

СОДЕРЖАНИЕ**М. Калужский**

Трансформация маркетинга в электронной коммерции 4

А. ИвановСтратегия маркетинга как фактор конкурентного преимущества
спортивных организаций 17**О. Салеева**Сегментация рынков потребительских товаров и мотивация потребителей
при выборе молочной продукции 23**О. Бондаренко**Матрица оценки уровня стратегического маркетингового управления
в субъектах рынка (на примере потребительской кооперации
Республики Беларусь) 28**Д. Ядерная**Особенности предкризисного развития российского рынка
готовой одежды, обуви и аксессуаров и стратегии антикризисного
развития в 2012–2013 годах 36**В. Никишкин**

Современные подходы в маркетинг-менеджменте 40

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., вице-президент –
директор по развитию НПФ «Социальное развитие»;**Никишкин Валерий Викторович**, д. э. н., профессор, декан факультета
маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова;**Панкрухин Александр Павлович**, д. э. н., профессор РАНХиГС
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 КраевскийКОРРЕКТОР:
Эдит СоломахинаАДРЕС 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»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

М. Калужский

Трансформация маркетинга в электронной коммерции

Статья о трансформации теории и практики маркетинга в условиях электронной коммерции и сетевой экономики. Автор рассматривает интернет-маркетинг как самостоятельный вид маркетинга в виртуальной коммуникативной среде. Основной тезис статьи: виртуальная среда определяет трансформацию маркетинга, изменяя методы, приоритеты и структуру сначала практики, а затем теории маркетинга.

Ключевые слова: электронная коммерция; маркетинг; интернет-маркетинг; комплекс маркетинга.

А. Иванов

Стратегия маркетинга как фактор конкурентного преимущества спортивных организаций

В статье определяется роль маркетинга в деятельности спортивных организаций. Рассматривается сущность и содержание стратегии маркетинга, направления ее реализации. Исследуются конкурентные преимущества использования маркетинга.

Ключевые слова: стратегия маркетинга; спортивная организация; спортивный маркетинг; конкурентные преимущества.

О. Салеева

Сегментация рынков потребительских товаров и мотивация потребителей при выборе молочной продукции

В данной статье описывается сегментирование регионального рынка молока и молочной продукции. Проводится сегментирование по Ф. Котлеру, которому следуют многие маркетологи, здесь указывается, что процесс разбивки потребителей на группы проводится на основе различий в потребностях, характеристиках и поведении. Используется наиболее известная мера согласованности мнений группы лиц: дисперсионный и энтропийный коэффициенты конкордации.

Ключевые слова: сегментация; рынок молока и молочной продукции; коэффициент конкордации.

О. Бондаренко

Матрица оценки уровня стратегического маркетингового управления в субъектах рынка (на примере потребительской кооперации Республики Беларусь)

Оценка уровня стратегического маркетингового управления в субъектах хозяйствования потребительской кооперации в статье проведена с позиций системного анализа.

В публикации рассматривается использование для обоснования выбора стратегических маркетинговых направлений развития организаций многомерного анализа, включающего применение факторного, корреляционного и кластерного анализов. Такой подход служит разработке более обоснованных рекомендаций по увеличению совокупного объема деятельности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь, а следовательно, повышению эффективности их деятельности.

Ключевые слова: системный анализ; стратегические направления развития; стратегическое маркетинговое управление.

Д. Ядерная

Особенности предкризисного развития российского рынка готовой одежды, обуви и аксессуаров и стратегии антикризисного развития в 2012–2013 годах

В статье раскрываются особенности экономической конъюнктуры рынка готовой одежды, обуви и аксессуаров в России и в мире в 2012 году, приводится обоснование приближающегося замедления деловой активности. Дана общая характеристика производственных стратегий европейских ТНК индустрии моды в контексте возможностей применения их модификации как антикризисных мер на современном этапе.

Ключевые слова: индустрия моды; рынок готовой одежды, обуви и аксессуаров; оптимизация издержек; ТНК индустрии моды; модные конгломераты; LVMH; PPR Group; Zara; H&M; Gucci; Hermes.

SUMMARIES

Mikhail Kaluzhsky, Ph.D., associate professor, Department of Economy and Management of Omsk state technical University

Transformation of Marketing in the E-commerce

The article is about transformation of the theory and practice of marketing in the conditions of e-commerce and network economy. The author considers Internet-marketing as an independent kind of marketing in the virtual communicative environment. The basic thesis of the article: the virtual environment defines marketing transformation, changing methods, priorities and structure at practice and then theories of marketing.

Keywords: e-commerce; marketing; Internet-marketing; marketing-mix.

Andrey Ivanov, Graduate student, St. Petersburg Institute of Management and Law

Marketing Strategy as a Factor of Competitive Advantage Sports Organizations

The article defines the role of marketing in the activities of sports organizations. The essence and content of the marketing strategy, the direction of its implementation. Investigated the competitive advantages of the use of marketing

Keywords: marketing strategy; sports business; sports marketing; competitive advantage.

Olga Saleeva, graduate student of economic theory and sociology, Federal State budget educational institution of higher professional education «Don State Agrarian University»

Segmentation of the Markets of Consumer Goods and Motivation of Consumers at the Choice of Dairy Production

In given article segmentation of the regional market of milk and dairy production is described. Segmentation on F.Kotler on whom many experts in marketing follow is spent, here it is underlined, that process of breakdown of consumers on groups is spent on the basis of distinctions in requirements, characteristics and behaviour. The most known measure of a coordination of opinions of a group of persons is used: dispersive and entropy coefficients of concordance.

Keywords: segmentation; the market of milk and dairy production; coefficient of concordance.

Oksana Bondarenko, graduate student, Russian State Trade-Economic University

Matrix of the Level Assessment of the Organizing Strategic Marketing Management (on the Example of Consumer Cooperative Organizations of the Belarus Republic)

The level assessment of the organizing strategic marketing management in subjects of managing consumer cooperative organizations has been carried out from the positions of the systems analysis in the article.

The approach of using the multidimensional analysis in the course of analyzing the strategic marketing directions of development of the organizations, including application of factor, correlation and kluster analyses for the purpose of development of recommendations to increase the total volume of the activities of the consumer cooperative organizations of the Republic of Belarus, and, therefore, to increase the efficiency of their functioning has been given in the work.

Keywords: system analysis; strategic directions of development; strategic marketing management.

Daria Yadernaya, Managing Director at Esper Group, leading fashion consultancy in Russia and CIS, in pursuit of PhD in World Economy at MGIMO University (Moscow State University of International Relations)

CFA Market in Pre-Crisis Environment and Counter-Crisis Strategies of Development for Fashion in 2012–2013

The article highlights economic environment in the CFA market in Russia and globally in 2012, gives a case for a coming slowdown. Production strategies applied by European fashion multinationals are described to prove they might be currently adapted to be used as anti-crisis measures.

Keywords: fashion industry; CFA market; cost optimization; fashion multinationals; fashion conglomerates; LVMH; PPR Group; Zara; H&M; Gucci; Hermes.

ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГА В ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ



Калужский Михаил Леонидович,
кандидат философских наук, доцент,
факультет «Экономика и менеджмент»,
Омский государственный технический
университет
frsr@inbox.ru

Бурное развитие электронной коммерции в последние годы не могло не отразиться на теории и практике продвижения товаров во Всемирной сети. Маркетинг не просто выработал новые приемы интернет-торговли. На основе традиционного маркетинга, многократно описанного в учебниках, сформировался т. н. «интернет-маркетинг», отличительная черта которого заключается в том, что все участники сети находятся в сопоставимо равных стартовых условиях. Интернет-маркетинг имеет ту же структуру, что и традиционный маркетинг, но действует на качественно ином уровне экономических отношений.

Основной сферой приложения усилий интернет-маркетинга являются транзакционные издержки и новые возможности, связанные с их сокращением. Поэтому первостепенную роль здесь играет не товарная политика (как

в традиционном маркетинге), не коммуникативная (как в индустриальной экономике) и даже не маркетинговые исследования (табл. 1). Первостепенную роль в интернет-маркетинге играет сбытовая политика, позволяющая сделать товар доступным для максимального количества потенциальных покупателей.

Это очень важный тезис, согласно которому *Интернет в сетевой экономике выполняет в первую очередь сбытовые функции*. Субъекты сетевой экономики приходят в Интернет не для коммуникаций или маркетинговых исследований. Они рассматривают Интернет как отдель-

ный большой рынок, на котором существует низкий входной барьер и равные конкурентные возможности. Все остальное – вторично. Не случайно экономическая деятельность в Интернете получила название «сетевая коммерция», т. е. «процесс покупки и продажи» через сеть Интернет¹.

Второе место по значимости в интернет-маркетинге занимает ценовая политика. С одной стороны, это связано с объективным сокращением транзакционных издержек для продавцов, за счет которого малые виртуальные субъекты могут конкурировать с крупными традиционными участниками рынка. С другой стороны, главным мотивом для совершения покупки в Интернете при условии доступности товара является его сравнительно более низкая цена. Транзакционные издержки в электронной торговле намного ниже, чем в обычной торговле. Поэтому ценовые возможности привлечения покупа-

Таблица 1
Трансформация комплекса маркетинга в сети Интернет

Традиционный маркетинг-микс	Комплекс интернет-маркетинга
1. Товарная политика	1. Сбытовая политика
2. Ценовая политика	2. Ценовая политика
3. Сбытовая политика	3. Товарная политика
4. Коммуникативная политика	4. Коммуникативная политика

¹ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – С. 781.

телей у виртуальных компаний намного больше, чем в традиционном бизнесе.

Только третье место по значимости в интернет-маркетинге занимает товарная политика. Это обстоятельство обусловлено тем, что виртуальные компании не занимаются производством и продвигают не товары, а информацию о товарах. Электронная коммерция дает значительно большую мобильность в выборе товаров и поставщиков, чем обычная торговля. В сетевой экономике конкурентное преимущество на рынке создают не товары, а методы их продвижения. Стратегически выигрывает не тот, кто располагает товарами, а тот, кто располагает возможностями их продвижения. Лучший пример – интернет-аукцион «eBay» с выручкой в 2011 году в 11,65 млрд долларов (рост на 27%) и чистой прибылью в 3,23 млрд долларов (рост на 79%)².

На последнем месте по значимости в интернет-маркетинге располагается коммуникативная политика – также как и в традиционном маркетинг-миксе³. Доказать этот тезис очень просто, так как коммуникации неспособны продвинуть товар, если товар: а) недоступен, б) дороже аналогов, г) не соответствует ожидани-

ям потребителей. Этот инструмент работает только тогда, когда отсутствуют проблемы с тремя предыдущими инструментами интернет-маркетинга.

Инструментарий интернет-маркетинга, как и инструментарий традиционного маркетинг-микса, укладывается в рамки общеизвестной концепции «4P»⁴. Четырех элементов вполне достаточно, чтобы раскрыть основные направления, инструменты и методы интернет-маркетинга в условиях сетевой экономики. Отличие заключается лишь в изменении порядка расположения элементов комплекса маркетинга.

Элемент I. Сбытовая политика в интернет-маркетинге.

Сбытовая политика в интернет-маркетинге включает в себя три основных составляющих традиционного маркетинга: обмен и транзакции, отношения между партнерами и взаимодействие с покупателями⁵. Однако специфика виртуального пространства наполняет их новым, отличным от прежнего содержанием:

1. *Обмен и транзакции.* Согласно классической теории маркетинга обмен лежит в основе любой коммерческой деятельности. «*Маркетинг появляется в тот момент,* – пишет Ф. Котлер, – *когда люди реша-*

*ют удовлетворять нужды и потребности посредством обмена»*⁶. Тогда как под транзакциями в теории маркетинга понимается «обмен ценностями между двумя и более сторонами»⁷.

Транзакция становится возможной, когда ценности, потребности и интересы участвующих в сделке сторон совпадают. В интернет-маркетинге базовой ценностью является не товар, а электронные каналы сбыта. Они обеспечивают получение прибыли и являются главным фактором конкурентоспособности за счет снижения транзакционных издержек.

Именно низкие транзакционные издержки в Интернете позволяют создавать и использовать неограниченное число дешевых в эксплуатации, круглосуточно работающих в автоматическом режиме (24–7–365), специализированных каналов сбыта⁸. И пока существует дисбаланс в транзакционных издержках между традиционной торговлей и электронной коммерцией, гарантированная прибыль от использования электронных каналов сбыта будет важнее постоянной прибыли от традиционных форм маркетинга.

Следствием развития электронной коммерции стало снижение роли традиционной торго-

² Гайнуллина А. Чистая прибыль eBay в 2011 году выросла на 79% до \$3,23 млрд / РИА «Новости». – 19.01.2012. – <http://www.ria.ru/economy/20120119/543021928.html>.

³ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – С. 150.

⁴ Калужский М.Л. Практический маркетинг. – СПб.: Питер, 2012. – С. 8–11.

⁵ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – С. 37, 40–43.

⁶ Там же. – С. 40.

⁷ Там же. – С. 41.

⁸ Бергер Э. Дж. Е-коммерция и цепи поставок: ломка прежних границ / Управление цепями поставок. Под ред. Дж.Л. Гатторны. – М.: Инфра-М, 2008. – С. 542.

вой инфраструктуры при осуществлении трансакций. Если значение складской и транспортной инфраструктуры практически не меняется, то торговую инфраструктуру (прилавки, выставочные залы, продавцов и т. д.) с успехом заменяют электронные каталоги и прайс-листы. Поэтому *основная функция сбытовой политики в интернет-маркетинге подразумевает не создание каналов сбыта, а использование имеющихся в сети возможностей с целью обеспечения присутствия товаров в различных сегментах виртуального рынка.*

Торговая инфраструктура в традиционном маркетинге представляла собой большое количество посредников с задолженностями по поставкам, товарными запасами, специфической рынков сбыта и связанными с этим проблемами поставщика. Если товар поставлялся по предоплате, то посредники заказывали ограниченное количество товара, требовали увеличения скидок и легко шли на контакт с конкурентами. Если товар отпускался на консигнацию, то происходило затоваривание посредников, замедлялся оборот и начинались проблемы с оплатой поставок. При этом каждый уровень канала сбыта обеспечивал торговую надбавку в размере от минимума рентабельности до бесконечности, в зависимо-

сти от удаленности поставщика и степени монополизации географического рынка.

В электронной коммерции расстояния утратили значение, а торговая инфраструктура (оптовое и розничное звенья) выпала из торговой сети⁹. Произошло то, что П. Дойль назвал *«отделением информации от продукта»*, когда посредник имеет дело не с товарами, а с информацией об этих товарах¹⁰. В результате товарные потоки в каналах сбыта уступили место информационным потокам, а торговля товарами превратилась в информационную поддержку прямых поставок товаров¹¹.

Итогом стало привлечение большего количества участников в процесс сбыта товара с одновременным стиранием границ между рекламной деятельностью, потребительским поведением и розничной торговлей. Это позволило интернет-посредникам обеспечить предложение с максимальным ассортиментом и минимальными издержками.

При условии достаточной логистической поддержки участникам каналов сбыта в интернет-маркетинге не требуются ни собственные склады, ни торговые площади, ни торговый персонал. Производитель сам или через логистических посредников обеспечивает возможность предложения товара (наличие товара, условия поставок и прием оплаты).

Организацию сбыта берет на себя сетевое сообщество, которое может состоять как из специализированных торговцев, так и из объединившихся покупателей. При этом формальные институциональные рамки отсутствуют, и переход от роли покупателя к роли продавца может происходить практически мгновенно.

2. Отношения между партнерами. Развитие электронной коммерции привело не только к изменению сбытовой политики в интернет-маркетинге, но и к изменению характера взаимоотношений участников системы сбыта. Это связано с появлением такого понятия как «е-сорсинг», под которым понимаются *«инструменты, позволяющие выявлять потенциальных поставщиков и в ходе переговоров обговаривать с ними условия, ведущие к самым низким затратам»*¹². Благодаря е-сорсингу реализация сбытовых функций и распределение заказов окончательно перешли из сферы менеджмента в сферу маркетинга.

