

СОДЕРЖАНИЕ**О. Джуркович Маджич, Х. Маджич**

Guess против *Guess* — неудача брендовых стратегий, полагающихся на теорию демонстративного потребления Веблена 4

А. Макаров, Э. Галямова

Модель управления развитием предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями 13

А. Воронов, В. Беспалько, Т. Глуценко

Использование результатов анализа конкуренции в стратегическом управлении промышленным предприятием 21

А. Андреев

Методика разработки измеряемых показателей эффективности управления предприятиями отрасли воздушного транспорта 29

С. Борисова

Исследование лояльности потребителей образовательных услуг 34

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Галицкий Ефим Борисович, к. э. н., ведущий специалист Фонда «Общественное мнение», доцент кафедры «Маркетинг» факультета «Менеджмент» ГУ Высшая школа экономики;

Гвозденко Александра Николаевна, к. э. н., доцент кафедры маркетинга ВЗФЭИ (Липецкий филиал);

Никишкин Валерий Викторович, к. э. н., профессор, декан факультета маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова;

Панкрухин Александр Павлович, д. э. н., профессор, зам. зав. кафедрой общего и специального менеджмента Российской академии госслужбы при Президенте РФ;

Парамонова Татьяна Николаевна, д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы, декан факультета Коммерции и Маркетинга РГТЭУ;

Платонова Наталья Алексеевна, д. э. н., профессор, проректор по научно-исследовательской работе МГУ Сервиса;

Шевченко Дмитрий Анатольевич, д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы, начальник Управления маркетинга и рекламы РГГУ.

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:
ООО «Агентство BCI Marketing»

РЕДАКЦИЯ:
Сурен Григорян (гл. редактор)
Татьяна Чудина (зам. гл. ред.)
Валерия Михалюк
Михаил Краевский
Борис Кузьмин

КОРРЕКТОР:
Эдит Соломахина

АДРЕС РЕДАКЦИИ:
105275, Москва,
просп. Буденного, д. 39, корп. 3
Тел./факс редакции:
(495) 365 0255
E-mail: suren@bci-marketing.ru
http://www.bci-marketing.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.

Тираж 900 экз.

Отпечатано в типографии
«АМА-Пресс» (г. Москва)

Распространяется по подписке.
Подписные индексы:
48668 — каталог «Роспечать»
40582, 43640 — Объединенный
каталог «Пресса России»

Подписка через подписные агентства
«Урал-Пресс» — www.ural-press.ru
«Интер-Почта» — www.interpochta.ru
«МК-Периодика» — www.periodicals.ru
«Агентство «ГАЛ»

Подписка в странах СНГ
по каталогу «Роспечать»

Подписка через редакцию: выслать
заявку произвольной формы
с указанием номеров требуемого
издания и с контактной информацией.

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

АННОТАЦИИ

О. Джуркович Маджич, Х. Маджич

Gucci против Guess – неудача брендовых стратегий, полагающихся на теорию демонстративного потребления Веблена

Известные бренды становятся жертвами несанкционированного копирования и сейчас соревнуются с субрынками подделок. Дизайн товарного знака и техническая эстетика являются главнейшими законными методами защиты бренда. Однако иногда некоторые производители брендов класса люкс не пользуются законными методами борьбы с субрынками, главным образом вдохновившись стратегией укрепления текущего положения на рынке, основываясь на теории демонстративного потребления Веблена. Они укрепляют свое положение на рынке в отношении субрынков путем установления более высоких цен и исключительности в торгово-распределительной сети, с тем чтобы соответствовать ожиданиям потребителей, ориентированных на статус, что подвергло опасности рыночное положение брендов класса люкс. Недавнее дело Gucci против Guess показало, что поведение потребителей не полностью согласуется с теорией демонстративного потребления Веблена. Это происходит, когда важный конкурент на рынке копирует торговую марку и промышленную эстетику, также как это делается на субрынках, с той лишь разницей, что в отношении цен, маркетинга и стратегии распространения он действует отлично от того, как действует субрынок.

Ключевые слова: демонстративное потребление; стратегия бренда; субрынок.

А. Макаров, Э. Галямова

Модель управления развитием предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями

В статье описывается модель управления развитием предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями. Модель разработана авторами и учитывает две характеристики взаимодействий: форму координации и уровень развития взаимоотношений с потребителями.

Ключевые слова: промышленные предприятия; взаимоотношения с потребителями; модель управления; специфические активы.

А. Воронов, В. Беспалько, Т. Глущенко

Использование результатов анализа конкуренции в стратегическом управлении промышленным предприятием

Научная статья посвящена проблемам организационного обеспечения анализа конкуренции в маркетинговой деятельности промышленных предприятий. Обоснован авторский подход к организационно-экономическому обеспечению анализа конкурентов, представлена и апробирована авторская методика количественной оценки интенсивности конкуренции.

Ключевые слова: конкуренция; анализ конкуренции; показатели интенсивности конкуренции.

А. Андреев

Методика разработки измеряемых показателей эффективности управления предприятиями отрасли воздушного транспорта

Автором статьи предлагается методика разработки показателей эффективности (КПЭ), выступающая в качестве инструмента мониторинга достижения поставленных стратегических целей и обеспечивающего руководству эффективное управление авиапредприятием с учетом особенностей организации его базовых процессов. Приведены и обоснованы этапы методики, предложены структура системы показателей и методы оценки их значений при практической разработке системы показателей.

Ключевые слова: авиапредприятие; воздушный транспорт; маркетинг; показатели эффективности; управленческая отчетность.

С. Борисова

Исследование лояльности потребителей образовательных услуг

В статье рассматриваются особенности подходов к исследованию лояльности потребителей образовательных услуг. Представлена методика исследования лояльности, адаптированная к вузовским условиям.

При составлении программы и выборе инструментария исследования автор исходил из того, что основным фактором формирования лояльности является качество образовательных услуг. Последнее, в свою очередь, является интегрированным показателем, что отражено в предложенных анкетах и результатах исследования.

По итогам исследования разработаны рекомендации по повышению лояльности потребителей вуза.

Ключевые слова: исследование; образовательные услуги; лояльность потребителей; качество; факторы; показатели.

SUMMARIES

O. Jurkovic Majic, H. Majic

Gucci vs. Guess – the failure of brand strategies that rely on Veblen's conspicuous consumption

Famous brands have become victims of unauthorized copying and now compete with the submarket of counterfeits. The most significant legal instruments of brand protection are trademark and industrial design. However, sometimes the producers of luxury brands do not take legal actions against the submarket, mostly inspired by the strategy of strengthening the present market position based on Veblen's theory of conspicuous consumption. They strengthen the market position with regard to the submarket by introducing higher prices and exclusiveness in distribution network in order to meet the expectations of status-oriented consumers. The purpose of this paper is to discuss the changes in behaviour of status-oriented consumers which have endangered the market position of luxury brands. The recent case of Gucci vs. Guess has shown that consumers do not conform completely with Veblen's theory of conspicuous consumption. This happens when a significant market competitor copies trademark and industrial design as submarket does, but in respect of prices, marketing and distribution policy does not act as submarket does.

Keywords: conspicuous consumption; brand strategies; submarket.

A. Makarov, E. Galiamova

Management model of company development in the system of coordination of interactions with customers

This article describes management model of company development in the coordination system of interactions with customers. The model is worked out by the authors, it takes into account two characteristics of the interactions: a form of coordination and level of development relationships with the customers.

Keywords: industrial companies; relationship with customers; management model; specific assets.

A. Voronov, V. Bespalko, T. Glusthenko

Results of competition's analyze in strategic market management of industry' enterprise

The article is devoted to problems of organization of competition's analyze in strategic market management of industry' enterprise. There are the author's approach to this kind of analyze and the approbation of methodic for quantitative change of competition's intensity.

Keywords: competitiveness; analyze of competition; indicators of competition' intensiveness.

A. Andreev

The methodology of measurable key performance indicators elaboration for air transport industry companies

The ways of an air transport industry company strategic objectives effectiveness valuation are considered in the article. The possible methods of elaborating key performance indicators (KPI), providing the effective tool of company management, adopted to it's business processes specific are offered. The basic stages of KPI system structure are presented and elaborated. The attention is drawn to the importance of key performance indicators management to the whole airline competitiveness.

Keywords: air transport company; air transport industry; marketing, performance indicators; management reports system.

S. Borisova

Research of higher educational establishment consumers' loyalty

In the article some peculiarities of approaches to studying of consumers' loyalty are considered. Methods of researching loyalty are represented being adapted to higher educational establishment conditions.

In the basis of the program and the tools of research there is understanding (idea) that the main factor of loyalty developing is the quality of educational services. The last, in its turn, is an integrated indicator, which is reflected in the proposed questionnaires and research conclusions.

Some recommendations are worked out as results of the research aimed at consumers' loyalty promotion.

Keywords: research work; educational services; consumers' loyalty; quality; factor; indicators.

GUCCI ПРОТИВ GUESS – НЕУДАЧА БРЕНДОВЫХ СТРАТЕГИЙ, ПОЛАГАЮЩИХСЯ НА ТЕОРИЮ ДЕМОНСТРАТИВНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ ВЕБЛЕНА



Джуркович Маджич Оливера,
д. э. н., профессор, зам. декана Загребской школы экономики и менеджмента. Советник министерства науки, образования и спорта
ojmajic@net.hr



Маджич Хелена,
магистр юриспруденции, ассистент преподавателя Загребской школы экономики и менеджмента
helenamajic@yahoo.com

стратификации и выявил подчинение этому классу всех остальных классов². Он сделал вывод, что принадлежность к праздному классу достигается при определенном уровне богатства или при наследовании высших социальных статусов. Наиболее общий образец поведения в рамках данного класса возникает из его исторически сложившихся усилий по сохранению и подтверждению своего статуса. Более того, на психологическом уровне это поведение проявляется в том, что состоит из множества повторяемых ритуалов или моделей поведения, которые характеризуют социальный статус и отличают праздный класс от всех других классов. Веблен особенно отмечает эту модель поведения в потреблении специфических товаров и в способах и традициях их потребления. Для праздного класса является важным, чтобы эти товары или манера поведения, с которой они потребляются в высшем обществе,

1. ВВЕДЕНИЕ К ТЕОРИИ ВЕБЛЕНА О ПРАЗДНОМ КЛАССЕ И ДЕМОНСТРАТИВНОМ ПОТРЕБЛЕНИИ

В далеком 1889 году Торстейн Веблен ввел понятия праздного класса и демонстративного потребления в своей исторической работе «Теория праздного класса: экономическое исследование институций». Применительно к психологии человека и потребитель-

скому поведению Веблен разработал понятие демонстративного потребления, что стало одним из важнейших мировых открытий в сфере товаров класса люкс¹. В анализе социального строя и психологии человека по параметрам накопленного богатства, принадлежности к определенному классу и различия статусов, Веблен установил праздный класс как стандартный критерий социальной

¹ Важно отметить, что Веблен заметил проявления демонстративного потребления как товаров класса люкс в буквальном смысле (таких, как одежда, часы, мебель и т. д.), так и таких товаров, как еда, напитки, являющиеся самыми широко потребляемыми товарами среди всех классов. Veblen T. The Theory of the Leisure Class // Oxford University Press. Oxford, 2007. P. 48.

² Veblen T. The Theory of the Leisure Class // Oxford University Press. Oxford, 2007. P. 25.

обладали эксклюзивными характеристиками, подтверждающими их статус и отличающими их от представителей других классов.

С другой стороны, праздное потребление влияет и на образцы поведения среднего или низшего класса в части денежного подражания. В своей попытке продвинуться вперед и придать себе более высокий социальный статус на шкале социальной стратификации, представители этих классов копируют образцы поведения праздного класса. Это копирование образцов поведения может не иметь ничего общего с подлинным статусом человека, поэтому оно не является подлинным выражением социальной стратификации. Проявления этого копирования являются отражением исторически прослеживаемого желания повысить свой социальный статус, оторваться от текущего статуса. Копирующие модели поведения еще более участились под влиянием индустриализации, и сегодня мы можем сделать вывод, что эти модели поведения связаны и с процессом глобализации, так как по Веблену, эти модели поведения более часты в промышленных, нежели сельских регионах³.

Теория Веблена несколько не потеряла своей значимости даже век спустя после ее первого опубликования. Причина

этого содержится в самой теории. Веблен заметил образцы праздного поведения даже в примитивном обществе и сделал заявление, что они развиваются одновременно с развитием цивилизации. Благодаря таким изменениям в современном мире, как глобализация, интеграция, более высокая мобильность и взаимосвязанность, развитие новых СМИ, информационных и коммуникационных технологий, факторы праздного поведения, объясняемые психологией человека еще более усиливаются. Более того, современные исследования потребительского поведения, маркетинг и управление продажами полагаются на эту теорию, как на неоспоримое основание. Однако многие эксперты по маркетингу и управлению продажами тяготеют к иным трактовкам эффекта Веблена, главным образом, в соответствии с исследованиями рынка и результатами анализа. Под влиянием современные толкователи Веблена в области социологии, психологии и потребительского поведения постоянно переопределяют свои интерпретации. Однако вследствие того, что постоянные угрозы перемен являются составной частью современной экономики, некоторые из этих интерпретаций теряют под собой прочные обоснования, становясь пережитками прошлых лет.

2. ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ДЕМОНСТРАТИВНЫМ ПОТРЕБЛЕНИЕМ И КОПИРОВАНИЕМ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ИНТЕРПРЕТАЦИЯХ ТЕОРИИ ВЕБЛЕНА

2.1. Стратегия вертикальной диверсификации

Веблен сделал вывод, что копирование моделей поведения представителями среднего и низшего классов укрепляло их статус потребления среди представителей праздного класса. В теории этот факт неопровержим на основе системы действий и реакций, поэтому обе эти модели поведения являются по сути одним и тем же явлением с той лишь разницей, что их источниками служат разные стимулы. Что касается данного анализа, то производителям товаров класса люкс использование теории, примененной к практике, кажется выигрышной ситуацией, когда проигрыш представляется невозможным.

Производители товаров класса люкс сначала сокращают сегмент рынка, который им привлекателен только до класса праздного потребления. Более того, сегментация рынка усложняется, если принять во внимание средний и низший классы, копирующие поведение класса праздного потребления. Некоторые производители товаров класса люкс не стараются про-

³ В тех частях сообщества, где человеческое общение индивида наиболее широко и где мобильность населения максимальна, отношение к потреблению как способу взаимодействия с общественным мнением, с акцентом на то, что такое взаимодействие благоприятно, больше всего заметно.

никнуть в этот потребительский сегмент. Некоторые, уверенные в том, что риск незначительный, проникают на него путем вертикальной диверсификации рынка. Если даже есть определенный риск, то обычное положение на рынке не подвергается опасности, так как основной рыночный сегмент состоит из класса праздного потребления. Существует множество споров касательно этого предположения. Еще в 1949 году Джеймс Дьюсенберри сделал вывод, что потребительское поведение взаимосвязано с межличностным взаимодействием, особенно в среде представителей среднего класса⁴. Более того, *Leibenstein* связал это явление с эффектом «повального увлечения», заставляющим производителей товаров класса люкс верить, что не существует реальной возможности серьезного снижения спроса⁵. Современные авторы верят, что стремление среднего класса к потреблению с целью подтверждения статуса постоянно растет, и что произ-

водители товаров класса люкс могут только выиграть от этой тенденции.

