

А. Ю. Журавлева, Л. М. Капустина, Е. М. Фельдман

**МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ
НА РЫНКЕ ТОВАРОВ ДЛИТЕЛЬНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ**



Министерство образования и науки Российской Федерации

Уральский государственный экономический университет

А. Ю. Журавлева, Л. М. Капустина, Е. М. Фельдман

Маркетинговое управление продажами на рынке товаров длительного пользования

Рекомендовано
редакционно-издательским советом
Уральского государственного экономического университета

Екатеринбург
Издательство Уральского государственного
экономического университета
2013

УДК 339.138(076)
ББК 65я7
Ж 91

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор,
заведующая сектором Учреждения Российской академии наук
Института экономики УрО РАН
В. П. Неганова

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и управления
Уральского института – филиала Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации
И. Д. Тургель

Журавлева, А. Ю.

Ж 91 Маркетинговое управление продажами на рынке товаров длительного пользования [Текст] : [монография] / А. Ю. Журавлева, Л. М. Капустина, Е. М. Фельдман ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2013. — 171 с.

ISBN 978-5-9656-0188-2

Предметом монографического исследования выступает управление продажами товара. Философия маркетинга трактуется как согласование возможностей организации с потребностями потребителей с целью превращения покупательной способности в эффективный спрос на специфическое изделие или услугу. Основное внимание уделено оценке результативности маркетинговой деятельности в сфере торговли. Предложены классификация показателей эффективности маркетинга и модель маркетингового управления продажами торгового предприятия, апробированная на региональном рынке каминов.

Для студентов, аспирантов, преподавателей экономических вузов, а также маркетологов, менеджеров и специалистов по управлению продажами.

УДК 339.138(076)
ББК 65я7

ISBN 978-5-9656-0188-2

© Журавлева А. Ю., Капустина Л. М.,
Фельдман Е. М., 2013
© Уральский государственный
экономический университет, 2013

Содержание

Введение	4
Глава 1. Маркетинг в системе управления коммерческим предприятием.....	7
1.1. Эволюция и трансформация маркетинга как концепции менеджмента.....	7
1.2. Место маркетинговой деятельности в системе управления коммерческим предприятием	27
1.3. Маркетинговое управление продажами.....	37
Глава 2. Стратегическое планирование и анализ текущей ситуации на основе маркетинговых показателей эффективности в области продаж.....	47
2.1. Маркетинговые показатели: функции, виды, классификации, проблемы использования.....	47
2.2. Показатели, ориентированные на анализ текущей ситуации, против показателей, ориентированных на будущее.....	55
2.3. Модель «5D-продажи», или «Пятимерное измерение и развитие продаж».....	65
Глава 3. Маркетинговая концепция управления продажами товаров длительного пользования	94
3.1. Практический подход к анализу стратегии и тактики компаний на российском рынке	94
3.2. Концепция управления продажами на примере регионального рынка товаров длительного пользования	103
Заключение.....	159
Библиографический список.....	164

Введение

Признание маркетинга в новом качестве — не только как инструмента сбыта, но и как философии бизнеса, научной парадигмы, определяющей взаимосвязи в системе «потребитель — производитель — общество», стало закономерным результатом обширной научно-исследовательской деятельности в данной области, накопленного за последние десятилетия практического опыта и возрастающего интереса со стороны бизнес-структур.

Двойственность понятия «маркетинг» признается большинством авторов, которые определяют маркетинг как систему мышления и систему действий, философию бизнеса и активный процесс, «управленческую концепцию и прикладную науку». В монографии маркетинговое управление продажами рассматривается с функциональной точки зрения, когда маркетинг представляет собой организационную функцию и совокупность процессов с целью создания, продвижения и доведения ценности до потребителя, а также управления отношениями с покупателями, выгодного для всех заинтересованных сторон.

В российской практике прослеживаются два основных вида интеграции маркетинга в систему управления на предприятии: в качестве функции управления или как функции обслуживания. В первом случае предметом исследований выступают интересы предприятия в целом, маркетинговые стратегии утверждаются на уровне руководства, а затем цели и задачи устанавливаются соответствующим исполнительным звеньям. Интеграция маркетинга как функции управления способствует согласованности маркетинговых действий и поддержанию контроля. Поэтому

наличие в фирме маркетингового отдела не позволяет автоматически достичь рыночного успеха и не дает гарантий соответствия ее продукции потребностям потребителей. Большое значение имеет эффективное практическое воплощение маркетинговых концепций и стратегий в производстве товаров и услуг, востребованных рынком.

В силу этого современный маркетинг представляет собой инструмент развития компании, стратегического управления, поиск способа расширения фирмы на основе исследования рынка. Он находится в непрерывном развитии, как и любой рынок товаров и услуг, поскольку рост желаний и потребностей человека бесконечен. В начале XXI в. маркетинг базируется на глобализации рынков, смещению от экономики товаров к экономике услуг, использовании информационных технологий, инновационной деятельности фирм, концентрации бизнеса в масштабах всего земного шара. В результате компании переходят от управления прибыльностью отдельного товара к управлению прибыльностью покупателей.

С повышением зрелости потребительских рынков, уровня конкуренции в разных отраслях экономики растет роль маркетинга продаж. Правильно организованные продажи составляют не менее половины общего успеха торговых компаний. В монографии анализируется процесс продаж продукции, который делится на три ключевых этапа: поиск новых клиентов, собственно продажи и документарное оформление сделки. В широком смысле продажи потребительских товаров включают в себя все процессы доведения продукции до потребителя: от анализа рынка и формулировки маркетинговой стратегии до осуществления сделки купли-продажи до оценки ее результатов.

За последние годы значительно выросло количество и разнообразие маркетинговых показателей, предлагаемых к использованию менеджерам для анализа и оценки эффективности маркетинговой деятельности компании, разработки маркетинговых

стратегий, нацеленных на повышение общей эффективности функционирования компании и совершенствование существующего механизма получения прибыли. Однако по-прежнему остается открытым вопрос, какие маркетинговые показатели наиболее важны и приемлемы для тех или иных компаний, выполняющих различные роли в маркетинговых каналах распределения и действующих на различных рынках. Как правило, необходимость определения и использования маркетинговых показателей эффективности долгое время обосновывалась давлением со стороны топ-менеджмента и инвесторов, требующих экономического обоснования расходования существенных денежных ресурсов компании на маркетинг. В результате растущая потребность в количественном измерении маркетинга привела к появлению огромного количества показателей, позволяющих измерить всё — от уровня удовлетворенности потребителей до количества кликов на веб-сайте компании, и требующих систематизации. В монографии предложена классификация показателей результативности маркетинга торгового предприятия, разработана и апробирована модель управления продажами.

Глава 1

Маркетинг в системе управления коммерческим предприятием

1.1. Эволюция и трансформация маркетинга как концепции менеджмента

Маркетинг занял прочные позиции в теории и практике менеджмента в Европе и США уже в середине XX в. Благодаря этому один из функциональных субъектов менеджмента — отдел сбыта — в организационной структуре управления предприятием постепенно трансформировался в отдел маркетинга, затем в управление маркетинга, а в крупнейших компаниях мира поднялся на самый высокий уровень управленческой иерархии. Закономерно, что многие ученые и специалисты считают маркетинг одним из ключевых подходов в современной теории менеджмента, способствующим повышению эффективности работы экономических субъектов посредством осознанной ориентации на рынок, учета нужд и потребностей покупателей.

В России ведется научная дискуссия по поводу соотношения понятий «маркетинг» и «менеджмент», что связано с различными вариантами перевода с английского языка книги ведущего теоретика маркетинга Филиппа Котлера «Маркетинг-менеджмент: анализ, планирование, внедрение и контроль» (1967 г.). Отчасти отсутствие единства взглядов на соотношение указан-

ных понятий объясняется тем, что книга Ф. Котлера «Основы маркетинга» увидела свет в США в 1984 г., а ее русский перевод распространился в России раньше, чем издание 1967 г. Если следовать исторической хронологии научного исследования, то можно предположить, что маркетинг выделился из науки управления как реакция на необходимость максимального учета факторов рыночной среды при принятии управленческих решений в условиях усиления конкуренции между компаниями-поставщиками. Так, В. И. Черенков понимает под маркетинг-менеджментом «менеджмент компании, принявшей маркетинговую философию и освоившей маркетинговые технологии ведения бизнеса»¹. Не вдаваясь в дискуссию, отметим, что для многих исследователей маркетинг-менеджмент означает рыночно ориентированное управление компанией. Отталкиваясь от этого постулата, рассмотрим, как эволюционировала роль маркетинга в управлении коммерческим предприятием.

Этапы развития маркетинга как концепции менеджмента. Несмотря на то что использование маркетинговых технологий и принципов в предпринимательской среде имеет долгую историю, в качестве управленческой концепции маркетинг рассматривается примерно пять десятилетий. Маркетинг как философия бизнеса возник в начале XX в., выделившись из экономической теории предпринимательства в ведущих университетах США. За столетие существования предложено более 2 тыс. определений маркетинга. Большинство авторов сходятся во мнении относительно направления эволюции маркетинга: от ориентации на производство к ориентации на потребителя.

Развитие теоретических положений и инструментов маркетинг-менеджмента началось с появлением работ таких авторов,

¹ *Международный маркетинг-менеджмент : курс лекций с пакетом учеб.-метод. поддержки* / [В. И. Черенков и др.] ; под общ. ред. В. И. Черенкова. 2-е изд., перераб. Ростов н/Д : Феникс, 2007. С. 32.

как Питер Друкер («Практика менеджмента»¹, 1954 г.), Джон Б. МакКиттерик («Что такое концепция маркетингового управления?»², 1957 г.), Роберт Дж. Кейт («Маркетинговая революция»³, 1960 г.), Теодор Левитт («Маркетинговая близорукость»⁴, 1960 г.). Перечисленные ученые заложили основные идеи маркетинга как управленческой концепции, ориентирующей деятельность фирмы на потребителя; указали на необходимость исследования потребительского спроса и постоянного внедрения инноваций товара в соответствии с требованиями рынка. Гуру менеджмента П. Друкер назвал основной задачей маркетинга изучение потребителя до такой степени, чтобы товары подходили ему идеально, продавали себя сами, что сделало бы ненужными усилия по сбыту⁵. В этом контексте маркетинг понимается как управленческий процесс, в ходе которого люди получают всё необходимое для удовлетворения своих потребностей посредством создания и обмена товарами, услугами и впечатлениями. В системе управления предприятием актуально предложенное П. Друкером представление маркетинга как двухуровневой системы: внешний маркетинг направлен на координацию всех маркетинговых функций с позиции потребителя, внутренний маркетинг — на согласование работы сотрудников предприятия.

В 1960-х гг. с появлением работ Джона А. Ховарда⁶ («Marketing Management: Analysis and Planning») и Джерома МакКарти⁷

¹ *Drucker P.* The Practice of Management. New York : Harper & Brothers, 1954.

² *McKitterick J. B.* What Is the Marketing Management Concept? // Enis B. M., Cox K. K. (eds.), Marketing Classics. Allyn & Bacon, 1969. P. 72–82.

³ *Keith R. J.* The Marketing Revolution // Journal of Marketing. 1960. No. 24.

⁴ *Levitt T.* Marketing Myopia // Harvard Business Review. 1960. Vol. 38.

⁵ *Drucker P.* Management : Tasks, Responsibilities, Practice. New York : Harper & Row, 1973. P. 64.

⁶ *Howard J. A.* Marketing Management : Analysis and Planning. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1957.

⁷ *McCarthy E. J.* Basic Marketing : A Managerial Approach. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1960.

(«Basic Marketing: A Managerial Approach») концепция маркетинга получила широкое распространение в теории и практике управления, главным образом благодаря формализации инструментов анализа, планирования и контроля маркетинговой деятельности. К таким инструментам относятся, в частности, схемы анализа внешней среды, жизненный цикл товара, сегментация рынка, портфельный анализ, позиционирование, брендинг и др.

