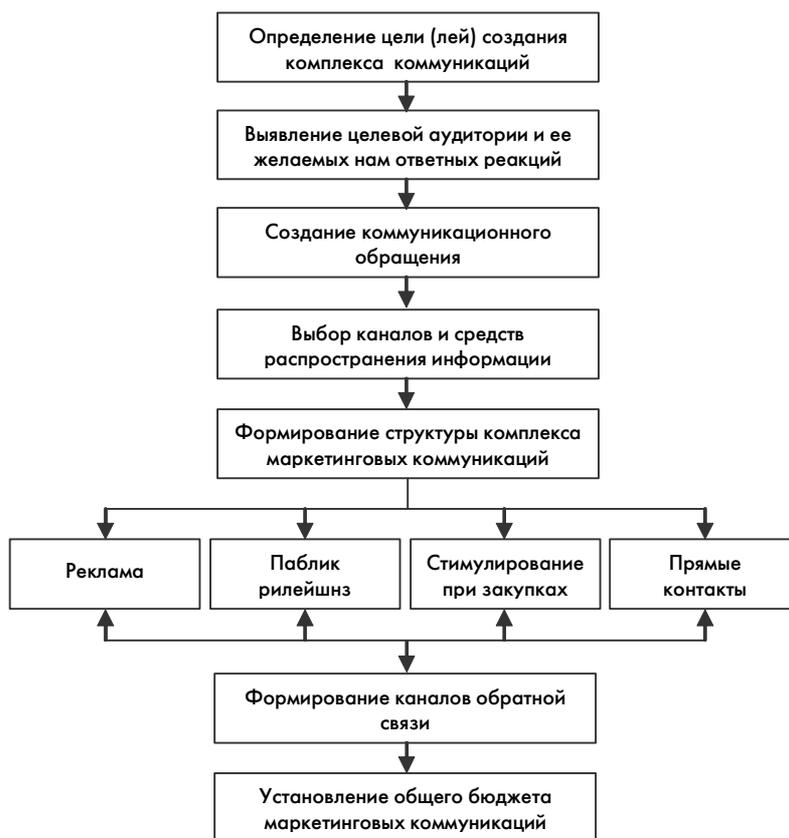


Рис. 1. Алгоритм формирования комплекса маркетинговых коммуникаций в процессе конкурентных закупок

- ◆ не настроенные на установление деловых контактов (по различным причинам).
- 2. Поставщики, не располагающие информацией о данном закупщике, но о существовании которых закупщик осведомлен.
- 3. Поставщики, не располагающие информацией о данном закупщике, и о существовании которых закупщик также не осведомлен.

Предлагаемая нами классификация может быть использована при определении целей создания комплекса маркетинговых коммуникаций.

Желаемыми инициатору коммуникации ответными реакциями целевой аудитории, по нашему мнению, могут быть: **знание** о существовании предприятия — закупщика и его закупочном потенциале; **понимание** выгоды и / или престижности предлагаемого сотрудничества; **желание** последовать призывам закупщика; **настрой (мотивация)** на установление деловых отношений по поставкам производимого или перепродаваемого товара; **участие** в конкурентных закупочных процедурах.

При формировании структуры комплекса маркетинговых коммуникаций закупщиком, ему следует обратить внимание на необходимость и возможность использования в этом процессе принципов концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Рассмотрение проблем организации коммуникационной деятельности в закупочных про-

цессах, тесно связано с определением места и функций структуры, организующей и осуществляющей эту деятельность.

Схемы организационных структур служб снабжения (закупок), имеющие место в современной российской хозяйственной практике, не позволяют им адаптироваться к условиям резкого возрастания доли закупочных операций, проводимых на конкурентных принципах. Подразделения, отвечающие, именно, за конкурентные закупки на предприятиях практически отсутствуют.

Вопросы организации закупочной деятельности предприятия рассматриваются в современной научной литературе преимущественно с позиций постоянного наличия жаждущих, и все делающих для того, чтобы стать его контрагентами, поставщиков. Однако наличие большого числа желающих еще не говорит о том, что среди них обязательно есть желаемые. Довольно часто имеют место ситуации, когда недостаточное внимание к работе по привлечению участников проводимых конкурентных процедур приводит к их срыву за неимением претендентов на представительство и победу в них.

Как нами ранее отмечалось, растет также число «разборчивых» поставщиков, привлечение которых к участию в конкурентных процедурах возможно только при значительных усилиях со стороны закупщика, в том числе и, прежде всего, в области осуществления маркетинговых коммуникаций.

По нашему мнению, адекватной реакцией на изменения, происходящие в закупочной сфере, будет последовательное формирование соответствующей структуры, организующей и осуществляющей конкурентные закупки на предприятии — отдела конкурентных закупок.

В составе отдела необходимо предусмотреть подразделение, отвечающего за функцию коммуникационного взаимодействия с существующими и потенциальными поставщиками, отношения с которыми строятся в контексте конкурентных закупок.

Строительство подразделения «Отдел конкурентных закупок» следует осуществлять в два этапа:

1. Создание в составе традиционного отдела снабжения (закупок) бюро или группы конкурентных закупок, на время накопления соответствующего опыта, подготовки и апробации документации, регламентирующей конкурентные процедуры, подбора кадрового состава, определения (корректировки) системы отношений с различными структурами предприятия в процессе выполнения своей функции.

2. Создание самостоятельного отдела в системе службы снабжения (закупок) предприятия, взаимодействующего с подразделениями, обеспечивающими его исходной технико-экономической и товароведческой информацией, необходимой для проведения конкурентных закупок, а также подразделениями, работающими с поставщиками,

выбранными отделом конкурентных закупок, в ходе конкурентных процедур для заключения с ними договоров поставки продукции производственно-технического назначения.

Предлагаемый нами к созданию «Отдел конкурентных закупок», должен выполнять следующие функции:

- ◆ исследования рынка поставщиков и определение потенциальных участников конкурентных закупок;
- ◆ коммуникационная деятельность по привлечению поставщиков к участию в конкурентных закупках и стимулированию их активности;
- ◆ проведение конкурентных процедур и анализ коммерческих предложений их участников;
- ◆ согласование условий будущего договора с поставщиками, победителями в конкурентных закупках, и передача их для дальнейшей оперативной работы другим закупочным подразделениям предприятия.

Основываясь на вышесказанном, мы полагаем, что предлагаемый отдел должен иметь в своем составе следующие подразделения:

1. Группа исследования рынка поставщиков.
2. Группа маркетинговых коммуникаций.
3. Группа проведения конкурентных процедур и работы с поставщиками.

Коммуникационная технология брэндинга в закупочной деятельности является наиболее адекватной задачам, которые решают предприятия-закупщики

в настоящее время. Ведущие исследователи в области маркетинга и маркетинговых коммуникаций отмечают появление устойчивой тенденции падения результативности основных, традиционных видов маркетинговых коммуникаций и, одновременно роста эффективности современных коммуникационных технологий, основывающихся на использовании идеологии концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций, к каковым относится и брэндинг.

Брэндинг занимает особое место среди маркетинговых коммуникаций фирмы. По сути дела, брэндинг, как синтетическая маркетинговая коммуникация — это информационная квинтэссенция всей бизнес-стратегии фирмы, это результирующая всех ее усилий как в области маркетинга и менеджмента с одной стороны, так и в области маркетинговых коммуникаций с другой.

А. Эллвуд — известный специалист в области брэндинга, в своей работе «Основы брэндинга: 100 приемов повышения ценности товарной марки» констатирует: «В настоящее время, брэндинг считается основным средством, связывающим всех участников бизнеса посредством информации».

Существенные отличия теоретических положений брэндинга в закупочной деятельности от брэндинга, ориентированного на преимущественно конечных потребителей, определяются следующими моментами:

1. В первом случае субъектами коммуникации является промышленное предприятие или организация как закупщики, во втором предприятие и организация — как продавцы.

2. В первом случае объектами коммуникации являются преимущественно промышленные предприятия, а также коммерческие посредники, поставляющие продукцию производственно-технического назначения, во втором — предприятия — потребители продукции производственно-технического назначения но, в значительно большей степени, организации и конечные потребители, покупающие товары широкого потребления.

3. В первом случае предметом коммуникации является сбытовой потенциал (возможности и перспективы выгодных продаж), во втором — марочный товар или продавец и его образ.

4. В первом случае целью брэндинга является установление взаимоотношений, обеспечивающих устойчивый уровень предложения, при проведении конкурентных закупок, во втором — установление взаимоотношений, обеспечивающих устойчивый спрос на продвигаемый товар.

5. В первом случае брэнд создается в коллективном сознании профессиональных продавцов, работников сбытовых и маркетинговых подразделений предприятий и организаций, во втором случае брэнд создается в сознании потребителей преимущественно представляющих

отдельное физическое лицо или домохозяйство.

Место и роль брэндинга в закупочной деятельности показаны нами на *рисунке 2*.

Основываясь на вышесказанном, мы можем дать следующие определения брэндинга в закупочной деятельности:

**1. Брэндинг** — это процесс создания и развития брэнда закупщика.

**2. Брэндинг** — это управленческая технология, применяемая в прокьюременте для выстраивания отношений с поставщиками (управления предложением), на основе проведения целенаправленной политики в областях маркетинговых коммуникации менеджмента предприятия.

Брэнд закупщика как основной результат и цель брэндинга в закупочной деятельности может быть определен нами как:

**1. Брэнд закупщика** — это совокупность представлений поставщиков о предприятии, потенциальном потребителе производимой ими продукции, и ожиданий рациональных выгод от установления хозяйственных связей по поставкам продукции производственно-технического назначения с ним.

**2. Брэнд закупщика** — сложная, комплексная категория, включающая в себя такие составляющие, как ассоциации, впечатления, представления, ожидания, выгоды, имя закупщика, характеризующая отношения между предприятием и его поставщиками, целенаправленно и планомерно формируемые коммуникационным подразделением закупочной службы предприятия.

Основные инструменты, с помощью которых осуществляется управление брэндом закуп-

щика, представлены нами на *рисунке 3*.

Этапы процесса создания брэнда закупщика представлены нами в следующей логике:

**I. Обеспечение идентификации и ассоциации брэнда закупщика с определенным видом продукции, производимым и реализуемым поставщиком.**

На этом этапе необходимо создать осведомленность поставщика по двум направлениям:

**1. Предприятие** — закупщик, какую линию (марку) продукции, реализуемой данным поставщиком, оно закупает и использует в своих производственных процессах.