Так как накопление капитала средним классом недостаточно для продолжительного поддержания демонстративного потребления, то субрынок подделок, нацеленный на тех, кто предпочел бы копировать праздничный класс, но не имеет для этого достаточно средств, переживает расцвет. Признавая угрозу со стороны субрынка в сегменте среднего класса, предъявляющего спрос на товары класса люкс, современные эксперты, такие как *Takeyama* или *Barnett*, выступают в защиту стратегии вертикальной диверсификации⁶. Соответственно, производители товаров класса люкс должны действовать следующим образом: 1) сохранить предметы роскоши и дорогие товары для потребления праздным классом; 2) одновременно вводить продуктовые линии, напоминающие роскошные и высокоэсклюзивные товары, но с более низкими издержками и более доступны-

ми для представителей среднего класса ценами⁷. В качестве инструмента максимизации прибыли при оптимальных издержках стратегия получила широкое одобрение среди производителей товаров класса люкс. Более того, эта стратегия получает дополнительные преимущества от социальных изменений, вызванных глобализационными процессами на отсталых рынках, таких как азиатский или латиноамериканский, где сегмент потребителей среднего класса постоянно расширяется⁸.

В действительности эта теория сильно не обновлялась с тех пор, как она идет по следам теорий Дьюзенберри об эффекте сноба и об эффекте повального увлечения. Однако Дьюзенберри справедливо отметил проблему циклов бренда — когда товар потребляется большим количеством присоединяющихся к большинству, то потребление товара сокращается среди снобов. По этой причине цикл угрожает рыночной позиции производителей товаров класса люкс

⁴ Duesenberry J.S. *Income, Saving and the Theory of Consumer Behaviour* // Oxford University Press, 5th ed., New York, 1967. P. 28.

⁵ Leibenstein H. *Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand* // *The Quarterly Journal of Economics*, 64/1950, Oxford Journals. P. 183, 189.

⁶ Barnett J.M. *Shopping for Gucci on Canal Street: Reflections on Status Consumption. Intellectual Property and the Incentive Thesis*. Nov-um. 2008 (1)4. P. 421.

⁷ Одна из наиболее сложных диверсификационных стратегий применяется в *Armani*. *Armani* ввели несколько модных лейблов, таких как *Armani Couture*, *Giorgio Armani*, *Emporio Armani*, *Armani Exchange* с разными ценовыми политиками, торгово-распределительными сетями, инновационными циклами для покупателей с различающимися покупательскими способностями. *Raustiala K., Springman C. The Piracy Paradox* // *Innovation and Intellectual Property in Fashion Design*. Nov-um. 2009(2)1. P. 9.

⁸ Pinches M. *Culture and Privilege in Capitalist Asia – The New Rich in Asia*. Routledge, London, 1999. P. 30, 42. Положительному эффекту вертикальной диверсификации в демонстративном потреблении на отсталых рынках способствует не только средний класс. Включение особых социальных групп, таких как афроамериканские в США, или женщин, в определенные сообщества ведет к увеличению потребления с целью подтверждения статуса, для того чтобы соответствовать социальным структурам после включения в них.

в их традиционном рыночном сегменте – праздном классе. Так как демонстративное потребление происходит от праздного потребления теми потребителями, которые стремятся показать свой более высокий социальный статус, то бренды, включенные в стратегию вертикальной диверсификации, как те, которые предназначены для потребителей с более низкой покупательной способностью, не могут больше удовлетворять эту их потребность. Причина тому заключается в функции статуса ограничения проникновения представителей других классов путем установления дорогостоящих мероприятий⁹. Если такое дорогостоящее мероприятие или товар класса люкс предлагается в сравнительно более низких ценах другим потребителям, то это ухудшает показатель его эксклюзивности в среде праздного класса – сущность бренда становится размытой. Таким образом, авторы, возражающие против данной концепции, делают вывод, что торговцы вынуждены поддерживать эксклюзивность продукта, так как некоторые потребители могут посчитать продукт менее ценным, если он становится широко доступным¹⁰.

Вопрос ослабления бренда стал очевидным Барнетту, который считал краткосрочную стратегию дифференциации по меньшей мере подходящей для поддержания сегмента среднего класса в краткосрочный период. Однако другая, более интересная идея Барнетта, с которой не соглашается данная статья, заключается в том, что производители ничего не должны предпринимать для защиты от субрынков и подделок.

Пример вертикальной диверсификации приведен на *рисунке 1*¹¹.

2.2 Избирательное правоприменение стратегии прав интеллектуальной собственности

Наиболее общие юридические инструменты, целью которых является защита брендов класса люкс или иных характеристик или дизайна продукта от несанкционированного копирования – это торговая марка, промышленная эстетика и авторское право (в США также оформление товара). Производители товаров класса люкс имеют больше альтернатив и свободы, формируя ценовую политику на свои продукты. Так как сущностью прав интеллектуальной собственности является монополи-

зация специфических характеристик продукта, то производители получают от этого дополнительные преимущества, назначая более высокие цены, за счет чего получают дополнительную прибыль¹². Дополнительная прибыль не единственный стимул юридической защиты продукта. Стимул для нового инвестиционного цикла, ведущего к созданию новых оригинальных продуктов выше, чем среди конкурентов¹³.



Gucci «Marrakesch» handbag, price: 890,00 \$



Gucci «New Bamboo» handbag, price: 13.500,00 \$

Рис. 1. Пример вертикальной диверсификации (источник: Gucci's webshop on <http://www.gucci.com/us/styles/257032FWHDG9662>)

⁹ Weiss Y., Fershtman C. Social Status and Economic Performance. A Survey, *European Economic Review* 42, 1998. P. 803.

¹⁰ See: Amaldoss W., Sanjay J. Pricing of Conspicuous Goods: A Competitive Analysis of Social Effects // *Journal of Marketing Research*. 42(1). 2005. P. 31.

¹¹ Отметим, что нет существенной разницы в размерах дамских сумочек.

¹² Shavell S. Temelji ekonomske analize prava. MATE, Zagreb, 2009. P. 138–174.

¹³ Zaninovi? J., Maji? H. The Economic Analysis of Intellectual Property Rights Strategy. 2nd EuroMed Conference Readings Book Proceedings, Salerno, Italy, 2009. P. 1907.

Однако в случае с дорогими брендами контрафакция характеризуется высокой степенью устойчивости. Несмотря на то что производители всегда стремились добиться законодательной поддержки, задача эффективной защиты интеллектуальной собственности кажется почти невозможной. Осуществляя попытки подавления субрынков, производители вынуждены бороться с их непредсказуемостью, проблемой идентификации их источника и маловероятных возможностей компенсации урона, нанесенного их деятельностью. Как же возможно конкурировать с ними и препятствовать их распространению при отсутствии эффективных легальных инструментов? Когда некоторые авторы предложили стратегию вертикальной диверсификации, эта мысль встретила активную поддержку в сферах производства товаров класса люкс и критику одновременно, утверждающую угрозу ослабления имиджа бренда. Как альтернативу этим спорам Барнетт посоветовал не предпринимать никаких действий против подделок. Каковы аргументы в пользу этого, с первого взгляда странного, предложения?

Субрынок создает несовершенные копии роскошных оригиналов. Любое несовершенство должно быть очевидно потреби-

телю, поистине заинтересованному в статусе покупаемого продукта, чтобы он не мог удовлетворить свои ожидания и потребности в роскошной вещи, покупая продукт низшего качества. Статусные устремления также не могут быть удовлетворены при покупке поддельных вещей ввиду отсутствия в момент покупки соответствующего дорогому бренду обслуживания или специальных ритуалов. Кроме того, субрынку серьезно недостает элементов эксклюзивности в распределительной сети, а также элементов эксклюзивности в области управления отношениями с клиентами. Например, продавец в киоске не представляет каталог продукции следующего сезона постоянным клиентам по всему миру. Когда эксклюзивность исчезает, а подделки — повсеместно потребляемые товары, особенно среди представителей средних и низких классов, статусные устремления не могут быть удовлетворены. Поэтому известные бренды решили не конкурировать с субрынком, просто заключая, что потребители, ориентированные на статусность продукта, не покупают на субрынке. Фактически они начали верить в то, что потребление на субрынке повышает спрос на их оригинальные товары. Чем больше подделок будет предложено на рынке, тем больше становится стимул для

потребителей, нацеленных на подтверждение своего статуса, покупающих более дорогие и эксклюзивные оригиналы. Барнетт ссылается на 3 условия, которые ведут к желаемому результату: 1) оригинал повышает социальный статус; 2) нелегальные подделки несовершенны; 3) производитель известного бренда не может провести вертикальную диверсификацию без снижения затрат на поддержание торговой марки¹⁴.

С этой точки зрения можно сделать вывод, что производители роскошных брендов должны применить стратегию специального рыночного ценового позиционирования. Сначала зарегистрированные права на интеллектуальную собственность, а теперь и субрынок позволили им получить дополнительную прибыль, основанную на высоких ценах. Некоторые эмпирические модели доказали, что «когда эффект сноба достаточно велик, продукт может быть более популярным среди сегмента населения, так как его цена растет»¹⁵. Эти модели даже сокращают условия, предложенные Барнеттом, до двух, так как они не нашли тесную связь между качеством продукта и снобистским потреблением, однако обозначили сильную корреляцию между эффектом сноба и высокими ценами. Эта стратегия, появившаяся из при-

¹⁴ Barnett J.M. Shopping for Gucci on Canal Street: Reflections on Status Consumption. Intellectual Property and the Incentive Thesis. Nov-um. 2008 (1)4. P. 398.

¹⁵ See: Amaldoss W., Sanjay J. Pricing of Conspicuous Goods: A Competitive Analysis of Social Effects // Journal of Marketing Research. 42(1). 2005. P. 41.

веденных выше эффектов, на самом деле является противоположностью стратегии диверсификации. Другие плюсы порождены отсутствием дополнительных издержек на внедрение линии продуктов «уступающих по качеству» и, соответственно, рисков на традиционном сегменте рынка досуга и отдыха. Эта стратегия к тому же не ставит задачу определить целевую группу¹⁶.

Субрынок также можно определить, как продвижение товаров класса люкс без каких-либо издержек. Кроме того субрынок сократил жизненный цикл потребляемых оригинальных товаров и контрафакции. В результате, покупательский спрос на новые инновационные продукты возрастает. Некоторые индустрии сокращают предложение товаров специально с целью увеличения спроса на новое поколение продуктов или бросающиеся в глаза стили¹⁷. Следовательно, непотворление нелегальному субрынку стало доминирующей тенденцией в индустрии товаров класса люкс¹⁸.

Производители товаров класса люкс используют стратегии как вертикальной, так и горизонтальной диверсификации, а также избирательный подход к за-

щите интеллектуальной собственности. Однако изучение предложенного далее примера показало: что-то в стратегиях, интерпретирующих Веблена, может вести к ошибке.

3. ПРИМЕР: GUCCI AMERICA, INC. ПРОТИВ GUESS, INC. – ПРОВАЛ БРЕНДОВЫХ СТРАТЕГИЙ, ПОСТРОЕННЫХ НА ОСНОВЕ ИНТЕРПРЕТАЦИЙ ВЕБЛЕНА

3.1. Факты

В мае 2009 года представители Gucci направили жалобу в адрес компании Guess в Южный Окружной Федеральный Суд Штата Нью-Йорк из-за посягательства на торговую марку, упаковку и промышленный дизайн, а также отдельный иск в Милан, Италию. Бренд Gucci искал средство правовой защиты в виде судебного запрещения и компенсации в соответствии с законом Лэнхема, Нью-Йоркским Генеральным Законом о бизнесе, и общим законодательством. Обвинения в адрес обвиняемых относились к несанкционированному копированию и имитации зарегистрированных Gucci особенностей дизайна, таких как мотив взаимосвязанных

букв G, стилизованная буква G, шрифт, которым написано Gucci в зарегистрированной торговой марке, и Алмазный мотив на упаковке, наиболее часто используемый в линиях аксессуаров Gucci. Кроме того, Gucci обвиняет Guess в маркировке одной и той же линии продуктов по примеру промышленного дизайнера Gucci, а также в ее распространении не только в розничных магазинах и интернет-магазинах Guess, но и через оптовый канал распределения (рис. 2, 3)¹⁹.



Рис. 2. Зарегистрированная торговая марка Gucci.



Рис. 3. GUESS Наиболее общепринятый логотип для кошельков и сумок (Источник:

http://www.namedevelopment.com/blog/archives/2009/05/guess_who_is_st.html)

¹⁶ «Наконец, необходимо принять меры по действительным критериям показного потребления в зависимости от целевых групп населения, так как критерии показного потребления отличаются в разных слоях или подгруппах в обществе, а также они различаются ввиду кросс-культурного уровня». Yoon J., Seok H. Conspicuous Consumption and Social Status in Korea: An Assessment of Reciprocal Effects // Korea Journal of Population and Development. 25(2). 1996. P. 350.

¹⁷ См. больше о «вынужденном исчезновении» в: Raustiala K., Springman C. The Piracy Paradox. Innovation and Intellectual Property in Fashion Design. Nov-um. 2009(2)1. P. 35.

¹⁸ Raustiala K., Springman C. The Piracy Paradox. Innovation and Intellectual Property in Fashion Design. Nov-um. 2009(2)1. P. 1–50.

¹⁹ Жалоба 09 CV 4373 подана 6 мая 2009 года в Южный Окружной Федеральный Суд Штата Нью-Йорк компанией GucciAmerica Inc. против Guess Italia S.r.l.

Продукты *Gucci* являются одними из самых копируемых и имитируемых предметов роскоши на субрынке. Тем не менее бренд *Gucci* никогда не совершал серьезных или планируемых действий против этого. Кроме выборочного усиления стратегий по защите интеллектуальной собственности, *Gucci* был лидером в стратегии вертикальной диверсификации, как уже было сказано. Казалось, что *Gucci* добровольно игнорирует подражания и подделки, однако каким-то образом компания пришла к выводу, что нельзя больше молчать. Наилучший способ объяснить внезапную реакцию — процитировать аргументы *Gucci* против обвиняемых:

«...обвиняемые используют другие разнообразие дизайнерские элементы и обозначения, ... которые являются подделкой дизайнерских элементов, использованных или же ассоциируемых с *Gucci*, что связано с преднамеренным желанием убедить потребителей и торговлю, что их товары и продуктовые линии легализованы, спонсируемы, одобрены, рекламируемы знаменитостями и лицензированы *Gucci*, или же в некотором роде объединены с *Gucci*... Продвижение, реклама ответчиков... являются частью сложной и продуманной схемы. Ориентируясь на *Gucci*,

они стремятся создать продукт, который бы внешне был похож на самые популярные продукты *Gucci*... намереваясь воспользоваться преимуществами рынков и спроса, который создал *Gucci*, на продукты такого же дизайнера без каких-либо издержек на разработку, продвижение и рекламу»²⁰.

Но *Gucci* был атакован субрынком в очень похожем стиле и несколько десятилетий назад. То, что беспокоило *Gucci*, стало результатом стратегии *Guess*. По данным годового отчета о прибылях и убытках *Guess* за 2010 год, компания получила чистый доход свыше 2,1 млрд долларов США, показывая стабильный рост начиная с 2005 года²¹. Согласно официальной финансовой отчетности *Gucci* за 2009 год, бренд *Gucci* заработал 2,2 млрд евро дохода, значительно больше, чем *Guess*, если принять во внимание традиции *Gucci* и вечный бренд²².

3.2. Что скрыто за успехом *Guess*?

Несмотря на исход слушаний и постановление суда, произошло ли нарушение авторских прав или нет, вопрос об имитации *Guess* отличительных черт бренда *Gucci*, с точки зрения потребителей, остается спорным. Давайте сделаем заключение, что *Guess* развил свой бренд, исходя из важной характеристики

субрынка — копирования и имитации. Но что происходит, если конкурент из субрынка не ведет себя в той форме, которую традиционно от него ожидают?