Большое влияние на развитие маркетинга оказала концепция комплекса маркетинга, или маркетинг-микс (marketing mix), согласно которой эффективность деятельности предприятия на рынке определяется совокупностью тактических решений по нескольким основным направлениям маркетинговой деятельности. Основоположниками концепции комплекса маркетинга являются Нейл Борден¹, автор термина «marketing mix», и Е. Дж. МакКарти², предложивший трактовку комплекса маркетинга как совокупности четырех основных элементов: товара (product), цены (price), распределения (place) и продвижения (promotion). Кроме данной трактовки, известной как «4P», существуют и другие категории классификации элементов комплекса маркетинга, например:

предложение, включающее решения по продукту, марке, упаковке, цене и обслуживанию, и *методы*, относящиеся к каналам распределения, торговому персоналу, рекламе, ценовому стимулированию продаж, связям с общественностью (А. Фрей³);

комплекс товаров и услуг, комплекс распределения и комплекс коммуникаций (У. Лазер и Е. Келли⁴).

¹ Borden N. The Concept of the Marketing Mix // Journal of Advertising Research. 1964. Vol. 4 (June) ; Enis B., Cox K. Marketing Classics. A Selection of Influential Articles. Boston : Allyn and Brown, 1991. P. 361–369.

² McCarthy E. J. Basic Marketing : A Managerial Approach.

³ Frey A. W. Advertising. 3rd edition. New York : The Ronald Press, 1961.

⁴ Lazer W., Kelley E. J. Managerial Marketing : Perspectives and Viewpoints. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1967.

В соответствии с концепцией «4P» маркетинг трактуется как управление набором инструментов, сфокусированных на производстве. Между тем модель «4P» пересматривается и дополняется новыми компонентами. В частности, Б. Н. Бумс и М. Д. Битнер включили в маркетинг-микс три дополнительных Р-элемента: людей (people), процессы (process), физическое окружение (physical evidence)¹. В связи с этим при заключении и реализации сделок купли-продажи для создания потребительской ценности ключевыми являются маркетинговые исследования, коммуникации, распределение товаров, ценообразование и обслуживание, а управление маркетингом подразумевает выбор целевых рынков и налаживание выгодных отношений с покупателями.

О. Отлакан предложил комплекс электронного маркетинга «2P + 2C + 3S»: персонализация (personalization), приватность (privacy), обслуживание клиентов (customer service), сообщество (community), сайт (site), безопасность (security), стимулирование продаж (sales promotion)².

«4P»-парадигма стратегического маркетинг-микса Ф. Котлера включает в себя исследования (probing), сегментацию (partitioning), целеполагание (prioritizing) и позиционирование (positioning)³.

Предлагаются новые подходы: «5P», «6P», «7P» и даже «12P», что, с одной стороны, оправданно, поскольку традиционное понимание комплекса маркетинга перестает в полной мере соответствовать современным реалиям рынка и требует добавления новых элементов, характеризующих факторы, влияющие

¹ Booms B. H., Bitner M. J. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms // Donnelly J. H., George W. R. (eds.), Marketing of Services. Chicago, IL : American Marketing Association, 1981. P. 47–51.

² Otlacan O. e-Marketing Strategy : 7 Dimensions to Consider (the e-Marketing Mix). URL : www.web-source.net/internet_marketing/23774.html.

³ Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга : отвечает Филипп Котлер. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.

на маркетинговую деятельность компании. Кроме того, количество дополнительных «Р» может быть различным для разных видов товаров и услуг. С другой стороны, Е. П. Голубков отмечает, что «расширение понятия „комплекс маркетинга“ не оправдано и уязвимо для критики»¹.

Существуют также вариации составляющих комплекса маркетинга, например, классификация «4С» Р. Лотерборна, рассматривающая те же элементы, что «4Р», но с точки зрения потребителя: решение для потребителя (customer solution), стоимость для потребителя (cost to the customer), удобство (convenience), коммуникация (communication)². В дальнейшем, однако, под комплексом маркетинга будем иметь в виду классический набор элементов «4Р»: продукт, цену, распределение и продвижение.

В научной литературе наибольшее признание получила классификация этапов развития маркетинга Ф. Котлера³:

концепция совершенствования производства — потребители отдают предпочтение распространенным и доступным по цене товарам, предприятия преимущественно совершенствуют производство и повышают эффективность распределения товаров;

концепция совершенствования товара — потребители предпочитают товары лучшего качества, организации направляют усилия на постоянное совершенствование продукции;

концепция интенсификации коммерческих усилий — потребители покупают товары тех предприятий, которые предприняли специальные усилия по продаже и продвижению, рекламе, стимулированию сбыта и т. п.;

¹ Голубков Е. П. О некоторых аспектах концепции маркетинга и его терминологии // Маркетинг в России и за рубежом. 1999. № 6.

² Lauterborn R. New Marketing Litany : 4P's Passe ; C words take over // Advertising Age. 1990. October 1. P. 26.

³ См.: Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Дж. Основы маркетинга : [пер. с англ.]. М. : Вильямс, 2008. С. 53–59.

концепция чистого маркетинга — предприятие опережает конкурентов по рентабельности за счет достижения желаемого уровня удовлетворения потребителей;

концепция социально ориентированного маркетинга — направленность деятельности предприятия на удовлетворение потребностей как отдельного потребителя, так и общественности, т. е. на достижение баланса прибыли компании, потребностей клиентов и интересов общества.

Многие авторы обобщают производственную и продуктовую концепции, а также концепции маркетинга и социально-этического маркетинга, сводя эволюцию подходов к трем основным этапам, называемым условно «производство», «продажи» и «маркетинг».

Идея уникального торгового предложения, высказанная директором американского рекламного агентства Россером Ривзом (1961 г.), стала практическим инструментом социально ориентированного маркетинга и предпосылкой возникновения концепции позиционирования в 1970-х гг. В позиционировании, по выражению Джека Траута, важно не то, как компания работает над своим продуктом, а то, как она работает над сознанием потребителя¹. Другими словами, чтобы преуспеть в современном сверхкоммуникационном обществе, компании нужно обеспечить себе прочные позиции в сознании покупателя, учитывающие не только ее сильные и слабые стороны, но и восприятие продукции конкурентов. В этих условиях возрастает роль стратегического маркетинга и маркетинга взаимоотношений².

Отправной точкой маркетинговой деятельности компании является установление потребностей. При этом акцент делается на увеличении прибыли компании за счет роста объемов произ-

¹ См.: Траут Дж., Райс Э. Позиционирование : битва за умы. СПб. : Питер, 2009. С. 18.

² Там же. С. 73.

водства и продаж, чему способствует удовлетворенность целевых потребителей¹. Концепция маркетинга взаимодействия, или маркетинга партнерских отношений (relationship marketing), предложена американскими учеными Л. Берри и Т. Левитт в начале 1980-х гг. как обобщение практики налаживания долгосрочных отношений между поставщиками и потребителями на рынке промышленных товаров. В начале 1970-х гг. возник интерес к маркетингу услуг в США и Европе и произошло его отделение от маркетинга товаров². Термин «маркетинг взаимоотношений» появился в сфере маркетинга услуг и промышленного маркетинга почти синхронно³. Одновременно получили стремительное развитие интернет-технологии как инструмент директ-маркетинга⁴. Кроме того, в научных кругах до сих пор ведется дискуссия по поводу определения места концепции маркетинга взаимоотношений в общей теории маркетинга: решается, является маркетинг взаимоотношений продолжением и развитием традиционного маркетинга или новой парадигмой маркетинговой теории. По мнению О. А. Третьяк, в середине XX в. сформировалась парадигма классического маркетинга, в рамках которой задаются ориентиры поведения предприятия на рынке. Эту идею подтверждают и другие исследователи, считая маркетинг «феноменом», появившимся в середине XX в.⁵

¹ Голубков Е. П. Теория и методология маркетинга : настоящее и будущее. М. : Дело и Сервис, 2008.

² См. подробнее: *Трейси Б. Победа!* / [пер. с англ. Е. А. Бакушева]. Минск : ООО «Попурри», 2004. С. 32.

³ Куц С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. 2-е изд. СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента» ; Изд. дом С.-Петерб. ун-та, 2008. С. 20.

⁴ Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок / [пер. с англ. под ред. В. С. Лукинского]. СПб. : Питер, 2006.

⁵ Третьяк О. А. Эволюция маркетинга : этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Рос. журн. менеджмента. 2006. Т. 4, № 2. С. 134.

Основная цель маркетинга взаимодействия — формирование круга постоянных клиентов, приносящих компании наибольшую прибыль. В 2000-е гг. активно развиваются коммуникативные инструменты межфирменного взаимодействия и воздействия на принимаемые компаниями решения: создаются «профили потребителей»; внедряются программные продукты, призванные не только систематизировать цифровые хранилища информации о партнерах, но и проследить последовательность совершенных действий в отношении каждого из них. Потребитель становится «цифровым»¹. Актуальной остается проблема грамотного использования имеющейся информации для эффективного управления взаимоотношениями с потребителями.

А. Палмер в середине 1990-х гг. предложил сгруппировать исследования в области маркетинга взаимоотношений по трем уровням:

 тактический, подразумевающий использование маркетинга взаимоотношений как инструмента продвижения;

 стратегический, в рамках которого поддержание отношений с потребителями основывается на использовании юридических, географических и прочих факторов;

 философский, предполагающий ориентацию маркетинговой стратегии компании.

Ф. Рейчхелд, используя термин «менеджмент на основе лояльности», утверждает, что концепция, основанная на взаимоотношениях, представляет собой «...не менее фундаментальный сдвиг в мышлении в области бизнеса, чем тот, что в свое время произошел в астрономии с переходом к гелиоцентрическим представлениям Коперника»².

¹ Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / [пер. с англ. В. Егорова]. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. С. 204, 483.

² Цит. по: Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / [пер. с англ. Е. И. Лалаян]. 2-е изд. М. : Юнити-Дана, 2008. С. 4.

Сторонники маркетинга взаимоотношений как новой парадигмы считают, что его дальнейшее развитие приведет к полной замене традиционного маркетинг-менеджмента. Маркетинг взаимодействия применяют, когда у потребителя есть выбор между предложениями конкурентов и потребность совершать повторные покупки определенных товаров или услуг. Как правило, данная ситуация характерна для рынков традиционных промышленных товаров и рынков услуг. В общем понимании традиционный маркетинг рассматривается как деятельность, направленная на получение компанией информации о потребностях покупателя для того, чтобы в дальнейшем разработать и предложить ему необходимые товары и услуги¹. Некоторые специалисты (М. Кристофер, А. Паяне, Д. Балантине) считают, что маркетинг взаимоотношений выходит за рамки традиционного комплекса маркетинга (товар, цена, распределение, продвижение) и включает в себя элементы менеджмента, синтезируя управление качеством, менеджмент услуг². Подчеркивается установление партнерских отношений. Так, за единичными идут повторяющиеся сделки, которые ведут к установлению долгосрочных взаимоотношений, переходящих впоследствии в партнерские, когда каждая сторона становится полностью зависимой от своих партнеров. При этом под партнерством подразумеваются взаимные обязательства поставщика и покупателя по отношению друг к другу, основанные на согласованных целях партнеров³.

¹ Петушков А. В. Организация службы маркетинга на предприятии // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2008. № 6(78). С. 469.

² Капустина Л. М. Маркетинг партнерских отношений в контексте эволюции маркетинговых концепций // Государственное управление и менеджмент организаций в информационной экономике : сб. науч. ст. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2008. С. 212.

³ Бек М. А. Маркетинг В2В. М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2008. С. 56–57.

Концепция маркетинга взаимодействия, будучи сегодня наиболее популярной, основывается на принципах традиционного маркетинга, но характеризуется оперативным реагированием на запросы конкретных потребителей путем улучшения обслуживания клиентов. При этом существует мнение, что новый подход, сместивший акцент на неосязаемые ресурсы, на совместное создание ценности и развитие долгосрочных взаимоотношений, открывает перспективы для формирования новой доминирующей логики маркетинга¹.

Можно заключить, что отношенческий маркетинг базируется на трех основных положениях:

1. Целью маркетинговых усилий является не только привлечение новых клиентов, но и удержание постоянных потребителей. Поэтому для достижения успеха компания, наряду с обеспечением притока новых клиентов, должна ограничивать отток имеющихся².

2. Создание долговременных отношений с клиентами служит основой получения прибыли в течение длительного периода времени, акцент делается не на сиюминутной, а устойчивой доходности от клиента. При этом важнейшим критерием эффективности маркетинга взаимоотношений становится показатель пожизненной стоимости клиента *CLTV* (customer lifetime value), рассчитываемый по формуле

$$CLTV = -AC + \sum_{n=1}^N \frac{(M_n - C_n)p^n}{(1+r)^n}, \quad (1)$$

где *AC* — расходы на привлечение клиента; *M_n* — маржа, полученная благодаря клиенту в период *n*; *C_n* — расходы на марке-

¹ См. подробнее: Варго С., Лаш Р. Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Рос. журн. менеджмента. 2006. № 4(2).