**2. К какой классификационной группе закупщиков оно относится:**

а) по объему закупок: мелкие, средние, крупные;

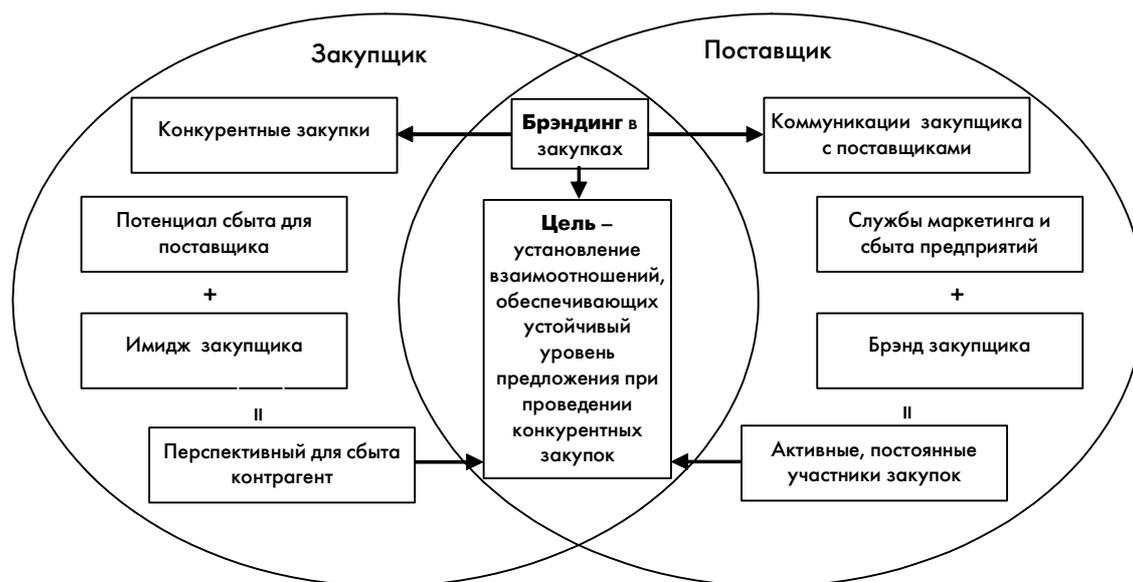


Рис. 2. Место и роль брэндинга в закупочной деятельности

б) по степени известности: неизвестные, малоизвестные, известные в определенных профессиональных кругах, широко известные;

в) по территории значимости: местные, региональные, общенациональные, международные, глобальные.

Показателями, характеризующими осведомленность поставщика о брэнде закупщика, могут являться:

1. Глубина осведомленности — способность вспомнить конкретного закупщика (его название) без подсказки;

2. Ширина осведомленности — частота, с которой в сознании поставщика появляются мысли о данном закупщике при прогнозировании и планировании продаж.

## II. Придание весомости брэнду закупщика в сознании поставщика.

Весомость (значимость) брэнду можно придавать по

средством информирования поставщика о следующих характеристиках предприятия-закупщика:

1. Производственно-технические характеристики закупщика:

а) объемы потребления и закупки конкретного ресурса, реализуемого данным поставщиком;

б) конечные продукты, производимые закупщиком с использованием данного ресурса;

в) применяемые закупщиком технологии, в которых используется данный ресурс, степень их прогрессивности;

г) степень научно-технической продвинутости (внедрения достижений научно-технического прогресса) закупщика;

д) применяемые стандарты и методики проверки качества на всех этапах производственного процесса закупщика;

2. Организационно-экономические характеристики закупщика:

а) финансовое положение и платежеспособность закупщика;

б) уровень организации производственных процессов и профессионализм менеджмента службы закупок;

в) принятые стандарты и уровень культуры при контактах с представителями предприятий-поставщиков;

г) каналы закупки и степень использования логистики в закупочной деятельности;

д) применяемые закупочные технологии, их адекватность требованиям современности;

е) применяемые способы расчетов с поставщиками;

ж) методы и приемы стимулирования поставщиков.

3. Имиджевые характеристики закупщика:

а) история и перспективы развития предприятия-закупщика;

б) значимые, престижные покупатели и поставщики данного предприятия-закупщика;

в) положение и место закупщика на рынке и в отрасли;

г) наличие и параметры брэнда, имиджа, фирменного стиля;



Рис. 3. Основные инструменты управления брэндом закупщика

д) известные личности, олицетворяющие данного закупщика, а также связанные с его историей и достижениями;

е) моральные принципы и философия бизнеса закупщика, миссия и цели предприятия;

ж) степень прозрачности и честности проведения закупочных процедур.

Показателями, характеризующими степень весомости брэнда закупщика, могут являться

1) сила брэнда — его способность быть самым привлекательным в данной совокупности закупщиков, доминировать в ней;

2) благосклонность к брэнду — насколько значимы и важны ассоциации брэнда данного закупщика для данного поставщика.

### III. Обеспечение соответствующей реакции поставщика на брэнд закупщика.

Показатели, которые можно применять при оценке брэнда закупщика поставщиком, по нашему мнению, хорошо представлены К. Келлером в его работах по брэдингу, и мы считаем вполне уместным их использование в данном случае. К ним относятся:

1. Качество брэнда.
2. Доверие к брэнду.
3. Важность брэнда (значимость его для поставщика).
4. Превосходство брэнда (уникальность ассоциаций у данного брэнда и значимость ожидаемых, связанных с ним выгод).

Основные типы реакций поставщиков на формируемый брэнд закупщика, могут характе-

ризоваться следующими, выражающими их содержание, понятиями: надежность, стабильность, современность, перспективность, экономическая выгодность, престижность, экономическая безопасность, патриотизм, гордость, сопричастность.

Следует отметить, что в реальных процессах преобладают смешанные типы реакций, содержание которых раскрывается определенным конкретным сочетанием приведенных выше понятий. Однако рациональные мотивы у предприятий-поставщиков всегда доминируют над эмоциональными. Что впрочем, не снижает значимости последних, так как в конечной степени решения принимают все-таки живые люди, а не бездушные механизмы, и это следует учитывать.

### IV. Трансформация реакций поставщика на формируемый брэнд в определенную (нужную закупщику) линию поведения в процессе конкурентных закупок.

Трансформация реакций поставщика в нужную закупщику линию поведения осуществляется посредством реализации интегрированных коммуникационных программ, планируемых и реализуемых, структурами, которыми эта работа выполняется на постоянной основе или другими словами — профессионально.

Степень отношений поставщика с брэндом может быть оценена с использованием следующих показателей:

1. Приверженность — постоянное участие в закупочных

процедурах, проводимых данным предприятием-закупщиком.

2. Привязанность — способность и желание поставщика четко объяснить причины своей приверженности к данному контрагенту.

3. Стремление к тесному сотрудничеству с закупщиком, в том числе технологическому, информационному, научному и т. д.

Пример представления позиции брэнда закупщика показан нами на *рисунке 4*.

В процессе маркетинговых коммуникаций с поставщиками, при осуществлении конкурентных закупок, закупщик должен помнить основные принципы прокьюремета (методологии максимального обеспечения интересов закупщика в процессе взаимодействия с поставщиками при конкурентных закупках):

- ◆ открытость прозрачность закупочных процедур;
- ◆ подотчетность и ответственность;
- ◆ равенство и справедливость;
- ◆ конкурентность;
- ◆ эффективность (возможность использования наряду с традиционными показателями оценки эффективности закупочного процесса такого показателя как «воздействие имиджа закупщика на поставщика»).

В заключение мы хотим привести слова известного специалиста в области конкурентных закупок Кирилла Кузнецова из его

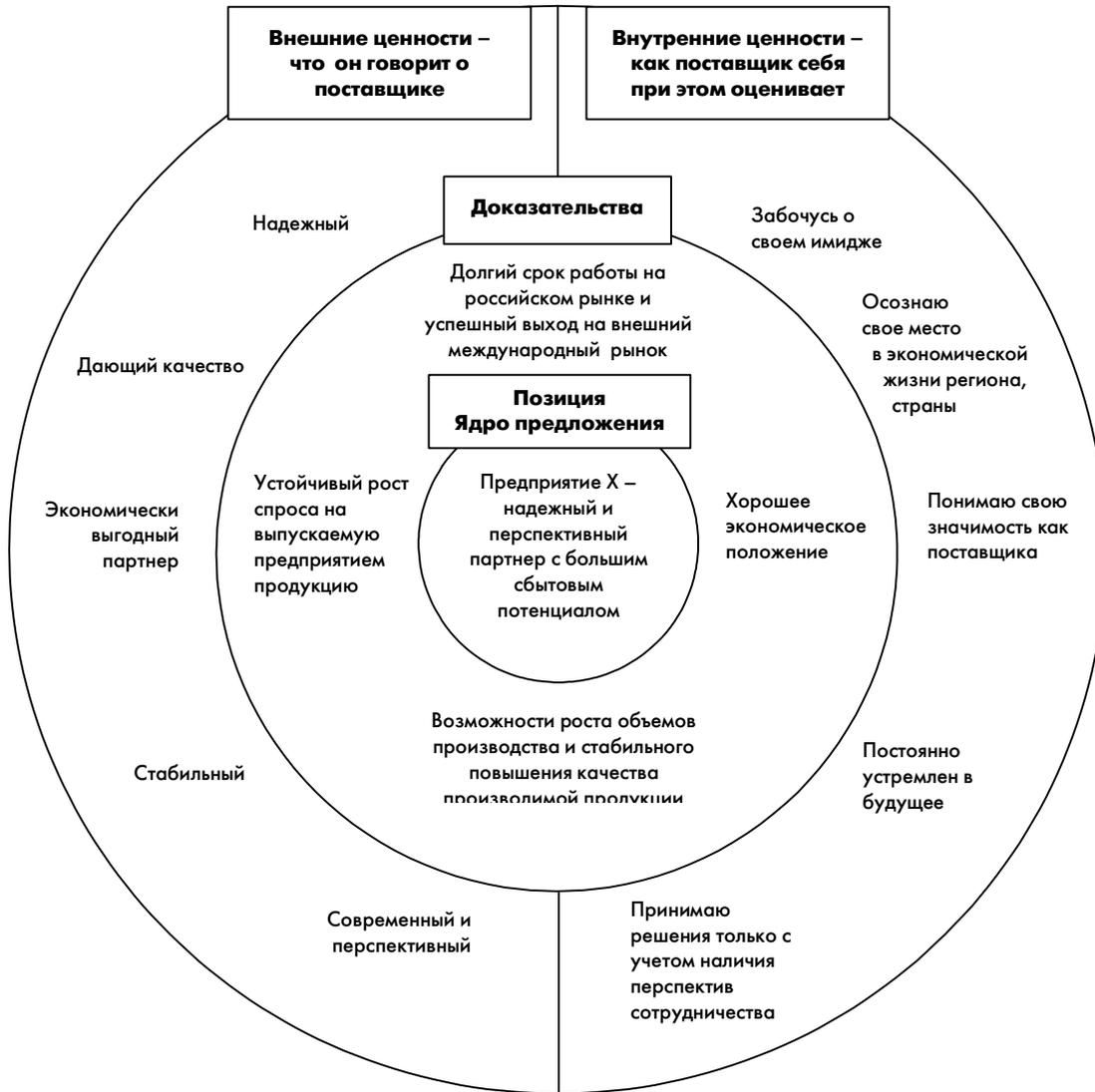


Рис. 4. Пример представления брэнда закупщика

книги «Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы»: «При выборе оптимального контрагента лучших результатов удается достичь при использовании методов конкурентных закупок, таких как открытые конкур-

сы, запрос предложений и т. п. Однако даже идеально организованного с процедурной точки зрения конкурса не всегда бывает достаточно.