Во-первых, *Guess* идентифицировал себя как корпорацию. Это вовсе не продавец в киоске на непонятном рынке, где-то на городских окраинах. Это не контрабандист, боящийся таможенного контроля при пересечении государственной границы. Это компания, зарегистрированная на Нью-Йоркской фондовой бирже, создающая сильный корпоративный имидж и строящая каналы связи к рынку капитала, инвесторов, поставщиков, потребителей, а также официальную сеть дистрибуции своей продукции.

Во-вторых, продукты *Guess* могут быть копиями или имитациями, но они не являются несовершенными продуктами, как некоторые авторы предполагают. *Guess* инвестировал в достижение определенного уровня качества своей продукции. Даже если это качество не может быть приравнено к качеству *Gucci*, все же оно удовлетворяет запросы и потребности потребителя из верхнего среднего класса. Кроме того, сделанная попытка имитации точно не означает, что покупатель воспримет этот продукт как неудачную попытку продать подделку вместо продукта под маркой *Gucci*. Имита-

²⁰ Ibid., p. 12 and 13. Paragraph 44 – 46.

²¹ Guess Fiscal 2010 Annual Report, p. 27., published on <http://investors.guess.com/phoenix.zhtml?c=92506&p=irol-reportsAnnual>.

²² Data retrieved from <http://www.guccigroup.com/> in March 2011.

ция продумана в такой степени, чтобы напоминать потребителю об эксклюзивности и статусной ориентации, связанной с роскошью. Если быть полностью честным, данная степень имитации — распространенное явление среди известных брендов.

В сочетании с уровнем качества, третий сюрприз — ценовая политика. *Guess* не формирует цены на продукты по предельным издержкам. Пропорционально хорошему качеству в период первоначального размещения цена выше, чем на субрынке, даже выше той, что подлежит потреблению среднего класса. Очень возможно, что продукты *Guess* в период первоначального размещения и вертикально диверсифицированные товары класса люкс продаются примерно по одной и той же цене. Но *Guess* готов уменьшать цену очень быстро после первоначального размещения, чтобы можно было сократить свой цикл оборота более эффективно, чем люксовые бренды (рис. 4, 5).

В-четвертых, *Guess* планирует свою дистрибуторскую сеть до мельчайших деталей, имеет интернет-магазин, как и многие люксовые бренды, и открывает розничные магазины. Тем не менее *Guess* не боится посягнуть на такую часть распределительной системы, занятую некоторыми известными брендами, как оптовая торговля. Хотя они в этом открыто не признаются, люксовые бренды входят в эти каналы распределения путем вертикальной диверсификации.

Но по сравнению с таким конкурентом, как *Guess*, их попытки весьма скромны.

В-пятых, бренд *Guess* имеет стратегию по формированию бренда, которая сочетает в себе элементы субрынка со своим собственным отличительным брендом. Для них имитация не является долгосрочной стратегией. Это только инструмент повышения первоначального спроса в такой мере, чтобы запутать потребителя: что является оригиналом, а что — более дешевой имитацией. После этого *Guess* представил уже свой разработанный оригинальный дизайн на приобретенном сегменте рынка. Например, в новой коллекции 2011 года нет почти ничего, что копировало бы дизайн *Gucci*.

Объединив все вышеперечисленные элементы, *Guess* преуспел в позиционировании так, как ни один субрынок когда-либо. Он рассматривал средний класс своей целевой аудиторией и завоевал верхний средний класс, наиболее интересный сегмент рынка для производителей люксовых брендов.

3.3 Заключительные замечания о последствиях текущих стратегий по формированию бренда

Исследование доказало, что стратегия вертикальной диверсификации потерпела неудачу в нескольких элементах, обращаясь к показному потреблению среднего класса. Известные бренды выигрывают конкуренцию на рынке за привержен-

ность среднего класса, только если:

- 1) подделки очевидны, имеют низкое качество и дешево;
- 2) субрынок не может институционализироваться;
- 3) субрынку не хватает официальной дистрибуторской сети;
- 4) ценовая политика субрынка следует принципу маржинальной стоимости.
- 5) субрынок неохотно вкладывает средства в качестве имитации;
- 6) субрынок не имеет возможности уточнить организацию и стратегии.

Поэтому им не грозят какие-либо традиционные формы субрынка. Что было рассматриваемо как традиционный субрынок, теперь развивается в новые, агрессивные и более развитые



Рис. 4. Мужская обувь. *Gucci*. \$370



Рис. 5. *Guess* Мужская обувь, \$98.
(Источник: http://www.counterfeitchic.com/designs_designers)

запланированные формы атаки на люксовые бренды, замаскированные под легальных производителей. Нарращивание потенциала для борьбы за средний класс также наносит угрозу допущению выборочного усиления интеллектуальной собственности, состоящему в том, что нет настоящей конкуренции между оригинальными производителями товаров класса люкс и нечестными имитациями. Если рынок сигнализировал о наличии конкуренции между теми, кто никогда не будет восприниматься как реальные конкуренты, даже эффект сноба может стать менее интенсивным.

Средний класс потребителей получает выгоду из этой ситуации. Они удовлетворяют потребность в статусном потреблении, так как они покупают без какого-либо смущения качество, сравнимое с диверсифицированной роскошью товара класса люкс, только по более приемлемым ценам в хорошо обстав-

ленном интерьере официально-го дистрибьютора. Этот ритуал приводит «снобов» в замешательство — они не уверены больше, средний класс только демонстрирует нынешнее состояние или на самом деле как-то догоняет их, пусть и с более низкими издержками. Через данную парадоксальную ситуацию, бренд *Gucci* понял, что следование «парадигме бездействия» стало опасным для своей доли рынка и прибыли. Мы бы сказали, к сожалению, слишком поздно. То, что было субрынком, оказалось способным воспользоваться их инерционностью и превратилось в конкурента, достойного опаски, внимания и реакции. Вызов станет еще более серьезным, если принять во внимание две растущие тенденции в потреблении среднего класса — непредсказуемость и эластичность спроса, вызванного периодическим снижением доходов и экономическими циклами.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной работы была не критика теории Веблена, так как практика показала, что у этой теории до сих пор не было никаких точных альтернатив или аргументов, отвергающих ее. Намерение состояло в том, чтобы указать на слабость интерпретации теории в современной стратегии по формированию бренда. Кроме того, мы хотели бы предупредить, что традиционные субрынки пришли к новой форме и стали развиваться быстрее, чем стратегия бренда может ре-адаптироваться. Мы предполагаем, что стратегия избирательного усиления прав интеллектуальной собственности может быть пересмотрена в применении на практике. Стратегии вертикальной диверсификации необходимо найти новые решения в борьбе с недобросовестной конкуренцией за потребителей среднего класса.

(Перевод с английского выполнен на факультете маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова)

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ КООРДИНАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ



Макаров Александр Михайлович,
д. э. н., профессор, зам. директора, Институт
экономики и управления по международным
связям ФГБОУ ВПО «Удмуртский
государственный университет»
aleksandrm.makarov@yandex.ru



Галямова Эльмира Фаритовна,
ассистент кафедры отраслевой экономики,
Институт экономики и управления ФГБОУ
ВПО «Удмуртский государственный
университет», аспирант ИЭиУ УдГУ

Развитие постиндустриальной экономики ведет к постепенному «растворению» границ между производителями и потребителями, продавцами и покупателями. На современных рынках все чаще речь идет о купле-продаже не отдельного блага, а комплекса взаимосвязанных благ, получаемых в результате тесного взаимодействия покупателей и продавцов. В успешных бизнес-системах это взаимодействие превращается в сотрудничество, в совместную работу продавца и клиента над тем, чтобы каждая новая сделка была

еще более выгодной для обеих сторон.

В этих условиях успех предприятия напрямую определяется эффективностью взаимодействия с потребителями и потенциалом данных взаимоотношений. Фокус внимания предприятий перемещается с разовых сделок на тесное взаимодействие с потребителями. Эти процессы требуют адекватного теоретического осмысления.

С учетом вышесказанного целью нашей работы является построение модели управления развитием предприятия в систе-

ме координации взаимодействий с потребителями.

Под кооперацией (кооперативным взаимодействием) понимается координация единичных действий участников, упорядочивание, комбинирование, суммирование их сил¹. Координация деятельности продавцов и покупателей является одной из актуальных управленческих проблем, прежде всего на рынках продукции производственного назначения.

Важной характеристикой взаимодействий является их «теснота», степень включенности в него обеих сторон². Экспериментальные исследования кооперации чаще всего имеют дело с анализом «вкладов» участников взаимодействия: наличие и значимость «вкладов» в специфические активы являются, по существу, основным отличием различных форм координации взаимодействий с потребителями.

Руководствуясь идеями неoinституционального направления экономической теории, мы выделяем два полюса координации субъектов взаимодействия: рыночный и иерархический. Кооперация находится между дву-

¹ Леонтьев А.Н. Проблема деятельности в психологии // Вопросы философии. 1972. № 9. – С. 95–108.

² Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 376 с.

мя этими полюсами. Выбор форм координации зависит от степени специфичности активов, в которые инвестируют взаимодействующие стороны.

Специфическим называется актив (ресурс), приобретающий особую ценность в рамках конкретных взаимоотношений. Инвестиции в специфические ресурсы теряют стоимость при прекращении отношений. Разрыв отношений становится равнозначен потере капитала, воплощенного в специфичных активах, так как они приспособлены к особенностям конкретного партнера и имеют малую ценность для всех других. Эти потери, наряду с затратами на построение новых отношений, являются барьером, мешающим сторонам прекратить взаимодействие.

Выделяется, по крайней мере, четыре типа специфичности активов³:

♦ *специфичность местоположения* возникает в связи с немобильностью активов, когда их ввод в действие или передислокация сопряжены со значительными затратами (например, специфические средства доставки ресурсов потребителям, такие как железнодорожное полотно, различные трубопроводы и сети электропередач, их передислокация практически невозможна);

♦ *специфичность физических активов* проявляется в том, что физические особенности активов делают невозможным свободную реализацию на рынке, то есть активы становятся ценными именно в рамках данных отношений (например, специальные цистерны или вагоны для перевозки грузов, обладающих существенными конструктивными особенностями, или заготовки для производства специализированных деталей);

♦ *специфичность человеческого капитала* связана с приобретением работниками специфических навыков и знаний, которые имеют высокую ценность именно для данной фирмы (например, когда предприятие адаптирует к потребностям заказчика своих работников, которые обслуживают его);

♦ *специфичность целевых активов* является результатом осуществления инвестиций в производственные мощности общего назначения, создаваемые при наличии перспективы продажи значительного количества произведенного с их помощью продукта определенному потребителю (например, расширение основных производственных сооружений для обеспечения выполнения заказов).

Таким образом, степень специфичности активов определяется возможностью их перепрофилирования для использования в альтернативных целях или в отношениях с другими потребителями.

В зависимости от степени специфичности ресурсы делятся на три группы: неспецифические (общие); специфические; высокоспецифические (интерспецифические, уникальные).

Неспецифические (общие) ресурсы — это ресурсы, ценность которых для обеих сторон взаимодействия практически одинакова. Рыночная цена таких ресурсов мало зависит от того, где и кем они используются.

Интерспецифическими называют ресурсы, максимальная ценность которых достигается только внутри определенной хозяйственной структуры и через нее. Это уникальные, комплементарные ресурсы, обеспечивающие синергетический эффект, превышающий простую сумму вкладов каждой стороны взаимодействия. Если данная хозяйственная структура распадается, то каждый из владельцев интерспецифических ресурсов не может найти им адекватного применения в рамках других отношений.

Известно, что значимые инвестиции в высокоспецифические активы приближают эффективную форму координации к иерархической (рис. 1)⁴.

³ Williamson O. The mechanisms of governance. N.Y.: Oxford University Press. 1996. P. 3.

⁴ Williamson O. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, Administrative Science Quarterly, 1991. Vol. 36. No. 2. P. 284.

Помимо степени специфичности активов, эффективность форм координации взаимодействий с потребителями зависит также от неопределенности внешней среды.

Неопределенность представляет собой характеристику внешней среды. Она состоит в невозможности учета всех происходящих в будущем событий и структуризации на этой основе взаимоотношений между предприятием и потребителями. Неопределенность среды включает:

- ◆ неопределенность со стороны спроса — невозможность точного прогноза относительно требуемого количества продукта/требуемого спроса потребителя в рамках данных взаимоотношений;
- ◆ технологическую неопределенность — непредсказуемость изменений в производстве конечного и промежуточного продуктов;
- ◆ неопределенность поставок — дневные и месячные колебания в объеме поставок, неопределенность объема поставок.

По мере роста неопределенности возрастает эффективность кооперативных форм координации взаимодействий с потребителями.

Таким образом, характеристики координационной формы взаимодействий с потребителями зависят от уровня неопределенности и специфичности активов (рис. 2)⁵.

При возрастающей степени специфичности ресурсов, особенно в рамках сложной непостоянной среды, увеличивается заинтересованность предприятий в кооперации с потребителями.

Проведенный нами анализ работ зарубежных и отечественных исследователей позволяет представить сравнительную характеристику форм координации взаимодействий с потребителями (табл. 1).

Для построения модели управления развитием предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями нами

была предложена расширенная классификация из пяти форм координации взаимодействий предприятий с потребителями. К ним относятся:

- ◆ разовые рыночные транзакции;
- ◆ кооперативные формы взаимодействия
 - длительные договоренности (годовые и более длительные контракты);
 - кооперация в разработке товара и /или технологии;
 - участие в капитале и управлении фирмами-потребителями);
- ◆ иерархия (фирма).

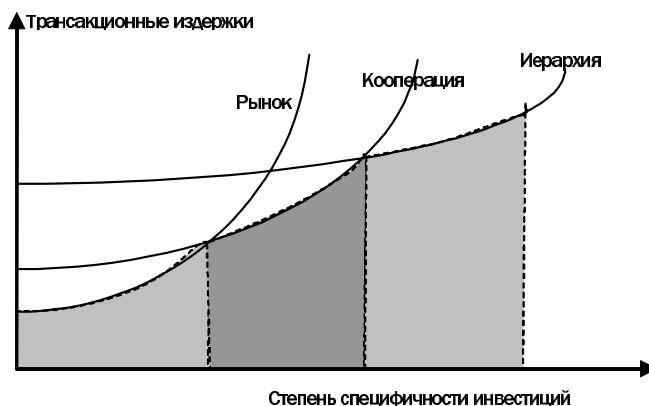


Рис. 1. Форма координации взаимодействий с потребителями в зависимости от степени специфичности активов

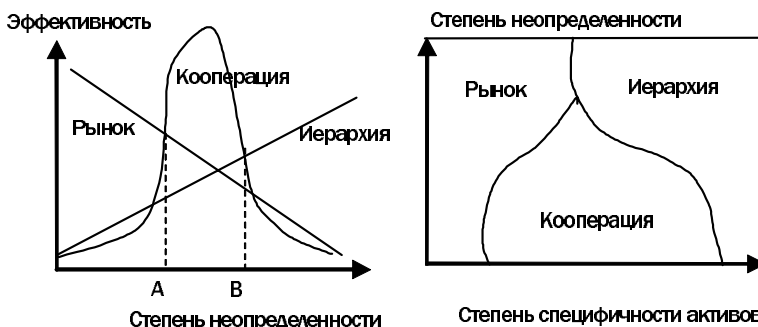


Рис. 2. Формы координации взаимодействий с потребителями при разном сочетании степени неопределенности и специфичности активов

⁵ Там же. С. 292.