² Третьяк О. А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла : развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9, № 3. С. 56.

тинг и обслуживание клиента; p — вероятность того, что клиент не покинет компанию в течение года; N — общее количество лет или периодов; r — ставка дисконтирования¹.

3. В процессе кооперации компании с клиентом создаются дополнительная потребительская ценность и кумулятивная прибыль. Иными словами, долговременность отношений и лояльность клиентов порождают потенциальную прибыль в увеличенном объеме, что улучшает финансовые показатели компании².

Концепция маркетинга взаимоотношений имеет ряд существенных ограничений: отсутствие взаимосвязи многих подходов; рассмотрение элементов маркетинга взаимоотношений отдельно друг от друга, что затрудняет видение проблемы в целом. Анализ процессов и явлений осложняется тем, что они используют различные отправные точки анализа. Д. Форд³ среди недостатков новой концепции отметил: несовершенство понятийного аппарата, отсутствие единой терминологии и методологии; отсутствие фундаментальных научных исследований в области природы маркетинга взаимоотношений, его места в теории маркетинга; недостаточную взаимосвязь теории и практики.

По мнению Р. Лаутерборна, автора подхода «4С», необходимо учитывать предпочтения потребителей на всех этапах производства и реализации продукции или услуг, при этом товар сопоставляется с ценностью для потребителя, цена — с расходами потребителя, место — с доступностью товара для потребителя и удобством покупки, а продвижение — с информированностью потребителя⁴, в то время как в традиционном маркетинге моде-

¹ Джеффри М. Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 189.

² Третьяк О. А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла... С. 57.

³ См.: Куц С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. С. 52–53.

⁴ Шульц Д. Е., Танненбаум С. И., Лаутерборн Р. Ф. Новая парадигма маркетинга. Интегрированные маркетинговые коммуникации. М. : ИНФРА-М, 2004.

ли взаимоотношений, центральными элементами которых являются производитель и потребитель, рассматриваются независимо друг от друга, а действие концепции имеет односторонний характер — от поставщика к потребителю.

В современных исследованиях по маркетингу ориентация на рынок определяется как набор убеждений, которые ставят на первое место интересы потребителей, не исключая при этом интересов всех других заинтересованных сторон с целью развития прибыльного и жизнеспособного предприятия. Согласно одной из новейших трактовок ориентации компании на рынок, представленной Х. Лиу, Л.-У. Роос и Р. Уэнсли¹, ориентация деятельности компании циклична. Например, компания может перейти от ориентации на рынок к ориентации на продажи или даже на производство, а затем снова вернуться к ориентации на рынок.

Традиционный маркетинг, по мнению Ж.-Ж. Ламбена, стал «архетипом потребительского общества»². Как известно, Ламбен выделяет три стадии развития маркетинга:

пассивный маркетинг — сбыт произведенных товаров на рынке со стабильным спросом;

организационный маркетинг — создание эффективной коммерческой организации;

активный маркетинг — усиление роли стратегического маркетинга в товарной, ценовой и коммуникативной политике.

Хронология данной эволюции в большинстве научных работ рассматривается следующим образом. Пассивный маркетинг соответствует периоду промышленной революции, характеризующемуся экономикой массового производства и потребления, когда выбор товаров ограничен. С середины XX в. в развитых странах по мере развития научно-технического прогресса, с од-

¹ Лиу Х., Роос Л.-У., Уэнсли Р. Динамика ориентации бизнеса : кейс корпорации Volvo Cars // Маркетинг Дайджест. 2004. № 2.

² Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб. : Питер, 2005.

ной стороны, и роста доходов потребителей — с другой стороны, товарное предложение становится более разнообразным, часто обновляемым. Рынки насыщаются товарами, наступает этап организационного маркетинга, когда поставщики стремятся расширить потенциальный рынок за счет более эффективной организации рынков для изготовленных товаров: развития дистрибуторских сетей, внедрения практики самообслуживания, расширения географии продаж, развития товарных марок и т. п.

Начиная с 1980-х гг. потенциал организационного маркетинга исчерпывается, поскольку вновь освоенные рынки достигают зрелости, а уровень развития технологии, информатизация и интернационализация производства требуют поиска более эффективных методов работы с потребителем. Таким методом для предприятий становится разработка маркетинговой стратегии, предусматривающей процесс создания, поддержания и развития целевого рынка. Создание своего рынка подразумевает выявление конкретной потребительской потребности и способа ее удовлетворения, а поддержание и развитие рынка предполагают доведение продукта до потребителя и долговременную обратную связь с ним для совершенствования деятельности предприятия и создания совместных потребительских ценностей.

По аналогии с пирамидой А. Маслоу, характеризующей иерархию потребностей конечного покупателя, М. А. Бек приводит иерархию потребностей обобщенного покупателя, представляющего интересы закупающей организации¹. К нижнему уровню отнесены потребности, соответствующие стратегии выживания.

В свою очередь, среди потребителей различают несколько видов по характеру использования ими закупаемых товаров и услуг²:

¹ См. подробнее: Бек М. А. Маркетинг В2В. С. 29.

² См.: Теория маркетинга / под ред. М. Бейкера. СПб. : Питер, 2002. С. 106.

производители, использующие приобретаемые товары в качестве комплектующих в производстве других изделий и услуг;

компании, использующие приобретаемые товары в качестве средств обеспечения производственных процессов в целях удовлетворения потребностей, прямо или косвенно связанных с производством других товаров и услуг;

компании, использующие приобретаемые товары в качестве запасных частей для ремонта и технического обслуживания;

посредники (дилеры, дистрибьюторы), приобретающие товары для перепродажи в неизменном виде или увеличивающие их ценность.

Однако это деление весьма условно. Одна и та же фирма может в разных случаях закупать различные товары для различного использования.

В современной сетевой экономике всё более важным источником инноваций становится взаимодействие участников цепочек и сетей создания ценности, в первую очередь поставщика с потребителями¹.

В общем смысле под *ценностью* на промышленном рынке принято понимать «выраженное в денежной форме значение технических, экономических и социальных преимуществ, получаемых компанией-покупателем в обмен на сумму, которую он платит за то, что предлагает поставщик»². При этом в результате взаимодействия происходит взаимный обмен ценностями и достигается удовлетворение потребностей сторон. Удовлетворение потребностей поставщика подразумевается само собой, поскольку не предполагает действие в интересах противоположной стороны в ущерб собственным.

¹ Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента. М. : Вильямс, 2004. С. 332.

² Шкардун В. Д. Роль аналитической функции маркетинга в процессе стратегического планирования на предприятии // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2008. № 4(76). С. 314.

Таким образом, взаимоотношения должны иметь ценность для обеих сторон: и поставщик, и клиент ожидают получения выгоды, хотя они могут быть отсроченными, носить неэкономический характер и пр.¹ Приверженность взаимоотношениям имеет определяющее значение, когда поиск альтернативного поставщика или развитие новых видов деятельности требует существенных затрат. По мнению Р. Моргана и Ш. Ханта, приверженность взаимоотношениям значима для бизнеса, поскольку сохраняет инвестиции компании во взаимоотношения и является важным мотивирующим фактором взаимодействия компаний, особенно в условиях высокой неопределенности на рынке².

Существует мнение, что маркетинг существовал в течение всей истории предпринимательства. Например, Р. Фуллертон рассматривает развитие маркетинга в индустриальных странах как преемственные стадии «непрерывного развития» (табл. 1).

С одной стороны, выделение этапов «производство — продажи — маркетинг» подчеркивает факт смещения приоритетов с проблем материального производства и распределения к идеологической основе управления предприятием. С другой стороны, время смены этапов зависит от экономической конъюнктуры и уровня технологического развития стран. Вопросы организации взаимодействия с клиентами актуальны и требуют решения и на стадии наращивания потока клиентов, и при управлении этим потоком³.

¹ *Корпоративное управление* : проблемы внутренней и внешней интеграции / под ред. Н. Р. Ковалева, Я. Вебера. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2003.

² *Морган Р. М., Хант Ш. Д.* Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений // Рос. журн. менеджмента. 2004. № 2(2).

³ См. подробнее: *Найденова А. Г.* Как превратить клиента потенциального в клиента лояльного // Маркетинговые коммуникации. 2008. № 1(43).

Стадии развития маркетинга по Р. Фуллертону

Стадия	Период	Содержание
Создание предпосылок	XVI–XVIII вв.	Развитие торговли, проникновение рыночных отношений во все сферы экономики
Появление современного маркетинга	XVIII в. — середина XIX в.	Миграция населения в города, создание новых рынков, усилия по стимулированию спроса
Создание надстройки	Середина XIX в. — середина XX в.	Появление институтов и инструментов современного маркетинга, таких как торговые центры, товарные экспозиции, индустрия рекламы и т. п.
Эпоха совершенствования и формализации	С середины XX в. по сегодняшний день	Совершенствование и формализация разработанных прежде инструментов

Данный подход основан на реализации передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых обеспечивается сбор и упрощается анализ информации о клиентах компании, которая в дальнейшем используется для выстраивания взаимовыгодных отношений между партнерами. В технологической части *CRM* представляет собой программное обеспечение, включающее ряд приложений, интегрированных в информационную среду компании на основе единой базы данных, которые охватывают маркетинг, продажи и обслуживание¹. По мнению С. А. Суркова, тьютора Московского института менеджмента ЛИНК, корректные результаты опроса обеспечивают грамотно сформулированный опросник, содержание которого соотносилось бы с реальной практикой, и участие в опросе максимально возможного числа респондентов².

¹ Цуневская О. Я. Автоматизация программ лояльности на основе CRM-технологий // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2008. № 6(78). С. 478.

² Сурков С. А. Выбор подходов к изучению экономических показателей методом опроса // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 6(72). С. 494.

В литературе приводятся различные формулы расчета индекса удовлетворенности клиентов, который представляет собой интегральный показатель и состоит из качественных и количественных индикаторов. Этот индекс предлагается вычислять путем анализа следующих факторов: числа потерянных клиентов и повторных обращений; размера выручки от существующих клиентов; доли на рынке; показателя ценовой конкурентоспособности; отношения числа жалоб к количеству возвратов. Приводятся также показатели для оценки эффективности работы с клиентами, среди которых: индекс потребительской стоимости, определяемый как соотношение цен компании и цен ближайших конкурентов, а также анализ воспринимаемых клиентом потребительской ценности и цены, качества обслуживания; степень удержания клиентов, определяемая как отношение числа покупателей, совершивших покупки в текущем году, к числу покупателей, совершивших покупки в прошлом году; доля новых клиентов, рассчитываемая как отношение числа новых покупателей к общему числу покупателей в текущем году; доля повторных покупок (%), равная отношению количества товара, приобретенного одним и тем же покупателем, к общему объему сбыта данного товара; доля рекламаций, соответствующая отношению оборота обжалованных товаров к общему обороту; уровень осведомленности о товаре, получаемый делением количества потребителей, знакомых с товаром, на долю осведомленных респондентов в выборке; индекс коммерческо-технологической гибкости компании, равный отношению количества выполненных нестандартных заказов к количеству сделанных клиентами нестандартных заказов¹.

¹ См., например: *Данько Т. П., Китова О. В.* Система управления эффективностью маркетинга // *Маркетинг и маркетинговые исследования.* 2008. № 5(77). С. 370.

На основе модели сопоставления значимости и выраженности атрибутов разработана модель *Gap*, предложенная в 1985–1988 гг. американскими исследователями А. Парашураманом, В. А. Зайтхамл, Л. Л. Берри. Модель предлагает измерять удовлетворенность потребителей сервисом путем анализа разрывов между ожиданиями и фактически оказанным уровнем услуг. Под «разрывом» (по-английски *gap*) подразумевается превышение ожиданий потребителей над оценкой услуги, полученной в действительности¹. Если разрыв отсутствует, то услуга качественная. Модель *Gap* позволяет увидеть процесс предоставления услуги в целом, а также выявить возможные источники ее неудовлетворительного качества.

На основе вышеизложенного этапы эволюции маркетингового управления представим в табл. 2.