Важно иметь максимально полную информацию о суще-

ствующих поставщиках и предлагаемых ими продукции и услугах, а также суметь заинтересовать их в участии в проводимых закупках.

Последнее нередко требует серьезных усилий...».

**Ирина САНДРАКОВА,  
Ирина СЕЛЬСКАЯ,  
Наталья ЗОРКИНА**

## **ИЗУЧЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ К РОЗНИЧНОМУ ТОРГОВОМУ ПРЕДПРИЯТИЮ**



**Сандракова Ирина Валерьевна,**  
к. т. н., доцент кафедры маркетинга и  
рекламы Кемеровского института  
(филиала) ГОУ ВПО РГТЭУ



**Сельская Ирина Леонтьевна,**  
генеральный директор  
ОАО «Кемеровский Центральный  
Универмаг», магистр делового  
администрирования



**Зоркина Наталья Николаевна,**  
старший преподаватель кафедры  
маркетинга и рекламы Кемеровского  
института (филиала) ГОУ ВПО РГТЭУ

В условиях жесткой конкуренции перед предприятиями возникает сложная задача: как удержать свои позиции на рынке и сохранить эффективность деятельности. Обычно руководство организаций осуществляет ряд мероприятий по увеличению своей рыночной доли, по снижению затрат в целях осуществления ценовой конкуренции и множество других. Но зачастую этого бывает мало, чтобы выжить. Многие специалисты все больше склоняются к выводу, что основным фактором успеха предприятия является верность потребителей, другими словами их лояльность. Именно наличие лояльности, т. е. благоприятного отношения потребителей к данному предприятию, товару и является основой для стабильного объема продаж, что в свою очередь является стратегическим показателем успешности компании.

В целях изучения лояльности покупателей к розничному торговому предприятию ОАО «Кемеровский Центральный Универмаг» (ЦУМ) было проведено маркетинговое исследование. Для получения первичной информации использовали анкетирование покупателей и проводили качественные исследования на основе метода фокус-группы.

В анкетировании участвовали 300 человек. Каждому из них было предложено самостоятельно заполнить предложенную анкету.

После обработки анкет, содержащих как закрытые, так и

открытые вопросы, были получены следующие данные.

Из опрошенных покупателей 35,5% посещают ЦУМ один раз в месяц, 27,4% – от одного до нескольких раз в неделю, 17,7% – несколько раз в месяц, 9,7% каждый день (частота посещения универмага представлена на *рисунке 1*). Остальные покупатели приводили другие варианты ответов: очень редко, один раз в 2–3 месяца, по мере необходимости и др. Исходя из этого, можно утверждать, что имеется большой потенциал для повышения объема продаж за счет увеличения частоты покупок, совершаемых в ЦУМе.

В первую очередь посетителей универмага привлекает широкий ассортимент и удобное месторасположение (59,7 и 51,6% соответственно). Сервис выделяют 19,4% респондентов; 6,5% обращают внимание на определенный товар).

Согласно данным, полученным при анкетировании, 75,8% респондентов приобрели какой-либо товар за время посещения ЦУМа. Основным мотивом, по-

будившим их к совершению покупки, является высокое качество продукции (*рис. 2*).

Товар не купили 24,2% респондентов. Причиной послужили: слишком высокая цена на товар (60%), отсутствие необходимого товара в продаже (33,3%), неудовлетворительный уровень обслуживания (6,7%). 13,3% опрошенных имели другую цель посещения. Следовательно, привлечь новых покупателей можно с помощью предоставления скидок определенным категориям покупателей, а также, добавив в ассортимент товары, которые не имеются в настоящее время в продаже.

Повторную покупку готовы совершить 64,5% респондентов. Их можно назвать лояльными

данной организации (сюда входит как лояльность истинная, так и ложная). Отсутствие лояльности отмечается у 1,6% покупателей. Они не намерены в дальнейшем приобретать товары в ЦУМе. 33,9% респондентов на вопрос «Готовы ли вы в дальнейшем посетить универмаг, чтобы совершить покупку?» ответили «не знаю». В их число входят потребители со скрытой лояльностью и покупатели, лояльные конкурентам.

Рейтинг показателей, имеющих значение для покупателей при выборе ими торгового предприятия, представлен в *таблице 1*.

Как видно из таблицы, при выборе того или иного торгового предприятия покупатели в первую очередь обращают внима-

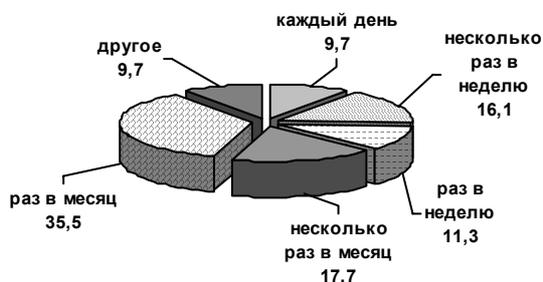


Рис. 1. Частота посещения Кемеровского ЦУМа

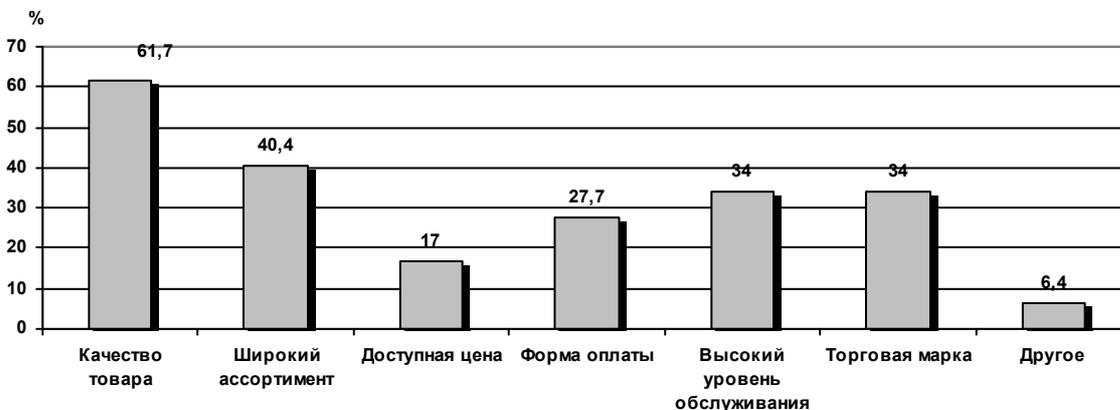


Рис. 2. Факторы, повлиявшие на совершение покупки посетителями Кемеровского ЦУМа

ние на широту ассортимента, высокое качество товаров и удобство расположения магазина. Не менее важны для потребителей приемлемые цены и скидки. Лояльные ЦУМу покупатели цены отодвигают на второй план. Для них наибольшее значение имеет возможность приобрести все необходимые товары в одном месте и высокий имидж предприятия торговли. Исходя из этого, можно предположить, что предприятию при проведении рекламной кампании стоит опираться как раз на свой имидж, удобство расположения, высокое качество товаров и хороший сервис.

В шестом вопросе анкеты респондентов просили оценить по 5-балльной шкале некоторые показатели деятельности ЦУМа, влияющие на лояльность покупателей (рис. 3). В результате наибольшую оценку получили удобство размещения ЦУМа (4,8 балла, а среди лояльных покупателей – 4,9 балла) и вежливость продавцов (4,7 балла; среди лояльных покупателей – 4,8). Наи-

меньшую оценку – внешний вид универсама, интерьер торгового зала и удобство расположения торговых отделов (3,1; 3,5 и 3,8 баллов соответственно). Лояльные покупатели, кроме того, высоко оценили качество товаров, реализуемых в ЦУМе (4,8 балла). Общая оценка данного

предприятия – 4,1 балла, а среди лояльных клиентов – 4,5 балла.

Цены в универсаме, как считают 42,6% опрошенных, высокие, можно найти более дешевые товары в других магазинах. Для 22,2% респондентов цены в

Таблица 1  
Рейтинг основных показателей деятельности торгового предприятия

Показатели	Рейтинг среди всех покупателей ЦУМа	Рейтинг среди покупателей с истинной и ложной лояльностью
Высокий имидж предприятия	7	5
Удобство расположения магазина	3	3
Близость к месту жительства	4	6
Высокое качество предлагаемых товаров	2	2
Широкий ассортимент товаров	1	1
Наличие консультантов	10	10
Хороший сервис	8	7
Приемлемые цены, скидки	6	9
Привлекательный и удобный внутренний и внешний вид магазина	11	12
Возможность приобрести все необходимые товары в одном месте	5	4
Удобный график работы	9	8
Наличие информации для покупателей	13	14
Рекомендации друзей и знакомых	14	13
Экологическая чистота и безопасность товаров	16	16
Большой период существования на рынке	15	11
Другое	12	15

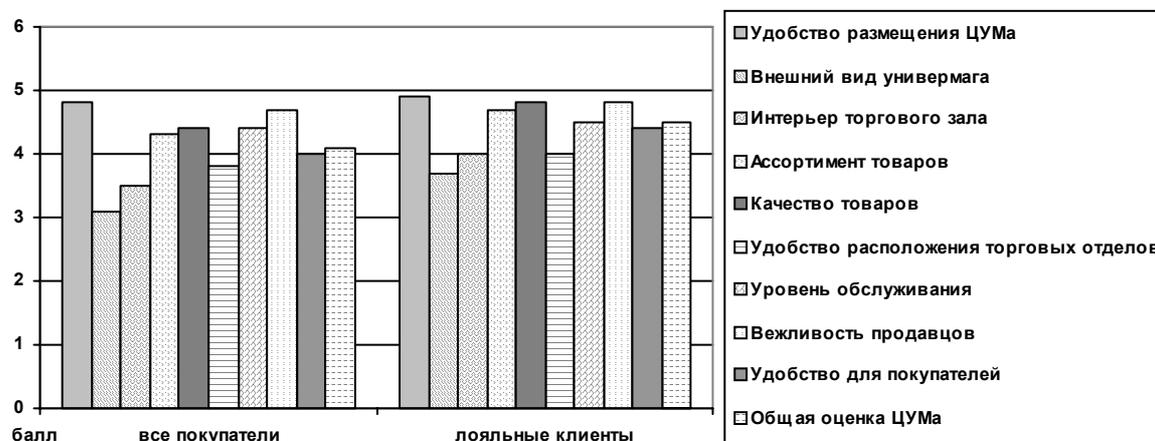


Рис. 3. Оценка покупателями некоторых показателей деятельности ЦУМа

ЦУМе доступные. Примерно столько же считают, что цены здесь не самые низкие, но соответствуют качеству товаров. 12,9% покупателей придерживаются мнения, что, высокая стоимость продукции оправдана возможностью приобрести все необходимые товары в одном месте и в одно время.