Разовые рыночные трансакции — форма координации взаимодействий с потребителями, при которой отношения между сторонами сводятся к простым взаимоотношениям купли-продажи, при этом другие формы взаимодействия между компаниями отсутствуют. Каждый из участников взаимодействия стремится реализовать только собственные цели, не учитывая интересы других участников взаимоотношений. Такая форма координации предполагает независимые, обезличенные отношения, которые легко прерываются. Это связано с тем, что стороны не вкладываются в специфические активы, взаимозависимость не возникает и расходы, связанные с переходом к новому партнеру, являются незначительными для обеих сторон отношений. Отсутствие каких-либо барьеров делает такую форму взаимодействий очень гибкой и легко адаптирующейся к изменениям.

Разовые рыночные трансакции являются привлекательными для обеих сторон, если потребитель заинтересован в покупке недифференцированного товара с минимальными затратами времени и усилий, а предприятие нацелено только на коммерческую составляющую отношений (прибыльность).

Положительной характеристикой такой формы координации взаимодействий с потребителями является снижение расходов на управление большим количеством рыночных связей и низкие затраты на поиск и переключение на новых клиентов.

Кооперация и ее различные формы предполагают развитие стабильных отношений между предприятием и потребителями. Обе стороны готовы инвестировать в развитие отношений дополнительные ресурсы, которые укрепляют их взаимозависимость, увеличивая выгоды от взаимодействия. Наличие взаимозависимости, определяющей

кооперативный характер взаимодействия, характеризуется следующими показателями: сложность замены поставщиков/потребителей; уникальность товара/услуги; высокая доля партнера в общем объеме продаж/закупки; высокая степень влияния сторон на стратегические направления развития; продолжительные взаимоотношения; прибыльность отношений и т. д. Возникающие барьеры, связанные с ростом специфичности ресурсов не позволяют легко разрывать отношения между предприятием и потребителями, при этом расходы, связанные с переходом к новым отношениям значительны для обеих сторон.

Пятая форма координации — иерархия. Партнеры не только совместно реализуют оперативное управление текущими процессами, но и осуществляют такие стратегические функции, как разработка и развитие нового продукта, проведение НИОКР

Таблица 1

Характеристика форм координации взаимодействий с потребителями

Классификационный признак	Форма координации взаимодействий с потребителями		
	Разовые рыночные трансакции	Кооперация	Иерархия (фирма)
Взаимодействия	дискретные (разовые)	регулярные	непрерывные
Степень зависимости	независимость	взаимозависимость	зависимость
Степень специфичности ресурсов	неспецифические (общие)	специфические	интерспецифические (уникальные)
Расходы, связанные с переходом к новым отношениям	незначительные для обеих сторон	значительные	очень высокие для обеих сторон
Подход к решению общих задач	стандартизированный	дифференцированный	индивидуализированный
Степень формализации отношений	преобладание формализованных над неформальными	более неформальные	преобладание неформальных над формализованными
Уровень неопределенности среды	определенность (неопределенность близкая к нулю)	неопределенность	высокая степень неопределенности

и маркетинга, выход на новые рынки и т. д. При этом может потребоваться образование совершенно новой бизнес-единицы, часто — в форме партнерства, стратегического альянса. Возможен и такой вариант, когда промышленное предприятие приобретает фирму-потребителя, полностью инкорпорируя его, и в результате вместо отношений «покупатель-продавец» развиваются внутренние отношения, которые управляются не рыночными, а административными рычагами.

Взаимоотношения в рамках иерархии развиваются благодаря готовности обеих сторон вкладывать инвестиции в развитие и адаптацию ресурсов и деятельности для повышения ценности совместно создаваемого продукта (услуги). В процессе подобного взаимодействия повышается эффективность деятельности участников взаимоотношений, растет ценность совместно создаваемого продукта. Обе стороны получают выгоду за счет передачи друг другу ресурсов, технологий и знаний.

Эффективное управление взаимоотношениями с потребителями в рамках различных форм

координации взаимодействий обеспечивает устойчивое развитие промышленного предприятия. Для повышения эффективности управления развитием предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями нами была разработана модель, представленная на рисунке 3.

Наша модель системы координации взаимодействий с потребителями учитывает две характеристики взаимодействий: форму координации по горизонтали и уровень развития взаимоотношений по вертикали.

Идея данной модели управления развитием предприятия заключается в том, что:

♦ сначала определяется фактическая позиция, которая характерна для взаимодействий предприятия с конкретным потребителем или группой потребителей (например, X-позиция);

♦ далее выявляется нормативная для данных условий позиция (например, X_1);

♦ в дальнейшем осуществляется коррекция взаимодействий с потребителем с целью приведения их к нормативному положению.

Рассмотрим, как определяется фактическое и нормативное положение взаимодействия с потребителем в нашей системе координации взаимодействий.

Оценка фактического уровня развития взаимоотношений с потребителями

Уровень развития взаимоотношений с потребителями может быть низким, средним и высоким (табл. 2).

Для оценки уровня взаимоотношений предприятия с потребителями необходимо оценить ряд показателей:

♦ взаимный обмен информацией, регулярный сбор партнера-

Таблица 2

Уровни развития взаимоотношений с потребителями

Уровень развития взаимоотношений с потребителями	Сущность отношений
Низкий	Безразличие
Средний	Заинтересованность
Высокий	Партнерство

Уровень развития взаимоотношений с потребителями	Форма координации взаимодействий с потребителями				Иерархия (фирма)
	Разовые рыночные транзакции	Кооперация			
		Длительные договоренности (годовые и более длительные контракты)	Кооперация в разработке товара и/или технологии	Участие в капитале и управлении фирмами-потребителями	
Высокий					
Средний			X_1		
Низкий		X			

Рис. 3. Модель управления развитием предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями

ми информации, необходимой для успешного сотрудничества;

- ◆ согласование бизнес-процессов с бизнес-процессами потребителей;
- ◆ взаимная адаптация организационной структуры предприятий для целей взаимодействия;
- ◆ частота и уровень взаимодействий с потребителем;
- ◆ наличие особо выгодных условий сотрудничества с обеих сторон (цены, скидки, кредитование, срочность поставки и т. д.).

Данные показатели предлагаются оценивать по трехбалльной шкале, где 1 означает отсутствие деятельности по данному направлению, а 3 – высокую степень активности, выраженное присутствие определенной позиции. В таком случае максимальная сумма баллов составит 15, а уровень развития отношений может быть оценен в соответствии с *таблицей 3*.

Перечисленные выше показатели, служат диагностическими индикаторами «первой линии» и позволяют сделать общие выводы. Этот минимальный перечень показателей можно дополнить, если предприятию необходимо диагностировать источник проблемы.

Оценку показателей в баллах должна осуществлять группа экспертов предприятия, среди которых могут быть руководители, менеджеры среднего звена, специалисты соответствующих отделов (отдел маркетинга, от-

дел по работе с рекламациями, отдел сбыта и т. д.).

Определение нормативного уровня развития взаимоотношений с потребителями

Нормативный уровень развития взаимоотношений с потребителем зависит от тактической и стратегической привлекательности данных отношений (*рис. 4*). Привлекательность отношений определяет эффективный для предприятия уровень развития взаимоотношений с конкретным потребителем.

Тактическая привлекательность зависит от прибыльности конкретных отношений с потребителями. Суммарная прибыль (*Pr*) от взаимодействия с потребителями определяется как разность совокупных стоимостных результатов и издержек, связанных с этими взаимодействиями:

$$Pr = \sum (B(t) - C(t)),$$

где

B(t) – выгоды, получаемые от

взаимодействия с потребителями;

C(t) – затраты, связанные с взаимодействиями с потребителями.

Прибыльность отношений (*P*) – это соотношение, получающих выгод к издержкам, возникающим в результате взаимодействий с потребителями.

$$P = (B(t) - C(t)) / \sum C(t).$$

Для оценки тактической привлекательности отношений с потребителями лучше использовать показатель нормы прибыли, который рассчитывается как отношение прибыли (*P*) к первоначально затраченным средствам, выраженное в процентах:

$$NP = (B(t) - C(t)) / \sum C(t) \times 100.$$

Стратегическая привлекательность учитывает потенциал отношений с потребителями, прибыльность этих отношений в долгосрочном периоде. Стратегическая привлекательность отражается через чистый дисконтированный доход *NPV* (*net present value*). *NPV* находится как разность суммарных дис-

Таблица 3

Оценка уровня развития отношений предприятия и потребителя

Сумма баллов	5-7	8-11	12-15
Уровень развития отношений	низкий	средний	высокий

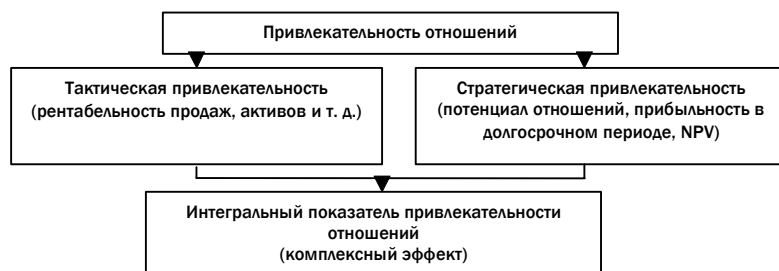


Рис. 4. Привлекательность отношений с потребителями промышленного предприятия

континированных выгод и суммарных дисконтированных затрат, производимых на протяжении всего жизненного цикла отношений с потребителями и рассчитывается с использованием прогнозируемых денежных потоков, связанных с планируемыми инвестициями в отношения, по следующей формуле:

$$NPV = \frac{\sum B(t)}{(1+r)^t} - \frac{\sum C(t)}{(1+r)^t}$$

Индекс прибыльности показывает относительную доходность отношений с потребителями в долгосрочном периоде. Несмотря на различные подходы к его вычислению, в большинстве случаев он вычисляется как отношение чистого дисконтированного дохода к стоимости первоначальных вложений:

$$PI = NPV / C_0,$$

где

C_0 — первоначальные затраты.

Привлекательность отношений с потребителями может быть высокой (В), средней (С) и низкой (Н) (рис. 5).

Оценку степени привлекательности нами предлагается осуществлять относительно средних показателей для предприятия. За отношения со средней привлекательностью предлагается брать те, где NPV находится в пределах $\pm 30\%$ от среднего значения по предприятию.

Согласно рисунку 5, уровень развития взаимоотношений с потребителями высокий, если отношения с потребителями характеризуются высокой стратегической и /или финансовой привлекательностью. Средний

уровень развития взаимоотношений с потребителями соответствует средним значениям показателей привлекательности отношений. В случае низкой стратегической и финансовой привлекательности отношений, уровень развития взаимоотношений с потребителями также является низким.

Определение фактической формы координации взаимоотношений с потребителем

Решение данной проблемы обычно не вызывает существенных трудностей. Фактическая форма координации определяется исходя из сложившейся, регулярно практикуемой модели отношений с данным потребителем.

Определение нормативной формы координации взаимоотношений с потребителем

Для определения нормативной позиции предприятия в мо-

дели требуется оценить степень неопределенности среды (M) и специфичности активов (S). Значение, получаемое перемножением $M \times S$, будет определять, к какой форме координации следует стремиться предприятию при взаимодействии с конкретным потребителем. Мы предлагаем соотношения, показанные в таблице 5.

Степень неопределенности среды определяется тем, насколько тот или иной показатель подвергается изменениям и может быть предсказуем (табл. 6). Предсказуемость изменений (P) определяется с помощью таблицы 7.

Показатель предсказуемости изменений носит обратно пропорциональный характер по отношению к неопределенности. Чем выше предсказуемость, тем меньше неопределенность.

Неопределенность каждого элемента неопределенности среды находится вычитанием из

Тактическая привлекательность (Np)	Высокая	В	В	В
	Средняя	С	С	В
	Низкая	Н	С	В
		Низкая	Средняя	Высокая

Стратегическая привлекательность (NPV)

Рис. 5. Матрица привлекательности отношений с потребителями

Таблица 5

Определение формы координации взаимодействий с потребителями

Форма координации взаимодействий с потребителями	$N \times S$
Рынок	0–0,3
Кооперация	0,4–0,6
Иерархия	0,7–1

единицы полученного экспертным методом значения предсказуемости изменений:

$$N_{1,2,3} = 1 - P_{1,2,3}$$

$N_{1,2,3} = 1$ означает наличие неопределенности, при $N_{1,2,3} = 0$ — отсутствие неопределенности (определенность).

Неопределенность среды определяется по максимальному значению:

$$N = \max \{N_1; N_2; N_3\}.$$

Для анализа неопределенности среды необходимо иметь оценки не менее пяти экспертов, хорошо знакомых с существом проблемы. Экспертами могут быть руководитель предприятия, менеджеры среднего звена, квалифицированные специалисты из отдела сбыта, отдела маркетинга и т. д.

Оценки экспертов подвергаются анализу на их непротиворечивость, которая учитывает следующее правило: максимальная разница между оценками экспертов по каждому направлению неопределенности должна быть меньше 0,5. Это правило направлено на устранение недопустимых различий в экспертной оценке.

Оценка специфичности активов также осуществляется экспертным методом, путем выявления максимального значения по двум направлениям: специфичность человеческих активов (S_1) и специфичность физических активов (S_2):

$$S = \max \{S_1; S_2\}.$$

Таблица 6

Направления оценки неопределенности среды

Элементы неопределенности среды	Оценка предсказуемости
Неопределенность со стороны спроса (N_1)	Насколько предсказуемыми являются изменения объема продаж продукции
Технологическая неопределенность (N_2)	Насколько предсказуемыми являются изменения в технологии производства
Неопределенность поставок (N_3)	Насколько предсказуемыми являются изменения объема поставок

Таблица 7

Количественное выражение критериев оценки предсказуемости изменений

Предсказуемость изменений	Значение (P)
Полная предсказуемость	1
Высокая предсказуемость	0,7-0,9
Средняя предсказуемость	0,4-0,6
Низкая предсказуемость	0,1-0,3
Непредсказуемость	0

Количественная оценка специфичности определяется долей стоимости активов, теряемой при разрыве отношений (например, коэффициент специфичности 0,7 означает, что при разрыве транзакции теряется 70% стоимости специфических по данной транзакции инвестиций).

Предложенная нами модель позволяет управлять развитием предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями посредством повышения/понижения уровня координации и уровня отношений.

Во-первых, в зависимости от привлекательности отношений предприятие может разрабатывать собственный «режим благоприятствования» относительно различных потребителей и их групп.

Во-вторых, с учетом специфичности активов и неопреде-

ленности становится возможной рационализация решений относительно формы координации взаимодействий с потребителями. Целесообразность перемещения от рынка к кооперации, от кооперации к иерархии, и наоборот, обосновывается совокупностью возможных потерь в случае разрыва отношений с потребителями и рисками, связанными с непредсказуемостью среды.

В настоящее время нами отрабатывается практическое применение модели на базе промышленного предприятия региона. Модель носит достаточно универсальный характер, что позволяет использовать ее для управления развитием предприятий промышленности различных размеров, форм собственности и видов экономической деятельности.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА КОНКУРЕНЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ



Воронов Александр Александрович,
д. э. н., профессор кафедры маркетинга
и торгового дела, Кубанский государственный
университет
voronov.a@mail.ru



Беспалько Виталий Алексеевич,
к. э. н., доцент, зав. кафедрой экономики
и менеджмента,
Краснодарский кооперативный институт



Глущенко Татьяна Евгеньевна,
соискатель, Кубанский государственный
университет

Актуальность темы статьи обусловливается недостаточным уровнем организационно-экономического обеспечения аналитической деятельности в части исследования и количественной оценки интенсивности конкурентных процессов на рынках важнейших видов промышленной продукции со свободной и ограниченной конкуренцией. Применяемые уполномо-

ченными государственными регулирующими структурами, прежде всего ФАС и МЭРТ России, экспертные методы анализа конкуренции обладают недостаточной точностью получаемых показателей, поскольку логически не связаны непосредственно со спецификой, течением и результатами конкурентных процессов в промышленности страны. Активные дискуссии вокруг

ежегодного Доклада о развитии конкуренции в Российской Федерации, многочисленные критические публикации на эту тему указывают на необходимость совершенствования методического подхода в части организации аналитической деятельности конкурентных процессов, предложения и апробации количественных показателей анализа и прогнозирования конкурентной конъюнктуры, повышения валидности результатов анализа конкуренции.