Возникнув в сфере материального производства и распределения, концепция маркетинга применяется сегодня во всех сферах деятельности, где происходит выявление потребностей и создание ценностей для потребителей, где требуется ориентированный на потребителя предпринимательский стиль мышления. Отдельные отрасли исследований представляют собой политический, территориальный, религиозный маркетинг, маркетинг личности, маркетинг идей и т. п.

Подобное разнообразие предмета маркетинга позволяет рассматривать последний не просто как инструмент управления предприятием, но и как универсальный философский подход к созданию ценностей в обществе.

¹ См. подробнее: *Предводителева М. Д., Балаева О. Н.* Подходы к управлению качеством услуг : фокус на потребителе // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 2. С. 90.

**Этапы эволюции маркетинга
в управлении предприятием**

Маркетинговое управление коммерческим предприятием	Пассивный маркетинг	Организационный маркетинг	Активный маркетинг
Концепция маркетинга	Производственная/продуктовая	Концепция продаж	Концепция чистого маркетинга, социально ориентированного маркетинга, позиционирование
Характеристика рынка	Крупный рынок; предложение превышает спрос	Рост спроса; процесс освоения новых рынков	Превышение предложения над спросом, высокая конкуренция, рост спроса потребителей на услуги и эмоциональные впечатления
Распределение функций в организации	Товарная политика — производственная служба; ценообразование и прогнозирование продаж — экономическая служба; продажи — коммерческая служба		Товарная политика, прогнозирование продаж, ценообразование, реклама подчиняются стратегическому плану маркетинга, а затем выполняются на уровне соответствующих подразделений. Увеличение интегрирующей роли маркетинга
Наличие службы маркетинга	Нет		Да
Цель маркетинга	Сбыт произведенных товаров на существующем рынке	Поиск и организация рынков для существующих товаров	Нахождение новых потребностей и способов их удовлетворения; закрепление брендов компании в сознании клиентов; установление долговременных отношений с потребителем

Поскольку предметом данного исследования является управление продажами товара, философия маркетинга в данном случае трактуется как согласование возможностей организации с потребностями потребителей, с целью превращения покупательной способности в эффективный спрос на специфич-

ческое изделие или услугу¹. С другой стороны, полезность данной философии возможна лишь при ее практическом использовании, при доведении созданной ценности до покупателя и осуществлении взаимовыгодного обмена.

Совокупность действий, предпринимаемых организацией на интервале «от идеи до реализации» продукта, раскрывает не столько философский, сколько практический, функциональный аспект маркетинга. Двойственность понятия «маркетинг» признается большинством авторов, которые определяют маркетинг как систему мышления и систему действий, философию бизнеса и активный процесс, «управленческую концепцию и прикладную науку»² и т. п. С функциональной точки зрения, маркетинг представляет собой организационную функцию и совокупность процессов с целью создания, продвижения и доведения ценности до потребителя, а также управления отношениями с покупателями, выгодного для всех заинтересованных сторон³.

1.2. Место маркетинговой деятельности в системе управления коммерческим предприятием

С точки зрения комплекса маркетинга коммерциализация отдельного товара или проекта представляет собой результат решений по каждому из элементов комплекса и формирует последовательность двух основных этапов: «создания ценности для потребителя» и «донесения ценности до потребителя» (рис. 1).

¹ Багиев Г. Л., Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности : учеб. пособие / под общ. ред. Г. Л. Багиева. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001.

² Мельниченко Л. Н. Эволюция маркетингового управления : основные и современные тенденции. URL : www.antema.ru/library.

³ Определение Американской ассоциации маркетинга. URL : www.marketingpower.com.

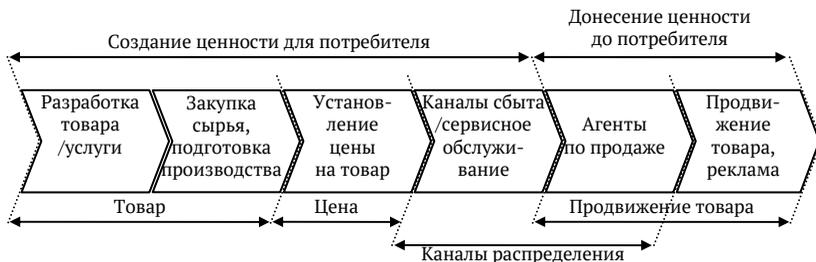


Рис. 1. Реализация комплекса маркетинга в управлении предприятием

При этом решения по каждому элементу комплекса маркетинга принимаются на основе предварительного анализа решений. Данный анализ и процесс принятия решений требует управления маркетингом на регулярной основе, через выполнение ряда функций, которые отражают аналитический аспект маркетинга, направленный на «понимание рынков», который зачастую противопоставляется его активному аспекту, связанному с «проникновением на рынки». Рассмотрим подробнее содержание двух данных разновидностей маркетинга, с тем, чтобы глубже раскрыть сущность маркетинга и его функциональное назначение в деятельности предприятия.

Стратегический и операционный маркетинг. Идею разделения маркетинговой деятельности на две составляющие — стратегическую и операционную — выдвинул бельгийский исследователь Ж.-Ж. Ламбен¹. Он предлагал относить к *стратегическому маркетингу* систематический анализ различных факторов, определяющих деятельность предприятия на рынке и создание конкурентного преимущества, а к *операционному* — процесс продвижения товара на рынок посредством дистрибьютерской, сбытовой и коммуникационной политики.

¹ См. подробнее: Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг : Европейская перспектива. М. : Наука, 1996.

Присутствие двух указанных аспектов наблюдается в большинстве работ, несмотря на то, что терминология классификации маркетинговой деятельности достаточно разнообразна. В работах российских исследователей, например, можно встретить следующие классификации:

«функциональный маркетинг» как система организационно-технических и коммерческих функций предприятия, связанных с производством и реализацией товаров, изучением рынка, стимулированием продаж и политикой цен, и «управленческий маркетинг» как рыночная концепция управления созданием, производством и реализацией продукции на основе комплексной информации о рынке (А. Асаул¹);

«исследовательский, или аналитический маркетинг», нацеленный на сбор информации для принятия управленческих решений и разработку стратегий, и «маркетинг продаж, или коммерческий маркетинг», связанный с реализацией маркетингового плана на уровне отдела продаж (А. Бочкарёв²).

Поскольку наиболее подробное изложение концепции разделения маркетинга на стратегический и операционный принадлежит Ж.-Ж. Ламбену, преимущества и ограничения данной концепции будут также рассмотрены на основе работ данного автора.

Операционный маркетинг, согласно Ж.-Ж. Ламбену, ориентирован на достижение эффективности продаж в кратко- и среднесрочной перспектив, при помощи тактических приемов по различным элементам комплекса маркетинга (главным образом, рекламы и стимулирования сбыта). Успех операционного

¹ Асаул А. Н. Становление предпринимательской деятельности в контексте парадигмы глобализации экономики : [доклад на собрании членов Междунар. союза экономистов «Мировая экономика и международные экономические связи» (г. Дубровники, октябрь 2001 г.)]. URL : www.aup.ru/articles/marketing/16.htm.

² Бочкарёв А. Раздвоение маркетинга. URL : www.expert.ru/expert/special/manag/praktikum/98-05-22/data/extra21.htm.

маркетинга обусловлен динамикой и реактивностью адаптации комплекса маркетинга к текущей рыночной ситуации.

Стратегический маркетинг, в отличие от операционного, имеет средне- и долгосрочные ориентиры планирования. Задачи стратегического маркетинга включают разработку миссии фирмы, определение общей стратегии развития и товарного портфеля, выбором базового рынка и целевых сегментов. Выполнение этих задач осуществляется через исследование существующих и потенциальных экономических возможностей на рынке. Содержание стратегического и операционного маркетинга, по Ж.-Ж. Ламбену, представлено в табл. 3.

Таблица 3

Функции оперативного и стратегического маркетинга

Стратегический маркетинг («процесс анализа»)	Операционный маркетинг («активный процесс»)
Анализ потребностей: определение базового рынка	Выбор целевого сегмента
Сегментация рынка	План маркетинга (цели, позиционирование, тактика)
Анализ привлекательности: потенциал рынка — жизненный цикл	Комплексное маркетинговое давление (4P — товар, сбыт, цена, коммуникации)
Анализ конкурентоспособности: устойчивое конкурентное преимущество	
Выбор стратегии развития	Бюджет маркетинга
	Реализация плана и контроль

С критикой данной классификации выступает Е. П. Голубков, оспаривая четкое разделение маркетинговых задач на стратегические и тактические, а также на долго- и краткосрочные. Действительно, комплекс маркетинга, отнесенный Ж.-Ж. Ламбеном к операционному маркетингу, содержит важные стратегические задачи (разработка новых товаров, позиционирование по цене и т. п.), а стратегический маркетинг содержит не только долгосрочные, но и краткосрочные элементы: регулярный мониторинг рыночной ситуации как часть ана-

лиза потребностей и сегментации рынка. Вместо деления маркетинга на стратегический и операционный, Е. П. Голубков предлагает рассматривать следующие этапы маркетинговой деятельности¹:

предплановый анализ (анализ потребностей, сегментация рынка, разработка стратегии, в том числе по элементам комплекса маркетинга);

планирование маркетинга (в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе);

реализация плана и контроль (посредством оперативной деятельности).

Замечания Е. П. Голубкова относительно классификации задач маркетинга, являются, на наш взгляд, вполне справедливыми, однако сам принцип о двойственности маркетинга, лежащий в основе концепции Ж.-Ж. Ламбена, остается полезным. Не углубляясь далее в терминологические нюансы данной концепции, будем придерживаться деления маркетинга на стратегический и операционный, допуская, что элементы комплекса маркетинга могут быть отнесены к одному из двух аспектов в зависимости от стадии реализации.

Стратегический и организационный аспекты маркетинга взаимно дополняют друг друга, и одинаково важны для успешной деятельности предприятия. По выражению Ж.-Ж. Ламбена, операционный маркетинг является «коммерческим орудием фирмы», однако он не может создать спрос там, где нет потребности, а выявление потребностей является предметом стратегического анализа. С другой стороны, реализация маркетинговой стратегии возможна лишь через выполнение конкретных, четко спланированных операций по продвижению данного товара целевому покупателю.

¹ Голубков Е. П. О некоторых аспектах концепции маркетинга и его терминологии // Маркетинг в России и за рубежом. 1999. № 6.

Кроме того, данная классификация маркетинговой деятельности основана на том же принципе, что и рассмотренное выше выделение в управленческой деятельности на стратегического и организационного аспектов. Рассмотрение функций маркетинга в разрезе стратегической и организационной составляющих позволяет с одной стороны, подтвердить справедливость данной классификации, а с другой — более углубленно рассмотреть сущность маркетинговой деятельности и ее роль в организации.

Важность сбалансированного использования двух видов маркетинга обусловлена также тем, что в масштабе коммерческого предприятия, элементы стратегического и оперативного маркетинга, как правило, имеют различную функциональную подчиненность. Стратегический маркетинг находится в компетенции службы маркетинга, а оперативный — реализуется в текущей деятельности коммерческого подразделения. Поскольку маркетинг является относительно новой организационной функцией, следует уделить внимание вопросу его эффективной интеграции в систему управления коммерческим предприятием.

Интеграция маркетинговой деятельности в управление предприятием. В зависимости от специфики предприятия маркетинг может играть различную роль. От уровня одной из функций, равноценной прочим видам деятельности маркетинг может быть развит до уровня контролирующей и интегрирующей функций предприятия. При этом на наиболее высоком уровне развития маркетинг играет роль связующего звена между потребителем и прочими функциями предприятия: производством, финансами, человеческими ресурсами.

Эволюция концепций управления демонстрирует рост роли маркетинга в деятельности предприятия. Если в классификации А. Файоля речь идет лишь о продажах как составляющей коммерческой деятельности предприятия наряду с покупкой и об-

меном¹ (рис. 2), то М. Портер выделяет в ряду первичных видов деятельности предприятия целый ряд процессов, связанных с реализацией продукции: внешняя логистика (обработка заказов, складские операции и т. п.), маркетинг и продажи (реклама, продвижение товара на рынке и т. п.) и послепродажное обслуживание².



Рис. 2. Классификация групп предпринимательской деятельности по А. Файолю

В. Краснова и А. Матвеева предлагают классификацию управленческих функций в разрезе семи основных блоков: структуры, маркетинг и бизнес-планирование, организация и логистика, учет, финансы, экономика, человеческие ресурсы; и двух вспомогательных: коммуникации, документооборот и программно-технические платформы³. При этом маркетинг и стратегическое планирование объединены в одном блоке, а процесс управления продажами рассматривается, с одной стороны, как часть маркетинговой деятельности, а с другой — как элемент логистики.