Трансформация стала настолько глубокой, что потребовала коренного пересмотра содержания и функций некоторых основополагающих инструментов маркетинга. В первую очередь это коснулось рекламы. Электронная торговля вывернула наизнанку саму сущность рекламной деятельности в сети, превра-

⁹ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – С. 783.

¹⁰ Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. – СПб.: Питер, 2001. – С. 429.

¹¹ Бергер Э. Дж. Е-коммерция и цепи поставок: ломка прежних границ. – С. 541.

¹² Рассел Дж. С., Тукрал Н. Стратегический сорсинг и снабжение / Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower. – М.: Инфра-М, 2008. – С. 430.

тив ее из коммуникативной в сбытовую деятельность.

Что такое типичный рекламный посредник? Это лицо, предоставляющее возмездные посреднические услуги в доведении информации о товаре до потенциальных потребителей. Однако рекламный посредник не несет абсолютно никакой ответственности перед заказчиком за эффективность рекламы. Неслучайно до сих пор эффективность рекламы оценивается в количестве просмотров, охвате аудиторий, частоте показов и т. д. — в чем угодно, только не в показателях, отражающих изменения показателей продаж заказчика в результате рекламных мероприятий¹³. Такая ответственность рекламщикам не нужна.

Так оно было, пока Интернет не трансформировался из канала коммуникации в канал сбыта продукции. Основная причина превращения заключается в том, что поставщикам не нужны рекламные и торговые посредники. Поставщикам нужны продажи. Электронная коммерция привела к появлению нового гибридного вида посредников, одновременно выполняющих рекламные и торговые функции. Однако, поскольку рекламная деятельность вторична по отношению к сбытовой, то она просто растворилась в ней.

Новые посредники в обмен на свои услуги вместе с торговой скидкой получают право прода-

вать товары поставщика в сети Интернет, не имея их в наличии¹⁴. Они не создают товарных запасов у себя и не создают оборотных издержек у поставщика. Они конкурируют между собой, продвигая (рекламируя) товары поставщика в Интернете. Их аудитория не имеет географических ограничений, а предложения концентрируются на целевых аудиториях. Именно такие посредники олицетворяют собой сегодня электронные каналы сбыта в интернет-маркетинге.

Поставщики получают в лице интернет-посредников не только торговую инфраструктуру, инструмент ускорения оборота и источник информации о рыночной конъюнктуре, но и бесплатное продвижение (рекламу). За такое продвижение они платят торговой скидкой. Однако, в отличие от традиционной рекламы, оплата посреднических услуг находится в жесткой зависимости от показателей продаж, а показатели продаж зависят от разворотливости посредников.

Это принципиально важная тенденция в интернет-маркетинге. Электронная коммерция ведет к усилению интеграции между торговыми партнерами, что выражается не только в делегировании полномочий по продаже товара контрагентам, но и в делегировании ответственности за эту продажу. В традиционном маркетинге такое было невозможно.

3. Взаимодействие с покупателями. Изменения в отношениях продавцов и покупателей, связанные с интернет-маркетингом, обусловлены коренным изменением сущности взаимоотношений между продавцом и покупателем. Через Интернет не только розничный торговец, но и производитель способен «дотянуться» до каждого покупателя. Например, через оказание сервисных услуг после регистрации на сайте и заполнения анкеты.

Традиционная теория маркетинга выделяет два вида маркетинга, отличающихся диаметрально противоположными подходами к организации маркетинговой деятельности¹⁵. Эти подходы определяют принципы и механизмы взаимодействия с потенциальными покупателями.

Первый вид, *потребительский маркетинг*, отличается отсутствием у покупателей должной информации о реальном качестве товара. Потребители ориентируются не на товар, а на сложившийся стереотип восприятия товара. Отсюда следует примат методов и форм продвижения, ассоциированных в основном с рекламой и PR.

Второй вид, *промышленный маркетинг*, отличается тем, что покупатели обладают доскональными знаниями если не о самом товаре, то об особенностях его использования. Здесь конкурентное преимущество определяется уровнем технологиче-

¹³ См. напр.: Уэллс У., Бернет Дж., Мориарти С. Реклама: принципы и практика. — СПб.: Питер Ком, 2008. — С. 163–170.

¹⁴ Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. — С. 431–432.

¹⁵ Подробнее см.: Калужский М.Л. Практический маркетинг. — С. 33.

ского совершенства товара, а основным методом продвижения являются прямые продажи.

В традиционном маркетинге в обоих случаях речь в первую очередь шла о маркетинговых коммуникациях. Однако в интернет-маркетинге коммуникации перестали играть определяющую роль по следующим причинам:

а) для индивидуальных потребителей подробная информация о товаре и его применении (в т. ч. негативная) стала общедоступной, а рекламное навязывание товара утратило свою эффективность;

б) у промышленных потребителей появилась возможность быстро получать конкурентные предложения и дополнительную информацию со всего рынка, что сделало ненужным визиты торговых представителей.

В традиционной торговой цепочке не только покупатели, но и производитель (поставщик) имел очень ограниченные возможности для сбора маркетинговой информации о состоянии потребительского спроса. Розничные торговцы не были заинтересованы в сборе подобной информации для производителя конкретного товара. В их ассортименте находились тысячи наименований товара, и они физически были не в состоянии собирать маркетинговую информацию о рынке и конкурентах для каждого поставщика.

Указанную проблему можно было частично решить через сис-

тему авторизованного дилерства, эксклюзивные скидки и т. д. В этом случае наиболее типичные торговцы в обмен на особые условия поставок предоставляют поставщику информацию о потребителях и конкурентах. Однако все равно адекватность и оперативность информации о рынке, получаемой поставщиком от контрагентов, находилась в обратной зависимости от длины сбытовых каналов.

Интернет-маркетинг кардинально изменил ситуацию в пользу производителей и поставщиков. Несмотря на то, что товары продаются конечным потребителям через посредников, длина сбытовых каналов значительно сократилась, а производители получили полный контроль над ними. Даже если товар продает торговый посредник, а отгружает логистический посредник, процесс сбыта организует и получает всю информацию о продажах поставщик.

Элемент II. Ценовая политика в интернет-маркетинге. Ценообразование и ценовая политика в электронной коммерции складывается в условиях, приближенных к условиям идеальной конкуренции. Ни один поставщик не может ограничить доступ покупателей к информации о ценах и конкурентных предложениях. Ни один посредник не способен монополизировать рынок и диктовать условия

поставщику. Мало того, покупатели свободно обмениваются информацией о товарах между собой на специализированных форумах и в социальных сетях¹⁶.

Вместе с тем естественная экономия на транзакционных издержках дает интернет-продавцам существенные преимущества по цене в сравнении с традиционной торговлей. Именно это преимущество является главным стимулом для покупателей к совершению интернет-покупок¹⁷. Мало того, вовлеченность производителей в электронную коммерцию коренным образом меняет не только ценовую политику, но сам подход к ценообразованию. Вектор усилий виртуализующихся компаний направляется из сферы продаж (на которую влиять сложно) в сферу дальнейшего снижения издержек и получения за счет этого новых ценовых преимуществ (на которую влиять легко и просто).

В результате конкуренция переходит из сферы борьбы за рынок в сферу адаптации к потребностям рынка. Парадокс ситуации в том, что борьба с конкурентами уступает место их сотрудничеству в деле сокращения не только транзакционных, но и любых иных издержек. Если на рынке присутствуют десять конкурентов, но только трое из них сотрудничают, объединяясь для сокращения издержек и решения совместных задач, то именно они объективно будут более конкурентоспособны.

¹⁶ Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. – С. 22–23.

¹⁷ Интернет в России: Состояние, тенденции и перспективы развития. 2012. Отчет. – М.: ОАО «НИЦ «Экономика», 2011. – С. 81.

В качестве примера можно привести ИТ-компанию *Covisint*, созданную в 2004 году автомобильными концернами *Ford*, *GeneralMotors*, *DaimlerChrysler*, *Nissan* и *Renault*¹⁸. Основная цель проекта заключалась в том, чтобы сократить стоимость производства одного автомобиля «на 1 тыс. долларов за счет объединения поставщиков, ускорения проектирования и разработки новых моделей, оптимизации моделей и сокращения складских запасов»¹⁹.

Сегодня противостоять экспансии электронной коммерции могут только крупные ретейлеры, успешно осваивающие сегодня этот рынок. Однако их возможности интернет-маркетинга ограничены их же спецификой. Ретейлеры торгуют имеющимся в наличии товаром. Несмотря на льготы поставщиков и огромные объемы, там велики товарные остатки и значительны транзакционные издержки.

Обычно поставщики отгружают товар ретейлеру в долг. Они не заинтересованы в новых поставках для полной оплаты за предыдущие партии, даже если товар устарел или не пользуется спросом. Поэтому наибольшую конкурентоспособность ретейл сохраняет на рынке товаров повседневного спроса с длинным жизненным циклом.

Виртуальные компании, наоборот, торгуют чужим товаром, от-

гружаемым со склада продавца или со склада логистического посредника. У них всегда есть последние модели и модификации товара и никогда не бывает нереализованных остатков. Поставщик отгружает товары напрямую покупателям и получает полную предоплату. Поэтому в сфере высокотехнологичных товаров неповседневного спроса с коротким жизненным циклом виртуальные компании всегда оказываются вне конкуренции.

Вместе с тем, традиционные инструменты ценовой политики (скидки, бонусы, зачеты за покупку, ценовая дискриминация и т. д.) в современном интернет-маркетинге также присутствуют. Однако главный козырь интернет-маркетинга виртуальных компаний — это возможность конкурентного снижения цен за счет сокращения транзакционных издержек.

Ценовая конкуренция товаров и брендов с переходом маркетинга в Интернет превратилась в конкуренцию транзакционных издержек. Пока традиционные компании задают своими издержками верхнюю границу цены товаров, виртуальные компании

будут пользоваться преимуществами более низких цен за счет более низких транзакционных издержек.

Такая стратегия кардинальным образом меняет сам процесс ценообразования в маркетинге. Прежде транзакционные и производственные издержки определяли базовую цену продавца в категории «при прочих равных». Они были примерно равны и одинаково доступны для всех участников рынка. Маркетинговая политика заключалась в позиционировании новых (или как бы новых) товаров на рынке по завышенным ценам с последующим извлечением прибыли из разницы между базовой ценой и ценой реализации²⁰.

Интернет-маркетинг, наоборот, в качестве базовой цены использует цены традиционных производителей. При этом продавцы отталкиваются не от ценовых представлений покупателей, а от сложившихся цен в традиционной торговле (табл. 2). Неслучайно подавляющее число рекламных кампаний в интернет-маркетинге строится на ценовых сопоставлениях с традиционной торговлей.

Таблица 2
Особенности ценообразования в интернет-маркетинге

Традиционный маркетинг	Интернет-маркетинг
Справедливая цена в сознании потребителей	Цены традиционных продавцов
Сфера возможностей ценообразования	Сфера возможностей ценообразования
Совокупные издержки продавца	Отпускные цены поставщиков

¹⁸ Сайт компании *Covisint*. — <https://www.covisint.com>.

¹⁹ Ермошкин Н.Н., Тарасов А.А. Стратегия информационных технологий предприятия: Как CiscoSystems и ведущие компании мира используют Интернет Решения для Бизнеса. — М.: Моск. Гум. Ун-т, 2003. — С. 288.

²⁰ Подробнее см.: Калужский М.Л. Практический маркетинг. — С. 45.

Некоторые зарубежные авторы указывают на еще одну немаловажную сторону использования ценообразования в интернет-маркетинге, рассматривая ценовую политику как *«рычаг, помогающий управлять спросом»*²¹. Идея эта не нова. В традиционной теории маркетинга она реализуется через использование демаркетинга и ремаркетинга. Простейший пример: завышение цены с целью сократить спрос из-за невозможности его удовлетворить или, наоборот, занижение цены с целью стимулирования продаж.

В электронной торговле такой подход тоже наполнился новым содержанием. Цена здесь, так же как и в традиционном маркетинге, является инструментом обеспечения баланса спроса и предложения.

Однако в Интернете нельзя с такой же легкостью манипулировать покупателями. Это не похоже на единственный магазин в деревне, где только один выход — платить больше или ехать в другую деревню с непредсказуемым результатом. Здесь цены находятся возле минимума рентабельности, прибыль обрывается за счет роста объемов продаж, а конкурентные предложения видны каждому покупателю. «Ценовая вилка» для манипулирования ценами тут невелика. Снизу ее ограничивают отпускные цены поставщика,

а сверху — высокий уровень конкуренции.

Поэтому в интернет-маркетинге ценовые стратегии не играют столь важной роли, как в традиционном маркетинге. Скорее тут работает общеэкономическая закономерность, согласно которой цены способны завышать только монополисты (например, логистические посредники). Рядовые участники рынка способны конкурировать либо за счет углубления кооперации, либо за счет увеличения охвата рынка и объема продаж.

Гораздо важнее другое. Ценовая политика в интернет-маркетинге позволяет решать логистические проблемы, возникающие в процессе организации товародвижения (например, задержки в поставках и жалобы потребителей). Проблемы решаются через разделение сфер ответственности, тогда как покупателю предоставляется право выбора условий поставки и связанной с ними цены.

Если в традиционном маркетинге доминирует установление окончательной цены продавцом, то в интернет-маркетинге продавец устанавливает лишь отпускную цену, а покупатель сам выбирает логистического посредника и связанные с ним риски. Таким образом, продавец несет ответственность только за поставку товара логистическому посреднику, который самостоя-

тельно вступает в правовые отношения с покупателем.

Например, покупая товар в сети Интернет, покупатель выбирает способ доставки: обычная почта, EMS или транспортная компания. Самый простой способ — обычная почта, но это медленно и высок риск порчи (воровства) товара. Скоростная почта EMS или DHL доставляет быстро, но дорого. Отказываясь от части прибыли в пользу логистических посредников, интернет-продавцы попутно передают им бремя ответственности перед покупателями. Это ведет к еще большему снижению транзакционных издержек и позволяет сосредоточиться только на организации интернет-продаж.

Кроме того, виртуальные компании пользуются важнейшим фактором успеха в маркетинге — фактором времени²². Никто не способен так быстро принимать и реализовывать решения по ценам, как виртуальные компании²³.

У виртуальных компаний нет проблем ни с обновлением ценников, ни с ведением бухгалтерского учета. Они имеют дело с нематериальными (информационными) ресурсами и могут *«предлагать более быстрые платежи и решения на всех звеньях цепи поставок»*²⁴. Данное обстоятельство обусловлено тем, что хотя все и сводится в конечном итоге к продаже реальных товаров, но область при-

²¹ Бергер Э.Дж. Цепи поставок: лучшие из лучших/ Управление цепями поставок. Под ред. Дж.Л. Гатторны. — М.: Инфра-М, 2008. — С. 562.

²² Кристофер М., Пэк Х. Маркетинговая логистика. — М.: ИД «Технологии», 2005. — С. 92–93.

²³ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — С. 782.

²⁴ Бергер Э.Дж. Е-коммерция и цепи поставок: ломка прежних границ. — С. 542.

нения решений по ценам располагается в виртуальном пространстве.

Элемент III. Товарная политика в интернет-маркетинге. Согласно теории маркетинга товар — это *«все, что может быть предложено для удовлетворения человеческих потребностей или нужд. ... Значение материальных продуктов состоит не столько в обладании ими, сколько в их способности удовлетворять определенные потребности»*²⁵.

Важное преимущество интернет-технологий заключается в том, что они дают возможность перейти продавцам от выборочного сбора информации о реальном спросе на товары к получению полной информации о нем в автоматическом режиме «24–7–365». На основе этого преимущества в теории интернет-маркетинга даже сформировалась новая концепция, получившая название *«концепция индивидуального маркетинга»*.