Основными подходами к анализу интенсивности конкуренции в промышленности страны являются поведенческий, структурный и рейтинговый подходы. Суть их состоит в анализе последствий конкурентных процессов на основе исследования динамики статистических показателей развития отраслей промышленности (доли рынка и коэффициенты концентрации, количество хозяйствующих субъектов, международные рейтинги конкурентоспособности) и в попытках прогнозирования состояния конкуренции без самого анализа интенсивности конкурентных процессов. Широко распространенный факторный метод анализа конку-

ренции, предложенный М. Портером, активно используется в научной литературе, хотя попытки его практического использования в практике развития конкуренции в промышленности страны неизменно наталкиваются на непреодолимые трудности в виде описательности и эвристичности данного метода, не содержащего конкретной последовательности аналитических действий и количественных показателей анализа конкуренции.

Для выработки и реализации эффективных отраслевых программ развития конкуренции необходим соответствующий аналитический инструментарий, позволяющий надежно идентифицировать, оценивать и анализировать интенсивность конкурентных процессов в промышленности страны на основе количественных методов. Результаты подобного анализа могут существенно повысить качество бизнес-планирования на промышленных предприятиях, а также эффективность разработки и реализации отраслевых и региональных программ промышленного развития.

Российская экономическая наука и практика нуждаются в масштабной модернизации аналитического инструментария, расширении его содержательного значения, внедрении новых показателей оценки уровня конкуренции и в разработке и апробации методов сбора необходимой информации для проведения собственно анализа конкуренции на важнейших рын-

ках промышленной продукции, в том числе с развитой и ограниченной конкуренцией.

Охарактеризуем авторский подход к системе организационно-экономического обеспечения анализа конкуренции в следующей логической последовательности:

- ◆ определение и содержательное значение анализа конкуренции;
- ◆ взаимосвязь видов и уровней анализа конкуренции, классификация видов анализа конкуренции;
- ◆ последовательность проведения анализа конкуренции;
- ◆ методы анализа конкуренции;
- ◆ показатели анализа конкуренции;
- ◆ показатели прогноза деятельности промышленного предприятия на основе результатов анализа конкуренции.

Анализ конкуренции представляет собой один из видов экономического анализа, который целесообразно рассматривать как элемент системы стратегического управления промышленными предприятиями, отраслями, комплексами в условиях развитой и ограниченной конкуренции. Суть анализа конкуренции сводится к выделению структурных элементов системы конкурентных отношений, взаимосвязей между ними и к оценке их тесноты.

Как вид экономического анализа анализ конкуренции связан с:

- ◆ исследованием конкурентных процессов и их влияния на со-

стояние и динамику развития промышленных предприятий, обусловленных действием объективных экономических закономерностей и уникального набора факторов отраслевой конкурентной среды;

- ◆ прогнозированием объемов и структуры рынков сбыта промышленных предприятий, информация о которых необходима как для оценки текущей деятельности предприятия и аудита его конкурентной стратегии, так и для перспективного планирования и разработки конкурентной стратегии на новых рынках;
- ◆ выявлением конкретных трендов, описывающих закономерности изменения интенсивности конкурентных процессов на конкретных рынках, количественной их оценкой и прогнозом влияния на конкурентную устойчивость промышленных предприятий, отраслей, комплексов;
- ◆ раскрытием тенденций и закономерностей развития промышленного сектора экономики страны под воздействием фактора конкуренции, поиском и исследованием возможностей конструктивного использования возникающих в этой связи резервов роста корпоративной, отраслевой и народнохозяйственной эффективности;
- ◆ повышением уровня обоснованности управленческих решений в условиях риска и неопределенности, обусловленных влиянием процессов конкуренции на хозяйственную

деятельность промышленных предприятий.

Содержательное значение анализа конкуренции определяется его ролью в системе выработки, реализации, контроля и корректировки конкурентной стратегии промышленных предприятий, стратегических групп, отраслей, которая состоит в научно обоснованной характеристике уровня интенсивности процессов конкуренции и прогнозе влияния этих процессов на конечные результаты производ-

ственно-хозяйственной деятельности промышленных предприятий и их конкурентоспособность. В свою очередь, конкурентоспособность промышленных предприятий определяет конкурентоспособность стратегических групп, отраслей промышленного производства и промышленных комплексов.

Для характеристики взаимосвязи и взаимообусловленности видов и уровней анализа конкуренции рассмотрим матрицу видов анализа (табл. 1).

Авторская классификация видов анализа конкуренции в зависимости от значимых классификационных признаков приведена в *таблице 2*.

Предложенная классификация помогает уточнить содержательное значение анализа конкуренции в зависимости от реальных потребностей заказчика аналитической информации, определить его масштабы, последовательность проведения, используемые аналитические показатели.

Таблица 1

Матрица видов и уровней анализа конкуренции

Уровень функционирования конкурентной среды	Уровень принятия управленческих решений	
	Тактический	Стратегический
Микроуровень	Анализ интенсивности конкуренции, конкурентной стратегии и конкурентной устойчивости промышленных предприятий	Анализ конкурентной среды промышленных предприятий
Мезоуровень	Анализ интенсивности конкуренции, конкурентных стратегий и конкурентной устойчивости стратегических групп промышленных предприятий	Анализ конкурентной среды стратегических групп промышленных предприятий
Макроуровень	Анализ интенсивности конкуренции и конкурентной устойчивости отраслей и промышленных комплексов на национальном рынке промышленной продукции	Анализ конкурентной среды отраслей и промышленных комплексов
Глобальный уровень	Анализ интенсивности конкуренции на глобальных рынках промышленной продукции	Анализ конкурентной среды на глобальных рынках промышленной продукции

Таблица 2

Авторская классификация видов анализа конкуренции

Классификационный признак	Виды анализа конкуренции
1. По отношению к конкурентной среде	Анализ состояния отраслевой и региональной конкурентной среды Анализ интенсивности конкуренции внутри конкурентной среды
2. По субъектам анализа	Анализ конкуренции между промышленными предприятиями Анализ конкуренции между стратегическими группами Анализ конкуренции между сегментами отрасли промышленного производства
3. В зависимости от подхода к определению конкуренции	Поведенческий анализ конкуренции, стратегий предприятий-конкурентов. Структурный анализ конкуренции. Анализ конкурентно-инновационной деятельности промышленных предприятий Анализ конкурентного поведения потребителей на рынках важнейших видов промышленной продукции
4. В зависимости от критерия добросовестности конкурентных действий	Анализ масштабов и интенсивности добросовестной конкуренции Анализ масштабов и интенсивности недобросовестной конкуренции
5. В зависимости от стадии жизненного цикла отрасли промышленного производства	Анализ конкуренции в новых отраслях промышленного производства. Анализ конкуренции в зрелых отраслях промышленного производства. Анализ конкуренции в депрессивных отраслях промышленного производства, находящихся в стадии спада
6. В зависимости от уровня глобализации конкурентного рынка	Анализ конкуренции в локальных отраслях и на региональных рынках промышленной продукции. Анализ конкуренции в глобальных отраслях и на глобальных рынках промышленной продукции

Организация аналитической деятельности в части анализа конкуренции выглядит следующим образом.

Исходным этапом анализа конкуренции является определение его целей и задач в техническом задании для непосредственных исполнителей. При этом в конкретном анализе могут быть затронуты как общие задачи анализа конкуренции, описанные выше, так и частные, интересующие конкретного исследователя.

Цели и задачи исследования определяют уровень и вид анализа конкуренции (приведенный в табл. 2), после чего составляется и утверждается конкретная аналитическая модель в составе общих и частных показателей анализа конкуренции на конкретном рынке промышленной продукции. Выбранный состав показателей определяет набор методов мониторинга, необходимых для сбора первичной аналитической информации.

В процессе мониторинга последовательно реализуются функции сбора аналитической информации, контроль ее достоверности и надежности, ее верификация и интерпретация в специализированной аналитической среде.

Полученный массив аналитической информации подвергается аналитическим процедурам, табулируется и визуализируется для подчеркивания характера основных аналитических закономерностей. На основе результатов анализа самостоятельным этапом аналитической процеду-

ры является прогнозирование, обеспечивающее реальное использование результатов анализа в управленческой деятельности на промышленном предприятии.

По результатам анализа и прогнозирования интенсивности конкуренции и ее последствий для конкретного предприятия осуществляется оценка уровня достижения целей и задач анализа, разработка новых аналитических показателей и методик их расчета.

Свое логическое завершение анализ конкуренции получает в виде рекомендаций по использованию результатов анализа, включающих перечень конкретных мероприятий, план-график их выполнения, бюджет и прогноз экономической эффективности по каждому мероприятию.

Авторское видение состава показателей, характеризующих интенсивность конкуренции для конкретного промышленного предприятия, стратегической группы, отрасли промышленности включает в себя следующие показатели:

1. Аналитическая группировка транзакций предприятия по выбранному виду экономической деятельности за анализируемый период, проведенная на основе дифференциации всех транзакций в зависимости от уровня конкурентности поведения потребителей (сделки лояльных клиентов, сделки конкурентных клиентов, сделки случайных клиентов). Под сделкой конкурентных клиентов подра-

зумевается сделка, осуществленная на основе официально имевшего место тендера (сегмент *B2B*), либо сделка, осуществленная на основе формирования набора альтернатив и рационального выбора на основе критериев конкурентоспособности (сегмент *B2C*). Отметим, что данное направление исследований является самостоятельной областью научных исследований маркетинговой тематики, которая на текущий момент слабо изучена представителями как отечественной, так и мировой экономической науки. Под сделкой лояльного клиента подразумевается повторная сделка с одним и тем же клиентом за анализируемый период. Под сделкой случайного клиента подразумеваются все остальные сделки. В аналитической группировке должна быть представлена разбивка транзакций по их количеству и стоимости, позволяющая определить среднюю величину конкретной группы сделок промышленного предприятия. При выборе в качестве объекта исследования стратегической группы или отрасли подобная аналитическая группировка разрабатывается для всех предприятий-участников исследования.

2. Коэффициент конкурентности портфеля продаж (формула 1)

$$K_k = \frac{\sum T_k}{\sum T_{\text{всего}}} * 100\%, \quad (1)$$

где

K_k – коэффициент конкурентности портфеля продаж промышленного предприятия, стратеги-

ческой группы, отрасли промышленности, %,

ΣT_k — общая стоимость конкурентных транзакций промышленных предприятий, участвующих в исследовании, тыс. руб.,

$\Sigma T_{\text{всего}}$ — общая стоимость транзакций промышленных предприятий, участвующих в исследовании, тыс. руб.

Содержательное значение этого коэффициента можно определить следующим образом: он отражает долю выручки предприятия за конкретный период, сформированную за счет конкурентных транзакций, при реализации которых было реализовано конкурентное поведение покупателей и производителей.

3. Валовая прибыль от продаж в разбивке в зависимости от уровня конкурентности поведения потребителей. Этот показатель нужен для понимания структуры валовой прибыли предприятия и основных источников ее формирования.

4. Рентабельность продаж в разбивке в зависимости от уровня конкурентности поведения потребителей. Этот показатель позволяет разграничить рентабельность от сделок с разными категориями покупателей в зависимости от степени конкурентности их потребительского поведения, выделить зависимость прибыльности сделок от уровня лояльности потребителей.

5. Коэффициент конкурентной нагрузки (необходимый для анализа интенсивности конкуренции по виду экономической деятельности):

$$K_{\text{кн}} = \frac{(O_{\text{пр}} - \mathcal{E} + I + \mathcal{Z}_c)}{O_{\text{потр}}}, \quad (2)$$

где

$K_{\text{кн}}$ — коэффициент конкурентной нагрузки по виду экономической деятельности,

$O_{\text{пр}}$ — объем производства анализируемого товара в отрасли в анализируемом периоде, тыс. руб.,

\mathcal{E} — экспорт анализируемого товара, тыс. руб.,

I — импорт анализируемого товара, тыс. руб.,

\mathcal{Z}_c — складские запасы в системе товародвижения (торговле) анализируемого товара, тыс. руб.,

$O_{\text{потр}}$ — объем потребления анализируемого товара, тыс. руб.

Коэффициент конкурентной нагрузки указывает стоимость анализируемого вида товара, произведенную или ввезенную, а также находящуюся в системе товародвижения в расчете на 1 рубль стоимости анализируемого товара, реально потребленного потребителями в анализируемом периоде. Если он превышает единицу, это указывает на перепроизводство, отсутствие рыночного равновесия между спросом и предложением на анализируемый товар и возможное обострение конкурентной борьбы. Если этот коэффициент меньше единицы, это указывает на дефицит промышленной продукции конкретного вида на рынке и возможное ослабление конкурентной борьбы.

6. Прогноз продаж продукции промышленного предприятия на конкурентном рынке с учетом

доли конкурентных транзакций и общей динамики рынка

$$П_{\text{пр}} = В * K_k * T_{\text{пр}}, \quad (3)$$

где

$П_{\text{пр}}$ — прогноз продаж продукции промышленного предприятия на конкурентном рынке с учетом доли конкурентных транзакций и общей динамики рынка, тыс. руб.,

$В$ — выручка предприятия в анализируемом периоде, тыс. руб.,

K_k — коэффициент конкурентности портфеля продаж, %,

$T_{\text{пр}}$ — прогноз темпов роста рынка важнейшего вида промышленной продукции, %.

В указанную формулу могут быть введены различные поправки, отражающие ожидания предприятия или корректировки на конкурентную активность предприятий-конкурентов.

7. Прогноз прибыли от продаж продукции промышленного предприятия на конкурентном рынке с учетом доли конкурентных транзакций и общей динамики рынка

$$П_{\text{прибыли}} = В * K_k * P_{\text{п(кр)}} * T_{\text{пр}}, \quad (4)$$

где

$П_{\text{прибыли}}$ — прогноз прибыли от продаж продукции промышленного предприятия на конкурентном рынке с учетом доли конкурентных транзакций и общей динамики рынка, тыс. руб.,

$P_{\text{п(кр)}}$ — рентабельность от продаж, рассчитанная по конкурентным сделкам в составе портфеля продаж предприятия, %.

Предлагаемые показатели могут быть рассчитаны как по отдельному предприятию, так и по стратегической группе или совокупности промышленных предприятий, формирующих отрасль

промышленного производства с выведением общих аналитических показателей анализа конкуренции на микро-, мезо- и макроуровне.

Ниже проведен анализ конкуренции в жестебаночной

промышленности ЮФО с использованием авторского подхода.

Для проведения анализа конкуренции в сегменте крупнейших производителей жестяной банки ЮФО нами было проведено исследование управлен-

ческой отчетности четырех крупнейших производителей: ООО «Кран Корк Кубань», ЗАО «МЕТАРУС Курганинск», ООО «Новошахтинский механический завод», ООО «Жестебаночная мануфактура» (ГК «Бразис») (табл. 3).