¹ Файоль Г. Общее и промышленное управление. М.–Л., 1924 (См.: Fayol H. General and Industrial Management. London : Pitman, 1949).

² Porter M. Competitive Advantage. New York : Free Press, 1985.

³ Краснова В., Матвеева А., Привалов А., Хорошавина Н. Семь нот менеджмента. М. : ЭКСМО, 2002.

В трактовке Ф. Котлера применяются четыре принципа организации маркетинговой деятельности на коммерческом предприятии:

функциональный — каждое подразделение возглавляет специалист: менеджер по продажам, менеджер по рекламе, маркетолог-исследователь, менеджер по обслуживанию клиентов, менеджер по новым товарам и т. д.;

географический — за маркетологом закрепляются отдельные регионы, территории или страны;

товарный (марочный) — менеджер самостоятельно разрабатывает маркетинговый план и стратегию для конкретного бренда;

рыночный (покупательский) — менеджер отвечает за разработку маркетинговых стратегий и плана для определенного сегмента покупателей¹.

В российской практике прослеживаются два основных вида интеграции маркетинга в систему управления на предприятии: в качестве функции управления или функции обслуживания. В первом случае предметом исследований являются интересы предприятия в целом, маркетинговые стратегии утверждаются на уровне руководства, а затем цели и задачи устанавливаются соответствующим исполнительным звеньям. Интеграция маркетинга как функции управления способствует согласованности маркетинговых действий и поддержанию контроля. С другой стороны, недостатком данного подхода является формализм, связанный с ростом планово-отчетной работы, информационная эффективность которой постепенно снижается.

Ряд маркетологов (Л. Хьютчинсон, С. Маджаро и др.) рассматривают маркетинг как сочетание науки и искусства управления: «...Маркетинг больше, чем другая деятельность фирмы, зависит от таланта работника. Не снимая вопроса о необходи-

¹ Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Дж. Основы маркетинга. С. 124.

мости обучения маркетингу, заметим, что, как показывает опыт, чутье, интуиция и талант могут обогатить маркетинг даже больше, чем любую другую деятельность фирмы...»¹.

Существует мнение, что маркетинговое управление не стоит выделять отдельно, оно охватывает все виды деятельности предприятия. Данная идея отражена в описанном Ф. Дж. Роджерсом принципе компании IBM: «Продажей должен заниматься каждый сотрудник, независимо от должности»², а также в известном высказывании Д. Паккарда о том, что маркетинг слишком важен, чтобы отдавать его на откуп отделу маркетинга³.

Вместе с тем с точки зрения организационной структуры, функциональная роль маркетинга предполагает создание маркетингового подразделения на одном иерархическом уровне с финансами, производством, сбытом, закупками и т. п., а управляющая роль — подчинение службе маркетинга указанных структурных звеньев за исключением финансово-экономической службы. На большинстве западных фирм маркетинг организационно закрепляется на самых высоких уровнях иерархии, а работа маркетинговых структур оказывает существенное влияние на остальные управленческие функции.

С другой стороны, зарубежные исследователи констатируют проблемы, связанные с созданием маркетингового подразделения на предприятии. Например, М. Мак-Дональд отмечает «значительный скептицизм по отношению к ценности маркетинга», особенно в сфере производственных товаров, и обособленность маркетинговых подразделений⁴.

¹ Маджаро С. Международный маркетинг. М. : Международные отношения, 1979. С. 40.

² Роджерс (Бак) Ф. Дж. Путь успеха. Как работает корпорация IBM. М. : Азбука ; Терра-Книжный клуб, 1997. С. 87.

³ Цит. по: Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 2-е изд. СПб. : Питер, 2006.

⁴ Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб. : Питер, 2000. С. 28.

Поэтому наличие маркетингового отдела на фирме не позволяет автоматически достичь рыночного успеха и не дает гарантий соответствия ее продукции потребностям потребителей. Большое значение имеет эффективное практическое воплощение маркетинговых концепций и стратегий в производстве товаров и услуг, востребованных рынком. В связи с этим в начале 1990-х гг. появляется понятие «качество маркетинга». Профессор Кильского университета (США) К. Брокхофф определил следующие аспекты качества маркетинг-менеджмента¹:

1) философский аспект: удовлетворение запросов потребителей, ориентация на постоянные нововведения;

2) поведенческий аспект: постоянная забота об имидже фирмы и ее продукции, стимулирование чувственного восприятия продукта фирмы;

3) информационный аспект: ориентация на исследование рынка, творческое формирование рынка на базе фактических данных;

4) системный аспект: комплексный маркетинг вместо выделения его отдельных функций;

5) дифференцированный аспект: выделение рыночных ниш и сегментов потребителей на основе изучения поведенческих стереотипов клиентов;

6) организационный аспект: децентрализация и гибкость управления вместо централизации и бюрократизации, создание центров прибыли;

7) социальный аспект: ориентация фирм на охрану здоровья потребителей и окружающей среды, безопасность.

Можно заключить, что маркетинг в системе управления предприятием выполняет функцию координации различных аспектов коммерческой деятельности с целью смягчения кризи-

¹ Приводится по: *Андреева О. Д.* Технология бизнеса : маркетинг : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М ; Норма, 1997. С. 19.

сов перепроизводства, сбалансирования спроса и предложения. Маркетинговая деятельность обеспечивает создание, производство и сбыт товаров, отвечающих существующему и особенно потенциальному спросу конкретных потребителей. В силу этого современный маркетинг — это инструмент развития компании, стратегического управления, поиск способа расширения фирмы на основе исследования рынка. Он находится в непрерывном развитии, как и любой рынок товаров и услуг, поскольку рост желаний и потребностей человека бесконечен. В начале XXI в. маркетинг базируется на глобализации рынков, переходе от экономики товаров к экономике услуг, использовании информационных технологий, инновационной деятельности фирм, концентрации бизнеса в масштабах всего земного шара посредством слияний и поглощений компаний. В результате компании переходят от управления прибыльностью отдельного товара к управлению прибыльностью покупателей.

Таким образом, маркетинг отталкивается не от товара, а от потребности покупателя и рыночного спроса и в этом смысле является важнейшей технологией менеджмента. Отсюда неизбежным остается основной закон маркетинга, реализуемый при принятии управленческих решений, — определить потребность клиента и удовлетворить ее лучше, чем конкуренты.

1.3. Маркетинговое управление продажами

С повышением зрелости потребительских рынков, уровня конкуренции в разных отраслях экономики растет роль маркетинга продаж. Как известно, правильно организованные продажи — это не менее половины общего успеха торговых компаний. Представляется, что при управлении процессом продаж требуется владение методологией планирования торговой деятельности и ноу-хау по использованию надежных ключевых индикаторов

эффективности работы. К числу мероприятий по составлению маркетингового плана традиционно относят: оценку текущей ситуации, постановку целей, разработку стратегии выбора целевых сегментов рынка и позиционирования¹. При этом стандартный процесс планирования предполагает высокую степень координации и взаимодействия функциональных отделов фирмы.

Чтобы повысить эффективность продаж, необходимо сконцентрироваться на процессе продаж. Процесс продаж любой продукции делится на три ключевых этапа: поиск новых клиентов, собственно продажи и документарное оформление сделки. В широком смысле продажи потребительских этапов включают все процессы доведения продукции до потребителя — от анализа рынка и формулировки маркетинговой стратегии до осуществления сделки купли-продажи и оценки ее результатов.

В то же время каждая отдельная сделка может быть источником дополнительной информации для анализа рынка и, следовательно, влиять на стратегию продаж. Поэтому целесообразно представить этапы продаж в форме замкнутого цикла, где рыночные исследования определяют маркетинговую стратегию продвижения продукции, а результаты продаж дополняют данные о рынке и корректируют стратегию для последующих сделок (рис. 3).

Предложенный цикл продаж может быть рассмотрен как бизнес-процесс, а каждый из указанных этапов — как функциональные блоки в рамках бизнес-процесса. Поясним содержание каждого этапа данного цикла.

Аудит продаж/Маркетинговые исследования. Аудит продаж предполагает регулярный анализ коммерческой деятельности предприятия, направленный на выявление благоприятных и неблагоприятных факторов развития продаж и диагностику проблемных областей.

¹ Кревенс Д. Стратегический маркетинг. М. : Вильямс, 2003. С. 459.

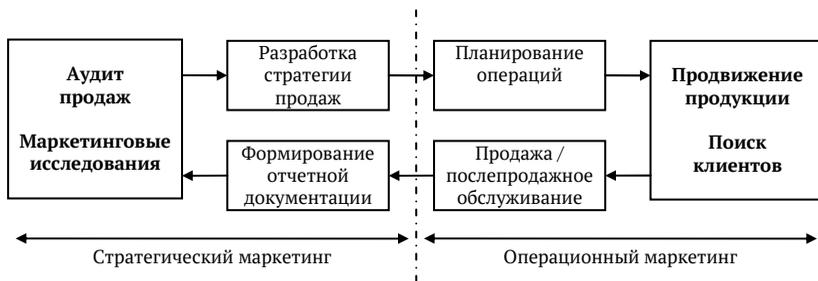


Рис. 3. Стратегический и операционный маркетинг в цикле продаж

Тенденции, выявленные в процессе аудита продаж, проверяются и изучаются более углубленно в процессе маркетинговых исследований. Результаты маркетинговых исследований служат основой для принятия стратегических решений, обеспечивая процесс формирования стратегии актуальной информацией о динамике рынка, о возможностях или угрозах, о текущей позиции и имидже фирмы на рынке и т. п.

Маркетинговый аудит является важным инструментом стратегического и тактического маркетингового планирования и представляет собой систематическую оценку исполнения базовых задач и подпрограмм маркетинг-плана, а также самой организационной структуры, методов планирования и профессиональной подготовленности торгового персонала.

Разработка стратегии продаж. Стратегия продаж заключается в совокупности решений относительно позиционирования на рынке и планирования ассортимента и объемов продаж на долгосрочную перспективу. Утвержденная руководством компании или маркетинговой службой, стратегия продаж задает коммерческому подразделению ориентиры развития продаж и конкретные цели относительно:

а) развития ассортимента и приоритетных для продаж групп товаров (в зависимости от состояния спроса, прибыльности, выбранной рыночной позиции и т. п.)

б) целевых рынков (в технологическом, географическом, организационном аспекте), а также конкретных предприятий — потенциальных потребителей;

в) конкурентных преимуществ предприятия и продукта для формирования адекватного и конкурентоспособного технико-коммерческого предложения;

г) планируемых результатов развития и физических объемов продаж, с уточнением приоритетов по товарам и потребительским сегментам.

Планирование торговых операций. Планирование продаж представляет собой процесс «интерпретации» стратегических задач на операционном уровне, через планирование деятельности торговых агентов, бюджетирование мероприятий по продвижению продукции, установку плановых показателей и т. п. Важной составляющей процесса планирования является разработка критериев эффективности выполнений плана, с целью осуществления регулярного контроля сбытовой деятельности.

Продвижение продукции/Поиск клиентов. Продвижение продукции может осуществляться с использованием всех инструментов интегрированных маркетинговых коммуникаций, посредством рекламных и выставочных мероприятий, способствующих развитию сети действующих и привлечению новых клиентов, выявления клиентов в процессе прямых продаж.

Процесс продажи/послепродажное обслуживание. Процесс продажи как таковой, представляет собой последовательность коммерческих действий, включающих: презентацию продукта фирмы; предоставление покупателю уточненного торгового предложения; переговоры и консультирование; получение и обработку заказа; составление и подписание договора; выставление счета и оплату. Результаты продаж заносятся в клиентскую базу, которая обновляется в процессе дальнейшей работы по каждому отдельному заказчику.

Послепродажное обслуживание является неотъемлемым продолжением процесса продаж, включающим контроль за сроками отгрузки и доставки, качеством, комплектностью; выяснение степени удовлетворенности клиента; принятие мер по улучшению качества продукта и сервиса. Помимо выполнения обязательств продавца, целью послепродажного обслуживания является более углубленное исследование потребностей производства предприятия-заказчика и развитие сотрудничества на долгосрочную перспективу.