Согласно данной концепции, наибольшая эффективность продаж достигается через предоставление потребителям индивидуализированных товаров и услуг более высокой ценности посредством интерактивных коммуникаций²⁶. Речь идет о том, что не только покупатель обладает ценностью для компании, но и компания обладает ценностью

для покупателя, если она наилучшим образом удовлетворяет его запросы. Отказ от услуг такой компании ведет к неоправданным потерям времени и усилий (транзакционным издержкам) покупателя на налаживание отношений с новым продавцом.

В традиционном маркетинге о транзакционных издержках покупателей никто даже не задумывался. Основными параметрами предложения там являются свойства товара и его цена — первые два элемента комплекса маркетинга. Это было обусловлено относительной недоступностью для покупателей информации обо всем спектре конкурентных предложений. Покупатели часто не имели времени и возможности собирать информацию о товарах и сравнивать предложения на рынке.

В интернет-маркетинге информацию практически обо всех конкурентных предложениях на рынке можно без труда найти в течение нескольких минут. Индивидуальные характеристики товара постепенно переходят в категорию «при прочих равных», а условия продаж приближаются к условиям совершенной конкуренции. Товар либо есть на рынке, либо его там нет. Поэтому товары в традиционном понимании в значительной степени утратили свою маркетинговую привлекательность для продавцов. Как отмечает

П. Дойль: *«В современной экономике сфера услуг вдвое превосходит производственную, да и растет значительно быстрее»*²⁷.

В результате произошла трансформация смыслового наполнения самого понятия «товар». Товаром стали именоваться логистические услуги по поиску, приобретению, доставке и оплате того, что ранее именовалось товаром²⁸. Конкуренция в интернет-маркетинге сместилась из сферы товарного производства в сферу логистического сопровождения продаж.

Поэтому своеобразной точкой отсчета при формировании основ товарной политики в интернет-маркетинге стал не общий маркетинг, а обладающий определенной спецификой маркетинг услуг. В нем довольно давно существует понятие «внутреннего маркетинга». *«Цель внутреннего маркетинга, — пишет Ф. Котлер, — состоит в том, чтобы помочь служащим предоставить клиенту те товары или услуги, которыми он будет доволен»*²⁹.

Иначе говоря, внутренний маркетинг направлен внутрь фирмы с целью повышения степени ее адекватности требованиям рынка. Отсюда следуют особенности распределения маркетинговых полномочий. Если в товарном маркетинге отдел маркетинга выполняет львиную долю марке-

²⁵ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — С. 39.

²⁶ Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. — С. 425.

²⁷ Там же. — С. 444.

²⁸ Там же. — С. 444–445.

²⁹ Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. — М.: Юнити-Дана, 2007. — С. 411.

тинговых функций, то в сфере услуг, наоборот, на отдел маркетинга приходится их минимальная часть³⁰. Основная маркетинговая нагрузка в сфере услуг ложится на плечи сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами.

В интернет-маркетинге товарная политика в сфере услуг наполняется новым, дополнительным содержанием. Вместо внутрифирменного персонала внутренний маркетинг переориентируется на выполняющих его функции логистических посредников. Происходит то, что П. Дойль назвал «*дезинтеграцией цепочек создания стоимости и реформированием отраслей*»³¹. Участники процесса сетевой коммерции обладают абсолютной самостоятельностью по отношению друг к другу. Каждый из них предоставляет потребителям свою услугу в своей сфере деятельности.

Интеграция усилий участников цепей поставок под единым руководством в интернет-маркетинге практически отсутствует. В этом заключается основа их конкурентоспособности, так как каждый субъект маркетинговой деятельности выходит за рамки отраслевой принадлежности, диверсифицируя, таким образом, свой рыночный потенциал. Например, один и тот же логистический посредник за счет своей узкой специализации мо-

жет одинаково успешно участвовать в продвижении медицинских услуг и совершенствовании автомобильных технологий³².

Все маркетинговые усилия в товарной политике интернет-маркетинга направлены не на обеспечение уникальности торгового предложения (УТП), а на удовлетворение индивидуальных запросов потребителей. Как отмечает П. Дойль: «*Производство [услуг и товаров] на заказ, а не для заказов*»³³. Отсюда следует главная маркетинговая задача виртуальных компаний — найти конкурентную нишу на рынке и как можно дольше удерживать ее. Такая ниша может быть связана либо с более или менее эксклюзивными условиями поставок, либо с конкурентным присутствием на узком целевом рынке. В общей теории маркетинга такой подход к организации маркетинга называется «сетевым подходом»³⁴.

Сетевой подход подразумевает, что каждый участник сети товародвижения обладает определенным статусом, понимаемым как роль, которую он играет по отношению к своим партнерам. Задача маркетинга в рамках сетевого подхода — приобрести выигрышный статус в сети, а затем укреплять и защищать свое положение. Основная идея заключается в том, что каждый участник сети зависит от контролируемых его партнерами ре-

сурсов. Используя свой статус в сети, фирма получает доступ к их ресурсам. Поэтому рыночным ресурсом становится сам статус фирмы в сети. Наибольшее развитие сетевой подход получил в ретейлинговых сетях и в промышленном маркетинге.

Кардинальное отличие интернет-маркетинга от традиционного маркетинга заключается еще и в том, что здесь сетевой подход применяется не в сбытовой, а в товарной политике. Если в традиционном маркетинге сетевое положение приобретал доминирующий участник канала сбыта, то в интернет-маркетинге уникальность его положения в сети определяет реакция конечных потребителей. Именно поэтому в комплексе интернет-маркетинга компоненты «товар» (*product*) и сбыт (место, *place*) поменялись местами, но принадлежность сетевого подхода к третьему элементу комплекса маркетинга осталось неизменным.

С позиций теории поведения потребителей, в электронной коммерции произошел своеобразный перенос транзакционных издержек с производителей на покупателей. Они выбирают, услугами каких логистических посредников будут пользоваться. «*Задача маркетинга заключается в том,* — отмечают М. Кристофер и Х. Пэк, — *чтобы найти пути увеличения ценности для покупателя,*

³⁰ Там же. — С. 407.

³¹ Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. — С. 429.

³² См. напр.: Сайт компании Covisint. — <https://www.covisint.com>.

³³ Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. — С. 443.

³⁴ Подробнее см.: Калужский М.Л. Практический маркетинг. — С. 27.

улучшив качество воспринимаемых преимуществ и /или уменьшив совокупные затраты на эксплуатацию»³⁵.

Можно даже утверждать, что товарная политика в интернет-маркетинге основной упор делает не столько на сокращение издержек участников продвижения, сколько на сокращение издержек покупателей. Благодаря этому, с одной стороны, обеспечивается большая свобода выбора для покупателей, а с другой — повышается привлекательность товарного предложения.

Суть нового подхода заключается в признании того, что покупателю не нужен огромный ассортимент товаров, который в интернет-маркетинге вторичен. Покупателю нужен конкретный товар с искомыми параметрами, максимально удовлетворяющий его потребности. Задача продавца — не просто предложить максимальный ассортимент, но учесть индивидуальные запросы каждого конкретного покупателя. Только тогда покупатели, получив искомый товар с минимальными затратами сил и времени, вступают в долговременные отношения с продавцом, обеспечивая ему прибыль, сетевой статус и будущие объемы продаж.

Поэтому обычный товар широкого доступа продать в Интернете достаточно сложно. Товар должен быть индивидуализирован под конкретного покупателя. Иначе говоря, по каким-то

параметрам предложение товара в традиционной торговле должно не устраивать покупателя. Интернет-маркетинг продвигает не те товары, которых много, а те, которые востребованы. Покупатель приходит в Интернет, чтобы найти быстро и с минимальными транзакционными издержками именно «свой» товар. Тот, кто сумеет предложить каждому потенциальному покупателю «его» товар и станет лидером электронных продаж.

Индивидуализированность товарного предложения привела к смене общего вектора маркетинговой деятельности. Предлагающие товары логистические посредники превратились во владельцев информации о состоянии рыночного спроса, выступающих в отношениях с поставщиками от имени покупателей. Иначе говоря, вместо продажи покупателям товаров от имени поставщика, они стали обменивать на льготы и скидки поставщикам возможности закупок товаров на контролируемых ими целевых рынках.

Элемент IV. Коммуникативная политика в интернет-маркетинге. Развитие сетевой коммерции существенно изменило характер маркетинговых коммуникаций. Из инструмента информационного воздействия на аудиторию коммуникации превратились в инструмент диалога с покупателями и контрагент-

тами, а также инструмент принятия коллективных решений в интернет-маркетинге. Благодаря Интернету они приобрели интерактивный характер.

Ф. Котлер пишет: «Сегодня коммуникации рассматриваются как интерактивный диалог между компанией и ее потребителями. Они осуществляются на этапах до совершения покупки, ее совершения, потребления и после потребления»³⁶. Продавцы получили возможность оперировать маркетинговой информацией не только о каждом товаре, но и о каждом покупателе, о каждой покупке этого покупателя. Это позволило объединить два взаимоисключающих подхода к построению маркетинговых коммуникаций: маркетинг сделок и маркетинг взаимоотношений.

Маркетинг сделок изначально доминировал в маркетинговой практике компаний в США и Японии из-за их ориентации на экспорт и большой длины торговых каналов. Он означает ориентацию на продажу унифицированных товаров массового спроса массовым покупателям.

Маркетинг взаимоотношений доминировал в практике европейских компаний в силу их высоких издержек и ограниченности рынков сбыта. Он означает установление долговременных отношений с покупателями и индивидуализированный подход к их обслуживанию³⁷.

³⁵ Кристофер М., Пэк Х. Маркетинговая логистика. — М.: ИД «Технологии», 2005. — С. 62.

³⁶ Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. — С. 624.

³⁷ Подробнее см.: Калужский М.Л. Практический маркетинг. — С. 24–26.

Интернет-маркетинг сделал рынки безграничными и позволил индивидуализировать обслуживание большого количества клиентов. С одной стороны, в Интернете стали возможными коммуникации с целевыми аудиториями и с отдельными клиентами. С другой стороны, появилась возможность автоматизировать ведение маркетинговых баз данных и индивидуальные контакты с партнерами и клиентами. В результате маркетинговые коммуникации в сети Интернет индивидуализировались, автоматизировались и обезличились одновременно.

Коммуникации стали первым элементом комплекса маркетинга, активно применяемым в Интернете даже тогда, когда электронная коммерция была в зачаточном состоянии. Вероятно, этим объясняется тот факт, что сегодня коммуникации уже во многом прошли путь эволюционного развития от инструмента распределения информации до набора унифицированных и автоматизированных функций.

Данное обстоятельство привело к формированию особого вида логистических посредников, отвечающих за обеспечение информационного взаимодействия в виртуальной среде. Речь идет об использовании в коммуникациях т. н. «*CRM-систем*» (*Customer Relationship Management*) — программных средств автоматизации взаимодействия с покупателями и контр-

агентами. *CRM*-системы используются сегодня для сбора и обработки маркетинговой информации, а также для ускорения обмена коммерческой информацией как внутри фирмы, так и между партнерами.

CRM-система как модель взаимодействия с партнерами в интернет-маркетинге делает клиента основным объектом маркетингового анализа. В этом заключается принципиальное отличие *CRM* от логистических автоматизированных систем, где объектом анализа являются внутренние экономические параметры логистических потоков. Основное предназначение *CRM*-систем состоит в обеспечении процессов автоматизации электронных продаж и обслуживания клиентов в сети Интернет. *CRM*-системы автоматизируют сбор, обработку и анализ информации о контрагентах, поставщиках и потребителях, а также информационные потоки внутри компаний разной степени виртуальности.

В качестве примера можно привести *CRM*-систему германской компании «*SAPAG*». Ядром этой системы является клиентская база данных, на основе которой пользователи анализируют эффективность своих контактов с клиентами, связи клиентов, историю их покупок, контрактов и т. д. Как указано в справочном руководстве компании, *CRM*-система «*позволяет анализировать клиентов в различных*

разрезах и строить модели их поведения, в т. ч. на базе истории работы с ними»³⁸. Используя возможности *CRM*-систем, продавец может заранее определить целевую аудиторию для маркетинговых коммуникаций, потенциал продаж, параметры предложения и другие характеристики коммуникаций. Остается только довести коммерческие предложения до тех покупателей целевого рынка, которые в них действительно нуждаются. Благо, то и другое интернет-технологии позволяют сделать в автоматическом режиме, иногда даже без участия человека.

Технологизация касается всех компонентов коммуникаций в интернет-маркетинге, превращая их в чисто технические функции по продвижению товара. Неслучайно Ф. Котлер указывает, что электронная коммерция изменяет предназначение рекламы, которая носит в интернет-маркетинге «*скорее информационный, нежели убеждающий*» характер³⁹.

В электронной торговле, где все процессы автоматизированы и виртуализированы, коммуникативные решения постепенно превращаются в набор опций на виртуальной панели управления покупками и продажами. При этом для пользователей эволюция интернет-приложений идет в обратном направлении: от сложного к простому. Сначала появляется постоянно усложня-

³⁸ Решение SAP для управления взаимоотношениями с клиентами (SAP CRM). – Walldorf (Baden): SAPAG, 2008. – С. 8.

³⁹ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – С. 783.

ющийся механизм виртуального маркетингового решения проблемы. Затем на смену малодоступному для непрофессионалов механизму приходят простые в управлении и относительно дешевые интернет-сервисы.

В качестве примера можно привести столь популярную некогда *SEO (Search Engine Optimization)* – поисковую оптимизацию сайтов, представляющую собой «*процесс достижения первых мест в результатах поиска в поисковых машинах по целевым для компании запросам*»⁴⁰. Еще несколько лет назад электронная коммерция ассоциировалась с созданием интернет-магазинов, посещаемость которых напрямую зависела от рейтинга информации о сайте в поисковых системах Yandex, Google, Rambler и др. До сих пор существует огромное количество виртуальных компаний, предлагающих за умеренную плату «поднять» рейтинг сайта.

Одновременно происходило совершенствование технологий расчета рейтинга интернет-ресурсов поисковыми системами. Процесс усложнился настолько, что разобраться в тонкостях и ухищрениях *SEO*-оптимизации человеку без глубоких знаний по этому предмету невозможно. Однако сегодня укрупнение интернет-бизнеса и развитие технологий электронной коммер-

ции позволяет продавцам осуществлять коммуникации с потребителями и без *SEO* ухищрений, создания сайтов или привлечения программистов.

Так, например, торговая площадка «Молоток» предлагает бесплатное создание и поддержание интернет-магазина с логотипом и уникальным адресом для юридических лиц⁴¹. Комиссия составляет от 2 до 5,5% с продажи товаров. Зарегистрированные продавцы получают бесплатные инструменты для управления продажами, а также доступ к аудитории с 500 000 потенциальными покупателями, ежедневно совершающими более 10 000 сделок. Зарегистрированные пользователи «Молотка» могут воспользоваться бесплатными опциями для организации промопродаж товаров со скидками или платными опциями для отображения товаров на главной странице.

Зарегистрированным продавцам больше не нужно обманывать поисковые системы, продвигая свои сайты в Интернете. Любой начинающий предприниматель может без специальных знаний и усилий открыть собственный магазин на электронной торговой площадке, воспользовавшись всеми преимуществами электронной торговли.

В этом заключается ключевая тенденция развития маркетинговых интернет-коммуникаций

и сетевой торговли в целом. Повышение доступности электронной торговли одновременно обусловлено усложнением интернет-технологий для разработчиков и упрощением маркетинговых решений для конечных пользователей. Коммуникации развиваются в Интернете не вертикально, а горизонтально.

Важной особенностью маркетинговых коммуникаций в Интернете является и то, что виртуализация электронных продаж ведет не только к «*дезинтеграции цепочек создания стоимости*»⁴². Покупатели, благодаря индивидуализации продаж, становятся полноправными участниками маркетинговых отношений. Они сами образуют виртуальные сообщества с торговыми посредниками, напрямую взаимодействуя с поставщиками товаров. Например, когда молодые матери объединяются в социальной сети для заказа партии детской одежды.