Таблица 3

Исходные данные для анализа конкуренции на рынке жестяной банки в сегменте крупнейших производителей ЮФО в 2009–2011 гг.

Предприятие	2009	2010	2011
1	2	3	4
Предприятие 1			
Количество тендеров на поставку жестебанки, в которых участвовало предприятие в течение года, ед.	4	5	5
Общая стоимость тендеров, в которых участвовало предприятие, тыс. руб.	37 650	32 331	36 550
Средняя стоимость тендера, тыс. руб.	9 412,5	6 466,2	7 310
Число выигранных тендеров, ед.	2	3	3
Общая стоимость выигранных тендеров, тыс. руб.	20 185	19 334	19 778
Средняя стоимость выигранного тендера, тыс. руб.	10 092,5	6 444,7	6 592,7
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	1 488 270	1 117 000	1 237 221
Количество договоров на поставку продукции, ед.	12	17	17
Доля количества конкурентных транзакций в общем объеме договоров предприятия, %	17	18	18
Доля стоимости конкурентных транзакций в общем объеме договоров предприятия, %	1	2	2
Предприятие 2			
Количество тендеров на поставку жестебанки, в которых участвовало предприятие в течение года, ед.	4	5	5
Общая стоимость тендеров, в которых участвовало предприятие, тыс. руб.	37 650	32 331	36 550
Средняя стоимость тендера, тыс. руб.	9 412,5	6 466,2	7 310
Число выигранных тендеров, ед.	2	1	1
Общая стоимость выигранных тендеров, тыс. руб.	17 465	5 997	5 674
Средняя стоимость выигранного тендера, тыс. руб.	8 732,5	5 997	5 674
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	479 260	250 000	234 118
Количество договоров на поставку продукции, ед.	8	7	7
Доля количества конкурентных транзакций в общем объеме договоров предприятия, %	25	14	14
Доля стоимости конкурентных транзакций в общем объеме договоров предприятия, %	4	2	2
Предприятие 3			
Количество тендеров на поставку жестебанки, в которых участвовало предприятие в течение года, ед.	4	5	5
Общая стоимость тендеров, в которых участвовало предприятие, тыс. руб.	37 650	32 331	36 550
Средняя стоимость тендера, тыс. руб.	9 412,5	6 466,2	7 310
Число выигранных тендеров, ед.	0	1	0
Общая стоимость выигранных тендеров, тыс. руб.	0	7 000	0
Средняя стоимость выигранного тендера, тыс. руб.	0	7 000	0
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	129 600	63 080	68 747
Количество договоров на поставку продукции, ед.	12	8	8
Доля количества конкурентных транзакций в общем объеме договоров предприятия, %	0	13	0
Доля стоимости конкурентных транзакций в общем объеме договоров предприятия, %	0	11	0

Таблица 3 (Окончание)

1	2	3	4
Предприятие 4			
Количество тендеров на поставку жестебанки, в которых участвовало предприятие в течение года, ед.	4	5	5
Общая стоимость тендеров, в которых участвовало предприятие, тыс. руб.	37 650	32 331	36 550
Средняя стоимость тендера, тыс. руб.	9 412,5	6 466,2	7 310
Число выигранных тендеров, ед.	0	0	1
Общая стоимость выигранных тендеров, тыс. руб.	0	0	11 098
Средняя стоимость выигранного тендера, тыс. руб.	0	0	11 098
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	118 435	85 230	89 221
Количество договоров на поставку продукции, ед.	4	9	10
Доля количества конкурентных транзакций в общем объеме договоров предприятия, %	0	0	10
Доля стоимости конкурентных транзакций в общем объеме договоров предприятия, %	0	0	12

По итогам полученных данных были рассчитаны аналитические показатели, характеризующие уровень конкуренции в сегменте крупнейших производителей жестяной банки ЮФО (табл. 4).

Из приведенных данных видно, что показатели концентрации рынка CR_1 , CR_3 и HHI , используемые при анализе конкуренции Федеральной Антимонопольной службой, никак не соответствуют реальному коэф-

фициенту конкурентности рынка, рассчитанному как доля конкурентных транзакций (тендеров) в общем объеме продаж производителей в анализируемом сегменте. В 2009 году объем конкурентного рынка

Таблица 4

Аналитические показатели, характеризующие уровень конкуренции в сегменте крупнейших производителей жестяной банки ЮФО в 2009 – 2011 гг.

Показатель	2009	2010	2011
Продажи крупнейших производителей жестебанки в ЮФО, тыс. руб.	2 215 565	1 515 310	1 629 307
В том числе			
ООО «Краун Корк Кубань»	1 488 270	1 117 000	1 237 221
ЗАО «МЕТАРУС Курганинск»	479 260	250 000	234 118
ООО «Новошахтинский механический завод»	129 600	63 080	68 747
ООО «Жестебаночная мануфактура» ГК «Бразис»	118 435	85 230	89 221
Коэффициент концентрации рынка CR_1	67,2	73,7	75,9
Коэффициент концентрации рынка CR_3	94,7	95,8	95,8
Коэффициент HHI	5 034	5 784	6 013
Норматив HHI	1 800	1 800	1 800
Общее число транзакций, ед.	36	41	42
В том числе конкурентных транзакций (по итогам тендеров), ед.	4	5	5
Общая стоимость транзакций, тыс. руб.	2 215 565	1 515 310	1 629 307
В том числе конкурентных транзакций (по итогам тендеров), тыс. руб.	37 650	32 331	36 550
Коэффициент конкурентности рынка (в сегменте крупнейших производителей), %	1,7	2,1	2,2
Доля рынка, не охваченная конкуренцией, %	98,3	97,9	97,8
Валовая прибыль от продаж, тыс. руб.	487 743	279 992	302 323
В том числе от конкурентных транзакций, тыс. руб.	5 755	4 979	5 948
Доля валовой прибыли от конкурентных транзакций в общем объеме прибыли, %	1,2	1,8	2,0
Рентабельность продаж, %	22,0	18,5	18,6
В том числе от конкурентных транзакций, %	15,3	15,4	16,3

в анализируемом сегменте составил 1,7%, в 2010 — 2,1%, в 2011 — 2,2%. Столь низкие масштабы конкурентного рынка обусловлены наличием высоколояльной клиентской базы, которая объективно препятствует развитию конкуренции, выходу на рынок новых производителей и конкурентному распределению рынка между существующими производителями.

Доля валовой прибыли от конкурентных продаж крупнейших производителей в 2009 году составляла 1,2%, в 2010 — 1,8%, в 2011 — 2%, при этом показатели рентабельности конкурентных продаж были ниже, чем средняя рентабельность продаж по сегменту производителей: в 2009 году — 15,3 против 22%,

в 2010 году — 15,4 против 18,5%, в 2011 году — 16,3 против 18,6%. Такое положение дел обуславливается прежде всего ценовой конкуренцией, осуществляемой производителями при участии в тендере, поскольку жесткая банка относится к числу массово производимых видов промышленной продукции, при выборе которой цена является одним из наиболее значимых конкурентных преимуществ для промежуточного потребителя банки (предприятий пищевой промышленности).

Подводя итог сказанному, отметим, что предлагаемый авторский подход к анализу интенсивности конкуренции в отрасли позволяет в достаточной степе-

ни усовершенствовать действующие методические подходы ФАС России и МЭРТ, поскольку напрямую увязывает уровень конкуренции с количеством и масштабом реальных конкурентных транзакций в производственно-хозяйственной деятельности промышленных предприятий. Получаемые количественные аналитические показатели более информативно характеризуют состояние на рынке, позволяя изыскивать, реализовывать и контролировать эффективность управленческих усилий в части развития конкуренции на важнейших рынках промышленной продукции, определять уровень ограничения конкуренции с применением количественных методов анализа и оценки.

МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ ИЗМЕРЯЕМЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ОТРАСЛИ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА



Андреев Александр Вадимович,
кандидат экономических наук, докторант
Московского Государственного Университета
Управления (ГУУ)
aaw13@mail.ru

Повышение интенсивности конкурентной борьбы в условиях современного авиатранспортного рынка обуславливает актуальность совершенствования управления бизнес-системами предприятий отрасли воздушного транспорта, образующих указанный конкурентный сектор — авиакомпаний, аэропортов и операторов по наземному обслуживанию авиаперевозок.

В данной статье представлена методика разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ), выступающая в качестве методического инструмента управления для достижения поставленных стратегических целей предприятия воздушного транспорта (ВТ). Стратегические цели, будучи трансформированными в целевые КПЭ, легко отслеживаются, и ход реализации мероприятий по их достижению становится измеримым. В свою очередь, измеримой также ста-

новится эффективность управленческих решений на всех иерархических уровнях. Отметим необходимость сбалансированности КПЭ как по стратегическим целям, стоящим перед авиапредприятием, так и по иерархическим уровням управления.

Предлагаемая система КПЭ стимулирует развитие горизонтальных механизмов взаимодействия между структурными подразделениями посредством разделения и распределения ответственности за конкретные показатели, в зависимости от задач и функций, дает возможность измерения их выполнения различными подразделениями и на различных уровнях. Показатели эффективности подразделяются на финансовые и нефинансовые категории. В дополнение к общепринятым типам финансового анализа, таким как доходность маршрутов, доходность использования парка ВС,

показатели эффективности основных бизнес-процессов должны включать в себя некоторые другие измерения. К их числу относятся измерения персональной активности работников или показатели оперативной деятельности подразделений, например, количество звонков, принятых за определенное время представителем службы продаж и т. д.

Особенностью построения системы КПЭ авиакомпании выступает обязательное наличие в ней показателей, характеризующих эффективность деятельности авиакомпании на различных целевых рынках авиаперевозок. К таким параметрам относятся, например, занимаемая доля рынка авиаперевозок, сравнение тарифной политики с тарифной политикой основных конкурентов, а также бенчмаркинг отдельных параметров конкурентоспособности продукции авиакомпании в рамках стратегических групп.

Показатели эффективности должны быть доступны для понимания и нести реальный смысл при их отслеживании и анализе. Многие показатели эффективности процессов являются соотношениями, которые

демонстрируют осмысленные связи между различными вариациями. Необходимо четкое осознание цели отслеживания того или иного КПЭ, в т. ч. для исключения постановки ложных показателей, не ориентированных на достижение конкретной стратегической цели.

Предлагаемая классификация показателей эффективности

Система показателей эффективности может подразделяться на четыре основные категории:

1. Экономические показатели. Данная группа позволяет измерить деятельность авиакомпании за прошедший период в финансовых и экономических показателях, которые систематизируются в достигнутый экономический эффект за определенный временной период. Примерами подобных показателей являются: себестоимость 1 тонно-километра (ткм), доход на располагаемое кресло/километр, процент занятости пассажирских кресел и др.

2. Показатели производительности. Данная группа показателей позволяет анализировать эффективность использования ресурсов, например, парк ВС, персонал, производственные мощности и др. Измерение показателей производительности во многом связано с экономическими показателями. Примером комплексного показателя производительности труда персонала авиакомпании может выступать соотношение количества персонала авиапредприятия и количества обслуженных

(перевезенных) пассажиров и т. д. Показатели производительности экстраполируются как на деятельность подразделений авиапредприятия, так и на деятельность его работников. При этом основными рычагами увеличения доходов от основной деятельности выступают такие показатели, как качество наземного обслуживания пассажиров и воздушных судов, обеспечение безопасности и регулярности полетов и др.

3. Показатели уровня сервиса, предоставляемого клиентам. Данная группа показателей напрямую отождествляется с параметрами продукции авиапредприятия, лежащими в основе предпочтений клиентов. В этой связи необходимо подчеркнуть значение того фактора, что снижение расходов на какой либо сервисный параметр должно производиться на основе тщательного анализа конъюнктуры рынка и исследований предпочтений клиентов. Это позволит избежать снижения потребительской стоимости продукции авиапредприятия для пассажиров. Примерами показателей уровня сервиса могут являться: количество жалоб наиболее значимых клиентов, например, пассажиров высоких классов обслуживания, количество участников программы для часто летающих пассажиров и т. д.

4. Показатели эффективности внутренних процессов. Данная группа показателей охватывает различные аспекты внутренних бизнес-процессов,

являющиеся наиболее важными для достижения поставленных стратегических целей. В качестве примеров могут выступать различные показатели: процент охвата пассажиров системой мониторинга их удовлетворенности, процент исправности оборудования в салонах ВС, количество внутренних замечаний подразделений по выполнению технологий, скорость внедрения целевых проектов и др.

Этапы разработки системы показателей эффективности

Предлагаемая методика разработки системы показателей эффективности содержит следующие основные этапы:

1. Экстраполирование стратегических целей авиакомпании в показатели эффективности деятельности ее структурных подразделений.

2. Определение эластичных (чувствительных к возможным изменениям внешней и внутренней среды предприятия) задач в рамках достижения общих целей для участвующих подразделений авиапредприятия.

3. Обеспечение регулярного измерения эффективности деятельности подразделений по практической реализации поставленных задач.

4. Обеспечение лидирующей роли руководства, в т. ч. путем построения и внедрения системы управленческой отчетности в области достижения поставленных задач на уровне структурных подразделений.

В *таблицах 1, 2, 3* представлена детальная структура каж-

Таблица 1

Этапы экстраполирования стратегических целей предприятия воздушного транспорта в показатели эффективности структурных подразделений

Этапы	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
Определение и мониторинг приоритетных показателей достижения стратегических целей для каждого структурного подразделения	10–20 отслеживаемых показателей, наиболее полно отражающих эффективность достижения стратегических целей (например, безопасность полетов).	Более 20 отслеживаемых показателей, препятствующих фокусированной оценке со стороны топ-менеджмента авиапредприятия.	Множество хаотичных и не связанных показателей, отслеживание которых, препятствует достижению стратегических целей.
Обеспечение общего понимания среди персонала того, что движет эффективностью работы подразделения	Каждый руководитель подразделения имеет ясно выраженную ответственность за определенный участок работы и 3–4 ключевых показателя эффективности своей деятельности. Персонал предприятия ВТ понимает, из чего состоит эффективность их работы.	У руководителей есть обозначенные сферы ответственности, но отслеживаются слишком много показателей, которые не позволяют им сконцентрироваться на отслеживании приоритетных показателей.	Неясное распределение ответственности за КПЭ среди руководителей. Персонал, кроме высшего руководства, не видит, как проводимые мероприятия по реорганизации способствуют достижению общих целей.
Сравнение показателей эффективности и обмен лучшей практикой между внутренними структурными подразделениями.	Аналогичные / сравниваемые и измеряемые показатели отслеживаются по подразделениям и обеспечиваются соревнование между ними и обмен лучшей практикой. Внедрен обмен практическим опытом между подразделениями (в т. ч. ротация кадров, совместные группы в рамках решения общих задач.	Сравниваемые показатели не отслеживаются. Неформальные качественные показатели и лучший практический опыт доводится по подразделениям (могут включать в себя ротацию управленческих кадров и совместные группы).	Сравнительные показатели не отслеживаются. Обмен лучшим практическим опытом не проводится.

Таблица 2

Критерии оценки эффективности достижения стратегических целей авиапредприятия

Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
Цели достигаются: внутренними, внешними и другими критериями, общими для отрасли ВТ; характеристиками ВС и оборудования; новыми технологиями.	Достижение целей рассматривается как переговорный процесс, а не как возможность достижения превосходства, и базируется на консервативных целях.	Типичным является базирование целей на предыдущих показателях работы; Не предпринимается системных усилий в сравнении эффективности работы через регулярные промежутки времени.
Достижение целей требует качественных изменений в КПЭ. Цели охватывают бизнес-цикл продукции и управление несоответствиями (сбойными и штатными ситуациями)	Сравнительные показатели ограничены внутренними по предприятию ВТ либо по отрасли ВТ в РФ. Ограниченные возможности управления бизнес-циклами продукции и несоответствиями.	Отсутствует стимулирование и мотивация. Цели не учитывают бизнес-циклы и возможные несоответствия.