Наиболее опасным конкурентом Кемеровского ЦУМа, согласно проведенному анкетированию, является торгово-развлекательный центр «Промнад». Там совершают покупки 14,5% опрошенных благодаря высокому качеству товаров, широкому ассортименту, привлекательному внутреннему и внешнему виду, удобствам для покупателей. Примерно столько же респондентов не имеют привязанности к определенному предприятию торговли, а покупают товары в разных местах. Продукты питания респонденты приобретают в супермаркете «Кора», 1-м универсаме, в магазинах, расположенных недалеко от дома, и др.

Среди недостатков Кемеровского Центрального Универмага покупатели в основном называли отсутствие вентиляции и кондиционеров во многих отделах, непривлекательный внешний вид магазина, устарелый, некрасивый интерьер, а также постоянный ремонт, из-за которого пыль, грязь, шум. Кроме того, потребители хотели бы видеть в ЦУМе камеру хранения, детскую комнату, эскалатор; не помешало бы разделение товаров по группам (чтобы легче

было ориентироваться при поиске необходимого товара). Клиенты универмага считают, что ЦУМ — это универсальный магазин и здесь должны быть все группы товаров, например, они рекомендовали добавить аптечный киоск, отдел бытовой химии, ткани, «нормальный» продуктовый отдел. Повысить степень лояльности к данному предприятию можно, устранив большинство негативных моментов, названных покупателями.

На вопрос «Если оценивать по 10-балльной шкале, то какова вероятность того, что Вы порекомендуете ЦУМ друзьям и близким?» большинство респондентов, а именно 23,6%, поставили оценку «3» (см. рис. 4). Средний балл составляет 5,24. Для нелояльных клиентов и клиентов со скрытой лояльностью это значение равно 3,7, а для покупателей с истинной и ложной лояльностью — 6,31. Обязательно порекомендуют ЦУМ своим друзьям и знакомым только 3,6% респондентов.

Что касается демографических характеристик, то здесь особых различий между лояльными покупателями и всеми

остальными не наблюдается, поэтому рассмотрим только покупателей с истинной и ложной лояльностью. Большинство из них (77,1%) женщины. 54,3% опрошенных находится в возрасте от 30 до 44 лет, 20% — от 18 до 29 лет (если брать во внимание всех респондентов, то эта категория составляет 27,6%, следовательно, лояльность к ЦУМу людей среднего возраста выше), 17,1% — от 45 до 54 лет и остальные 8,6% в возрасте более 55 лет. Большая часть лояльных покупателей — это служащие (51,4%), предприниматели, руководители (вместе они составляют 20%) и рабочие (14,3%). Район проживания, как правило, Центральный (45,7%) и Ленинский (31,4%). На вопрос об уровне доходов 35,3% ответили «могу позволить себе отдых на море», примерно столько же — «денег хватает на еду и покупку одежды», 17,1% ответили «денег хватает на покупку бытовой техники, но приобретение дорогостоящих товаров вызывает затруднение», 11,8% дали ответ «ни в чем себе не отказываю».

Параллельно с анкетированием проводились качественные

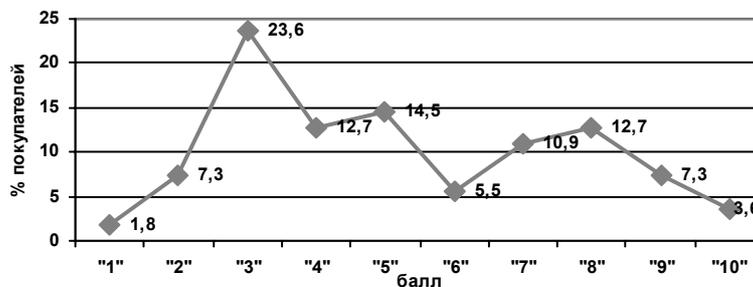


Рис. 4. Вероятность рекомендации ЦУМа его покупателями

исследования (серия фокус-групп).

В каждой фокус-группе принимали участие 12 человек, являющихся постоянными покупателями более трех лет. Для них наиболее важными показателями при выборе торгового предприятия являются месторасположение, качество товаров, обслуживание, имидж, ассортимент. При покупке данная группа людей ориентируется в основном на свое мнение. Рекомендации продавцов не слушают. Большое влияние на выбор при совершении покупки оказывает способ выкладки товаров (предпочтительна открытая выкладка).

В качестве идеального торгового предприятия назван «Променад», что обусловлено высокой оценкой по следующим показателям: интерьер, широкий ассортимент, обслуживание, универсальность, размер торговой площади. Вторым по значению конкурентом ЦУМа назван ТЦ «Спутник».

В качестве сильных сторон Кемеровского универмага были названы удобное месторасположение, высокое качество това-

ров, широкий ассортимент. Режим работы предприятия респонденты считают нормальным. Внешний вид не нравится ни одному участнику. Рекомендовалось сделать ремонт под «евро», заменить двери самооткрывающимися, соорудить подъем для колясок, сделать другой пол (чтоб не проваливались каблучки), установить указатели для туалета. Торговые палатки перед ЦУМом необходимо убрать. Для оформления предприятия было предложено использовать надувные игрушки, отделочные материалы, имитирующие золото, алмазы.

Респонденты считают, что цены в ЦУМе завышены, но они согласны платить больше за качество и эксклюзив. Желательно было бы добавить отделы специализирующиеся на продаже молодежной, мужской классической, итальянской одежды, фирменные отделы, предлагающие покупателям элитные товары, чаще обновлять ассортимент.

По мнению участников фокус-группы, единая реклама ЦУМу не нужна, лучше, если этим займутся отдельные бутики или их

группы. При выборе торгового предприятия респонденты ориентируются в основном на информацию, полученную от друзей и близких.

Большие нарекания у покупателей вызывает парковка. Она имеет небольшую площадь, что доставляет некоторые неудобства. Было предложено внедрить ряд дополнительных услуг: игровая комната для детей, бесплатная доставка купленных товаров до автомобиля (только для объемных и тяжелых покупок).

Для респондентов важно звучание музыки в торговом предприятии. Она должна быть медленной, спокойной, негромкой, единой по всему ЦУМу или по этажам. Радио исключено.

Таким образом, проведение маркетингового исследования позволило определить ключевые моменты работы ОАО «Кемеровский Центральный Универмаг», оказывающие влияние на построение лояльности покупателей, а также приоритетность каждого детерминанта лояльности и уровень его исполнения.

**Виктория БОНДАРЕНКО**

## **МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИЙ: АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В ТЕРРИТОРИАЛЬНУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ**



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

Успешное развитие экономики конкретного региона Российской Федерации или его территории в значительной степени зависит от состояния и качества использования инфраструктурных объектов данного территориального образования. Основным инструментом создания и модернизации инфраструктуры регионов являются территориальные программы развития, в идеале формируемые на базе маркетинга территории. Бизнес-сообщества конкретной территории нуждаются в развитой инфраструктуре для организации, совершенствования и роста своего бизнеса, но не имеют воз-

можности инвестировать в ее развитие достаточные средства. Территориальные программы развития дают общую платформу для сотрудничества региональной администрации, большей части регионального бизнес-сообщества и в какой-то мере населения данного региона, которое заинтересовано в расширении числа рабочих мест на данной территории. В этом случае стандартным приемом является привлечение финансов извне для инвестирования в инфраструктуру региона. Наиболее эффективное решение — использование преимуществ территориального маркетинга.

В экономической литературе, посвященной территориальному маркетингу, существуют разнообразные его трактовки. По мнению Ф. Котлера, *place marketing* или маркетинг территорий обеспечивает наиболее всесторонний подход к решению проблем территории, где аспект продвижения территории занимает малую часть, а большее значение имеет маркетинговое стратегическое планирование, которое должно осуществляться совокупно органами управления территорией, объединенным бизнес-сообществом региона и жителями данной территории. По мнению Ф. Котлера, предназначением маркетинга в данном случае является усиление способностей адаптации совокупного территориального сообщества к рыночным трансформациям. При этом территориальный маркетинг (или стратегический маркетинг территорий) опосредует, при своем применении, такое состояние сообщества, которое удовлетворяло бы потребности всех ключевых общественных институтов данной территории. Отсюда, согласно Ф. Котлеру, основными задачами маркетинга территорий являются:

- ◆ выявление потребностей сообщества территории;
- ◆ определение наличия проблем и причины их образования;
- ◆ прогнозные сценарии перспективного решения данных проблем с учетом коренных ценностей сообщества, его ресурсов и потенциалов;
- ◆ долгосрочное поэтапное инвестирование в регион<sup>1</sup>.

По мнению А. Дайана, маркетинг территорий направлен на привлечение инвестиций в регион посредством улучшения его имиджевой привлекательности<sup>2</sup>.

Согласно мнению А.П. Панкрухина, маркетинг территории — это маркетинг в интересах территории, ее внутренних субъектов, а также внешних субъектов, во внимании которых заинтересована территория<sup>3</sup>.

Классически маркетинг ориентирован на потребителя и дифференциацию рынков и при взгляде на территорию, как на специфический товар, может быть использован для коммерциализации потенциала территории, к примеру, посредством привлечения инвесторов при формировании инвестиционно привлекательного климата, создания в регионе дополнительного числа рабочих мест, интенсификации товарообменных процессов и повышения качества жизни населения<sup>4</sup>.

Схематично взаимодействие агентов, формирующих территориальные программы по вложениям в инфраструктурные сектора, с внешними инвестиционными структурами в рамках маркетинга территорий отображено на *рисунке 1*.

Ключевая для маркетинга территорий проблема финансирования инфраструктурных образований состоит, очевидно, в привлечении негосударствен-

ных средств к этому процессу, так как бюджетное финансирование является недостаточным. Решение данной проблемы может быть облегчено при условии привлечения средств иностранных инвесторов, что возможно при участии территории в международных проектах. Стало быть, задача привлечения финансовых средств к кредитованию инфраструктуры территории естественным образом распадается на ряд подзадач в соответствии с маркетинговой привлекательностью областей инфраструктуры для инвестирования. Руководствуясь указанным принципом привлекательности можно выделить че-

тыре укрупненных инфраструктурных блока:

- ◆ инфраструктура международных финансовых операций;
- ◆ инфраструктура технологического международного сотрудничества и НИОКР;
- ◆ инфраструктура сектора услуг, в том числе и международных;
- ◆ инфраструктура торговли товарными массами (в том числе экспортно-импортные операции).