В результате размывается грань между внешним и внутренним маркетингом. Постоянные покупатели становятся частью виртуальной инфраструктуры сбыта и адресатом трансформирующихся внутрифирменных (внутренних) коммуникаций. Они сами начинают активно заниматься обратным маркетингом, направленным на посредников и продавца, влиять на принимаемые маркетинговые решения.

⁴⁰ Вирин Ф.Ю. Интернет-маркетинг. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – С. 94.

⁴¹ Подробнее см.: Сайт электронной торговой площадки «Молоток.Ру». – http://molotok.ru/country_pages/168/0/shops/index.php#shops3.

⁴² Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. – С. 429.

В результате сфера внутреннего маркетинга смещается в сферу маркетинговых коммуникаций. Классик американской теории маркетинга Ф. Котлер выделяет во внутреннем маркетинге сферы услуг четыре основных направления⁴³. В интернет-маркетинге эти направления видоизменились и институционализировались, но не утратили своей актуальности:

1. Формирование культуры обслуживания клиентов — трансформировалось в формирование норм и правил осуществления маркетинговых коммуникаций. Например, в случае невыполнения продавцом на интернет-аукционе «eBay» правил продаж, покупатель вправе открыть диспут в платежной системе «PayPal» и автоматически получить оплату обратно. Все происходит в автоматическом режиме и коммуникации превращаются во внутренний сугубо технический процесс.

2. Маркетинговый подход к управлению кадрами — трансформируется в маркетинговые подходы к поиску и обеспечению взаимодействия с партнерами, покупателями и логистическими посредниками. Интернет-компании все чаще имеют виртуальную структуру, где альянсы создаются под проекты и заказы, а каждый участник отношений абсолютно самостоятелен

и независим. В этой ситуации коммуникации направлены на обеспечение единства виртуальной организации и координацию усилий на достижение общих целей.

3. Организация внутренних потоков маркетинговой информации — в электронной торговле, как уже говорилось выше, стирается грань между внутренними и внешними потоками информации. Покупатель, включаясь в маркетинговые коммуникации продавца, становится частью его коммуникативной инфраструктуры, в которой потоки информации идут одновременно в двух направлениях.

4. Система поощрений и признания среди служащих — трансформируется в систему распределения прибыли между виртуальными партнерами и в систему виртуального статуса. С одной стороны, рекрутирование сотрудников происходит в виртуальных профессиональных сообществах, где успехи и достижения каждого участника являются залогом деловых предложений в будущем⁴⁴. С другой стороны, например, любая торговая площадка предусматривает систему индивидуального рейтинга для продавцов.

В результате маркетинговые коммуникации утрачивают свою первоначальную роль стимуля-

тора покупательского спроса, превращаясь в технический инструмент информационного взаимодействия. Покупатель от этого только выигрывает, поскольку ему не приходится оплачивать затраты на дорогостоящие рекламные кампании и адекватность предоставляемой ему информации значительно возрастает.

Подводя итог, следует отметить, что, несмотря на реструктуризацию комплекса маркетинга в условиях электронной коммерции, сущность, цели, задачи и функции маркетинга не претерпели значительных изменений. Интернет-маркетинг превратился в самостоятельную и самодостаточную форму маркетинга, с присущими только ее особенностями и механизмами реализации.

На повестке дня сегодня стоит дальнейшая институционализация сложившихся в рамках электронной коммерции отношений и формирование специальной теории интернет-маркетинга, отражающей его институциональные особенности и приоритеты. Именно этот процесс, по всей видимости, будет являться ключевым направлением трансформации маркетинга в условиях бурного развития электронной коммерции в ближайшие годы.

⁴³ Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. — С. 411.

⁴⁴ См. напр.: Сайт социальной сети «Профессионалы.Ру». — <http://professionali.ru>.

СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ



Иванов Андрей Александрович,
Аспирант, НОЧУ ВПО «Санкт-Петербургский
институт управления и права»
polak@ro.ru

Спортивная индустрия — это ориентированная на человека сфера деятельности, которая призвана удовлетворять потребности трех групп потребителей: зрителей (индивидуальных и корпоративных), спортсменов (индивидуалов и команды; любителей и профессионалов; организованных и не организованных в группы) и спонсоров¹. Спорт — это товар или услуга, или комбинация из этих двух понятий, приносящие удовольствие или пользу спортивным болельщикам, спортсменам или спонсорам.

Товары и услуги спорта принадлежат к четырем основным категориям: спортивные мероприятия, спортивные товары, спортивные тренировки и спортивная информация, главной из которых являются спортивные мероприятия (открытый чемпионат Континентальной хоккейной лиги; Олимпийские игры; чемпионат мира). Они стимулируют развитие всех

остальных спортивных продуктов, в том числе самих спортсменов, которых можно рассматривать как спортивный продукт, потому что их выступления подчинены удовлетворению потребительского спроса любителей спорта и спонсоров. Поэтому в условиях рыночной экономики с целью изучения и удовлетворения потребительского спроса на товары и услуги спорта необходимо применение современных инструментов управления, одним из которых и является маркетинг.

Далее в статье будет определена роль маркетинга в деятельности спортивных организаций, стратегия маркетинга и конкурентные преимущества от применения инструментария маркетинга.

1. РОЛЬ МАРКЕТИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Спортивные организации, в зависимости от типа (коммерче-

ские, некоммерческие), нацелены на достижение определенных стратегических задач, таких как увеличение количества людей, занимающихся спортом, повышение значимости вида спорта и достижение эффективного использования имеющихся ресурсов и возможностей. Достижение этих стратегических целей зависит от многих факторов: политических, социальных, экономических и конкурентных, а также от изменений, происходящих как внутри компании, так и за ее пределами. Эффективным инструментом удовлетворения потребностей людей в товарах и услугах спорта в изменяющейся окружающей среде, проверенным в практической деятельности является спортивный маркетинг.

Под спортивным маркетингом в статье понимается применение инструментария маркетинга спортивными организациями с целью удовлетворения спроса на товары и услуги спорта.

Спортивный маркетинг применяется в деятельности спортивной организаций с целью мобилизации ресурсов для приобретения и интеграции знаний о рынке, оценке собственных возможностей и координации своей деятельности для того,

¹ Маркетинг спорта / Под ред. Д. Бича, С. Чедвика. — М.: Альпина Паблшерз, 2010. — 760 с.

чтобы определенные потребители могли получать желаемые товары и услуги спорта. Спортивные маркетологи планируют стратегию продаж в зависимости от полезности для потребителя, управляют комплексным и одновременно уникальным обменным процессом в спортивной индустрии посредством использования стратегических маркетинговых процессов, таких как планирование, реализация и контроль маркетинговых усилий, направленных на удовлетворение организационных нужд и покупательского спроса².

Также маркетинг играет большую роль в формировании стратегии спортивных организаций, поскольку перед внедрением стратегии необходимо провести тщательный анализ реальных рыночных условий и конкурентной ситуации. Для разработки и внедрения эффективной стратегии в деятельность спортивных организаций необходимо проведение соответствующих маркетинговых исследований рыночной среды, все элементы которого должны быть учтены.

Стратегические цели коммерческих спортивных организаций представляют собой результаты деятельности, за которые потребитель в конечном счете платит деньги, и если спортивная организация окажется не в состоянии удовлетворить покупательские запросы, она вряд ли сможет получить искомую прибыль. А зна-

чимось производства, персонала, финансовой политики определяется в конечном итоге возможностью спортивной организации удовлетворять запрос покупателя. Таким образом, целью маркетинга спортивных организаций является удовлетворение запросов бизнеса, позволяющих ему создавать добавочную стоимость на товары и услуги спорта и не терять своих конкурентных позиций.

Управление маркетингом в сфере спорта включает анализ, планирование, внедрение и контроль программ, разработанных для построения и поддержания взаимоотношений с потребителями товаров и услуг спорта с целью достижения спортивной организацией своих целей. Спортивные организации для достижения своих целей должны обладать следующими маркетинговыми возможностями: налаженными бизнес-процессами, коллективными знаниями, компетенциями и ресурсами, т. е. должны разрабатывать стратегию маркетинга.

2. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. Сущность и содержание стратегии маркетинга

Стратегия есть логическая концепция с конкретной целью, которая интегрирует все функции спортивной организации и направляет их в одно русло, а также отражает ее возможности и ресурсы.

Формирование стратегии может рассматриваться как процесс создания будущих планов и их осуществления. Выделяются шесть ключевых факторов, формирующих стратегию спортивной организации³:

- ◆ общественно-политические регуляторы и отношение общества к спортивной организации;
- ◆ привлекательность отрасли и конкурентное окружение;
- ◆ возможности и угрозы спортивной организации;
- ◆ сильные и слабые стороны спортивной организации, а также ее конкурентные преимущества;
- ◆ личные амбиции, бизнес-философия и этические качества менеджеров;
- ◆ воздействие ценностей и культуры на стратегию спортивной организации.

Основная задача стратегии маркетинга спортивных организаций заключается в определении направлений использования имеющихся ресурсов в существующем окружении для достижения долгосрочных целей, связанных с выживанием и ростом компании и мер для реализации этой стратегии. Процесс маркетингового планирования включает в себя этапы от формулировки миссии спортивной организации и до внедрения стратегии и контроля над ее результатами. В миссии заложены принципы и ценности спортивной организации и ее высшего менеджмента. Так,

² Маркетинг в системе предпринимательского управления: Учебное пособие / Под ред. Ю.П. Григорьева. – СПб.: СПбГПУ, 2003. – 136 с.

³ Thompson A., Strickland A. (1995) Strategy Formulation and Implementation, Chicago: Irwin.

миссия некоммерческого партнерства «Молодежная хоккейная лига» формулируется как пропаганда молодежного хоккея, его развитие и вывод на качественно новый уровень.

Стратегия маркетинга разрабатывается с учетом влияния следующих факторов⁴:

1. Конкурентное положение спортивной организации.
2. Стратегическая позиция спортивной организации.
3. Стадия развития рынка.

Исходя из этого, стратегия маркетинга спортивных организаций должна согласовываться с целями и ценностями организации, ее внешним окружением, ресурсами, возможностями и структурой. На возможности спортивных организаций по реализации разработанной стратегии также влияют четкая постановка задач, информация о внешней среде; понимание и правильная оценка внутренних сил и слабостей; эффективная реализация стратегии. При этом стратегия является инструментом выполнения следующих основных управленческих задач: выступает в качестве поддержки в процессе принятия решений и обеспечивает согласованность действий в спортивных организациях; является источником координационных и коммуникативных организационных процессов; показывает положение спортивной организации на рынке в перспективе.

Стратегия маркетинга описывает, каким способом спортивная организация собирается удовлет-

ворять потребности потребителей на спортивные товары и услуги. Она также может включать действия спортивной организации, направленные на поддержание взаимоотношений с другими заинтересованными участниками (сотрудниками, цепью поставщиков). Стратегия маркетинга — это то, что выполняет организация для достижения своих целей и задач, которые изменяются в зависимости от сферы деятельности. Так, например, задачами Федерации хоккея России являются следующие:

- ♦ организация и проведение международных соревнований на территории Российской Федерации;
- ♦ совершенствование системы подготовки спортсменов высшей квалификации;
- ♦ обеспечение мероприятий по подготовке к участию в международных спортивных соревнованиях и участию в них сборных и клубных команд Российской Федерации;
- ♦ подбор и расстановка тренерских кадров для работы в сборных командах России;
- ♦ подготовка, переподготовка и аттестация тренеров, судей и других специалистов хоккея;
- ♦ содействие в организации научных исследований в области теории и методики хоккея, выпуске методической литературы.

Для решения поставленных в стратегии задач требуется планирование с учетом внутренних и внешних факторов, воздействующих на организацию.

Стратегия маркетинга может состоять из одной или нескольких маркетинговых программ, каждая из которых включает работу с целевым рынком (или рынками) и комплекс интегрированных маркетинговых коммуникаций. Также крупные спортивные организации могут включать в стратегию маркетинга несколько направлений деятельности, каждое из которых имеет свою целевую аудиторию и конкурентов и может быть стратегически автономным. Например, Федерация хоккея России (ФХР), которая является общероссийским общественным объединением, созданным для развития и популяризации хоккея в Российской Федерации, повышения его роли во всестороннем и гармоничном развитии личности, укрепления здоровья, формирования здорового образа жизни населения, в целях организационно-методического обеспечения вопросов взаимодействия региональных отделений Федерации, организации и проведения соревнований межрегионального уровня, а также для решения других вопросов функционирования хоккея в регионах создала Межрегиональные координационные советы в следующих регионах страны: Центр, Поволжье, Северо-Запад, Урал—Западная Сибирь, Сибирь—Дальний Восток. Такие координационные советы функционируют с учетом особенностей конкретного региона страны, которые учитываются при разра-

⁴ Doyle P. (1994) *Marketing Management and Strategy*, London: Prentice Hall; Ferrell, O.C. and Hartline, M. (2005) *Marketing Strategy*, Thompson, Western.

ботке стратегических направлений развития.

Такие спортивные организации могут достигать поставленные цели, используя различные стратегии для каждого направления деятельности, дочерней компании, отделения, товарной линии или другого самостоятельного предприятия, действующих под началом материнской компании.

Так, например, стратегия группы *Adidas-Salomon* ориентирована на пять направлений, нацеленных на максимальное удовлетворение покупательского спроса и повышение рентабельности товаров (рис. 1).

Стратегия каждого направления определяет ее цели и задачи на долгосрочную перспективу, в том числе конкурентное преимущество, распределение ресурсов и координацию функциональных сфер деятельности (маркетинг, финансирование, производство, кадровая политика). Однако, в данном случае, для поддержания организации в целом необходимо создание единого информационного центра.

2.2. Этапы разработки и реализации маркетинговой стратегии

Для разработки и реализации стратегии маркетинга спортивным организациям целесообразно регулярно проводить маркетинговый аудит, SWOT-анализ, на основе которых далее происходит разработка маркетинговой цели.

2.2.1. Маркетинговый аудит, который включает в себя систематический мониторинг рыночного окружения спортивной организации, ее задач, стратегий, деятельности, проблем и возможностей. Цель маркетингового аудита (внутреннего и внешнего анализа) состоит в том, чтобы установить дальнейшее направление развития деятельности спортивной организации. Таким образом, маркетинговый аудит предназначен для выявления незадействованных маркетинговых ресурсов и выработки рекомендаций, каким образом эти ресурсы могут быть использованы с максимальным эффектом.

2.2.2. SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) является эффективным инструментом при оценке информации об окружении спортивной организации. Он позволяет получить информацию о рынке, способствует поиску стратегических возможностей, которые мо-

гут быть эффективно использованы спортивной организацией. При использовании SWOT-анализа в первую очередь должны быть изучены сильные и слабые стороны как существующие факторы, а возможности и угрозы должны быть рассмотрены как факторы, которые могут оказать влияние на деятельность спортивной организации в будущем.

2.2.3. Когда маркетинговый аудит и SWOT-анализ завершены, можно формулировать маркетинговые цели. Следует различать два типа маркетинговых целей: стратегически направленные и собственно цели. Стратегически направленные цели описывают будущий путь развития направлений деятельности организаций и его основные альтернативы (рис. 2)⁵.

Стратегии роста спортивных товаров и услуг делятся на четыре категории.

1. *Проникновение на рынок* означает, что спортивная орга-

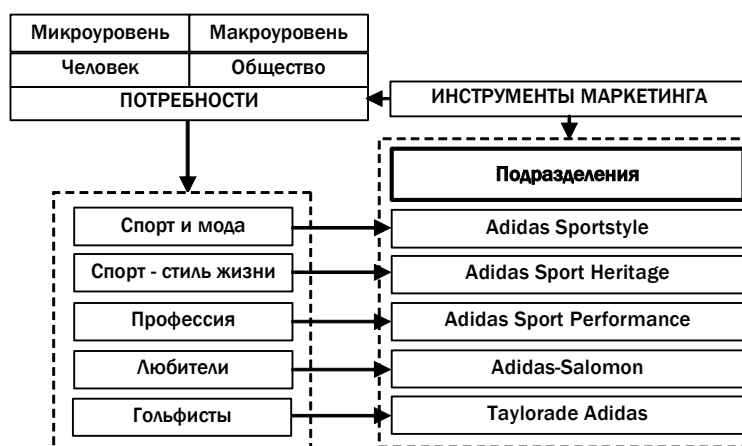


Рис. 1. Модель удовлетворения потребностей потребителей Adidas

⁵ Маркетинг в системе предпринимательского управления: Учебное пособие / под ред. Ю.П. Григорьева. – СПб.: СПбГПУ, 2003. – 136 с.