Таблица 3

Этапы измерения эффективности в деятельности предприятия воздушного транспорта

Этапы	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
1	2	3	4
Использование ПЭ достижения стратегических целей для решения проблем в области менеджмента и разработки направлений совершенствования.	Специфические производственные данные о текущей эффективности регулярно собираются и анализируются с целью: облегчения принятия решений на основе фактической базы. Обязанности и ответственность по достижению запланированных целей имеют четкое распределение.	Специфические производственные данные о текущей эффективности имеют описательный характер, но не являются достаточными для выявления проблем и выработки механизмов управления их решением. Обсуждения текущих показателей редко используются для решения проблем.	Отсутствие своевременных данных при принятии решений, следствием чего является опоздание в действиях. Цели/измерения используются только для определения значений установленных показателей, но не для принятия решений.

Таблица 3 (Окончание)

1	2	3	4
Совершенствование системы существующей в авиакомпании управленческой отчетности.	Реальное разграничение хороших и плохих результатов в достижении производственных показателей. Высокий (30–40 %) уровень премиальной части оплаты. 5–10 % наименее эффективно работающего персонала подлежат регулярному депремированию или увольнению.	Имеются формальные различия в результатах деятельности, но они не имеют реального значения (например, все результаты усреднены, нет ранжирования показателей). Низкий (5–10%) уровень премиальной части оплаты персонала. Медленное и непрозрачное управление по результатам деятельности.	Формальные различия между лучшими и худшими работниками отсутствуют. Премиальная часть оплаты персонала отсутствует. Отсутствует принятие мер к работникам, показавшим худшие результаты.
Распространение мотивации в достижении установленных ПЭ на весь персонал.	Каждый сотрудник имеет значительную ставку, зависящую от результатов деятельности (мотивация).	Сотрудники, за исключением менеджеров, имеют низкую, ограниченную мотивационную ставку, зависящую от результатов деятельности.	Только менеджеры получают премиальную часть, мотивационные выплаты для остальных категорий персонала отсутствуют.

дого из этапов методики, содержащая последовательность действий и систему оценки данных при практической разработке системы КПЭ конкретного авиапредприятия.

Совершенствование системы управленческой отчетности предприятия воздушного транспорта

Управленческая отчетность должна являться важной частью общей системы управления, ее основной задачей является обеспечение четкого понимания менеджмента текущего состоя-

ния установленной системы КПЭ, а также обеспечение обоснованной и объективной базы для принятия управленческих решений. При этом, система управленческой отчетности должна содержать в себе следующие основные функции: анализ текущей ситуации, выявление проблем и потенциальных возможностей, оценка деятельности подразделений и их руководителей, а также обеспечение информированности при принятии управленческих решений. Анализ взаимосвязи системы управленческой отчетности и общей

системы управления предприятием воздушного транспорта представлен на *рисунке*.

Система управленческой отчетности должна обеспечивать истинное разграничение хороших и плохих результатов в достижении производственных показателей подразделений. Ее результаты должны быть увязаны с переменной частью заработной платы персонала, как при премировании, так и при депремировании отдельных работников, показавших наихудшие результаты своего труда. Ситуация, когда формальные разли-

Система управления компанией	Отчетность	+	Принятие решений	+	Процесс управления
Функции	<ul style="list-style-type: none"> Анализ текущей ситуации Выявление проблем и потенциальных возможностей Оценка деятельности подразделений / руководителей Обеспечение информированности при принятии решений 		<ul style="list-style-type: none"> Постановка целей/задач Мотивация подразделений / руководителей Установка параметров оперативной деятельности компании 		<ul style="list-style-type: none"> Контроль за выполнением целей / задач Обеспечение скорости реакции руководства на изменяющиеся внутренние и внешние условия Обеспечение связи между интересами руководства и владельцев компании
Цель	<ul style="list-style-type: none"> Четкое понимание текущего положения и возможностей компании Подготовленная база для принятия решений 		<ul style="list-style-type: none"> Обоснованные решения, четкие цели, эффективные механизмы мотивации 		<ul style="list-style-type: none"> Эффективный процесс управления, максимизирующий рыночную стоимость компании

Рис. Взаимосвязь системы управленческой отчетности и процессов управления авиапредприятием

чия между лучшими и худшими работниками отсутствуют, равно как и принятие мер к работникам, показавшим худшие результаты, характеризует низкий уровень менеджмента по итогам деятельности авиапредприятия либо его отдельных подразделений и неизбежно препятствует эффективности в достижении поставленных стратегических целей.

Эффективно функционирующая система управленческой отчетности должна быть полностью интегрирована в процесс управления предприятием воздушного транспорта, нести функцию контроля за своевременным и полным исполнением задач ответственными подразделениями, а также обеспечивать связь между интересами руководства и владельцев компании и быструю реакцию менеджмента на изменяющиеся внутренние и внешние условия. Система управленческой отчетности выступает неотъемлемым элементом эффективного процесса управления компании, увеличивающего ее рыночную стоимость.

**Рекомендации по
практическому применению
системы показателей
эффективности
предприятиями воздушного
транспорта РФ**

Представленная методика разработки системы показателей имеет значительный потенциал практического применения в следующих практических областях деятельности отечественных авиапредприятий:

1. Для регулярного определения уровня эффективности достижения стратегических целей и принятия решений в области экономической целесообразности предоставления продукции в том или ином виде.

2. Для формирования и последующей реализации маркетинговой стратегии авиапредприятия, в т. ч. для реализации системы долгосрочных планов в области надежности, качества обслуживания, добавленной потребительской стоимости и цены, дифференцированных в зависимости от конъюнктуры целевых рынков воздушных перевозок в различные схемы предоставления сервисных элементов продукции.

3. Для оценки экономической целесообразности предоставления отдельных показателей на заданном уровне и «подстраивания» их уровня до оптимального по стратегической группе конкурентов (с одной стороны) и соответствии требованиям потребителей (с другой стороны).

4. Для сравнения результатов собственной деятельности предприятия воздушного транспорта за различные временные периоды.

Таким образом, практическое использование предложенных в статье методических инструментов позволит повысить результативность достижения стратегических целей авиапредприятий с учетом отраслевой специфики функционирования их основных бизнес-процессов. Одним из преимуществ представленной системы КПЭ является ее универсальность, т. е. ее высокая адаптивность к использованию тремя основными типами предприятий воздушного транспорта, выступающими субъектами конкуренции на авиатранспортном рынке — авиакомпаний, аэропортов, и операторов по наземному обслуживанию авиаперевозок.

ИССЛЕДОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ



Борисова Светлана Георгиевна,

к. э. н., профессор кафедры экономики и маркетинга, Институт рекламы и связи с общественностью Новосибирского государственного педагогического университета
S3257@rambler.ru

Исследование теории вопроса показало, что маркетинг образовательных услуг ориентирует прежде всего на построение долгосрочных доброжелательных взаимоотношений с потребителями и другими заинтересованными сторонами. Стратегическое конкурентное преимущество на рынке образовательных услуг трудно завоевать благодаря лишь специфике этих услуг/продуктов, а доходность вуза напрямую связана с лояльностью реальных потребителей. При этом объектом маркетинговых программ (в том числе и программ лояльности) являются не анонимные массовые клиенты, а идентифицированные потребители, от развития и управления взаимоотношений с которыми зависит успех вуза.

Напомним, что *лояльность потребителей* выражается в их приверженности одной компании или организации на протяжении всей их потребительской активности. В сфере образовательных услуг особенность ло-

яльности потребителей заключается не столько в повторных покупках тех или иных услуг (хотя и это не исключено, например, в системе краткосрочного дополнительного образования), сколько в благожелательном отношении к вузу, сохранении длительных связей с ним, в готовности порекомендовать его своим друзьям и коллегам. Важнейшими компонентами лояльности потребителей образовательных услуг являются удовлетворенность их качеством, высокая степень доверия и преданность вузу.

Актуальнейшей задачей маркетологов вуза является исследование факторов, влияющих на ожидания потребителей относительно качества образовательных услуг, с целью достижения желаемого качества образования. Это позволит достичь основных целей образовательной организации: повышения лояльности потребителей и всех заинтересованных сторон, улучшения репутации

и роста конкурентоспособности вуза.

Лояльность потребителей представляет собой комплексный показатель, состоящий, в свою очередь, из ряда отдельных элементов, определить которые весьма непросто. Достоверная оценка лояльности потребителей должна быть основана на анализе системы показателей, набор которых зависит от особенностей вуза, предлагаемых им образовательных услуг/программ и целевых потребителей.

Поскольку важнейшим фактором, укрепляющим лояльность потребителей в сфере образовательных услуг, выступает их *качество*, требования потребителей можно разделить на две группы. Первая группа критериев связана с результатами процесса оказания образовательных услуг и включает *надежность, доступность, репутацию и понимание проблем и потребностей потребителей*.

Вторая группа критериев относится к качеству процесса оказания образовательных услуг и включает *компетенции, отзывчивость и вежливость персонала (сотрудников и преподавателей вуза), систему интегрированных коммуникаций, скорость реакции*

организации на проблемы, возникающие у потребителей, осязаемые характеристики¹.

Потребительские ожидания и требования основываются как на личном опыте, так и на факторах, которые вуз может в той или иной степени контролировать (политика продвижения, цена услуг, внешний вид учебных зданий и оборудования, а также внешний вид и поведение персонала вуза, особенно преподавателей).

С учетом изложенных теоретических аспектов автором было проведено исследование состояния лояльности потребителей Новосибирского государственного педагогического университета (НГПУ). В качестве объекта исследования были выбраны три учебных подразделения, характер которых отражает сложившееся положение в целом в вузе: институт истории, гуманитарного и социального образования (ИИГСО), институт естественных и социально-экономических наук (ИЕСЭН), предлагающие образование по преимущественно профильным для НГПУ специальностям и направлениям, и Институт рекламы и связи с общественностью (ИРСО), осуществляющий профессиональное обучение по непрофильным направлениям (маркетинг, рекла-

ма и связи с общественностью). Подобная структура характерна для большинства современных вузов, значительно диверсифицировавших и коммерциализировавших свою деятельность за последние годы. При этом данные процессы привели к определенным различиям в профильных и коммерческих подразделениях как в области управления ими, так и условиях образовательной деятельности. Поэтому представляет интерес ответ на вопрос, отражаются ли данные различия на лояльности студентов исследуемых институтов.

Целью опроса студентов было исследование их мнения относительно основных характеристик качества образовательных услуг вуза, влияющих на их лояльность и разработка рекомендаций по ее повышению*. В качестве методов проведения исследования использованы выборочный опрос (анкетирование) на основе несравнительного детализированного шкалирования (шкала Лайкерта) и наблюдение.

При проведении первичного исследования студентам было предложено определить значимость характеристик качества образовательных услуг, влияющих на их лояльность к институту по пятибалльной системе: от 1 (не важно) до 5 (очень важно) (*Приложение 1*).

В ходе предварительного исследования были выявлены следующие факторы, значительным образом влияющие на лояльность потребителей образовательной организации: профессиональный уровень сотрудников и ППС; состояние коммуникаций в институте (включая доступность и оперативность информации об учебной и общественной жизни университета, а также маркетинговые коммуникации); обеспеченность методической литературой (в том числе, методическими рекомендациями по выполнению самостоятельной работы, написанию курсовых и дипломных работ); соотношение цены и качества образовательных услуг (для студентов, обучающихся на внебюджетных отделениях); компетентность и вежливость сотрудников и ППС; качество сервисных услуг; материальные условия учебного процесса. Представляет интерес практически единодушная общая оценка значимости перечисленных характеристик качества образовательных услуг респондентами всех трех институтов: средние значения рейтинга значимости (ожидания) оказались близки: 4,88 (ИЕСЭН), 4,87 (ИРСО) и 4,85 (ИИГСО) (*Приложение 3*).

На втором этапе было выявлено мнение респондентов о ре-

¹ Подробнее об этом: Борисова С.Г. Программы лояльности – важнейший актив современного вуза // Маркетинг. – 2009. – № 5 (108). – С. 113–122.

* В основном опрашивались студенты старших (4–5) курсов, что обусловлено их способностью достаточно объективно оценить предлагаемые аспекты в связи с достижением ими определенного уровня знаний и сложившегося мнения об исследуемых вопросах. Кроме того, для них характерна более высокая степень заинтересованности в улучшении образовательной деятельности университета.

альном состоянии качества образовательных услуг в университете по приведенным эталонным утверждениям (Приложение 2). Единицей измерения качества образовательных услуг служит оценка удовлетворенности потребителей, выражаемая коэффициентом качества, который определяется как разница рейтингов восприятия важности (ожидания) по каждой из двадцати характеристик (см.: Приложение 3):

$$Kq_n = Rp_n - Ri/e_n,$$

где

Kq_n — коэффициент качества по критерию n ;

Rp_n — рейтинг восприятия по критерию n ;

Ri/e_n — рейтинг важности/ожидания по критерию n .

Нулевое значение коэффициента качества (K_n) означает совпадение уровня значимости (ожидания) и восприятия качества образовательных услуг по тем или иным характеристикам. Негативные значения указывают на то, что уровень значимости (ожидания) превышает уровень восприятия, положительные значения — на то, что восприятие качества выше уровня значимости (ожидания). Удовлетворительным результатом считаются негативные коэффициенты качества, максимально приближающиеся к нулевому значению. Положительные значения коэффициентов качества указывают на суперкачество и, как правило, встречаются крайне редко.

Методика исследования строилась на предположении о том,

что с точки зрения разработки эффективных мер по повышению лояльности потребителей важной представляется не только суммарная (интегрированная) оценка качества образовательных услуг, но и оценка каждого фактора (характеристики) в отдельности. Данный подход позволяет понять:

- ♦ насколько эффективно «работает» тот или иной фактор;
- ♦ какие из факторов являются наиболее значимыми;
- ♦ вывить «разрыв» в оценках факторов лояльности со стороны потребителей и менеджмента вуза;
- ♦ определить основные направления совершенствования деятельности в области повышения лояльности потребителей.

Результаты исследования свидетельствуют о различном состоянии удовлетворенности, а соответственно, и лояльности студентов исследуемых институтов (см.: Приложение 3). В частности, обращают на себя внимание разные ожидания респондентов трех институтов относительно качества образовательных услуг в целом. Несмотря на коммерческий характер оказываемых образовательных услуг (студенты-бюджетники составили на момент исследования 90,2%), ожидания студентов ИРСО несколько ниже (рейтинг значимости составил 4,65), чем у студентов ИЕСЭН и ИИГСО (соответственно, 4,74 и 4,84). При этом, у студентов ИРСО рейтинг значимости качества образовательных услуг существенно превышает рейтинг восприятия

(коэффициент качества составил $-1,47$). Эти результаты вполне коррелируют и с интегрированной оценкой (см. средние значения коэффициентов качества, приведенные в Приложении 3).

Следует отметить здесь и большее число негативных значений коэффициентов качества, касающихся таких характеристик, как цена образовательных услуг, уровень лекций и практических занятий, состояние коммуникаций в институте, обеспеченность методической литературой и др. Как следствие, значительно ниже оценивается студентами ИРСО и его репутация. Коэффициент качества здесь составил $-1,47$, против $-0,67$ и $-0,92$ в ИЕСЭН и ИИГСО, соответственно.