На рынке *финансирования инфраструктуры международных финансовых операций* проблем с привлечением капиталов для инвестирования нет. Бо-



Рис. 1. Схема взаимодействия территориальных структур с потенциальными инвесторами в рамках маркетинга территорий

<sup>1</sup> Kotler Ph., Haider D.H., Rein I. Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations. — N.Y., 1993.

<sup>2</sup> Дайан А. Академия рынка: маркетинг. — М., 1993. — С. 103.

<sup>3</sup> Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. — СПб., 2006. — С. 27.

<sup>4</sup> Жердева О.В. Роль маркетинга в идентификации территорий // Маркетинг в России и за рубежом. № 2 (52). 2006.

лее того, капиталы «стоят в очередь» для удачной инкорпорации в мировые финансовые потоки, приносящие высокую норму прибыли. Проблема «бегства капиталов» за пределы Российской Федерации уже давно вышла со страниц экономической литературы в публицистическую прессу. Механизмы этого процесса различны, в качестве основного указываются оффшорные зоны. Нас в нашем исследовании интересует не механизм оттока капиталов, а только сам факт наличия этого процесса. Точной оценки объема российских капиталов, ежегодно вливающих в мировые финансовые потоки, не существует. Различные эксперты указывают цифры от 10 до 40 млрд долл. ежегодно<sup>5</sup>. По официальным данным национальной статистики частные инвестиции из России в 2004 году составили более 30 млрд долл. Наиболее значительные объемы инвестиций в ряд государств визуализированы в *таблице 1*.

Как мы уже отмечали, этот процесс стимулируется большей прибыльностью и меньшими рисками, чем при инвестировании в объекты инфраструктуры. Причем, основное значение имеет именно риск инвестирования в национальные инфраструктурные объекты, поскольку проценты по кредитам в РФ много выше, чем в государствах, куда инвестируются российские ка-

питалы. Среднегодовая ставка по кредиту в России составляет порядка 15%, а в странах, куда инвестируются российские капиталы — не более 6%. Указанные параметры среднегодовых процентов по кредитам продемонстрированы в *таблице 2*.

И в США, и в Великобритании, куда охотно инвестируются российские частные капиталы, среднегодовые ставки по кредитам в два или в три раза ниже, чем в России. Однако, как следует из *таблицы 1*, несмотря на подобные условия кредитования, значительные финансовые средства оттекают за рубежи России, где их функционирование более безопасно, хотя и возможно менее прибыльно.

Проблема *инвестирования в инфраструктуру международного технологического обмена и НИОКР* является актуальной, так как государственное инвестирование является недостаточным и более косным, и российские частные финансы практически не участвуют в кредитовании этой части инфраструктуры. Вполне очевидно, что призывами инвестировать в российскую науку и различного рода репрессалиями невозможно обеспечить развитие этого процесса в широком объеме. Требуется разработка своеобразной программы на принципах маркетинга, привлекательность которой и ее финансовая осуществимость обеспечили бы широ-

Таблица 1  
Инвестиции из России всего и выборочно в ряд государств в 2004 году\*

Место вложений	Сумма инвестиций, млн долл.
Всего	33 773
США	10 330
Кипр	7 513
Великобритания	2 969

\* Российский статистический ежегодник. Госкомстат РФ. – М., 2005. – С. 673.

Таблица 2  
Процентные ставки по кредитам (среднегодовые) в ряде стран в 2003\* и 2005\*\* годы

Страна	Среднегодовая ставка по кредитам, %	
	2003	2005
Япония	1,82	1,9
Китай	5,3	5,3
Россия	12,98	15,7
Великобритания	3,69	4,0
США	6,2	4,7

\* Российский статистический ежегодник. Госкомстат РФ. – М., 2005. – С. 803.

\*\* Новые известия от 09.06.2005 со ссылкой на Росстат – <http://www.newizv.ru/news/2005-09-06/30963/>

<sup>5</sup> В частности о «долларизации» российской финансовой системы и оттоке капиталов за рубеж подробно писал Абалкин Л. И.: Качественные изменения структуры финансового рынка и бегство капиталов из России // Вопросы экономики. 2000. № 2.

кий приток частных капиталов в эту сферу, так как это происходит в США, ЕС и Японии. В частности, может использоваться отраслевой принцип: так, компании, капиталы которых связаны с энергетической отраслью, могли бы патронировать разработки в области энергетики, а российские ТНК, капиталы которых участвуют в сырьевых отраслях и производстве алюминия, могли бы финансировать разработки, связанные с указанными направлениями. Так как такая практика является успешной и распространенной на территориях ЕС, США и в Японии, следует ожидать высокой финансовой отдачи от инвестиций в эту сферу на продемонстрированных принципах в Российской Федерации.

*Услуживый сектор инфраструктуры* получает финансирование из негосударственных финансовых потоков в значительных (по российским размерам) количествах. Однако, несмотря на это обстоятельство, служебная инфраструктура развита в РФ недостаточно, и имеются значительные резервы для ее развития и для привлечения финансов к ее кредитованию. Относительно медленный рост международных услуг в РФ в некоторой степени объясняется неверно выстроенными приоритетами финансирования. Учитыва-

вая результаты последней туристической революции<sup>6</sup>, смену приоритетов основных туристических сегментов в отношении мотивации к путешествиям, определять приоритетное финансирование этой сферы следует, учитывая мотивации основных ожидаемых к прибытию туристических сегментов. Таковой для большинства из них является мотивация межличностного общения и физическая<sup>7</sup>. Так как других преимуществ (климатических, культурных) у регионов Российской Федерации нет, следует планировать инвестирование этой сферы исходя из преимуществ (предполагаемых) в ценовой конкуренции. Факторами, могущими обеспечить конкурентное преимущество в этой сфере деятельности, являются относительно дешевая рабочая сила и более низкие тарифы на электроэнергию и энергоносители, чем в странах ЕС. С учетом этих преимуществ при доведении качества услуг до общепринятого мирового уровня (комфорт проживания, перемещения, питания, общения) можно рассчитывать на успешность осуществления инвестиционных проектов в этой сфере. Дополнительным резервом привлечения финансирования для служебной части инфраструктуры является возможность использования преимуществ территориального маркетинга. Имеется в виду воз-

можность привлечения финансов к инвестициям в эту часть инфраструктуры при помощи различного рода территориальных программ и международных проектов. Практика российского бизнеса показывает ряд примеров успешной реализации такого подхода. Так, программа строительства московских и санкт-петербургских отелей органично включена в городские планы развития, а в рамках осуществления проектов МТК предполагается строительство сети придорожных мотелей и гостиниц. Помимо туристических услуг другие разновидности международных услуг на территории России развиты недостаточно и не имеют выраженных перспектив привлечения значимых финансовых ресурсов из международных финансовых потоков для кредитования их инфраструктуры.

Наиболее сложной задачей является привлечение финансов для *инвестирования в материальную часть инфраструктуры*. Основной причиной трудностей являются длительные сроки оборота капиталов при инвестициях в материальную составляющую инфраструктуры и низкая прибыльность, так как участие в других финансовых проектах может дать гораздо более высокие проценты по кредитам. Величина процентных ставок по кре-

<sup>6</sup> Данный вопрос рассмотрен в работе: Федько В.П., Бондаренко В.А. Развитие и становление инфраструктурного комплекса сферы услуг туризма в России: генезис, эволюция, проблемы и перспективы (маркетинговый аспект). Монография. – Р-н/Д, 2006. – С. 16–19.

<sup>7</sup> Мотивации клиентов в туризме ранее рассматривались в статье: Федько В.П., Бондаренко В.А. Базовые аспекты маркетинга в туризме // Практический маркетинг. № 99 (5. 2005). – С. 6–8.

дитам в РФ приведена в *таблице 3*.

Безусловно, ни один инфраструктурный проект при условии его сверхвысокой прибыльности не способен обеспечить среднегодовые выплаты по кредитным обязательствам более 15%, не говоря уже о 146 или 320 процентах. Такая высокая прибыльность участия российских капиталов в финансовых операциях не делает для них привлекательными инвестиции в инфраструктурные проекты.

Таким образом, привлечение финансовых ресурсов в эту сферу из частных капиталов затруднено, и это является объективной реальностью. Следовательно, почти единственным путем привлечения финансовых средств из мировых финансовых потоков для инвестирования в указанную инфраструктуру является включение ее объектов (только в плане финансирования) в территориальные программы развития, как составной части маркетинга территорий. В этом случае, самостоятельность и подконтрольность государственным органам объектов инфраструктуры не пострадает, так как инвестировать в нее будут не конкретные компании и организации, а в рамках общей программы финансирования часть средств бу-

дет инвестироваться в указанные инфраструктурные комплексы. Маргинальной частью, формирующей инфраструктуру территорий, являются отделы ВЭС в областных администрациях, получающих финансирование из национального и регионального бюджетов. Это обстоятельство (скромные размеры финансирования) ограничивает развитие этой части инфраструктуры. Так как надеяться на привлечение средств частных инвесторов для ее развития не приходится, данные отделы могут заниматься саморазвитием. С этой целью они своего состава и с привлечением сторонних специалистов могли бы сформировать группы административного маркетинга. Задачей этих групп должно быть выявление предприятий, располагающих возможностями и перспективами рыночного развития (достаточно развитая инфраструктура, работоспособный персонал, эффективный менеджмент). После процесса выявления таких предприятий и объективной оценки их конкурентоспособности и рыночных перспектив, отделы ВЭС под гарантии собственной региональной администрации могут изыскивать зарубежные финансовые капиталы, переизбыток которых наблюдается в

ЕС и ряде других регионов. Особенно это касается финансовых организаций среднего и малого размера, не могущих инвестировать в масштабные проекты. При заключении договора по инвестированию указанных предприятий отделы ВЭС будут получать посреднический процент. Средства от процентных отчислений за посреднические международные финансовые услуги могут использоваться для развития ВЭС, как объекта инфраструктуры территории.

Используя маркетинговые подходы при анализе проблемы финансирования инфраструктуры, можно применить широко апробированные в практике маркетинга методики определения привлекательности тех или иных объектов на принципе построения матрицы. Для этого мы принимаем несколько критериев, как базовые, значимые для лояльности / нелояльности инвестора при принятии решения об инвестировании. Как и при строительстве любой другой матрицы (Ансоффа, БКГ, Херси – Бланшара, Макдональда и т. д.) применяется редуцированный подход. То есть, те критерии, которые мы принимаем как базовые на самом деле являются сложносоставными элемента-

Таблица 3

Процентные ставки по кредитам (среднегодовые) в России с 1995 по 2005 годы\*

Ставка по кредиту (среднегодовая), %	1995**	1996	1999	2000	2002	2003	2005
		320,0	146,8	39,7	24,43	15,79	12,98

\* Российский статистический ежегодник. Госкомстат РФ. – М., 2005. – С. 803.