Формирование отчетной документации. Отчетная документация по продажам формируется в организации на нескольких уровнях, например:

- индивидуальные отчеты торговых агентов о продажах и мероприятиях по работе с клиентами;

- сводные отчеты коммерческих подразделений и планово-экономической службы по результатам реализации продукции;

- маркетинговые отчеты о торговой деятельности предприятия.

Целью отчетной документации, помимо ведения статистики продаж и клиентской базы, является выявление информации об уровне конкурентоспособности продукции фирмы, о ситуации на рынке и перспективах развития, о деятельности конкурентов и их продукции и т. п.

Описанный цикл продаж отражает типовую временную последовательность маркетинговой и сбытовой деятельности, однако не исчерпывает схему взаимосвязей между указанными блоками работ. Например, послепродажное обслуживание может являться не только следствием заключения сделки по продаже, но и частью мероприятий по продвижению продукции. Отчетная информация, сформированная по результатам продаж и послепродажного обслуживания, не всегда требует аналитической обработки и проверки посредством маркетинговых исследований, а может быть использована в стратегическом плани-

ровании непосредственно. Например, в случае очевидности наблюдаемой тенденции, подтверждаемой как количественными показателями, так и наблюдаемым поведением субъектов рынка исследование рынка можно не проводить.

С другой стороны, представление организации продаж в данной циклической последовательности, позволяет проследить два основных этапа маркетинговой деятельности:

1) аналитический: формирование отчетной документации, аудит продаж и маркетинговые исследования, разработка стратегии продаж;

2) операционный: планирование операций, продвижение продукции и поиск клиентов, продажа и послепродажное обслуживание.

Переход от аналитического маркетинга к операционному происходит в момент интерпретации стратегических задач на уровне планирования операций, а от операционного к аналитическому — в момент фиксации количественных и качественных результатов коммерческих операций в формы отчетности для последующего анализа.

На практике данной схеме следуют далеко не все предприятия. Зачастую маркетинговые мероприятия сводятся к процессу продвижения продукции и поиска клиентов, а планирование осуществляется на основе установленных контактов и реализованных сделок. Аналитическая функция маркетинга при этом отсутствует, маркетинговое управление ограничивается процессом планирования, а отчетность имеет исключительно количественное выражение

Другой упрощенный вариант цикла продаж имеет место в случае, когда инструменты аналитического маркетинга обеспечивают информационную поддержку продаж, посредством сбора, обработки и доведения до торгового персонала информации о ситуации на рынке, потенциальных клиентах, конкурентах и прочих актуальных вопросов. Однако в данном случае,

в отличие от предлагаемого нами цикла продаж, потенциал маркетинга используется лишь частично, поскольку, во-первых, результаты маркетинговых исследований носят лишь консультативный характер и не связаны напрямую с процессом планирования, а во-вторых, отсутствие обратной связи между коммерческой деятельностью и маркетинговыми исследованиями снижает эффективность и достоверность последних.

Аналогичная ситуация имеет место и тогда, когда торговому персоналу передаются на исполнение стратегические задачи, установленные на основе маркетинговых исследований. В данном случае маркетинг дополняет простой процесс планирования по результатам отчетности, качественными факторами относительно позиционирования продукции фирмы на рынке, однако доведение стратегических задач до сведения торгового персонала само по себе не создает условий для их выполнения. Материальной основой внутренних источников являются клиентские базы данных, отчетная документация по продажам, текущие и актуальные сообщения торговых агентов относительно ситуации на рынке. Внутренняя информация формируется по мере прохождения этапов цикла продаж, и может выявлять потенциальные проблемы и служить основой гипотез для маркетинговых исследований.

Нами получен вывод о том, что эффективное маркетинговое управление продажами возможно только при его интеграции в процесс стратегического планирования и выполнения операционных задач, систематическом анализе как внешних, так и внутренних источников информации.

Стратегическое планирование продаж. Стратегическое планирование, как известно, представляет собой процесс формулирования долгосрочных целей и стратегий для соответствующих подразделений предприятия путем сопоставления имеющихся

ресурсов и открывающихся возможностей¹. В основе стратегического планирования лежит процесс определения миссии и основополагающих принципов маркетинговой деятельности компании, направлений деятельности и задач в долгосрочной перспективе. Инструменты стратегического планирования продаж систематизировали И. Ансофф, Д. Аакер, М. Мак-Дональд, Е. Голубков, В. Гончаров, Г. Азоев, Р. Фатхутдинов и др. Вариантом ситуационного анализа является методика восприятия предприятием сигналов внешней среды И. Ансоффа посредством анализа таких параметров, как «конкурентный статус фирмы», «факторы успеха будущей стратегии», «норматив возможностей» и т. п.² А. Мексон предложил метод «5×5», заключающийся в определении пяти наиболее значимых элементов внешней среды по каждому из пяти факторов: внешняя среда в целом; наиболее опасный фактор внешней среды; планы конкурентов; наиболее важные факторы для достижения выбранных стратегических целей; потенциально благоприятные для компании внешние пространства³. Другими известными методиками ситуационного анализа являются:

1) SWOT-анализ (от англ. *strengths* — сильные стороны, *weaknesses* — слабые стороны, *opportunities* — возможности, *threats* — угрозы), сводящийся к идентификации внутренних характеристик предприятия (сильные и слабые стороны) и внешних факторов, находящихся вне контроля компании (возможности и опасности рынка) и последующей разработки стратегии, нацеленной либо на развитие сильных сторон, либо на устранение недостатков, либо на «эксплуатацию» внешних возможностей или угроз;

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

² Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер Ком, 1999.

³ Мексон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 1992.

2) SWOT-анализ (от англ. *threats* — угрозы, *opportunities* — возможности, *weaknesses* — слабые стороны, *strengths* — сильные стороны)¹, являющийся разновидностью SWOT-анализа, однако после определения факторов каждого элемента анализа они группируются в пары, например, слабые стороны с возможностями, с целью выявления новых стратегических направлений;

3) STEP-анализ (от англ. *step* — шаг), включающий последовательное рассмотрение социальных, технологических, экономических, экологических, политических, правовых и прочих факторов внешней среды и выявление наиболее важных для конкретной компании;

4) GAP-анализ (от англ. *gap* — щель, разрыв), позволяющий определять расхождение между желаемым и реальным уровнем сбыта; устранение данного разрыва является целью стратегического планирования.

Схемы стратегического планирования продаж основываются на анализе сбыта и прогнозировании тенденций спроса и конкурентной среды. Анализ сбыта производственного предприятия осуществляется по данным статистики по сбыту, накапливаемой по данным счетов-фактур, регистрации заказов и т. п. Статистику продаж можно классифицировать по группам клиентов аналогичного вида, по географическим зонам с целью выявления приоритетных сегментов рынка. Важно также анализировать сбыт с точки зрения объема закупок каждым отдельным клиентом и величины разового заказа. Группируя сведения о результатах продаж по указанным признакам, специалист-аналитик может выявить наличие устойчивых закономерностей или тенденций к изменению спроса. Прогнозирование тенденций спроса основывается на изучении следующих показателей: первичный спрос; рыночный потенциал; текущий рыночный

¹ См. подробнее: *Wehrich H. The TOWS matrix : A tool for situational analysis // Long Range Planning. Vol. 15, no. 2. 1982. P. 54–66.*

спрос с учетом внутрифирменных факторов и экономической конъюнктуры.

Можно заключить, что рентабельное маркетинговое управление продажами требует понимания потребностей потенциальных потребителей и источника потребительской ценности. Необходимо обеспечить торговый персонал надлежащими стратегиями и методами, которые позволят им добиться первоклассных продаж и овладеть превосходными навыками управления продажами. Предложенный нами цикл аналитических и операционных работ представляется наиболее оптимальной схемой маркетингового управления продажами потребительской продукции длительного пользования.

Глава 2

Стратегическое планирование и анализ текущей ситуации на основе маркетинговых показателей эффективности в области продаж

2.1. Маркетинговые показатели: функции, виды, классификации, проблемы использования

Признание маркетинга в новом качестве — не только как инструмента сбыта, но и как философии бизнеса, научной парадигмы, определяющей взаимосвязи в системе «потребитель — производитель — общество», стало закономерным результатом обширной научно-исследовательской деятельности в данной области, накопленного за последние десятилетия практического опыта и все более возрастающего интереса со стороны бизнес-структур. Сегодня маркетинг рассматривается как краеугольный камень и важнейшая предпосылка успешного ведения бизнеса, неотъемлемый атрибут современных экономических отношений. Однако, начиная с того момента, как компании во всем мире начали внедрять службы и отделы маркетинга, следовать его основам в практической деятельности, вопрос о необходимости обоснования расходов на маркетинг и определения его вклада в финансовый результат компании остается дис-

куссионным. Ведь уже давно известно, что невозможно эффективно управлять тем, что нельзя измерить.

За последние годы значительно увеличилось количество и разнообразие маркетинговых показателей, предлагаемых менеджерам для анализа и оценки эффективности маркетинговой деятельности компании, разработки маркетинговых стратегий, нацеленных на повышение общей эффективности функционирования компании и совершенствование существующего механизма получения прибыли. Потребность компаний в использовании данных показателей определяется как минимум двумя факторами: во-первых, они позволяют повысить значимость маркетинга внутри компании и обосновать руководителю необходимость расходования на маркетинг ценных для компании ресурсов; во-вторых, они помогают менеджерам и розничным продавцам выявлять взаимосвязи между маркетинговой стратегией и финансовым результатом компании. Если продавцы в состоянии идентифицировать факторы, позволяющие повысить ценность потребителя и магазина, то уже менеджеры смогут максимизировать их прибыльность.

Значительный рост количества доступных маркетинговых показателей стал результатом влияния нескольких тенденций:

1) развитие IT-технологий позволило компаниям собирать больше информации о собственных потребителях, а также о конкурентах и их потребителях;

2) развитие новых маркетинговых каналов распределения товаров и услуг, прежде всего Интернета, значительно повысило доступность и измеримость ряда маркетинговых показателей;

3) в условиях высоко индустриализированной экономики многие рынки достигли стадии зрелости, когда удержать существующих покупателей гораздо дешевле, чем найти новых, поэтому на смену транзакционному маркетингу, сконцентрированному на дискретных, индивидуальных актах купли-продажи,

приходит маркетинг отношений, ориентированный на прочные и длительные связи с потребителями;

4) наконец, влияние новых «драйверов», таких как «сарафанное радио» и реферальное поведение, привело к появлению новых маркетинговых показателей, значительно расширив границы измерения ценности потребителя и рентабельности инвестиций (*ROI*).

Однако по-прежнему остается открытым вопрос, какие маркетинговые показатели наиболее важны и приемлемы для тех или иных компаний, выполняющих разные роли в маркетинговых каналах распределения и осуществляющих деятельность на различных рынках.

Цепочка результативности маркетинга, предложенная в исследовании Р. Руста, Т. Амблера, Г. Карпентера и др.¹, в общем виде представлена на рис. 4. Стратегии компании определяют ее тактические действия, которые неизбежно предполагают определенные затраты (инвестиции в маркетинг). В свою очередь, инвестиции обуславливают получение результатов, выражающихся в маркетинговых активах, рыночных и финансовых показателях.

На сегодняшний день не существует «идеальной меры», которая позволила бы суммировать вклад маркетинга в итоговый результат деятельности компании на рынке. Поэтому чтобы определить наиболее подходящие показатели в конкретном случае, менеджерам необходимо ответить на ключевые вопросы:

какие показатели используют различные компании в настоящий момент;

какие показатели следовало бы использовать компаниям;

каким образом можно связать стратегию компании и новые показатели;

¹ Rust R., Ambler T., Carpenter G. et al. Measuring Marketing Productivity : Current Knowledge and Future Directions // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68. P. 77.