Заслуживают внимания ответы респондентов на такие вопросы, как «Вы гордитесь тем, что учитесь в институте?» и «Вы рассказываете своим друзьям о том, как хорошо учиться в институте?», поскольку они, на наш взгляд, являются концентрированным выражением лояльности студентов к университету. Больше всего полностью согласных с первым утверждением в ИЕСЭН (66,7% респондентов), почти в половину меньше (36,85%) в ИИГСО и существенно меньше (16,3%) в ИРСО (рис. 1). В некоторой степени согласны с утверждением 15,8% респондентов в ИЕСЭН, 47,4% — в ИИГСО, 30,1% — в ИРСО. Выразили неуверенность по 10,5% респондентов ИЕСЭН и ИИГСО и 28,1% —

в ИРСО. Число респондентов, в разной степени не согласных с утверждением, составило в ИЕСЭН 7%, в ИИГСО – 5,3 и в ИРСО – 25,5%.

Как видим, студенты ИЕСЭН и ИИГСО более лояльны к своим институтам, а соответственно, и к университету в целом. Практически, более 80% респондентов испытывают чувство гордости за свою «альма-матер». Несколько иная картина сложилась в ИРСО: чувство гордости испытывают менее половины студентов (46,4%), не уверены в этом – 28,1 и 25,5% в лучшем случае равнодушны к этому факту.

С маркетинговой точки зрения весьма значимой является реакция респондентов на второе утверждение (рис. 2). В ИЕСЭН с ним согласились 66,5% респондентов, в ИИГСО – 76,3 и в ИРСО – 49,1%. Число неуверенных в утверждении соответственно составило 15,85%, 18,4 и 15%. Доля несогласных в той или иной степени с данным утверждением составила в ИЕСЭН 17,7%, в ИИГСО – 5,3, в ИРСО – 35,9%.

На основании приведенных результатов исследования можно сделать следующие выводы. В целом в ИЕСЭН и ИИГСО ситуация с лояльностью потребителей может быть признана как удовлетворительная. У руководства данных институтов есть все

основания рассчитывать на результативность «сарафанного радио» как одного из признанных инструментов вузовского продвижения.

При совершенствовании образовательной деятельности следует обратить внимание на такие аспекты как обеспеченность учебной литературой и методическими пособиями, удобство и стабильность расписания занятий, содействие в трудоустройстве на работу, особенно в ИИГСО.

В связи с довольно низким уровнем удовлетворенности качеством образовательных услуг у студентов ИРСО, определяющим и невысокую лояльность к институту, необходима разработка системы мер по повышению того и другого. Прежде всего, это касается приведения качества образовательных услуг в соответствие с их ценой, включая:

- ♦ повышение эффективности стимулирования трудовой активности преподавателей². На-

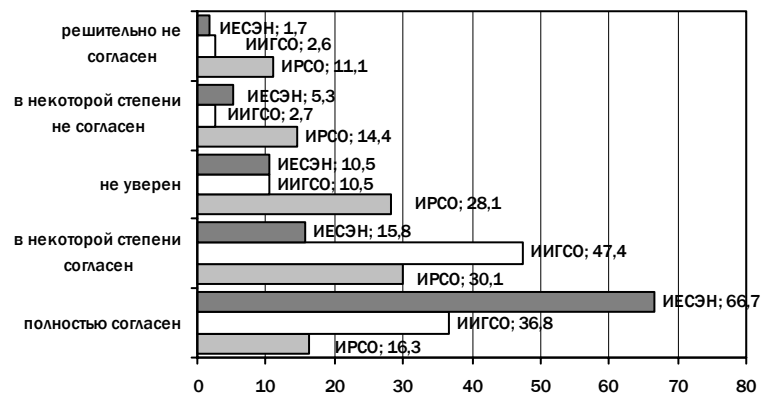


Рис. 1. Отношение респондентов к утверждению «Вы гордитесь тем, что учитесь в университете»

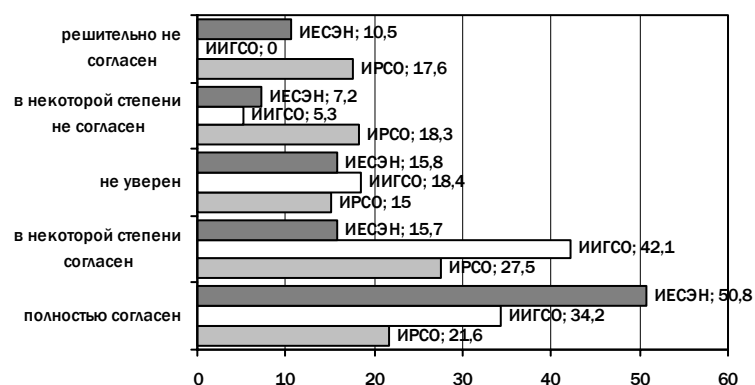


Рис. 2. Мнение респондентов относительно утверждения «Вы рассказываете своим друзьям о том, как хорошо учиться в университете»

² Подробнее об этом: Борисова С.Г. Лояльность персонала в образовательной организации // Маркетинг. – 2011. – № 1 (116). – С. 115–126.

пример, по мнению 74% респондентов ИПСО, для его преподавателей характерен высокий уровень квалификации. При этом уровень лекций и семинаров устраивает всего 52% респондентов, что в определенной степени свидетельствует о недостаточности реализации трудового потенциала преподавателей института;

♦ решение проблемы обеспеченности методическими пособиями (в том числе методи-

ческими рекомендациями по выполнению самостоятельной работы, написанию курсовых и дипломных работ);

♦ улучшение управленческих и маркетинговых коммуникаций (доступность и оперативность информации об учебной и общественной жизни института);

♦ повышение оперативности реагирования сотрудников института на жалобы и предложения студентов;

♦ повышение качества сервисных услуг.

Результативность реализации вышеприведенных рекомендаций во многом зависит от понимания менеджментом образовательной организации взаимосвязи лояльности потребителей образовательных услуг и его способности гармонично сочетать академические и коммерческие цели вуза.

Приложение 1

АНКЕТА

Уважаемый респондент! Просим Вас оценить в баллах **значимость** приведенных ниже **характеристик** образовательных услуг.

Оценка каждой характеристики производится по 5-балльной системе (необходимо обвести цифру, соответствующую Вашей оценке).

Предварительно просим Вас отметить, к какой **категории студентов** Вы относитесь:

– очное отделение – заочное отделение

Ваш курс обучения:

I – II – III – IV – V –

Специальность: _____

Ваш пол: – жен. – муж.

Характеристики	Баллы				
	5	4	3	2	1
1. Качество образовательных услуг в целом	5	4	3	2	1
2. Цена образовательных услуг	5	4	3	2	1
3. Уровень лекций	5	4	3	2	1
4. Уровень семинаров и практических занятий	5	4	3	2	1
5. Стил и форма изложения преподавателями учебного материала	5	4	3	2	1
6. Уровень квалификации преподавателей	5	4	3	2	1
7. Высокая требовательность преподавателей к уровню знаний студентов	5	4	3	2	1
8. Этичность поведения преподавателей по отношению к студентам	5	4	3	2	1
9. Состояние коммуникаций в институте (доступность и оперативность информации об учебной и общественной жизни института)	5	4	3	2	1
10. Состояние (комфортность) учебных аудиторий (включая мебель и учебное оборудование)	5	4	3	2	1
11. Состояние компьютерной базы	5	4	3	2	1
12. Удобные время и условия доступа к сети Интернет	5	4	3	2	1
13. Обеспеченность учебной литературой	5	4	3	2	1
14. Обеспеченность методической литературой (в т. ч. кейсами, методическими рекомендациями по выполнению самостоятельной работы, написанию курсовых и дипломных работ)	5	4	3	2	1
15. Удобство и стабильность расписания занятий	5	4	3	2	1
16. Компетентность, внимательность и вежливость сотрудников института	5	4	3	2	1
17. Оперативность реагирования сотрудников института на жалобы и предложения студентов	5	4	3	2	1
18. Уровень сервисных услуг, в том числе:	5	4	3	2	1
а) график работы буфета, качество и ассортимент его продукции	5	4	3	2	1
б) график работы спортзала и обеспеченностью спортивным оборудованием	5	4	3	2	1
в) состояние бытовых помещений (в т. ч. туалетных комнат)	5	4	3	2	1
19. Репутация	5	4	3	2	1
20. Содействие в трудоустройстве на работу	5	4	3	2	1

Благодарим за участие!

Приложение 2

АНКЕТА

Уважаемый респондент! Просим Вас оценить в баллах свое отношение к качеству образования в институте по приведенным ниже эталонным утверждениям. Ваши искренние ответы помогут улучшить ситуацию в этой области.

Оценка каждого утверждения производится по 5-балльной системе (необходимо обвести цифру, соответствующую Вашей оценке).

Предварительно просим Вас отметить, к какой **категории студентов** Вы относитесь:

– очное отделение – заочное отделение

Ваш курс обучения:

I – II – III – IV – V –

Специальность: _____

Ваш пол: – жен. – муж.

Утверждение	Полностью согласен	В некоторой степени согласен	Не уверен	В некоторой степени не согласен	Решительно не согласен
1. Качество образовательных услуг института в целом соответствует вашим потребностям.	5	4	3	2	1
2. Цена образовательных услуг соответствует качеству образования (для внебюджетников).	5	4	3	2	1
3. Уровень лекций соответствуют Вашим ожиданиям и потребностям	5	4	3	2	1
4. Уровень семинаров и практических занятий соответствуют Вашим потребностям.	5	4	3	2	1
5. Стиль и форма изложения учебного материала преподавателей института соответствуют Вашим ожиданиям.	5	4	3	2	1
6. В институте работают высококвалифицированные преподаватели.	5	4	3	2	1
7. Для преподавателей института характерна высокая требовательность.	5	4	3	2	1
8. Поведение преподавателей по отношению к студентам всегда этично.	5	4	3	2	1
9. Состояние коммуникаций в институте соответствует вашим потребностям (необходимая информация доводится до студентов всегда своевременно, каждый может получить информацию, в которой он нуждается).	5	4	3	2	1
10. Вы удовлетворены состоянием учебных аудиторий.	5	4	3	2	1
11. Вы высоко оцениваете состояние компьютерной базы института.	5	4	3	2	1
12. В институте предоставляется удобное время и условия доступа к сети Интернет.	5	4	3	2	1
13. Обеспеченность учебной литературой отвечает Вашим потребностям.	5	4	3	2	1
14. Самостоятельная работа студентов имеет хорошее методическое обеспечение (в т. ч. методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы, написанию курсовых и дипломных работ).	5	4	3	2	1
15. Для института характерно удобное и стабильное расписание занятий.	5	4	3	2	1
16. Сотрудники института всегда внимательны к Вашим обращениям, компетентны и вежливы.	5	4	3	2	1
17. Сотрудники института всегда оперативно реагируют на жалобы и предложения студентов.	5	4	3	2	1
18. Вы удовлетворены уровнем сервисных услуг, в том числе:	5	4	3	2	1
а) графиком работы столовой, буфета, качеством и ассортиментом их продукции	5	4	3	2	1
б) графиком работы спортзала и обеспеченностью спортивным оборудованием	5	4	3	2	1
в) состоянием бытовых помещений (в т. ч. туалетных комнат)	5	4	3	2	1
19. Репутация института среди студентов безупречна.	5	4	3	2	1
20. Вы высоко оцениваете содействие вуза в трудоустройстве на работу.	5	4	3	2	1
21. Вы удовлетворены качеством образования в институте.	5	4	3	2	1
22. Вы гордитесь тем, что учитесь в институте!	5	4	3	2	1
23. Вы рассказываете своим друзьям о том, как хорошо учиться в институте.	5	4	3	2	1

Благодарим за участие!

Приложение 3

Результаты исследования качества образовательных услуг

№ п/п	Характеристики	ИЕСЭН			ИИГСО			ИРСО		
		Рейтинг восприятия	Рейтинг значимости (ожидаемая)	Коэффициент качества	Рейтинг восприятия	Рейтинг значимости (ожидаемая)	Коэффициент качества	Рейтинг восприятия	Рейтинг значимости (ожидаемая)	Коэффициент качества
1	Качество образовательных услуг в целом	4,04	4,74	- 0,70	4,08	4,84	-0,76	3,18	4,65	- 1,47
2	Цена образовательных услуг	3,65	4,65	- 1,00	2,48	3,6	-1,12	2,66	3,7	- 1,04
3	Уровень лекций	3,91	4,49	- 0,58	4,18	4,74	-0,56	3,43	4,48	-1,05
4	Уровень семинаров и практических занятий	4,32	4,58	- 0,26	3,97	4,53	-0,56	3,36	4,58	-1,22
5	Стиль и форма изложения преподавателями учебного материала	4,09	4,44	- 0,35	4,0	4,71	-0,71	3,45	4,43	-0,98
6	Уровень квалификации преподавателей	4,61	4,67	- 0,06	4,37	4,71	-0,34	3,82	4,75	-0,93
7	Высокая требовательность преподавателей к уровню знаний студентов	4,46	4,25	+ 0,21	4,0	4,0	0	3,85	4,15	0,3
8	Этичность поведения преподавателей по отношению к студентам	4,02	4,39	- 0,37	3,95	4,55	-0,6	4,17	4,35	-0,18
9	Состояние коммуникаций в институте (доступность и оперативность информации об учебной и общественной жизни института)	3,70	4,14	- 0,44	3,34	3,95	-0,61	2,76	4,13	-1,37
10	Состояние (комфортность) учебных аудиторий (включая мебель и учебное оборудование)	3,44	3,88	- 0,44	3,87	3,87	0	3,78	4,25	-0,47
11	Состояние компьютерной базы	3,54	4,14	- 0,60	3,32	4,21	-0,89	3,56	4,18	-0,62
12	Удобные время и условия доступа к сети Интернет	3,49	3,65	- 0,16	3,16	3,47	-0,31	3,37	3,5	-0,13
13	Обеспеченность учебной литературой	4,02	4,32	- 0,30	3,45	4,63	-1,18	4,45	4,65	-0,2
14	Обеспеченность методической литературой (в т. ч. кейсами, методическими рекомендациями по выполнению самостоятельной работы, написанию курсовых и дипломных работ)	4,11	4,29	- 0,18	3,61	4,66	-1,05	3,11	4,5	-1,39
15	Удобство и стабильность расписания занятий	4,02	4,28	- 0,26	3,47	4,47	-1,0	3,56	4,1	-0,54
16	Компетентность, внимательность и вежливость сотрудников института	4,04	4,28	- 0,24	3,63	4,32	-0,69	3,27	4,35	-1,08
17	Оперативность реагирования сотрудников института на жалобы и предложения студентов	3,68	4,21	- 0,53	3,50	4,1	-0,6	2,93	4,43	-1,5
18	Уровень сервисных услуг, в том числе:	3,67	3,98	- 0,31	3,39	3,82	-0,43	2,69	4,08	-1,39
	а) график работы буфета, качество и ассортимент его продукции	3,63	3,88	- 0,25	3,45	3,79	-0,16	2,03	3,93	-1,9
	б) график работы спортзала и обеспеченностью спортивным оборудованием	3,65	3,86	- 0,21	3,55	3,29	-0,26	3,54	3,65	-0,11
	в) состояние бытовых помещений	3,23	3,77	- 0,54	3,24	3,76	-0,52	2,53	4,08	-1,55
19	Репутация	3,79	4,46	- 0,67	3,58	4,5	-0,92	2,73	4,2	-1,47
20	Содействие в трудоустройстве на работу	3,72	4,19	- 0,47	3,29	4,53	-1,24	3,88	4,3	- 0,42
	Средние значения	4,45	4,88	- 0,43	4,14	4,85	-0,71	3,80	4,87	-1,07