\*\* Для сравнения в Японии в 1995 г. ставка по кредиту (среднегодовая) составляла 3,5%.

\*\*\* По данным источника: Новые известия от 09.06.2005 со ссылкой на Росстат – <http://www.newizv.ru/news/2005-09-06/30963/>.

ми, рассчитываемыми на ряде индексов. Очевидно, что финансы в настоящее время стремятся не связываться на длительное время с кредитованием материальных объектов в виду относительно низкой прибыльности и высоких рисков невозврата средств. Кроме того, процедуры надзора со стороны государственных финансовых органов сопровождаются, как правило, замедлением скорости циркуляции капиталов и снижением, вследствие этого, нормы прибыли. Не секрет, что существует и коррупционная составляющая государственного контроля (статусная рента), так же сказывающаяся на уровне прибыльности и ставок по перестрахованию. Следовательно, когда мы принимаем в качестве базового критерия «капитализация» при этом мы имеем в виду уровень связи свободного капитала с материальными объектами. При таких проектах, где требуется создание массивной инфраструктуры и капиталы надолго связываются с мало прибыльной деятельностью по формированию материальных объектов (в том числе общественного назначения) мы ставим максимальное значение этого индекса:  $++$ . В случае, когда осуществление какого-либо проекта не требует создания инфраструктурных комплексов, по этому критерию мы ставим знак:  $---$ . Когда инфраструктура требуется, но используется уже ранее созданная и частично амортизирован-

ная, то будет возможно применить сочетание из плюсов (+) и минусов (-). Возможны варианты:  $++$  — и  $+-$  — и т. д. При расчете условного уровня капитализации (связи капитала с инфраструктурными комплексами) для формализации этого критерия мы применяем алгебраическую сумму плюсов и минусов.

При принятии в качестве базового критерия «государственный контроль» мы имеем в виду всю совокупность воздействия финансовых, фискальных, контролирующих и надзорных органов на свободное течение и взаимодействие финансовых капиталов. Так как основным результатом воздействия государственных органов является замедление такого течения, то капиталы стараются находить такие фарватеры для своей циркуляции, где эти воздействия минимальны. Кстати, идея СЭЗ<sup>8</sup> и территориальных программ как раз и характеризуется уменьшением степени такого контроля, что повышает привлекательность этих мест для финансовых капиталов. Предупреждая возможные возражения, отметим, что не существует методов государственного вмешательства, ускоряющих движение капиталов, речь идет только об уменьшении степени торможения их движения. Поэтому, всю совокупность воздействия различных государственных органов на течение финансовых капиталов мы назвали «государственный контроль» и, в зависимости от степени его вли-

яния, на конкретном участке движения финансовых потоков обозначаем сочетанием (+) и (-). Всего степеней взято три. Производится алгебраическое суммирование (+) и (-), а уже указанная их алгебраическая сумма в численном выражении подставляется в расчетный модуль. Алгебраический знак у суммы соответствует наибольшему значению (+) или (-).

В качестве третьего базового критерия мы приняли «срок обращения» для капиталов. Это также комплексное понятие, состоящее из множества атрибутов. Тем не менее, срок обращения представляет важнейший критерий, влияющий на привлекательность для инвесторов процесса кредитования конкретного объекта. Этот базовый критерий мы в нашем исследовании также формально обозначаем суммой (+) и (-). Алгебраическая сумма этих показателей выносится на расчетный модуль. Принципиальный вид и элементарный расчет в самом общем виде мы продемонстрировали в *таблице 4* и на *рисунке 2*.

Безусловно, что при применении нашей методики для каждой конкретной программы или участия финансовых капиталов в каком-либо территориальном проекте по программе территориального маркетинга или СЭЗ, система показателей (+) и (-) и, соответственно, их алгебраические суммы для подстановки в расчетный модуль могут меняться.

<sup>8</sup> Свободная экономическая зона.

Таблица 4

Базовые критерии привлекательности финансирования инфраструктурных комплексов

Инфраструктурный комплекс	Капитализация			Государственный контроль			Срок обращения		
	+	-	-	+	-	-	+	-	-
Инфраструктура международных финансов	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Инфраструктура технологического международного обмена и НИОКР	+	-	-	+	-	-	+	+	-
Инфраструктура сферы услуг, в том числе международных	+	+	-	+	+	-	+	-	-
Инфраструктура торговли товарами (включая экспортно-импортные операции)	+	+	+	+	+	+	+	+	+

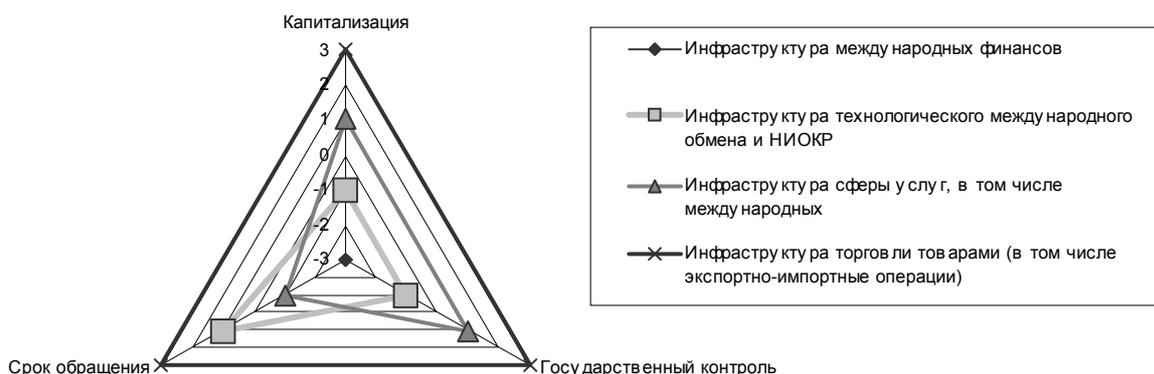


Рис. 2. Расчетный модуль инвестиционной привлекательности различных инфраструктурных комплексов

Данный расчетный модуль использует стандартную систему XYZ. Алгебраическая сумма значений откладывается на осях с соответствующим знаком, точки пересечения соединяются, образуя треугольник определенной площади. Ее величина и преимущественное расположение в плюсовой или минусовой части графика может характеризовать конкретную величину инвестиционной привлекательности. Регулярное сопоставление расчетных критериев по данной методике, особенно, для уже осуществленных проектов в сочетании с проводимыми в настоящее время будет способствовать получению оптимальной площади и положения «треугольника инвестиционной при-

влекательности», создать так называемое «золотое сечение» инвестиционной привлекательности инфраструктурного объекта территории. Применение данной методики для определения оптимума привлекательности конкретной территории или проекта может иметь значение не только для потенциального инвестора, но и для стороны, привлекающей инвестиции в рамках программы маркетинга территории, так как это позволит ей предоставить оптимальный пакет преференций для привлекаемых капиталов в объеме «необходимо и достаточно».

Таким образом, успешность привлечения финансов для инвестирования инфраструктуры

территории зависит от привлекательности для финансовых структур условий ее кредитования. При этом отмечается обратная пропорциональная зависимость следующего рода, опосредующая увеличение привлекательности инвестирования в инфраструктурные комплексы: чем выше степень государственного контроля и степень капитализации отрасли, тем менее она привлекательна для инвесторов. При использовании маркетингового подхода для определения инвестиционной привлекательности инфраструктурного объекта авторская методика может позволить определить оптимальный пакет преференций, предоставляемых территорией потенциальному инвестору.

**Татьяна КОРОТКОВА**

## **ВЗАИМОВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЭФФЕКТОВ ПРИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ СОЦИАЛЬНО-ЭТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА**



**Короткова Татьяна Леонидовна,**  
к.э.н., доцент, профессор к-ры  
Маркетинга и управления проектами  
Московского института электронной  
техники (Технический университет).

Взаимообусловленность и взаимозависимость экономических и социальных эффектов в процессе реализации социально-этической концепции маркетинга может быть положена в основу методики прогнозирования социальных эффектов. Поскольку оценка экономической эффективности бизнеса с учетом контролируемых и неконтролируемых факторов, воздействующих на его социальную направленность, вполне поддается формализации, а определение соци-

альных эффектов затруднено, необходимо использовать взаимозависимость между соответствующими экономическими показателями и обуславливаемыми ими социальными эффектами.

Анализ современных подходов к оценке социальных эффектов показывает, что данная проблема не является в настоящее время популярной среди экономистов и социологов. В то же время неудовлетворенные социальные потребности, как на уровне микро структур бизнеса,

так и на уровне общества, обуславливают социальную напряженность во всех сферах деятельности. Из этого вытекает вывод о том, что необходимо найти пути удовлетворения социально-этических потребностей и оценить эффективность этих путей.

Некоторыми авторами\* предлагается использовать для оценки социальных эффектов коэффициент социальной рентабельности ( $SR$ ), который рассчитывается по аналогии с показателем экономической рентабельности, как отношение денежной оценки социального эффекта к затратам на производство данного социального эффекта:

$$SR = \frac{\text{Социальный эффект}}{\text{Затраты}}$$

Однако в отличие от показателя экономической рентабельности коэффициент социальной рентабельности не всегда поддается исчислению. Измерение денежной оценки социального эффекта и затрат, связанных с его производством, в большинстве случаев является крайне сложной задачей. Проявление социального эффекта от потребления культурных, образовательных и других услуг растянуто во времени и находит свое отражение в различных отраслях экономики. Повышение образовательного, культурного уровня приводит к росту потребления в социально-культурной сфере, повышению производительности труда в сфере материального производства и т. д.

\* Шекова Е.Л. Оценка инвестиционных проектов некоммерческой организации // Финансовый менеджмент. – 2002. № 6. – 14 с.

Кроме коэффициента социальной рентабельности, к показателям социальных результатов инвестиционных проектов, в том числе реструктуризации, предлагается использовать показатель чистой приведенной социальной стоимости, индекс социальной доходности, коэффициент внутренней нормы социальной доходности.

При оценке результатов реструктуризации на принципах социально-этического маркетинга наиболее привлекательными являются проекты с наибольшими значениями социальной рентабельности. Однако, как уверяют авторы данных предложений, в большинстве случаев проекты с высокими значениями социальной рентабельности являются экономи-

чески убыточными. Такое утверждение не является истинным, поскольку социализация бизнеса, во-первых, повышает уровень потребления и, как следствие, увеличивает доходы бизнеса, и, во-вторых, не всегда связана с крупными инвестициями.