низация пытается усилить свое влияние на уже существующем рынке с уже существующими спортивными товарами и услугами. Существующие покупатели могут стать более лояльными к бренду, новые покупатели могут стать постоянными клиентами.

2. *Развитие спортивных товаров и услуг* включает увеличение объема продаж путем улучшения качества существующих спортивных товаров и услуг или создания новых для существующего рынка.

3. *Развитие рынка* происходит, когда существующие спортивные товары и услуги начинают продаваться на новых рынках. Это может быть связано с началом продаж на международном рынке или выходом в новые сегменты рынка.

4. *Диверсификация* означает производство новых видов товаров и услуг для новых рынков. Это рискованная стратегия, но она может оказаться необходимой, когда товары и услуги спортивной организации и ее рынки не имеют перспектив в будущем. В случае, если старые и новые товары и услуги взаимно усиливают друг друга (эффект синергии), повышаются возможности эффективной реализации стратегии.

2.2.4. В дополнение к общей стратегии спортивных товаров и услуг и рынка, необходимо выработать стратегические задачи для каждого вида спортивного товара или услуги. Для спортивных товаров и услуг существуют четы-

		СПОРТИВНЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ	
		Существующие	Новые
РЫНКИ	Существующие	Проникновение или экспансия на рынок	Развитие спортивных товаров и услуг
	Новые	Развитие рынка	Диверсификация

Рис. 2. Стратегии роста спортивных товаров и услуг: матрица Ансоффа

ре альтернативы: «строить, поддерживать, собирать урожай и выводить с рынка». Для новых товаров и услуг спорта предусмотрено на цель и завоевать долю рынка. Что же касается существующих товаров и услуг, то стратегические задачи зависят от конкретной ситуации. Когда задачи сформулированы, должны быть выработаны пути их достижения.

Стратегия, помимо способов достижения поставленных задач, должна состоять из трех основных элементов: целевые рынки, цели конкурентов и установление конкурентного преимущества. Выбор целевых рынков зависит от результатов SWOT-анализа; сведения о целях конкурентов выявляются в ходе анализа внешнего окружения, прибыли и входящих барьеров.

3. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Конкурентное преимущество определяется как получение более высоких прибылей, чем в среднем по отрасли. Высокие финансовые показатели являют-

ся результатом перспективности и привлекательности самой отрасли, в которой действует спортивная организация, и место, которое она занимает, зависящее от ценностей, предлагаемых потребителю, и расходов, которые она несет при их создании.

3.1. Стратегии для достижения конкурентного преимущества

Выделяются три стратегии для достижения конкурентного преимущества спортивной организации: *лидерство в цене, дифференциация и фокусирование*⁶. Для эффективного функционирования спортивной организации необходимо определить стратегию исходя из ее положения на рынке.

Стратегия лидерства в цене подразумевает, что все усилия спортивной организации направлены на то, чтобы снизить собственные издержки, а значит, и цену товаров и услуг спорта для конечного потребителя, для чего следует искать источники экономии.

Стратегия дифференциации подразумевает, что спортивная

⁶ Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

организация использует уникальность своего продукта, те его качества, которые многие покупатели оценивают гораздо выше, чем преимущество в цене. Эта стратегия реализуется с помощью инструментов маркетинга, брендинга, рекламы и PR с тем, чтобы придать спортивной организации и ее предложениям выраженную индивидуальность. Как правило, такую стратегию выбирают спортивные организации, занимающие на рынке лидирующие позиции, поскольку их прибыль должна покрывать расходы на дифференциацию.

Стратегия фокусирования подразумевает, что спортивная организация концентрирует все свои усилия на обслуживании одного или нескольких достаточно узких сегментов рынка. Такая стратегия требует, чтобы организация основное внимание уделяла выявлению, предупреждению и удовлетворению потребностей выбранной группы клиентов, а также отслеживала показатель их удовлетворенности в течение всего периода сотрудничества. Таким образом, стратегия фокусирования основана на знании и принятии потребителем уровня качества товаров или услуг спорта, предлагаемых организацией, и уверенности последней в долгосрочных взаимоотношениях.

3.2. Источники конкурентного преимущества

Существуют два типа конкурентного преимущества: ценовое пре-

имущество и преимущество за счет дифференциации⁷.

Достичь *ценового преимущества* можно за счет низкочестной системы дистрибуции, высокоэффективного процесса производства или использования высококлассного персонала по продажам. Спортивные организации, которые выбрали стратегию получения преимущества за счет низких цен, стремятся заполнить рынок товаров и услуг спорта, которые, как правило, дешевле, чем сравнимые с ними товары и услуги. Целью таких компаний является увеличение доли рынка и, соответственно, прибыли.

Преимущество за счет дифференциации обуславливают различные факторы, такие как использование высококачественных сырьевых материалов, высокое качество товаров и услуг спорта, налаженная система выполнения заказов. Спортивные организации предлагают покупателю уникальные товары и услуги спорта, которыми не обладают конкуренты. Покупатели платят за это более высокую цену, таким образом, выражая свое удовлетворение и лояльность.

Таким образом, конкурентное преимущество обусловлено как факторами внешнего окружения, так и внутренними факторами, в которых акцентируется использование материальных и нематериальных ресурсов, которыми располагает спортивная организация, отсюда вытекает,

что спортивная организация обладает разными возможностями для создания конкурентного преимущества.

Эти два подхода дают менеджерам возможность выбора, формирования и развития конкурентного преимущества спортивной организации.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что в спортивных организациях использование инструментария маркетинга является необходимым условием повышения их конкурентоспособности. Стратегия маркетинга охватывает широкий спектр деятельности решения организационных задач и связана с необходимостью проведения SWOT-анализа в интересах выявления и учета сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней и внутренней среды. Многие факторы оказывают свое влияние на уровень стратегических изменений, осуществляемых спортивными организациями, ключевой из которых обеспеченность ресурсами (людскими, финансовыми, технологическими). Сегодня национальные и международные спортивные организации (руководящие органы, клубы, федерации, компании) признают целесообразность использования инструментария маркетинга в интересах их развития и достижения конкурентных преимуществ на рынке товаров и услуг спорта.

⁷ Маркетинг спорта / Под ред. Д. Бича, С. Чедвика. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 760 с.

СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКОВ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ И МОТИВАЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ПРИ ВЫБОРЕ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ



Салеева Ольга Сергеевна,

аспирант кафедры экономической теории и социологии, ФГБОУ ВПО Донской Государственный Аграрный Университет
Saleuwkaoluwka@mail.ru

Сегментация рынка является одной из функций в системе маркетинговой деятельности и связана с осуществлением работы по классификации покупателей или потребителей товаров, находящихся на рынке или выводимых на него. Главная цель сегментации — «оживить» путем ориентации на потребителя проектируемый, изготавливаемый и реализуемый поток молочной продукции на конкретном сегменте рынка¹.

Исследование потребителей позволяет определить и проанализировать комплекс факторов, которыми руководствуются потребители при покупке молока и молочной продукции. Достаточными для успешной реализации принципов сегментации являются два основных условия: способность организации осу-

ществлять дифференциацию комплекса маркетинга (товар, цена, продвижение товара, распределение товара); способность организации осуществлять индивидуальный контакт с каждым сегментом (например, через каналы личной и массовой коммуникации).

Признаки или основа сегментации, т. е. переменные, лежащие в ее основе, должны удовлетворять требованиям: поддаваться измерению в нормальных условиях исследования рынка; осуществлять дифференциацию потребителей (покупателей); выявлять различия в структурах рынка; способствовать росту понимания рынка; быть полностью применимыми на практике².

Как известно, в основе теории рыночного сегментирования ле-

жит признание гетерогенной природы рынка: рынок рассматривается не как единое целое, а как совокупность отдельных частей, отличающихся друг от друга и называемых сегментами. Соответственно, главный вопрос, который возникает при проведении сегментирования, — выбор основы разделения сегментов. В определении сегментирования Ф. Котлера, которому следуют многие маркетологи, указывается, что процесс разбивки потребителей на группы проводится на основе различий в потребностях, характеристиках и поведении³.

Следует отметить, что в подобном определении представлены разные стороны сегментирования:

1) внешние характеристики потребителей, на основании которых их разделяют на группы, выступающие в виде известных сегментационных признаков (демографических, географических и др.);

2) различия в спросе потребителей этих групп, которые проявляются через различие в потребностях и различие в поведе-

¹ Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2010. — 576 с.

² Родионова Е.В. Сегментирование рынка на основе выявления различий в мотивации потребителей при выборе продукции/Е.В. Родионова//Маркетинг в России и за рубежом. — № 4. — 2008.

³ Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2004.

нии, выявление которых является задачей сегментирования.

Для маркетинга важны именно эти различия, так как только в том случае, если они будут учтены, появляется возможность реализовать основную маркетинговую идею удовлетворения потребителей путем формирования на каждом выбранном сегменте маркетингового комплекса, соответствующего специфике спроса потребителей данного сегмента. Проведение даже самого детализированного сегментирования рынка на основании внешних характеристик потребителей не имеет смысла, если выделенные сегменты не отличаются потребностями или поведением.

Важнейшим фактором, характеризующим потребительское поведение, является мотивация покупателя при выборе молока и молочной продукции на рынке. С этой точки зрения группа потребителей может быть признана однородным рыночным сегментом, если они имеют сходную мотивацию покупок. В свою очередь, индикатором сходства мотивации может служить сходство мнений потребителей относительно важности для них параметров продукции при ее выборе.

С математической точки зрения сходства мотивации будет выражать степень согласованности мнений потребителей относительно упорядочения (ранжирования) конечной совокуп-

ности объектов (параметров продукции) по степени их значимости при выборе на рынке. Наиболее известными мерами согласованности мнений группы лиц являются дисперсионный и энтропийный коэффициенты конкордации⁴.

Коэффициент конкордации изменяется от 0 до 1. Он равен единице, если все ранжировки респондентов одинаковы. В этом случае говорят о полной согласованности мнений анализируемой группы. Применительно к сегментированию рынка в этом случае можно однозначно рассматривать анализируемую группу как сегмент, все члены которого имеют одинаковую мотивацию при выборе товара. Равенство коэффициента конкордации нулю означает, что все ранжировки различны, и связи между оценками, полученными от разных респондентов данной группы, не существует. В этом случае наблюдается полная несогласованность мнений в группе, и она не может рассматриваться как однородный рыночный сегмент с точки зрения потребительского поведения.

Сравнение дисперсионного и энтропийного коэффициентов конкордации показывает, что они дают примерно одинаковую оценку согласованности мнений респондентов при близких ранжировках. Однако, если, например, группа респондентов разделяется в мнениях на две

подгруппы, причем ранжировки в этих группах противоположные, то дисперсионный коэффициент конкордации будет равен 0, а энтропийный – 0,7. Таким образом, энтропийный коэффициент позволяет зафиксировать факт разделения мнений. Это свойство коэффициента конкордации можно использовать для последовательного сегментирования при рассогласованности мнений в начальной анализируемой группе потребителей. При проведении сегментирования рынка по признаку, имеющему два возможных значения, можно также использовать показатели взаимосвязи множества ранжировок, наиболее известными из которых являются коэффициенты ранговой корреляции Спирмена и Кендалла⁵.

Коэффициент корреляции Спирмена изменяется от –1 до +1. Равенство единице достигается при одинаковых ранжировках. Значение коэффициента, равное –1, имеет место при противоположных ранжировках. При равенстве коэффициента корреляции нулю ранжировки считаются линейно независимыми. Методика выделения сегментов с помощью использования вышеописанных коэффициентов была проверена при проведении сегментирования потребительского рынка товаров (рынок молока и молочной продукции), при этом она показала свою эффективность.

⁴ Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. Экспертные оценки. – М.: Наука, 2008.

⁵ Ивченко Г.И., Медведев Ю.И. Математическая статистика: Учеб. Пособие для ВУЗов. – М.: Высш. школа, 2009.

Рассмотрим применение методики в ходе «пилотажного» исследования рынка потребителей молока и молочной продукции. Опрос проводился нами на территории городов: Ростов-на-Дону, Аксай, Новочеркасск и Шахты. Объем выборки составил 500 человек. Выборка определена на основе детерминированного метода (процедура случайного отбора респондентов на основе индивидуальных предпочтений исследователя). Социологический опрос проводился методом очного (раздаточного) анкетирования. Обработка полученных данных проведена личным подсчетом. В выборке представлены практически все слои потребителей как по возрасту, полу, роду занятий, так и по доходам.

Статистическая погрешность данных, полученных в данном исследовании, не превышает 3% (при 97%-м доверительном уровне). Таким образом, выво-

ды, сделанные в исследовании, можно распространить на всех жителей Ростова-на-Дону, Аксая, Новочеркаска и Шахт.

Нами была выдвинута гипотеза о значимости для сегментирования рынка молока и молочной продукции таких внешних сегментационных признаков: пол, уровень дохода, род занятий и возраст потребителя. Уровень дохода был дифференцирован по категориям среднемесячного дохода на одного члена семьи: менее 5 000 руб., от 5 000 до 7 000 руб., от 7 000 до 10 000 руб., от 10 000 до 15 000 руб., свыше 15 000 руб. Данная градация корректна для Ростовской области, где размер среднемесячных денежных доходов на душу населения составил 14,6 тыс. руб. на 02.03.2012 г.⁶

В ходе анкетирования потребителей, проводимого в рамках указанного исследования, респондентам в том числе был предложен вопрос о степени важности для них различных характеристик продукции при выборе молока и молочной продукции. Потребителю предлагалось использовать фиксированный список из шести параметров молока и молочной продукции: цена, производитель, жирность, дизайн упаковки, известность марки, вид молока (пастеризованное, стерилизованное, ультрапастеризованное, топленое). Оценка важности параметров производилась потребителями по шкале с позициями «очень важный», «важный», «маловажный», «неважный», которым затем присваивались балльные оценки 3, 2, 1 и 0, соответственно. Результаты ответов на вопрос о важности параметров молока и молочной продукции при ее выборе представлены в *таблице 1*, а рассчитанные значения дисперсионного коэффициента конкордации — в *таблице 2*.

Оценка значимости коэффициентов конкордации возможна

Таблица 1

Уровень важности параметров молока и молочной продукции

Потребительский параметр	По рынку в целом	В сегментах, выделенных по полу		В сегментах, выделенных по уровню среднемесячного дохода					В сегментах, выделенных по возрасту				
		Жен.	Муж.	Менее 5 000 р.	От 5 000 до 7 000 р.	От 7 000 до 10 000 р.	От 10 000 до 15 000 р.	Свыше 15 000 р.	18-24 года	25-36 лет	37-48 лет	49-60 лет	Свыше 60 лет
Цена	1,28	1,32	1,32	1,56	1,44	1,15	1,08	1,00	1,38	1,48	1,25	1,67	0,75
Производитель	1,44	1,49	1,36	1,50	1,52	1,41	1,17	1,60	1,50	1,52	1,15	1,22	2,13
Жирность	1,72	1,70	1,75	1,22	2,07	1,41	2,67	2,40	1,31	2,13	1,85	1,83	1,63
Дизайн упаковки	1,04	1,04	0,98	1,67	0,93	1,18	0,67	0,60	1,16	0,91	1,05	0,89	0,88
Известность марки	0,96	0,86	1,09	0,89	1,15	0,95	0,75	0,80	0,88	1,22	1,00	0,72	1,00
Вид молока	1,55	1,35	1,80	1,11	1,30	1,69	1,83	2,60	1,63	1,43	1,60	1,78	1,00

⁶ Составлено автором на основании сайта: www.rostov.gks.ru.