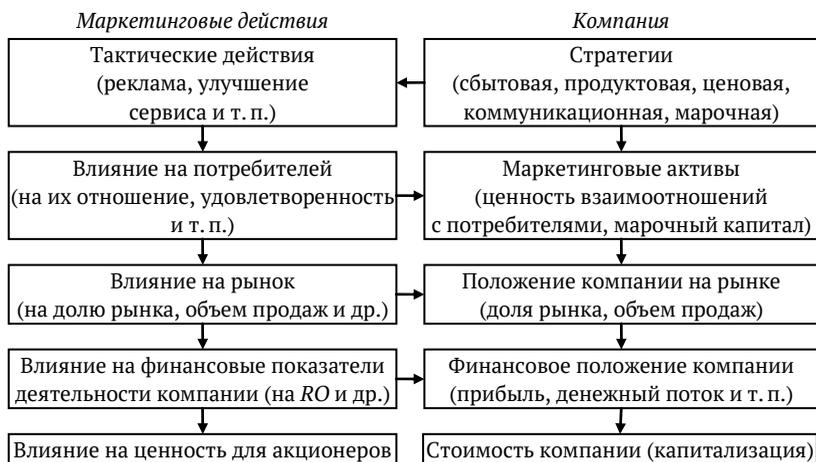


Рис. 4. Цепочка результативности маркетинга
(по Р. Русту, Т. Амблеру, Г. Карпентеру и др.)

как эти показатели соотносятся с конкурентоспособностью компании и ценностью компании для клиента;

с какими трудностями может столкнуться компания при внедрении новых показателей.

В данной главе мы представим краткий обзор ключевых маркетинговых показателей, рассматриваемых в научных российских и зарубежных источниках и применяемых на практике, сделав акцент на деятельности розничных компаний и маркетинговых показателях эффективности в области продаж.

Как отмечалось, показатели можно назвать важным и эффективным инструментом планирования, мониторинга и контроля. Как правило, они выполняют четыре основные функции:

преобразовательную — перевод целей на операционный уровень и определение показателей достижения целей и результатов;

стимулирующую — текущий учет показателей для обнаружения необычных характеристик или изменений;

нормативную — определение критических значений показателей как конечных величин деятельности компании;

контрольную — текущий учет показателей с целью получения информации о расхождениях в плановых и фактических результатах.

Необходимость определения и использования маркетинговых показателей эффективности долгое время обосновывалась давлением со стороны топ-менеджмента и инвесторов, требующих экономического обоснования расходования существенных денежных ресурсов компании на маркетинг. В результате растущая потребность в количественном измерении маркетинга привела к появлению огромного числа показателей, позволяющих измерить всё — от уровня удовлетворенности потребителей до количества кликов на веб-сайте компании, однако эти показатели требовали систематизации.

Начиная с 2000-х гг. в Европе и США стали появляться первые труды, посвященные формированию системы маркетинговых показателей. Основные идеи таких авторов, как Т. Амблер, С. Гупта, Г. Карпенгер, В. Кумар, Р. Сривастава, А. Прайснер, Т. Райхман, Р. Руст, В. Цайтхальм и др., представлены в табл. 4.

Таблица 4

Дискуссия о многомерной системе показателей в зарубежной научной литературе

Автор	Год	Основные положения/вклад
С. Гупта, В. Цайтхальм ¹	2006	Дискуссия о взаимосвязи между видимыми/измеримыми (поведенческими) и невидимыми/неизмеримыми (относящимися к восприятию) показателями, которые влияют на финансовый результат компании. <i>Невидимые:</i> удовлетворенность потребителей, качество услуг, лояльность, намерение совершить покупку. <i>Видимые:</i> привлечение клиентов, сохранение клиентов, кросс-продажи, ценность жизненного цикла клиента, совокупный клиентский капитал

¹ Gupta S., Zeithaml V. Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance // Marketing Science Special 25th Anniversary Issue. 2006. Vol. 25, no. 6.

Продолжение табл. 4

Автор	Год	Основные положения/вклад
Р. Руст, Т. Амблер, Г. Карпендер, В. Кумар, Р. Сривастава ¹	2004	Представлена обобщенная структура оценки эффективности маркетинга, базирующаяся на практических исследованиях. Предложены новые пути для оценки эффективности маркетинга. Особое внимание уделено цепочке маркетинговой эффективности. Цепь маркетинговой эффективности включает в себя стратегии, тактические действия, влияние потребителей, маркетинговые активы, влияние рынка, рыночную позицию, финансовое воздействие, финансовое положение, влияние на ценность компании, ценность компании
П. Фэррис, Н. Бендл, Ф. Пфайфер, Д. Рейбштейн ²	2006	Перечень и описание основных показателей, используемых в науке и практике. Они разделены на девять категорий: 1) доля ума, эмоций и рынка; 2) маржа и прибыль; 3) товар и портфолио-менеджмент; 4) прибыльность клиентов; 5) управление торговым персоналом и каналами распределения; 6) стратегия ценообразования; 7) продвижение; 8) медиа- и веб-показатели; 9) маркетинг и финансы
Т. Амблер ³	2003	Определяется необходимость использования комплексной системы показателей. Фокус сделан на ценности бренда как отдельном комплексном активе компании
Т. Амблер, Д. Робертс ⁴	2006	Дискуссия о том, что не существует единого простого показателя, суммирующего эффективность маркетинговой деятельности. Для этого компаниям следует использовать совокупность финансовых и нефинансовых показателей, а также быть осторожными при планировании будущего на базе результатов прошлых периодов. Рассмотрены наиболее популярные «идеальные» показатели: окупаемость инвестиций (<i>ROI</i>) и показатели на базе дисконтированного денежного потока (совокупный клиентский капитал, ценность жизненного цикла клиента, чистая текущая стоимость, <i>ROC</i> — возврат на клиента Пепперса и Роджерса); показана их ограниченность

¹ Rust R., Ambler T., Carpenter G. et al. Measuring Marketing Productivity...

² Farris P. W., Bendle N. T., Pfeifer P. E., Reibstein D. J. Marketing Metrics...

³ Ambler T. Marketing and the Bottom Line. 2nd edition. London : Pearson Education, 2003.

⁴ Ambler T., Roberts J. Beware the Silver Metric : Marketing Performance Measurement Has to Be Multidimensional. Report 06-115. Cambridge : Marketing Science Institute, 2006.

Автор	Год	Основные положения/вклад
В. Кумар ¹	2008	Показано, как более эффективно использовать ценность жизненного цикла клиента (<i>CLV</i>), управлять существующими клиентами и вознаграждать их, инвестировать в высокоприбыльных клиентов, предотвращая их «истощение» и обеспечивая будущую прибыльность. Предложен клиентоцентрированный подход к распределению маркетинговых ресурсов с максимальной эффективностью, предлагая правильный продукт правильному клиенту в нужное время, определяя время наиболее вероятного ухода клиента. Рассмотрена эффективность использования «мультиканальных покупок», дан расчет реферальной ценности клиента (<i>CRV</i>)
А. Прайснер ²	2002	Теория «сбалансированной системы показателей» Р. Каплана Д. Нортон впервые анализируется в применении к задачам маркетинга и сбыта; приводится сбалансированная система показателей в данной области
А. Питерсен, Л. МакАлистер, Д. Райбштайн, Р. Винер, В. Кумар, Г. Аткинсон ³	2009	<p>Дискуссия о необходимости внедрения в практику ориентированных на будущее показателей и их взаимосвязи с показателями, базирующимися на прошлом опыте, а также о прямой взаимосвязи между показателями ценности потребителя и бренда и финансовым результатам компании.</p> <p>Рассмотрены ключевые маркетинговые показатели, полезные для розничных торговцев. Авторы разделили их на семь категорий: 1) показатели ценности бренда; 2) показатели ценности потребителя; 3) «сарафанное радио» и реферальная ценность; 4) показатели удержания и привлечения потребителей; 5) показатели кросс- и ап-продаж; 6) «многоканальные покупатели»; 7) показатели возврата товара</p>

¹ Kumar V. *Managing Customers for Profit : Strategies to Increase Profits and Build Loyalty*. Pearson Education, Wharton School Publishing, 2008.

² Прайснер А. *Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. Планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности*. М., 2007.

³ Petersen J. A., McAlister L., Reibstein D. J. et al. *Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value // Journal of Retailing*. 2009. Vol. 85, no. 1. P. 95–111.

Представленные в научной литературе и получившие распространение на практике маркетинговые показатели эффективности, несомненно, требуют некоторой систематизации. Основные признаки, позволяющие классифицировать данные показатели, и их виды представлены в табл. 5.

Т а б л и ц а 5

**Классификации маркетинговых показателей эффективности
в области продаж**

Признак классификации	Виды показателей
По форме выражения	<ul style="list-style-type: none"> Абсолютные величины. Относительные величины. Расчетные числа. Индексные величины
По цели использования	<ul style="list-style-type: none"> Сравнение результатов работы. Сравнение однородных показателей за разные отрезки времени. Сравнение плановых показателей с фактическими. Анализ причин Оценка рыночных возможностей. Оценки внутренней эффективности компании. Комбинированные
По характеристикам объекта анализа	<ul style="list-style-type: none"> Количественные показатели: <ul style="list-style-type: none"> по результатам; по активности; комбинированные (по результатам и активности, по компенсации и расходам) Качественные показатели: <ul style="list-style-type: none"> навыки и умения; отношения с потребителями; организованность; знание продуктов/услуг
По единице анализа / субъектам отношений	<ul style="list-style-type: none"> Уровень компании-продавца. Уровень покупателя. Уровень сотрудников. Уровень партнеров. Уровень рынка. Уровень общества и государства

Признак классификации	Виды показателей
По категориям	Маркетинг и товар. Маркетинг и клиенты. Маркетинг и ценообразование. Маркетинг и каналы распределения. Маркетинг и коммуникации. Маркетинг и сотрудники. Маркетинг и партнеры. Маркетинг и бизнес-процессы. Маркетинг и информация. Маркетинг и финансы
По выражению причинно-следственных связей	Факторные. Результативные
С точки зрения цепочки маркетинговой эффективности	Финансовые показатели эффективности. Нефинансовые показатели эффективности Достижение стратегических целей. Эффективность тактических действий. Покупатели и маркетинговые активы компании. Рынок и рыночная позиция компании. Финансы и финансовое положение компании. Ценность компании
По временным характеристикам	Ориентированные на прошлое (анализ текущей ситуации). Ориентированные на будущее

Рассмотрим класс показателей, выделенных по временным характеристикам, подробнее.

2.2. Показатели, ориентированные на анализ текущей ситуации, против показателей, ориентированных на будущее

Показатели, ориентированные на прошлое, и показатели, ориентированные на будущее заслуживают особого внимания. Данную классификацию предложили А. Питерсен, Л. МакАлистер, Д. Райбштайн и др. в исследовании «Выбор правильных показателей для максимизации прибыльности и ценности компа-

нии»¹, посвященном детальному рассмотрению и анализу семи ключевых категорий маркетинговых показателей, представленных в научной литературе и нацеленных на деятельность розничных продавцов:

- 1) показатели ценности бренда;
- 2) показатели ценности потребителя;
- 3) «сарафанное радио» и реферальная ценность потребителя;
- 4) показатели удержания и привлечения потребителей;
- 5) показатели кросс- и ап-продаж;
- 6) «многоканальные продажи»;
- 7) показатели возврата товара.

Кроме того, в рамках исследования авторы предприняли попытку систематизировать и проанализировать существующие источники, посвященные данной проблематике, и продемонстрировать, каким образом маркетинговые исследования и практический опыт соотносятся с различными видами показателей и какое влияние каждый из них оказывает на возможность разработки эффективной маркетинговой стратегии.

На рис. 5 представлен взгляд А. Питерсена, Л. МакАлистера, Д. Райбштайна и др. на систематизацию маркетинговых показателей на уровне розничного продавца, который предполагает выделение четырех групп: по единице (объекту) анализа — уровень покупателя и уровень магазина; по временному признаку — показатели, ориентированные на анализ текущей ситуации, и показатели, ориентированные на будущее.

Как видим, группу показателей, характеризующих текущее положение дел, формируют три ключевые категории: 1) транзакционная информация; 2) маркетинговая информация; 3) конкурентная информация.

¹ *Petersen J. A., McAlister L., Reibstein D. J. et al. Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value // Journal of Retailing. 2009. Vol. 85, no. 1. P. 95–111.*



Рис. 5. Схема взаимосвязей маркетинговых показателей в розничной торговле¹

Авторы подчеркивают, что показатели всех видов следует рассчитывать относительно каждого из трех ключевых каналов:

¹ Petersen J. A., McAlister L., Reibstein D. J. et al. Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value. P. 103.

онлайн-продажи, продажи по каталогам и продажи в магазине (офисе) компании.

В исследовании авторы подробно описывают каждую группы показателей и формирование взаимосвязей между ними.