Таким образом, при использовании предлагаемых показателей экономических и социальных результатов реструктуризации, оценки их могут быть противоречивыми, что не только затрудняет, но и вводит в заблуждение относительно целесообразности внедрения в бизнес-процессы социально-этической концепции маркетинга. Этот феномен является следствием того, что рассмотренные подходы имеют существенный недостаток: они не учитывают взаимообуслов-

ленность и взаимозависимость экономических и социальных эффектов, а рассматривают последние как автономные направления получения соответствующих результатов. Поэтому предлагаемые методы требуют существенной доработки, связанной с определением степени зависимости разных видов эффектов и их влияния друг на друга.

В этой связи необходимо выявить социальные последствия экономических эффектов, полученных в результате реструктуризации, и, решить обратную задачу по оценке экономических последствий социальных преобразований в бизнесе.

Экономические эффекты на макро уровне обеспечивают получение социальных эффектов, повышая уровень реализации



Рис.1. Взаимообусловленность эффектов в результате социально-этической реструктуризации на макроуровне

социальных потребностей общества в целом. Для определения количественных оценок влияния реализации проблем социально-этического маркетинга на достижение социальных эффектов используем взаимосвязи социальных проблем, экономических и социальных эффектов на *рисунке 1* и оценки их взаимовлияния, данные экспертами в матрице отношений (*рис. 2*).

В ячейках матрицы проставлены экспертные оценки степени влияния решения проблем на макроуровне ( $X_i$ ) и соответствующих им экономических эффектов ( $Y_k$ ) по пятибалльной шкале.

Чтобы определить какие социальные проблемы и их решения обеспечивают наибольший экономический эффект, проанализируем матрицу на *рисунке 2*. Для этого рассчитаем интегральные оценки влияния проблем на экономические эффекты, как средние от суммы значений по горизонтали. Оценки и соответствующие им ранги приведены в *таблице 1*.

Из таблицы следует, что наиболее социально значимой на сегодняшний день в России является проблема социальной ориентации производителей, решение которой предопределяет получение экономических

эффектов. Далее можно определить степень влияния экономических эффектов на достижение соответствующих социальных эффектов.

Для получения оценок отношений  $\{YZ\}$  строится матрица отношений «экономические эффекты ( $Y_k$ ) – социальные результаты ( $Z_j$ )». В клетках матрицы проставляются экспертные оценки степени влияния экономических эффектов на соответствующие социальные эффекты по пятибалльной системе (*рис. 3*).

Данные о значимости экономических эффектов для получения социальных результатов и

$i \backslash k$	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y_4$	$Y_5$	$Y_6$
$X_1$	5	4	4	2	2	4
$X_2$	0	4	4	2	4	4
$X_3$	5	5	5	3	5	3
$X_4$	0	0	2	5	5	0
$X_5$	2	2	2	5	5	3

Рис.2. Матрица отношений  $\{XY\}$ : «проблемы – экономические эффекты»

Таблица 1

Ранжирование социальных проблем с позиций важности получения экономических эффектов

Проблемы	Наименование проблем	Интегральная оценка	Ранг
$X_1$	<b>Сформировать социальную рыночную среду (инфраструктуру рынка)</b>	3,5	2
$X_2$	<b>Обеспечить социализацию посреднической сети</b>	3,0	4
$X_3$	<b>Разработать систему социальной ориентации производителей</b>	4,3	1
$X_4$	<b>Создать систему стандартов по обеспечению социальной поддержки и защиты декретированных слоев населения</b>	2,0	5
$X_5$	<b>Социальное позиционирование бизнеса</b>	3,1	3

$k \backslash j$	$Z_1$	$Z_2$	$Z_3$	$Z_4$	$Z_5$	$Z_6$
$Y_1$	5	5	4	4	3	3
$Y_2$	3	5	5	3	3	3
$Y_3$	1	2	4	2	1	1
$Y_4$	2	3	4	5	3	5
$Y_5$	5	4	4	3	2	4
$Y_6$	4	3	4	5	4	5

Рис.3. Матрица отношений  $\{YZ\}$ : «экономические эффекты – социальные результаты»

их ранжирование представлены в *таблице 2*.

Из таблицы видно, что наибольшей значимостью для достижения социальных эффектов обладает такой результат реструктуризации на принципах социально-этического маркетинга, как повышение рентабельности бизнеса.

Опосредованная оценка реализации социально-этических проблем на формирование каждого социального эффекта может быть получена на основе матриц 1 и 2 в результате расче-

та средневзвешенного значения отношений  $\{XU\}$  взвешенного по степени участия экономических эффектов в получении конкретного социального эффекта (отношения  $\{YZ\}$ ) по формуле:

$$\{x_i, z_j\} = \frac{\sum_k xy_{ik} \times yz_{kj}}{\sum_k xy_{ik}}$$

Результаты расчетов представлены в матрице на *рисунке 4*. Как показывают расчеты, наибольшую значимость для получения социальных эффектов имеют проблемы, у которых

средние интегральные оценки влияния на социальные эффекты (сумма  $XZ_{ij}$  по горизонтали деленная на число отношений) имеют наибольшие значения (*табл. 3*).

Как видно из таблицы 3, средние интегральные оценки колеблются весьма незначительно, что закономерно, поскольку экспертное оценивание производилось без учета значимости социально-этических проблем. Действительно, важность реализации тех или иных социальных проблем для данного общества

Таблица 2

Ранжирование экономических эффектов с позиций получения социального эффекта

Индексы экономических эффектов	Наименование экономических эффектов	Интегральная оценка влияния на достижение социальных эффектов	Ранг
$Y_1$	Повышение темпов роста макро показателей	4,0	2
$Y_2$	Увеличение темпов роста капитализации экономики	3,6	4
$Y_3$	Снижение транзакционных издержек	2,7	5
$Y_4$	Увеличение отчислений в бюджет от прибылей компаний и на благотворительность	3,6	4
$Y_5$	Повышение материального благосостояния декретированных слоев населения	3,6	4
$Y_6$	Повышение рентабельности бизнеса	4,1	1

$i \backslash j$	$Z_1$	$Z_2$	$Z_3$	$Z_4$	$Z_5$	$Z_6$
$X_1$	3	4	4	3	2	3
$X_2$	3	3	4	3	2	3
$X_3$	3	4	4	3	2	3
$X_4$	3	3	4	3	2	4
$X_5$	3	3	4	4	3	3

Рис. 4. Матрица оценок влияния отношений  $\{XZ\}$ : «проблемы – социальные эффекты»

Таблица 3

Интегральные оценки влияния социально-этических проблем на социальные эффекты

Индекс проблем	Наименование проблем	Интегральная оценка	Ранг проблем
$X_1$	<b>Сформировать социальную рыночную среду (инфраструктуру рынка)</b>	3,1	3
$X_2$	<b>Обеспечить социализацию посреднической сети</b>	3,0	4
$X_3$	<b>Разработать систему социальной ориентации производителей</b>	3,1	3
$X_4$	<b>Создать систему стандартов по обеспечению социальной поддержки и защиты декретированных слоев населения</b>	3,1	3
$X_5$	<b>Социальное позиционирование бизнеса</b>	3,3	1

в определенный период времени может различаться и очень значительно. Однако для целей ранжирования проблем и соответствующих им социально-этических эффектов, можно применить полученные оценки. В *таблице 4* приведен приоритетный ряд социально-этических проблем. Ранг проблемы свидетельствует о степени ее влияния на достижение социальных эффектов. Анализ данных таблицы показывает, что наиболее значимой для получения социальных эффектов является решение проблемы социального позиционирования бизнеса. Такой вывод закономерен, ввиду того что любое мероприятие по внедрению социально-этической концепции маркетинга связано с улучшением позиционирования бизнеса с социальных позиций.

Ранжирование социальных эффектов осуществлено аналогичным образом, с той лишь разницей, что средние интегральные оценки социальных эффектов получены как средние арифметические из сумм отношений  $XZ$  по вертикали.

Таким образом, на первое место вышел социальный эффект, связанный с основной целью социально-этической концепции, а именно — с повышением социальной потребительской ценности и удовлетворенности за счет смещения акцентов в сторону общественных интересов.

Из анализа, проведенного по разработанной методике на макро уровне, можно сделать следующие выводы:

- ◆ степень зависимости социальных эффектов от реализации социальных проблем маркетинга может быть определена опосредовано через влияние на экономические эффекты;
- ◆ рассчитанные интегральные оценки влияния социальных проблем маркетинга на экономические эффекты позволили проранжировать их по степени воздействия на данные эффекты;
- ◆ наиболее социально значимой на сегодняшний день в России является проблема социальной ориентации производителей, решение которой предопределяет получение

экономических эффектов;

- ◆ экспертные оценки степени влияния экономических эффектов на соответствующие социальные эффекты и последующее ранжирование, показало, что наибольшую значимость для получения социальных эффектов имеет повышение рентабельности бизнеса;

- ◆ и наконец, наиболее значимой для получения социальных эффектов является решение проблемы социального позиционирования бизнеса.

Таким образом, прогнозирование социальных эффектов от решения социальных проблем реструктуризации связано, в первую очередь, с оценкой степени влияния этих проблем на получение экономических эффектов. Затем определяется опосредованное влияние экономических эффектов на достижение соответствующих социальных результатов.

Задача определения социальных и экономических результатов внедрения социально-эти-

Таблица 4

Ранжирование социально-этических эффектов

Индекс эффектов	Наименование эффектов	Степень зависимости от решения проблем	Ранги социальных эффектов
$Z_1$	Снижение социальной напряженности на рынке труда	3,0	5
$Z_2$	Увеличение производства социально-значимых товаров и услуг	3,4	2
$Z_3$	Повышение социальной потребительской ценности и удовлетворенности за счет смещения социальных акцентов в сторону общественных интересов	4,0	1
$Z_4$	Участие бизнеса в Правительственных социальных программах	3,2	3,5
$Z_5$	Повышение статуса бизнеса в результате предотвращения фальсификации товаров	2,2	6
$Z_6$	Улучшение состояния окружающей среды за счет соблюдения экологических норм	3,2	3,5

ческой концепции на микроуровне, т. е. на уровне субъектов бизнеса, сводится к выявлению соответствующих взаимовлияний. Причем, в отличие от макроуровня, здесь наблюдается обратная зависимость: решение социальных проблем дает социальные эффекты, а последние обуславливают социальные последствия. Используя схему взаимосвязей на рисунке 5, построим матрицу взаимовлияний «проблемы – социальные эффекты» {XY} (рис. 6).

На основании экспертных оценок в матрице 5 определяем средние интегральные показате-

ли влияния социальных проблем на социальные эффекты и ранжируем их по степени этого влияния (табл. 5).

Из таблицы видно, что на первом месте оказалась проблема разработки инновационной политики, ориентированная на социально-экономические эффекты. Такой вывод также закономерен, поскольку новации в сфере социально-этического маркетинга являются источниками, как экономических, так и социальных эффектов.