с помощью χ^2 -распределения с числом степеней свободы $f = n - 1$ (где n – число сравниваемых параметров). Гипотеза о наличии согласованности мнений респондентов может быть принята, если при заданном числе степеней свободы табличное значение χ^2 меньше расчетного для 10%-ного уровня значимости. Рассчитанные значения χ^2 -распределения представлены в *таблице 3*.

При числе степеней свободы, равном $f = 6 - 1$, и для 10%-ного уровня значимости табличное значение $\chi^2(4,00)$ оказалось меньше расчетных, т. е. гипотеза о наличии согласованности мнений принимается. Исключения составили значения χ^2 -распределения 2,299; 3,761; 3,222; 3,248 и 3,244 (в сегментах потребителей со среднемесячным доходом менее 5 000 р., от 7 000

до 10 000 р., и в сегментах потребителей по возрасту 18–24 года, 37–48 лет и свыше 60 лет), что можно объяснить недостаточным количеством опрошенных в этих сегментах в рамках «пилотажного» исследования.

Так как значения коэффициента конкордации выше нуля, можно считать, что между мнениями респондентов имеется незначительная связь. Степень согласованности мнений потребителей о важности параметров молока и молочной продукции при ее выборе в большинстве случаев повышается в выделенных сегментах по сравнению с общей согласованностью в целом по рынку. Проанализировав значения коэффициентов конкордации, можно сделать вывод, что наиболее значимыми внешними сегментационными признаками на рынке молока

и молочной продукции являются возраст и уровень дохода, при этом некоторые сегменты, выделенные по уровню дохода, могут быть объединены. Для большинства потребителей важны прежде всего жирность молока и вид молока (пастеризованное, стерилизованное, ультрапастеризованное, топленое). На втором месте по уровню значимости оказались производители молока и молочной продукции. Цена и дизайн упаковки для потребителей оказались не настолько важными факторами, чтобы выбирать молоко и молочную продукцию. Потребители поставили наименьшую оценку важности известности марки производителя молока и молочной продукции.

В сегментах, выделенных по уровню дохода, прослеживается обратная зависимость между уровнем дохода и важностью

Таблица 2

Значение коэффициента конкордации

По рынку в целом	В сегментах, выделенных по полу		В сегментах, выделенных по уровню среднемесячного дохода					В сегментах, выделенных по возрасту				
	Жен.	Муж.	Менее 5 000 р.	От 5 000 до 7 000 р.	От 7 000 до 10 000 р.	От 10 000 до 15 000 р.	Свыше 15 000 р.	18–24 года	25–36 лет	37–48 лет	49–60 лет	Свыше 60 лет
0,025	0,027	0,032	0,026	0,044	0,019	0,166	0,160	0,020	0,046	0,032	0,059	0,081

Таблица 3

Значение χ^2 -распределения

По рынку в целом	В сегментах, выделенных по полу		В сегментах, выделенных по уровню среднемесячного дохода					В сегментах, выделенных по возрасту				
	Жен.	Муж.	Менее 5 000 р.	От 5 000 до 7 000 р.	От 7 000 до 10 000 р.	От 10 000 до 15 000 р.	Свыше 15 000 р.	18–24 года	25–36 лет	37–48 лет	49–60 лет	Свыше 60 лет
37,575	7,636	7,031	2,299	5,935	3,761	9,937	4,000	3,222	5,333	3,248	5,315	3,244

цены молока и молочной продукции. Также можно обратить внимание на повышение важности параметров «жирность» и «вид молока» в сегментах потребителей с наиболее высокими доходами, и наименьшую оценку важности в сегменте потребителей с доходами свыше 15 000 руб. получили параметры «дизайн упаковки» и «известность марки».

Интересно, что высокая оценка важности процента жирности молока и молочной продукции приходится на потребителей в возрасте 25–36 лет, 37–48 лет и 49–60 лет. Наибольшую оценку важности параметра «вид молока (пастеризованное, стерилизованное, ультрапастеризованное, топленое)» дали потребители в возрасте 48–60 лет. Производитель оказался наиболее важным для сегмента потребителей в возрасте свыше

60 лет. На дизайн упаковки большее внимание по сравнению с другими сегментами обращают молодые потребители 18–24 лет. Наибольшую чувствительность к цене показала возрастная группа свыше 60 лет, а известности марки отдала свои предпочтения группа в возрасте 25–36 лет.

Результаты сегментирования и оценки важности параметров молока и молочной продукции для потребителей можно рассматривать как предварительные, поскольку они получены в рамках «пилотажного» исследования. Получение статистически достоверных данных возможно при проведении более масштабного исследования.

Таким образом, информированность о предпочтениях потребителей способна помочь

разработчику создать продукцию, которая стала бы пользоваться еще большей популярностью и спросом у населения.

Также анализ данных опроса позволяет нам сделать вывод, что существует острая необходимость в планомерной работе с потребителем, направленной на увеличение потребительского спроса на молоко и молочную продукцию и информирование потребителя о свойствах молока и молочной продукции. Вместе с тем пассивность производителей привела к тому, что покупатели слабо ориентируются в существующем предложении молочной продукции. Несмотря на то, что молоко и молочная продукция являются одним из основных компонентов потребительской корзины, покупатель мало знает сегодня о потребительских характеристиках этой продукции.

МАТРИЦА ОЦЕНКИ УРОВНЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В СУБЪЕКТАХ РЫНКА (на примере потребительской кооперации Республики Беларусь)



Бондаренко Оксана Григорьевна,
аспирант, кафедра маркетинга и рекламы,
ФГБОУ ВПО «Российский государственный
торгово-экономический университет»
o_bondarenko@tut.by

В научных работах отечественных и зарубежных авторов рассматриваются общие подходы к оценке организации стратегического маркетингового управления в субъектах рынка посредством стратегического контроля¹. Авторы предлагают анализировать внутренние и внешние возможности фирмы, уточняя ее цели и задачи деятельности. Основное внимание они рекомендуют уделять вопросам планирования составляющих комплекса маркетинга. Заключительным этапом стратегического маркетингового контроля явля-

ется анализ эффективности управления маркетингом. В результате ревизии маркетинга исследователь выявляет существующие проблемы в маркетинговой деятельности, определяет имеющиеся маркетинговые возможности организации и разработывает рекомендации по повышению уровня эффективности маркетинга.

Таким образом, большинство публикаций по проблемам маркетинговой результативности посвящены вопросам оценки операционной эффективности маркетинга (выполнения марке-

тинговых функций) в рамках комплекса маркетинга или методов маркетингового аудита. Предлагаемые схемы проведения стратегического маркетингового контроля носят общий характер, не учитывают специфику функционирования организаций, не доведены до практического применения.

Рассматривая маркетинг как философию бизнеса, стратегию маркетинга, на наш взгляд, следует рассматривать как определяющие — общее направление развития организации, развитие ее видов деятельности, а также функциональных подразделений. Поэтому оценка уровня стратегического маркетингового управления в субъектах хозяйствования, на наш взгляд, должна включать:

- ♦ выявление значимых стратегических направлений развития организации в соответствии

¹ Акулич И.Л. Основы маркетинга. — 2-е изд., испр. / И.Л. Акулич, Е.В. Демченко. — Мн.: Выш. шк., 1999. — 236 с. — С. 223, 224; Барановский С.И. Стратегический маркетинг: учеб. пособие для вузов / С.И. Барановский, Л.В. Лагодич. — Мн.: ИВЦ Минфина, 2005. — 299 с. — С. 270–289; Гаспаров В. Концептуальный подход к формированию технологий маркетингового аудита // Маркетинг. — 2001. — № 5. — С. 57–64; Звягинцев В.Б. Разработка маркетинговой стратегии предприятия и контроль над ее реализацией // Маркетинг и маркетинговые исследования — 2005. — № 1. — С. 72–81; Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. / Ф. Котлер. — М.: Вильямс, 2007. — 656 с. — С. 598; Михарева В.А. Стратегический маркетинг: учеб. пособие для вузов / В.А. Михарева. — Мн.: Изд-во Гревцова, 2009. — 208 с. — С. 193; Столяров Н. Стратегическое управление и контроль / Николай Столяров // Проблемы теории и практики управления. — 2006. — № 8. — С. 8–16.

с целевыми ориентирами разработки их маркетинговой стратегии;

♦ учет в маркетинговой стратегии фирмы значимых стратегических направлений развития организации;

♦ оценку реализации значимых стратегических направлений развития организаций, отраженных в программных документах.

Объектом нашего исследования являются организации потребительской кооперации Республики Беларусь. Потребительская кооперация является социально ориентированной, общественно-хозяйственной и многоотраслевой организацией агропромышленного комплекса Республики Беларусь, которая обеспечивает удовлетворение разнообразных потребностей населения, преимущественно сельского. По оценкам НИИ Экономики Министерства экономики Республики Беларусь потребительская кооперация производит около одного процента валового внутреннего продукта страны². Она является крупной экономической системой со своей социальной нишей на рынке.

На 1.01. 2011 г. потребительская кооперация объединяла

1 199,7 тыс. пайщиков, обеспечивая занятостью более 65 тыс. человек³. Ее услугами пользовались 3 431 тыс. человек (36,19%) населения страны, преимущественно в сельской местности⁴.

Белорусский республиканский союз потребительских обществ объединяет около 300 юридических лиц, включает 118 районных потребительских обществ, 6 областных союзов потребительских обществ.

Из 23,5 тыс. населенных пунктов, обслуживаемых потребительской кооперацией, 16,6 тыс., или около 71% имеют численность населения до 100 человек⁵.

Оборот активов Белкоопсоюза начинается в заготовительной отрасли с закупок сельскохозяйственной продукции и дикорастущего сырья, которое направляется на собственные перерабатывающие и государственные предприятия. Готовая продукция реализуется через собственную распределительную сеть, состоящую из оптовых баз и торговых единиц. Таким образом, отношения между организациями самой потребительской кооперации, а также между ними и внешней средой, охватывают все четыре сферы

рынка: производство, распределение, обмен и потребление.

Потребительская кооперация Республики Беларусь обеспечивает реализацию государственного курса на улучшение качества жизни людей, выполняет возложенную на нее социально-экономическую миссию и играет важную роль в сегменте рынка товаров и услуг. Вместе с тем до настоящего времени потребительской кооперации не удалось восстановить утраченные в конце 80-х годов XX века экономические позиции, о чем свидетельствует продолжающееся снижение ее доли на всех сегментах рынка, хотя темпы падения снизились.

Для улучшения деятельности системы разработана система мероприятий, представленных в Программе развития потребительской кооперации на 2011–2015 годы, в Положении о маркетинговой стратегии потребительской кооперации и др. Использование этих резервов может улучшить ситуацию. Однако сегодня стратегические маркетинговые усилия приоритетно направлены на продвижение товаров. Маркетинговая стратегия трактуется как способ реализации целей торговых

² Кулешов В.В. Стратегия и тактика развития потребительской кооперации Республики Беларусь / В.В. Кулешов. – Минск: Белорус. науч. ин-т внедрения новых форм хозяйствования в АПК, 2008. – 384 с.

³ Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2011 год: стат. сб. / Белкоопсоюз. – Минск: Белкоопсоюз, 2012. – 65 с.

⁴ Ракицкая О.Л. Тенденции и закономерности экономического развития потребительской кооперации / Потребительская кооперация: история, традиции, современность: материалы международной научно-практической конференции / редкол.: А.А. Наумчик [и др.]; под науч. ред. канд. экон. наук, доцента А.А. Наумчик. – Гомель: учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2011. – 256 с. – С. 240–243.

⁵ Программа развития потребительской кооперации Республики Беларусь на 2011–2015 гг. www.bks.by [Электронный ресурс]: сайт Белорусского республиканского союза потребительских обществ «Белкоопсоюз».

организаций (увеличение объемов продаж, максимальное привлечение покупателей в торговые объекты, выполнение прогнозных показателей по темпу роста розничного товарооборота правлениями облпотребсоюзов, областных и районных потребительских обществ). Причем стратегическим направлением в рамках маркетинговой стратегии потребительской кооперации на 2012 год являлась лишь оптимизация ассортимента товаров внутри каждой товарной группы.

Первостепенными действенными мерами повышения конкурентоспособности организаций потребительской кооперации, на наш взгляд, являются:

- ♦ формирование рыночной среды ее деятельности, развитие инициативы и предпринимательства;
- ♦ достаточная государственная поддержка потребительской кооперации, предполагающая осуществление специальных мер со стороны государства по обеспечению финансирования

минимально необходимо для сохранения кооперативной собственности на селе.

Не все проблемы стратегического маркетингового управления диверсифицированных организаций нашли должное методологическое решение в экономической науке. Одна из них — оценка уровня стратегического маркетингового управления, является актуальной для организаций потребительской кооперации Республики Беларусь.

В нашем исследовании целевым ориентиром стратегического маркетингового развития организаций потребительской кооперации Республики Беларусь явился рост совокупного объема деятельности системы (выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг). Поэтому при разработке маркетинговых стратегий организаций потребительской кооперации Республики Беларусь, в рамках анализа их внутренней среды, необходимо установить степень влияния результатов реализа-

ции мероприятий стратегического развития системы на совокупный объем ее деятельности.

Влияние на совокупный объем деятельности организаций потребительской кооперации результатов реализации 57 мероприятий Программы совершенствования деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь на 2005—2010 гг. оценено нами с использованием корреляционного анализа на базе программного продукта «Microsoft Excel 2003». Рассчитан коэффициент корреляции Пирсона.

Наиболее сильное влияние на совокупный объем деятельности организаций потребительской кооперации оказывают мероприятия Программы, для которых коэффициент корреляции больше 0,7 и близок к единице, причем все коэффициенты значимы, так как наблюдаемые значения *t*-статистики (*t*-критерий Стьюдента) больше критического значения, равного 2,78 (табл. 1).

Таблица 1

Результаты корреляционного анализа совокупного объема деятельности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь и значимых мероприятий Программы развития потребительской кооперации Республики Беларусь на 2005 – 2010 гг.

Мероприятие	Показатель	Коэффициент корреляции	Наблюдаемые значения <i>t</i> -статистики
1	2	3	4
Торговля			
Продолжение работы по укреплению материально-технической базы торговли (ремонт, реконструкция торговых объектов в целях приведения их в соответствие с предъявляемыми требованиями)	Количество отремонтированных, реконструированных торговых единиц	0,863171	3,41909
Продолжение работы по обеспечению предприятий торговли холодильным оборудованием	Количество единиц холодильного оборудования, приобретенного организациями торговли	0,969144	7,863441

Таблица 1 (Окончание)

1	2	3	4
Общественное питание			
Продолжение работы по укреплению материально-технической базы объектов общественного питания, приобретению нового и замене устаревшего оборудования на менее энергоемкое, малогабаритное, высокопроизводительное	Количество единиц оборудования приобретенного и замененного устаревшего в объектах общественного питания	0,811076	2,773195
Производственная деятельность			
Увеличение объемов выпуска консервной продукции	Объем выпуска консервной продукции, муб*	0,887843	3,85896
Организация участков вакуумной упаковки мясной продукции	Количество участков вакуумной упаковки мясной продукции	0,88782	3,858476
Создание на предприятиях системы управления качеством на основании анализа рисков и контроля критических точек для повышения безопасности и расширения экспортных возможностей пищевых продуктов	Количество цехов, создавших на предприятиях систему управления качеством	0,991779	15,50129
Заготовительная отрасль			
Обеспечение заготовки сельскохозяйственной продукции и сырья у населения	Объем заготовки у населения дикорастущих плодов и ягод, тыс. тонн	0,878549	3,678613
	Объем заготовки у населения растительного сырья, тыс. тонн	0,874489	3,605808
Транспортная отрасль			
Переоборудование карбюраторных автомобилей для работы на газомоторном топливе	Количество автомобилей переоборудованных для работы на газомоторном топливе, единиц	0,87398	3,596957
Энергосбережение			
Обеспечение снижения расхода топливно-энергетических ресурсов, в том числе за счет замены неэффективных котлов, устаревших хлебопекарных печей	Объем расхода топливно-энергетических ресурсов в сопоставимых условиях, тыс. тонн условного топлива	0,902902	4,201045

* Муб – миллион условных банок.