Далее рассчитываются оценки влияния социальных эффектов

на экономические результаты социально-этической реструктуризации. Для этого строится матрица (рис. 7) взаимовлияния социальных эффектов на соответствующие экономические эффекты, исходя из схемы на рисунке 6.

На основании данных матрицы 7 определяются интегральные оценки и расставляются приоритеты социальных эффектов с точки зрения их влияния на экономические показатели эффективности (табл. 6).

Проанализировав результаты, полученные в таблице 6, можно сделать следующий вывод: наи-

<i>i \ k</i>	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y_4$	$Y_5$	$Y_6$	$Y_7$	$Y_8$	$Y_9$	$Y_{10}$
$X_1$	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
$X_2$	4	5	4	5	4	3	3	4	3	3
$X_3$	5	3	4	4	5	3	3	5	4	5
$X_4$	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5
$X_5$	4	3	3	3	5	5	4	4	5	5
$X_6$	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4
$X_7$	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
$X_8$	4	3	3	4	4	5	5	5	4	5
$X_9$	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4

Рис. 5. Влияние решения проблем социально-этического маркетинга и полученных социальных эффектов на экономическую эффективность бизнеса

Таблица 5

Оценки влияния и ранги социальных проблем на социальные эффекты

Индексы проблемы	Наименование проблем	Оценки влияния	Ранги
$X_1$	<b>Формирование социально-ориентированной организационной структуры бизнеса</b>	4,3	3
$X_2$	<b>Создание социальной системы управления персоналом</b>	3,8	6
$X_3$	<b>Реинжиниринг системы управления и информационного обеспечения бизнес-процессов</b>	4,3	3
$X_4$	<b>Организация системы социально-этического маркетинга</b>	4,3	3
$X_5$	<b>Разработка товарной политики с учетом социально-этических стандартов и норм</b>	3,6	6,5
$X_6$	<b>Формирование политики социального ценообразования</b>	4,0	5
$X_7$	<b>Построение снабженческо-сбытовой системы на базе социальных принципов</b>	3,6	6,5
$X_8$	<b>Социализация инвестиционной политики</b>	4,2	4
$X_9$	<b>Разработка инновационной политики, ориентированной на социально-экономические эффекты</b>	4,6	1



Рис. 6. Матрица взаимовлияний «проблемы – социальные эффекты»

большее влияние на формирование экономических эффектов в процессе социально-этической реструктуризации оказывает повышение конкурентоспособности товаров и услуг (первый ранг). Не менее важным для достижения экономических эффектов является обеспечение таких социальных эффектов как улучшение уровня организационной и корпоративной культуры бизнеса и усиление роли материального и морального стимулирования персонала компании, имеющих одинаковые ранги.

Чтобы получить опосредованные оценки влияния на экономические эффекты проблематики социально ориентированной реструктуризации, необходимо аналогичным образом рассчитать показатели соответствующего влияния. Для этого используем матрицу взаимовлияния (рис. 8), построенную на основе схемы на рисунке 6 и матрицы взаимовлияний (см. рис. 7).

На основании матрицы 8 рассчитаны опосредованные интегральные оценки влияния социальных проблем (их решений) на экономические эффекты. Ре-

зультаты приведены в *таблице 7*.

Анализ данных таблицы 7 говорит о том, что две социальные проблемы имеют одинаковые ранги (1,5): организация системы социально-этического маркетинга и разработка инновационной политики, ориентированной на социально-экономические эффекты. Это значит, что данные проблемы одинаково важны для обеспечения экономических эффектов. Вторыми по значимости и одинаковыми по рангу (4) оказались такие социально-этические проблемы,

k \ i	Z <sub>1</sub>	Z <sub>2</sub>	Z <sub>3</sub>	Z <sub>4</sub>	Z <sub>5</sub>	Z <sub>6</sub>	Z <sub>7</sub>	Z <sub>8</sub>	Z <sub>9</sub>
Y <sub>1</sub>	5	4	5	4	5	4	4	4	5
Y <sub>2</sub>	5	4	4	5	5	4	4	4	5
Y <sub>3</sub>	4	3	3	3	4	4	4	2	4
Y <sub>4</sub>	5	4	4	4	5	4	4	4	5
Y <sub>5</sub>	3	3	4	4	4	4	4	4	4
Y <sub>6</sub>	3	3	3	4	4	5	3	2	4
Y <sub>7</sub>	3	3	3	3	3	3	4	3	3
Y <sub>8</sub>	4	3	3	3	4	3	4	4	3
Y <sub>9</sub>	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Y <sub>10</sub>	3	4	4	4	4	4	4	5	4

Рис. 7. Матрица взаимовлияний социальных эффектов на экономические результаты

Таблица 6

Интегральные оценки степени влияния социальных эффектов на экономические показатели

Индекс социальных эффектов	Наименование социальных эффектов	Интегральная оценка	Ранг
Y <sub>1</sub>	Улучшение уровня организационной и корпоративной культуры бизнеса	4,4	2,5
Y <sub>2</sub>	Усиление роли материального и морального стимулирования персонала компании	4,4	2,5
Y <sub>3</sub>	Повышение социального статуса наемных работников	3,4	6,5
Y <sub>4</sub>	Улучшение социального климата в коллективе	4,3	3
Y <sub>5</sub>	Увеличение социальной потребительской ценности и степени удовлетворения социальных потребностей	3,7	5
Y <sub>6</sub>	Повышение социальной роли бизнеса	3,4	6,5
Y <sub>7</sub>	Достижение социальной справедливости	3,2	7,5
Y <sub>8</sub>	Повышение социального имиджа и статуса бизнеса	3,2	7,5
Y <sub>9</sub>	Повышение конкурентоспособности товаров и услуг	4,6	1
Y <sub>10</sub>	Обеспечение безопасности выпускаемых товаров, за счет внедрения системы показателей высоких стандартов	4,0	4

<i>i \ j</i>	$Z_1$	$Z_2$	$Z_3$	$Z_4$	$Z_5$	$Z_6$	$Z_7$	$Z_8$	$Z_9$
$X_1$	4	3	4	4	4	4	4	4	4
$X_2$	4	3	3	3	4	4	3	4	4
$X_3$	4	3	3	4	5	4	4	3	3
$X_4$	4	3	4	4	4	4	4	4	4
$X_5$	4	3	3	3	4	4	4	3	3
$X_6$	4	3	3	3	3	4	4	3	3
$X_7$	4	3	3	3	3	3	4	3	3
$X_8$	4	3	3	4	3	4	4	4	4
$X_9$	3	4	4	4	3	4	4	4	4

Рис. 8. Матрица взаимовлияния «проблемы – эффекты»

Таблица 7

Интегральные оценки социальных проблем и их ранги

Индексы проблем	Наименование проблем	Интегральные оценки	Ранги
$X_1$	<b>Формирование социально-ориентированной организационной структуры бизнеса</b>	3,7	4,0
$X_2$	<b>Создание социальной системы управления персоналом</b>	3,4	6
$X_3$	<b>Реинжиниринг системы управления и информационного обеспечения бизнес-процессов</b>	3,7	4,0
$X_4$	<b>Организация системы социально-этического маркетинга</b>	3,8	1,5
$X_5$	<b>Разработка товарной политики с учетом социально-этических стандартов и норм</b>	3,5	5
$X_6$	<b>Формирование политики социального ценообразования</b>	3,0	8
$X_7$	<b>Построение снабженческо-сбытовой системы на базе социальных принципов</b>	3,3	7
$X_8$	<b>Социализация инвестиционной политики</b>	3,7	4,0
$X_9$	<b>Разработка инновационной политики, ориентированной на социально-экономические эффекты</b>	3,8	1,5

как формирование социально ориентированной организационной структуры бизнеса; реинжиниринг системы управления и информационного обеспечения бизнес-процессов; социализация инвестиционной политики. Приоритетность этих проблем говорит о том, что для получения гарантированных социальных и соответствующих экономических эффектов необходимо в первую очередь решать задачи, связанные с указанными проблемами. Таким образом, про-

гнозирование социальных и экономических эффектов непосредственно связано с определением вероятности и оперативности решения соответствующих социально-этических проблем в процессе реструктуризации бизнеса.

Проведенные расчеты подтверждают первоначальную гипотезу о том, что экономические и социальные эффекты находятся в зависимости друг от друга. При чем, если на макро-

уровне экономические успехи обуславливают получение социальных эффектов, то на уровне субъектов бизнеса картина обратная: социальные достижения в области маркетинга предопределяют повышение показателей экономической эффективности бизнеса. Данный вывод является основополагающим и стимулирующим фактором социализации экономики путем ее реструктуризации на базе принципов социально-этического маркетинга.

## 9-Й ЦИКЛ АВТОРСКИХ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ ДИСКУССИОННЫХ СЕМИНАРОВ ПО МАРКЕТИНГУ

Компания «Академия маркетинга» и Гильдия маркетологов  
приглашают принять участие  
в 9-м цикле авторских консультационных дискуссионных семинаров по маркетингу.

### КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН СЕМИНАРОВ

Дата	Название семинара	Автор
17–18 апреля	Разработка стратегии позиционирования для B2B	Юлия Дидыченко
20 апреля	Брендбизнес: создание брэнда в конкурентных условиях, внедрение его в структуру предприятия и формирование бизнеса под реалии брэдинга	Николас Коро
24–25 апреля	CRM: построение устойчивых отношений с клиентами	Михаил Самохин
27–28 апреля	Маркетинговые стратегии	Александр Панкрухин
10–11 мая	Ивент маркетинг: как добиться от мероприятия максимального эффекта	Вадим Ширяев
18–19 мая	Как правильно провести исследование рынка. План исследований рынка для Вашей компании на 2008 год	Игорь Березин
24–25 мая	Разработка стратегии позиционирования для B2C	Юлия Дидыченко
31 мая – 1 июня	Ценообразование в маркетинге как инструмент управления продажами и прибылью	Игорь Липсиц
15–16 июня	Маркетинговый анализ: Рынок. Фирма. Товар	Игорь Березин
21–22 июня	Маркетинг продукции и услуг в строительстве	Владимир Кеворков
5–6 июля	Промышленный маркетинг	Леонид Иванов
12–13 июля	Интегрированные TTL (ATL+BTL) программы как комплексный подход к продвижению на рынке	Вадим Ширяев

Программы семинаров, условия участия, регистрация участия представлены на сайтах:  
*компании «Академия маркетинга»* ([www.marketingacademy.com](http://www.marketingacademy.com)),  
*Гильдии Маркетологов* ([www.marketologi.ru](http://www.marketologi.ru)).

Дополнительную информацию Вы можете получить у  
Ирины Андреевой – руководителя департамента бизнес-образования,  
[andreeva@marketingacademy.ru](mailto:andreeva@marketingacademy.ru), т/ф (495) 232 0018, 234 3800.