С целью систематизации процесса стратегического маркетингового планирования, дифференциации подхода к разработке маркетинговых стратегий развития организаций потребительской кооперации путем их классификации по совокупному

объему деятельности и наиболее значимым показателем выполнения программы развития потребительской кооперации Республики Беларусь проведен кластерный анализ с использованием программного продукта Statistica 6.0.

Результаты кластерного иерархического агломеративного анализа десяти наиболее значимых показателей выполнения программы развития потребительской кооперации Республики Беларусь на 2005–2010 гг. представлены на *рисунке 1*.

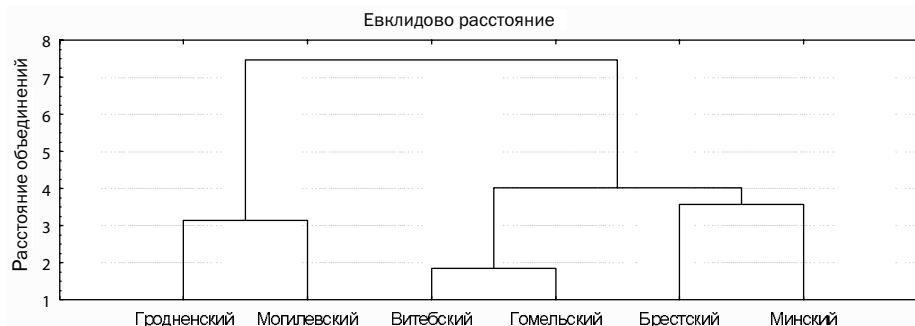


Рис. 1. Систематизация облпотребсоюзов методом иерархической классификации по значимым результатам выполнения Программы развития потребительской кооперации Республики Беларусь за 2005 – 2010 гг.

Следовательно, облпотребсоюзы можно разделить на три однородных группы:

Группа 1 – Минский, Брестский облпотребсоюзы;

Группа 2 – Гомельский, Витебский облпотребсоюзы;

Группа 3 – Могилевский, Гродненский облпотребсоюзы.

Аналогичная работа выполнена по значимым стратегическим направлениям развития потребительской кооперации методом к-средних. Результаты классификации облпотребсоюзов совпадают. Облпотребсоюзы первой группы характеризуются наиболее высокими значениями изучаемых показателей, второй группы – средними значениями показателей, третьей группы – самыми низкими значениями показателей.

По результатам проведенного исследования для обобщающей оценки стратегического маркетингового управления в субъектах хозяйствования системы потребительской кооперации необходимо определять коэффициент выполнения запланированных мероприятий стратегического развития организаций для повышения совокупного объема их деятельности по итогам реализации Программы развития потребительской кооперации на 2005–2010 гг.

$$K_{\text{взм}} = K_{\text{вм}} / K_{\text{зм}},$$

где

$K_{\text{вм}}$ – количество выполненных мероприятий стратегического развития организаций,

$K_{\text{зм}}$ – количество значимых запланированных мероприятий стратегического развития организаций в программных документах.

Если $K_{\text{взм}} = 1$ – организация потребительской кооперации реализовала все запланированные мероприятия стратегического развития,

если $K_{\text{взм}} < 1$ – организация потребительской кооперации реализовала не все запланированные мероприятия стратегического развития.

Результаты расчета коэффициентов выполнения значимых для облпотребсоюзов предусмотренных количественно выраженных мер стратегического характера, по всем организациям ниже единицы (табл. 2, 3). Следовательно, по всем субъектам хозяйствования наблюдается невыполнение прогнозных значений показателей.

Все значимые мероприятия развития потребительской ко-

Таблица 2

Выполнение мероприятий Программы развития потребительской кооперации Республики Беларусь за 2005–2010 гг.

	Облпотребсоюзы											
	Минский			Брестский			Гомельский			Витебский		
	задание	факт	откл. (+;-)	задание	факт	откл. (+;-)	задание	факт	откл. (+;-)	задание	факт	откл. (+;-)
Количество отремонтированных, реконструированных торговых единиц	2 350	3 113	763	1 950	2 289	339	1 700	1 913	213	1 800	2 010	210
Количество единиц холодильного оборудования, приобретенного организациями торговли	1 930	6 280	4 350	1 640	5 894	4 254	1 580	4 995	3 415	1 640	4 681	3 041
Количество единиц оборудования приобретенного и замененного устаревшего в объектах общественного питания	800	2 013	1 213	709	1 959	1 250	545	1 343	798	855	1 491	636
Объем выпуска консервной продукции, муб.	90,5	75,7	-14,8	26,7	12,85	-13,9	39,9	32,44	-7,46	22,7	23,2	0,5
Количество участков вакуумной упаковки мясной продукции	10	10	-	9	9	-	10	21	11	9	6	-3
Количество цехов, создавших на предприятиях систему управления качеством	2	11	9	1	9	8	-	11	11	2	9	7
Объем заготовки у населения дикорастущих плодов и ягод, тыс. тонн	7,1	8,52	1,42	11,1	9,206	-1,84	3,21	5,799	2,589	7,79	5,17	-2,62
Объем заготовки у населения растительного сырья, тыс. тонн	1,62	0,26	-1,36	1,02	0,217	-0,8	0,95	0,149	-0,8	1,5	0,25	-1,25
Количество автомобилей переоборудованных для работы на газомоторном топливе, единиц	168	161	-7	166	166	0	167	170	3	167	207	40
Объем расхода топливно-энергетических ресурсов в сопоставимых условиях, тыс. тонн условного топлива	9,9	17	7,08	8,99	13,23	4,24	9,28	13,95	4,674	8,8	11,6	2,8
Коэффициент выполнения запланированных мероприятий	-	-	0,7	-	-	0,7	-	-	0,8	-	-	0,7

Таблица 3

Выполнение мероприятий Программы развития потребительской кооперации Республики Беларусь за 2005–2010 гг.

	Облпотребсоюзы								
	Могилевский			Гродненский			Белкоопсоюз		
	задание	факт	откл. (+;-)	задание	факт	откл. (+;-)	задание	факт	откл. (+;-)
Количество отремонтированных, реконструированных торговых единиц	1 500	1 812	312	1 500	1 680	180	10 800	12 877	2 077
Количество единиц холодильного оборудования, приобретенного организациями торговли	1 560	4 268	3 008	1 540	4 210	2 670	9 890	30 624	20 738
Количество единиц оборудования приобретенного и замененного устаревшего в объектах общественного питания	475	862	387	596	1 127	531	3 980	8 795	4 815
Объем выпуска консервной продукции, муб.	40,8	25,54	-15,26	15,6	14,2	-1,4	343,7	210,9	-132,8
Количество участков вакуумной упаковки мясной продукции	10	8	-2	9	9	-	57	63	6
Количество цехов, создавших на предприятиях систему управления качеством	2	9	7	1	13	12	8	68	60
Объем заготовки у населения дикорастущих плодов и ягод, тыс. тонн	2,6	3,297	0,697	3,55	3,856	0,306	35,3	35,9	0,6039
Объем заготовки у населения растительного сырья, тыс. тонн	0,68	0,034	-0,646	1,03	0,06	-0,97	6,8	0,972	-5,829
Количество автомобилей переоборудованных для работы на газомоторном топливе, единиц	167	210	43	165	171	6	1 000	1 085	85
Объем расхода топливно-энергетических ресурсов в сопоставимых условиях, тыс. тонн условного топлива	7,45	9,398	1,948	5,56	9,155	3,595	55	77,4	22,398
Коэффициент выполнения запланированных мероприятий	-	-	0,7	-	-	0,8	-	-	0,8

операции для роста совокупного объема деятельности системы должны быть учтены при прогнозировании развития организаций на следующий отчетный период. Но из десяти значимых мероприятий развития потребительской кооперации в Программе развития потребительской кооперации Республики Беларусь на 2011–2015 гг.⁶ учтены только семь (табл. 4).

В отраслевой программе развития потребительской кооперации Республики Беларусь на 2011–2015 гг. прогнозные значения значимых показателей перспективного развития организаций потребительской кооперации не соответствуют предложенной классификации облпотребсоюзов. Также в ней отсутствуют следующие значи-

мые мероприятия по развитию системы, способствующие росту совокупного объема деятельности ее организаций: укрепление материально-технической базы объектов общественного питания (приобретение нового и замена устаревшего оборудования на менее энергоемкое, малогабаритное, высокопроизводительное), увеличение объемов выпуска консервной продукции, организация участков вакуумной упаковки мясной продукции.

По результатам проведенного исследования для обобщающей оценки стратегического маркетингового управления в субъектах хозяйствования системы потребительской кооперации необходимо определять коэффициент учета значимых мероприятий стратегического развития организаций потребительской ко-

операции для повышения совокупного объема их деятельности в Программе совершенствования деятельности системы на 2011–2015 гг.

$$K_{ум} = K_{зм} / K_{узм},$$

где

$K_{зм}$ – количество значимых мероприятий стратегического развития организаций для повышения совокупного объема их деятельности,

$K_{узм}$ – количество учтенных в программных документах значимых мероприятий стратегического развития организаций для повышения совокупного объема их деятельности.

Если $K_{ум} = 1$ – в программных документах учтены все значимые стратегические мероприятия повышения совокупного объема деятельности организаций потребительской кооперации,

⁶ www.bks.by [Электронный ресурс]: сайт Белорусского республиканского союза потребительских обществ «Белкоопсоюз».

Таблица 4

Наличие в Программе развития потребительской кооперации Республики Беларусь на 2011 – 2015 гг. значимых мероприятий, способствующих росту совокупного объема деятельности ее организаций, соответствие стратегических планов классификации облпотребсоюзов по результатам кластерного анализа и рекомендации, требующие учета при разработке маркетинговых стратегий субъектов хозяйствования

Наличие направления развития в Программе на 2011–2015 гг., имеется (+), отсутствует (-)	Соответствие стратегических планов классификации облпотребсоюзов, рекомендации, требующие учета при разработке маркетинговых стратегий организаций
Ремонт, реконструкция торговых объектов (+)	Расхождение по организациям 2 и 3 группы – значение подлежащих ремонту торговых объектов Гомельского облпотребсоюза не превышает показатель Витебского облпотребсоюза; значение подлежащих ремонту торговых объектов Могилевского облпотребсоюза не превышает показатель Гродненского облпотребсоюза.
Приобретение организациями торговли холодильного оборудования (+)	Расхождение по организациям 2 группы (прогнозное значение обеспечения предприятий торговли Гомельского облпотребсоюза холодильным оборудованием в 2011–2015 гг. должно быть выше показателя по Витебскому облпотребсоюзу)
Укрепление материально-технической базы объектов общественного питания (приобретение нового и замена устаревшего оборудования на менее энергоемкое, малогабаритное, высокопроизводительное) (-)	Количество единиц оборудования приобретенного и замененного устаревшего в объектах общественного питания Гомельского облпотребсоюза за 2006–2010 гг. не превышает показатель по Витебскому облпотребсоюзу. Аналогичная ситуация в организациях 3 группы
Увеличение объемов выпуска консервной продукции (-)	Низкие объемы выпуска консервной продукции за 2005–2010 гг. в Брестском облпотребсоюзе
Организация участков вакуумной упаковки мясной продукции (-)	Низкое значение числа участков вакуумной упаковки мясной продукции в Витебском облпотребсоюзе
Создание на предприятиях системы управления качеством (+)	Количеству цехов, внедривших и сертифицировавших систему качества на соответствие требованиям международных стандартов ИСО серии 9000 на объектах кооперативной промышленности – расхождение по организациям 3 группы (значение по Гродненскому облпотребсоюзу выше значения по Могилевскому облпотребсоюзу); количество цехов, создавших на предприятиях систему управления качеством – расхождение по организациям 1 группы
Обеспечение заготовки дикорастущих плодов и ягод у населения (+)	Расхождение по организациям трех групп При планировании учесть тенденцию снижения объема заготовки дикорастущих плодов, ягод по Гомельскому, Могилевскому и Гродненскому облпотребсоюзам
Обеспечение заготовки растительного сырья у населения (+)	Расхождение по организациям трех групп
Переоборудование карбюраторных автомобилей для работы на газомоторном топливе (+)	Плановые показатели одинаковы для всех облпотребсоюзов, разработаны без учета специфики их функционирования
Обеспечение снижения расхода топливно-энергетических ресурсов, в том числе за счет замены неэффективных котлов, устаревших хлебопечных печей (+)	Расхождение по организациям третьей группы

если $K_{ум} < 1$ – в программных документах учтены не все значимые стратегические мероприятия повышения совокупного объема деятельности организаций потребительской кооперации.

Как мы отмечали ранее, из 10 значимых мероприятий повышения совокупного объема деятельности организаций потребительской кооперации (см. табл. 1, 2), в Программе на

2011–2015 гг. учтены 7. Следовательно, коэффициент учета значимых мероприятий стратегического развития организаций потребительской кооперации для повышения совокупного объема их деятельности в Программе ее развития на 2011–2015 гг. для всех облпотребсоюзов составляет 0,7.

Для оценки уровня стратегического маркетингового управления в субъектах хозяйствования

потребительской кооперации, по результатам проведенного нами исследования разработана **матрица обобщающей оценки уровня стратегического маркетингового управления в организациях потребительской кооперации** (рис. 2).

Высокий уровень стратегического маркетингового управления отмечается в организациях, в программных документах ко-

		Кoeffициент выполнения запланированных мероприятий стратегического развития организаций по итогам реализации программных документов	
		$K_{ВЗМ} = 1$	$K_{ВЗМ} < 1$
Кoeffициент учета в программных документах значимых мероприятий стратегического развития организаций	$K_{ум} = 1$	Высокий уровень	Средний уровень
	$K_{ум} < 1$	Средний уровень	Низкий уровень Группа 1 – Минский, Брестский облпотребсоюзы; Группа 2 – Гомельский, Витебский облпотребсоюзы; Группа 3 – Могилевский, Гродненский облпотребсоюзы

Рис. 2. Матрица обобщающей оценки уровня стратегического маркетингового управления в организациях потребительской кооперации

торых, учтены все значимые стратегические направления их развития, а также данные направления развития организаций успешно реализованы.

Средний уровень стратегического маркетингового управления отмечается в организациях, в программных документах которых учтены не все значимые стратегические направления развития организаций, однако все из учтенных направлений успешно реализованы, или в программных документах развития организации учтены все значимые стратегические направления ее развития, однако не все из них успешно реализованы.

Низкий уровень стратегического маркетингового управления отмечается в организациях, в программных документах которых, учтены не все значимые стратегические направления их развития, а также не все из учтенных направлений развития организаций успешно реализованы.

Для субъектов хозяйствования потребительской коопера-

ции Республики Беларусь уровень организации стратегического маркетингового управления низкий.

Таким образом, предложенная матрица позволяет оценить уровень организации стратегического маркетингового управления в субъектах хозяйствования потребительской кооперации, оценивая его этапы – стратегическое маркетинговое планирование, реализация маркетинговой стратегии и контроль за реализацией маркетинговой стратегии.

Результаты проведенного исследования позволили:

1. Определить значимые стратегические направления развития потребительской кооперации из представленных в программных документах на пятилетний период.

2. Разработать матрицу обобщающей оценки уровня стратегического маркетингового управления в организациях потребительской кооперации.

3. Внести предложения по совершенствованию стратегического маркетингового планирования деятельности организаций потребительской кооперации:

- ♦ прогнозные значения показателей перспективного развития организаций потребительской кооперации разрабатывать в соответствии с предложенной классификацией облпотребсоюзов на основе среднегодовых темпов роста показателей;
- ♦ учесть в программных документах потребительской кооперации значимые стратегические мероприятия развития системы: укрепление материально-технической базы объектов общественного питания (приобретение нового и замена устаревшего оборудования на менее энергоемкое, малогабаритное, высокопроизводительное), увеличение объемов выпуска консервной продукции, организация участков вакуумной упаковки мясной продукции.

ОСОБЕННОСТИ ПРЕДКРИЗИСНОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА ГОТОВОЙ ОДЕЖДЫ, ОБУВИ И АКСЕССУАРОВ И СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО РАЗВИТИЯ В 2012–2013 ГОДАХ



Ядерная Дарья Вадимовна,
Управляющий директор *Esper Group*.
Аспирант кафедры менеджмента и маркетинга
МГИМО (У) МИД РФ по специальности
08.00.14 «Мировая экономика»
dy@esper-group.com

В последние месяцы целый ряд событий свидетельствует о приближающейся депрессии на рынке готовой одежды, обуви и аксессуаров, как в России, так и в мире. Приведем лишь несколько примеров.

Ведущие модные конгломераты — *LVMH, PPR Group, Prada Group* — отмечают падение курсов своих акций. Эксперты полагают, что в группе товаров класса люкс намечается общее снижение выручки.

По данным второго квартала 2012 года, чистая прибыль *Levi's* составила 13 млн долларов против 21 млн долларов США за аналогичный период годом ранее.

Финансовый отчет *Marks&Spencer* — самый слабый

за последние три года, *Abercrombie&Fitch* объявили о закрытии 180 магазинов, акции бренда *Esprit* упали на 22%, продажи *Uniqlo* только за май 2012 года сократились на 7,3%, а общие продажи, включая онлайн, сократились на 6,9%.

Назвать эти проблемы локальными нельзя, особенно на фоне замедления общей экономической конъюнктуры. Не следует исключать давление на рынок ценового фактора: с одной стороны, заметно возросшие цены на сырье, прежде всего хлопок и шерсть, с другой — необходимость удерживать цену конечной продукции на прежнем уровне или даже понижать ее, чтобы не утратить расположение по-

ребителей. Только за январь 2011 года стоимость фьючерсного контракта на хлопок с поставкой через три месяца выросла до 169 центов за фунт против 77 центов за фунт в августе 2010 года¹. Очевидно, что рост цен эти компании не могли напрямую перенести на себестоимость товаров, сохраняя позиционирование бренда ввиду высокой эластичности спроса потребителей.

В настоящий момент пик роста цен на хлопок пройден в связи со снижением темпов экономического роста и, следовательно, падением ажиотажного спроса на хлопок после бурного подъема начала 2011 года. *Commerzbank* прогнозирует, что в среднем за 2012 год цены на хлопок составят 105 центов за фунт (в 2011 году средняя цена хлопка составила 137 центов за фунт), за первые три квартала 2012 года цены составили, соответственно, 95, 105 и 110 центов за фунт². Это, безусловно, снижает фактор роста цены сырья в конечной цене продукта, одна-

¹ Cotton prices hit record as mills scramble // Financial Times. Feb 17. 2011.

² Cotton prices — are they in for another trouncing in 2012? URL : <http://www.agrimoney.com/feature/cotton-prices—are-they-in-for-another-trouncing-in-2012—135.html>.

ко подчеркивает нестабильность ценовой конъюнктуры, что, в свою очередь, оказывает непосредственное влияние на ценовую политику транснациональных корпораций (ТНК) индустрии моды, работающих в модели «быстрой моды», так как себестоимость изделия в конечной цене товара играет ведущую роль.

Значимый рост цен стоимости сырья, таким образом, оказывает прямое воздействие на снижение нормы прибыли. Действительно, сопоставительный анализ показывает, что, в частности, финансовый отчет *Benetton* за май 2011 года демонстрирует снижение валовой нормы прибыли за год с 47,1 до 44,7% только за счет роста цен на сырье. Рост издержек на покупку тканей оказал также влияние на норму прибыли *H&M*, она сократилась с 65 до 61,7%³. Оптимизация издержек производства в этом контексте становится важнейшим приоритетом.

При этом конкурентное давление рынка таково, что компании вынуждены идти, напротив, на снижение цен. Так, в этом сезоне во всех странах мира были понижены цены. *Mango*, *Topshop*, *H&M* сделали официальное заявление, что несмотря на резкое удорожание сырья, роста цен на одежду не будет, поскольку компания примет это на себя в ущерб норме прибыли.

Все эти примеры свидетельствуют о том, что развитые рынки моды больше не обеспечивают стабильного роста продаж.

Происходит насыщение рынка брендами со схожим позиционированием и идентичностью, и видеть различия между ними потребителю становится все сложнее. Наконец, изменяется отношение к одежде, обуви и аксессуарам на наиболее зрелых рынках, более приоритетными в структуре расходов становятся такие статьи, как развлечения и путешествия, а восприятие одежды становится более утилитарным, отсюда рост ценовой эластичности и рационализация потребления, которая находит выражение в сокращении числа покупок и частоты покупок на всех сегментах рынка.

Все это не стало бы проблемой, если бы развивающиеся рынки моды (Китай, Индия, Россия, Восточная Европа) оставались двигателями продаж, однако внутренние проблемы в экономике этих стран также обостряются, что приводит к замедлению темпов роста спроса, а циклическое приближение новой рецессии, которая может наступить уже в середине 2013 года, заставляет потребителей более рационально на практике следить за расходами, что приводит к поляризации спроса и высокой ценовой эластичности.

В первую очередь с рынка начнут уходить компании, которые не выдержат конкуренции, в том числе ценовой. Мелкие игроки не смогут выдержать конкуренции с крупными компаниями, которым экономия на масштабе позволит долгое время оста-

ваться лидерами продаж, пусть при снижении нормы прибыли. Чтобы остаться на рынке, мелким игрокам необходимо серьезное конкурентное преимущество вне поля цены и качества, скорее всего — это бренд с принципиально собственным позиционированием, наиболее успешными будут нишевые бренды, ориентированные на индивидуализированные потребности ограниченной целевой аудитории, которая придерживается своей модели поведения и экстерналии рынка заботят ее мало.

В масс-маркете также будут происходить серьезные трансформационные изменения, связанные с тем, что крупные компании продолжают консолидацию, дополняют свои портфели новыми брендами с новой идентичностью, чтобы при сохранении экономии на масштабе увеличивать долю и покрытие рынка. Вероятно, продолжится тенденция запуска компаниями масс-маркета брендов верхнего среднего ценового сегмента, поскольку, помимо имиджа, это позволяет предлагать своей целевой аудитории в верхнем спектре более высококачественные товары по более высокой цене, которая для марки такого уровня является вполне приемлемой. Из первых примеров можно назвать *Inditex* (масс-маркет *Zara* — средний плюс *Massimo Dutti*, *Uterque*), *H&M* (*H&M* — *COS*), *GAP* (*GAP* — *Banana Republic*) и другие.

³ Benetton — Corporate Annual Report, May 2011. Hennes&Mauritz — Financial Annual Report, June 2011.

Более актуальной становится оптимизация производственных издержек. В целом можно говорить о дуализме сложившихся моделей управления издержками, как для товаров массового спроса, так и для товаров класса люкс, применяемых ТНК индустрии моды.

Возможность переносить рост издержек на конечную цену особенно ограничена для компаний — производителей товаров массового спроса. Чтобы обеспечить устойчивый баланс между прибылью и удовлетворенностью потребителей, конкурентные стратегии управления издержками адаптируются в зависимости от типа производимого товара, которые условно разделены на базовые и соответствующие модным тенденциям, что можно четко проследить на примере таких брендов, как *Zara*, *Benetton*, *H&M*. Изделия, отвечающие тенденциям моды, необходимо производить в краткие сроки, пока спрос на них не исчез в связи со сменой модного цикла. Такого рода изделия производятся в Европе. Товары же, условно классифицируемые как базовые модели, не пользуются ажиотажным спросом, который скорее равномерно распределен внутри сезона продаж весна-лето или осень-зима. Следовательно, основным критерием выбора производства служит низкий уровень издержек, поэтому, как правило, такого рода товары производятся в Китае или странах Юго-Восточной Азии.

В последнее десятилетие появился также возрастающий ин-

терес к странам Восточной Европы в качестве площадок для размещения производства. Тем не менее в среднесрочной перспективе это направление остается вторичным, а Юго-Восточная Азия и Китай сохраняют ведущую роль в производстве текстильных товаров ТНК индустрии моды. На настоящий момент политика, предпринимаемая странами Восточной Европы в целях привлечения ТНК индустрии моды для производства, не приносит достаточного результата, а успехи ее фрагментарны, ключевым фактором выбора этих стран для размещения производства выступает их близость к логистическим и сбытовым центрам.

Спектр современных конкурентных ценовых стратегий, применяемых ТНК индустрии моды, производящими товары класса люкс, серьезно ограничен национальными конкурентными преимуществами. Маркировка страны производства на этикетке изделия остается важнейшим конкурентным преимуществом и получила определение как конкурентное преимущество «сделано в». Производство брендов класса люкс в странах ЕС, где издержки высоки, остается, тем не менее, прибыльным. С этой целью применяются два типа конкурентных стратегий. С одной стороны, ТНК, ориентированные на снижение постоянных издержек, переключают производство с единого завода и фабрики на множество мелких мастерских полуремесленного типа и раз-

личной степени механизации. На таких принципах работает крупнейшая компания в рамках холдинга *PPR— Gucci*. С другой стороны, ТНК, ориентированные на снижение маржинальных издержек, основной акцент в стратегии управления издержками делают на резкое повышение производительности труда на собственных заводах и фабриках. Наиболее ярким примером применения этой стратегии является *Louis Vuitton*, бренд-рычаг модного конгломерата *LVMH*. Еще одна современная стратегия, активно применяемая ТНК индустрии моды, — стратегия акцентирования намеренно высокой цены как неотъемлемой характеристики бренда класса люкс, хотя ее применение скорее исключительно (единственный и значимый пример — *Hermes*), чем распространено, поскольку в условиях высокой конкуренции и насыщенности рынка товарами класса люкс лишь единицы сохраняют действительно уникальную идентичность и уникальное торговое предложение, позволяющее использовать стратегию престижных цен в ее чистом выражении.

Факторы развития современного рынка, которые могут привести к депрессии, — это затоваривание рынка, накопление товарно-материальных остатков, которые в моде обесцениваются быстрее, чем во многих других потребительских сферах. В результате производители, чтобы не нести потери, в ходе распродаж продают их с максим-

мальными скидками, что создает у потребителя привычку покупать только по сниженной цене и на практике лишь усугубляет проблему низких продаж в регулярный сезон. Вторая причина — продолжающийся рост цен на сырье и удорожание производства (в том числе за счет того, что на традиционных производственных площадках для текстиля постоянно растет стоимость рабочей силы по мере роста экономического развития этих стран). Наконец, третья причина (не по важности, но скорее по степени влияния) — это наступление общего экономического спада, который экономисты прогнозируют на 2013 год. Если третью причину можно считать фоновой и фундаментальной, она повлияет на сокращение деловой активности и падение спроса во многих потребительских секторах, то первые две непосредственно относятся именно к рынку готовой одежды, обуви и аксессуаров.

Как всегда, чтобы выжить, нужно развиваться и адаптироваться. В первую очередь речь идет о дальнейшей оптимизации структуры издержек и производства, поиске мест для размещения производства, отвечающих сочетанию цены и качества,

но при этом стабильных экономически и политически.

Во-вторых, разработка неценовых инструментов стимулирования продаж, поскольку предложение постоянных скидок по сути «сажает марку на иглу» распродаж. В этой связи неценовые инструменты, связанные с лучшим пониманием потребителя и его потребностей, апеллирование к его социальным потребностям, должны оказаться доминирующими — и наиболее эффективными, поскольку не настолько тиражированы.

Наконец, оптимизация торгового пространства. В настоящее время речь идет о восприятии магазина гораздо шире, чем «место, где совершается покупка», и даже в масс-маркете потребитель предъявляет повышенные требования к уровню сервиса. В этой связи магазин становится неким игровым пространством, на котором происходит «процесс игры-покупки», от которого потребитель хочет получить максимальное удовольствие, и наиболее успешными могут оказаться бренды, которые смогут дух этой «игры» уловить и поддержать. Например, идея *Topshop* с предложением услуг «стилиста» — отлич-

ный пример такой игры в масс-маркете, сотрудничество *H&M* с люксовыми дизайнерами и создание капсульных коллекций, представленных лишь в отдельных магазинах — отчасти та же игра.

В итоге, если коротко формулировать рецепт, то он бы прозвучал так: «управлять финансами, но не забывать об эмоциях», поскольку хотя финансы и отражают непосредственный результат компании, только эмоции потребителя (будь то лояльность, эмоциональная привязка, стремление к игре) на всех уровнях продаж этот результат могут обеспечить, поэтому наряду с финансово-операционными мерами (управление издержками, оптимизация товарно-материальных запасов, снижение нормы прибыли для увеличения доли рынка) необходимы и меры маркетинговые (управление брендом-идентичностью, четкое позиционирование и профилирование целевой аудитории, создание игрового пространства из точки продаж), которые в условиях всеобщей погони за ценами и издержками могут оказаться даже более эффективными.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ В МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТЕ*

В.В. Никишкин,

д. э. н., профессор, декан факультета маркетинга
РЭУ им. Г.В. Плеханова

Вышедшее в издательском центре «Академия» учебное пособие д. э. н., проф. С.М. Крымова посвящено важнейшим понятиям и представлениям стратегического менеджмента. Оно формирует у читателей умение четко ориентироваться в сложных схемах современного управления. Это является важным условием достижения высокой эффективности работы менеджеров, указывает на актуальность, практическую значимость представляемого пособия.

Автор удачно совмещает изложение новых, инновационных взглядов на стратегический менеджмент с классическими подходами к разработке стратегий предприятий и организаций.

Много внимания в пособии уделяется таким важным для маркетологов аспектам, как внешняя среда предприятия, портфельный анализ и конкурентные стратегии.

В научный оборот вводится термин «реляционные стратегии», которые в настоящее время не раскрываются в учебниках по менеджменту и маркетингу и рассматриваются как альтернатива конкуренции. Для маркетологов очевидно, что самые сильные позиции характеризуются не умением бескомпромиссно противостоять конкурентам, а умением договариваться, кооперироваться, создавать альянсы. Сейчас реализация именно таких подходов приносит стратегический успех на рынке.

Отдельная глава пособия посвящена кластерным стратегиям, при описании которых предлагаются подходы к оценке эффективности региональных кластеров, указаны научно-практические рекомендации по формированию модели оценки. Специальный раздел работы посвящен стратегиям в новой экономике. Автор провел исследование

теорий, предлагаемых Дж. Гэлбрейтом, Ф. Эвансом и Т. Вустером, на основании которых делает вывод о том, что в новой экономике традиционные представления о способах ведения бизнеса устаревают, что делает необходимым учитывать новые методы получения конкурентных преимуществ и современную структуру бизнеса.

В работе решается большая и сложная задача формирования у читателей, изучающих стратегический менеджмент, целостного взгляда на особенности управления предприятиями и организациями. Достижению этой цели способствует логичная структура изложения основополагающих методик стратегического управления. Это обеспечивает глубокое понимание тенденций развития социально-экономической среды, в которой функционируют современные организации. Теоретические положения дополняются иллюстрациями в виде реальных примеров из деятельности различных компаний. Усвоению представленных материалов помогают размещенные в конце каждой главы перечни ключевых понятий, вопросов по пройденным темам, интересных заданий, которые призваны дополнить теоретические знания практическими навыками стратегического управления различными организациями.

Следует отметить, что содержание ориентировано на высокий уровень подготовки читателей, опирающийся на знания фундаментальных вопросов теории управления, в соответствии с тенденциями экономических исследований, управленческой и маркетинговой практики. Издание будет полезно студентам старших курсов, изучающих менеджмент и маркетинг, преподавателям и практикам.

* Крымов С.М. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студ. учреждений ВПО. – М.: ИЦ «Академия», 2011. – 208 с.