Текущие показатели на уровне покупателя. Прибыль от клиента (*customer profit, CP*), которую извлекает компания от его обслуживания в течение определенного времени, по-прежнему остается одним из важнейших показателей. При этом на стадии планирования следует избегать или с осторожностью подходить к использованию и полному переносу на будущие периоды такого показателя, как прошлая ценность клиента (*past customer value, PCV*), который измеряет прибыль от клиента за предыдущие периоды. Несмотря на это не следует отказываться от ряда показателей, базирующихся на ретроспективных данных, но имеющих прямое отношение к ожидаемой прибыли, которую клиент может принести в будущем.

Наибольшее распространение получили показатели RFM-анализа:

давность (*recency*) — время с момента совершения последней покупки;

частота (*frequency*) — частота совершения покупок;

денежная ценность (*monetary value*) — обычное количество денежных трат покупателя при совершении покупки («средний чек»).

Каждая составляющая RFM-анализа может служить основой при прогнозировании ожидаемой ценности жизненного цикла клиента (*customer lifetime value, CLV*).

Показатели привлечения новых и удержания существующих клиентов, как правило, используются для определения количества активных клиентов в настоящий момент. Зачастую компании прибегают к использованию таких показателей, как «средние затраты на привлечение новых клиентов» и «средние затраты на удержание клиентов». При этом необязательно фо-

кусировать усилия на попытках работать только с теми покупателями, которые не требуют больших затрат на привлечение и удержание. Напротив, следует понимать, что существуют прибыльные клиенты, дорогие в привлечении или удержании, либо и то и другое. Ключевым моментом, по мнению авторов, является определение факторов, которые делают разных клиентов прибыльными для компании, поэтому имеет смысл уделять больше внимания показателям, позволяющим измерять не затраты, а прибыль от привлечения новых клиентов и прибыль от удержания существующих клиентов. В научной литературе и на практике предлагается использовать частоту совершения покупок в предыдущие периоды для прогнозирования данного показателя в будущем. Однако авторы приходят к выводу, что это ошибочно. Напротив, в настоящее время существует потребность в развитии методов прогнозирования непосредственно временных промежутков между покупками в будущем, что поможет описать модели ожидаемого поведения потребителей.

Нельзя забывать и о показателях, которые остаются за пределами внутренней информационной системы компании, но позволяют пролить свет на ее конкурентные позиции на рынке. Речь идет о таком показателе, как «доля компании в кошельке покупателя» (share of wallet), т. е. доля товаров конкретной компании среди всех расходов покупателя в товарной категории. Здесь открывается возможность сконцентрировать усилия на тех покупателях, доля компании в кошельке которых в настоящее время низка, но размер их кошелька достаточно велик. Увеличение доли кошелька может быть достигнуто за счет предложения компанией новых или сопутствующих товаров и услуг существующим клиентам, кросс-продаж внутри компании. При принятии стратегических решений и выборе оптимальной целевой аудитории для маркетинговой кампании следует учитывать взаимосвязь текущего показателя «доли кошелька» и «размера ко-

шелька» с таким показателем, ориентированным на будущее, как ценность жизненного цикла клиента (*CLV*).

Некоторые компании стремятся к поиску свободных сегментов (ниш) рынка, что дает высокую долю рынка за счет сочетания небольшой доли проникновения с высокой долей кошелька, т. е. они стремятся привлечь относительно небольшое количество чрезвычайно лояльных клиентов. Однако прежде чем ступить на этот путь, следует вспомнить явление «двойная опасность». Опыт показывает, что трудно получить высокую долю кошелька, не имея высокой доли проникновения. Одна из причин такого положения дел — тот факт, что товары с высокой долей рынка обычно широкодоступны, тогда как товары с низкой долей рынка могут такой доступностью не обладать. Следовательно, потребителям достаточно сложно сохранять лояльность.

Текущие показатели на уровне магазина. Как и прибыль от клиента, выручка от продаж остается важнейшим показателем оценки эффективности магазина. На рис. 6 и 7 представлены две модели механизма получения выручки магазином.

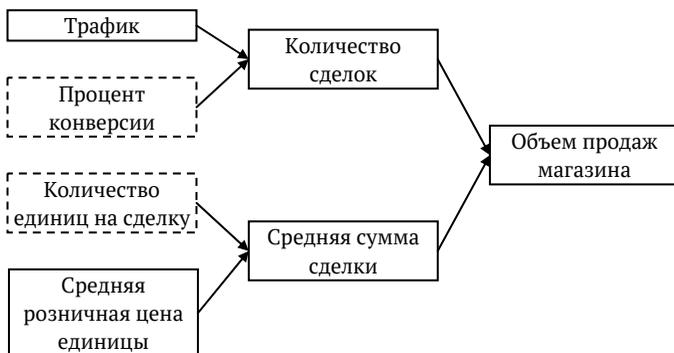


Рис. 6. Механизм получения выручки Л. Шлезингера¹

¹ Приводится по: *Petersen J. A., McAlister L., Reibstein D. J. et al. Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value. P. 104.*

Модель Л. Шлезингера (см. рис. 6) для розничных продавцов, осуществляющих торговлю в реальном времени через магазины и офисы, позволяет выявить основные точки мотивации торгового персонала. В рамках данной модели трафик (поток покупателей в магазине) в значительной степени определяется характеристиками торгового центра и местоположением магазина в этом торговом центре и городе. Модель спроектирована таким образом, чтобы сосредоточить внимание торгового персонала на полях, выделенных пунктиром: процент конверсии и количество купленных единиц на транзакцию. В результате эти два показателя могут быть напрямую привязаны к будущему объему продаж магазина, который, в свою очередь, влияет на будущую прибыль компании и акционерную стоимость. Таким образом, Л. Шлезингер предполагает, что ключевые показатели на уровне магазина должны включать трафик (посещаемость), процент конверсии, количество единиц товара на сделку и среднюю розничную цену единицы товара.

На рис. 7 представлена модель Дж. Аткинсона, вице-президента отдела тактического маркетинга Overstock.com (розничные продажи через Интернет по низким ценам). Он считает, что показатели на уровне онлайн-магазина должны включать количество заказов, выручку, количество визитов, уровень конверсии, средний размер заказа и выручку на визит; аналогично и для офлайновой торговли (розничные магазины, продажи через каталоги и др.).

В дополнение к показателям, фокусирующимся на выручке, авторы исследования предлагают использовать показатели, связывающие выручку магазина с прибылью: затраты на маркетинг, маржа прибыли, маржинальная прибыль, осведомленность покупателей о магазине и специфических брендах.



Рис. 7. Треугольник компании Overstock.com (Дж. Аткинсон)¹

Будущие показатели на уровне покупателя. Показатель ценности жизненного цикла клиента (*CLV*) соответствует суммарной прибыли, которую компания может получить от этого клиента за весь период сотрудничества с ним. *CLV* базируется на ретроспективных данных, однако, в отличие от показателя прибыли от клиента (*CP*), оценивающего прошлое, *CLV* смотрит в будущее. К использованию данного показателя прибегают, чтобы оценить эффективность инвестиций в развитие отношений с клиентом. Отметим, что для показателей, ориентированных на будущее, следует принимать во внимание возможное влияние как неконтролируемых факторов на поведение потребителей в будущем, так и различных маркетинговых программ.

Основоположником метода расчета индекса *NPS* (*net promoter score*) считается Ф. Райхельд, который впервые анонсировал метод в статье «The One Number You Need to Grow»², опубликованной в *Harvard Business Review* в декабре 2003 г. Согласно

¹ Приводится по: Petersen J. A., McAlister L., Reibstein D. J. et al. Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value. P. 105.

² Reichheld F. The One Number You Need to Grow // *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, no. 12. P. 46–54.

данному методу, часть наиболее лояльных к компании клиентов готова принять на себя личные репутационные риски и позитивно рекомендовать данную компанию на рынке (клиенты-промоутеры). Вторая группа клиентов, как правило, удовлетворена тем, как работает компания, но не готова принимать на себя репутационные риски и рекомендовать ее («пассивные» клиенты). Наконец, третья группа — это клиенты, получившие негативный опыт общения с компанией и дающие ей «контр-рекомендации» на рынке (клиенты-детракторы). Математически концепция *NPS* выглядит так. При ответе на вопрос о вероятности рекомендации клиенты оценивают эту вероятность по шкале от 0 до 10. Ноль баллов выставляют те, кто абсолютно не готов рекомендовать компанию. Десять баллов — те, кто, несомненно, готов это сделать. Промоутерами считаются клиенты, оценивающие вероятность рекомендации на 9 и 10 баллов, пассивными — те, кто выбирают 7 и 8 баллов, а детракторами — клиенты, оценившие вероятность своего позитивного отзыва о компании на баллы от 6 до 0 включительно.

Продолжая исследования в данном направлении, В. Кумар предложил формулу, позволяющую измерить ценность рекомендации от потребителя в пользу компании. Данный показатель получил название «реферальная ценность клиента» (*customer's referral value, CRV*)¹. В последующих работах В. Кумар предложил четырехшаговый процесс для прогнозирования *CRV* и возможность разработки эффективных маркетинговых стратегий, базирующихся на показателях *CLV* и *CRV*.

Будущие показатели на уровне магазина. Как отмечалось, *CLV* — это важный маркетинговый показатель для розничного продавца, когда в качестве единицы анализа выступает покупатель; если же мы говорим об уровне магазина, то речь идет о так

¹ Kumar V., Petersen J. A., Leone R. P. How Valuable is the Word of Mouth? // Harvard Business Review. 2007. October. P. 139–146.

называемом клиентском капитале (*customer equity*), т. е. сумме *CLV* всех клиентов магазина. В идеале компании, желающие знать полную ценность клиентов, должны учитывать показатель, позволяющий измерить их возможность принести компании новых прибыльных клиентов. Минимум, что могут сделать компании, это оценить степень индивидуальной готовности делать рекомендации. Данный показатель положительно коррелирует с ростом прибыли компании. Согласно Ф. Райхельду, ключом к росту бизнеса становится эффект положительных рекомендаций (*word of mouth*) клиентов компании. Капитал собственного бренда розничного продавца (*brand equity*), измеряемый посредством маркетинговых исследований, следует относить к будущей ценности компании.

Нередко розничные торговцы имеют собственный бренд, однако сегодня недостаточно исследований, посвященных созданию розничных брендов, методам расчета капитала бренда розничного магазина, и определению, какое влияние оказывают бренды производителей, товары которых предлагает магазин, на капитал бренда розничного магазина. Для того чтобы обеспечить рост клиентской базы, розничному продавцу нужна информация о потребителях, которые до настоящего времени не являлись клиентами магазина (речь может идти о покупателях конкурентов, либо тех, кто не потребляет товары данной категории), которая поможет ему выбрать наиболее доступные и перспективные цели. Наконец, результирующий показатель, ориентированный на будущее, на уровне магазина — это финансовый «выход»: акционерная стоимость и цена акций. Рыночные ожидания относительно будущего компании аккумулируются в этих показателях.

2.3. Модель «5D-продажи», или «Пятимерное измерение и развитие продаж»

Изучение массива литературы в рамках рассматриваемой темы позволил нам предложить собственную классификацию маркетинговых показателей эффективности в области продаж, которую мы назвали «Пятимерное измерение продаж», или «5D-продажи», т. е. все показатели в соответствии с их содержанием следует распределить по пяти категориям: широта продаж, долгота продаж, глубина продаж, гармоничность продаж, адаптивность продаж (рис. 8). Отдельно выделим категории «рыночный результат» и «финансовый результат». Подчеркнем, что данная классификация не только позволяет проводить мониторинг и контроль текущей ситуации в компании, но и задает рамки и векторы развития продаж на стратегическом уровне.

Перспектива «широта продаж». Представляет собой цели розничного продавца, ориентированные на увеличение объемов продаж (прежде всего, в краткосрочном периоде) и расширение клиентской базы, т. е. привлечение новых, ранее не охваченных или недоступных клиентов. С точки зрения постановки стратегических и операционных целей, ключевыми для данной перспективы становятся следующие вопросы: «Стоит ли входить на новые рынки и новые сегменты?», «Что может способствовать усилению потребности?»; «Как стимулировать первичный спрос?», «Где и когда компания может встретить своего потенциального покупателя?»; «Как компания может увеличить количество и частоту „мест встречи“ с потенциальным покупателем?»

Для оценки текущей широты продаж на уровне компании-продавца мы, как это принято, обращаемся к таким показателям, как количество и доля новых клиентов в общей выручке/прибыли компании-продавца и маркетинговые затраты, связанные с их привлечением.

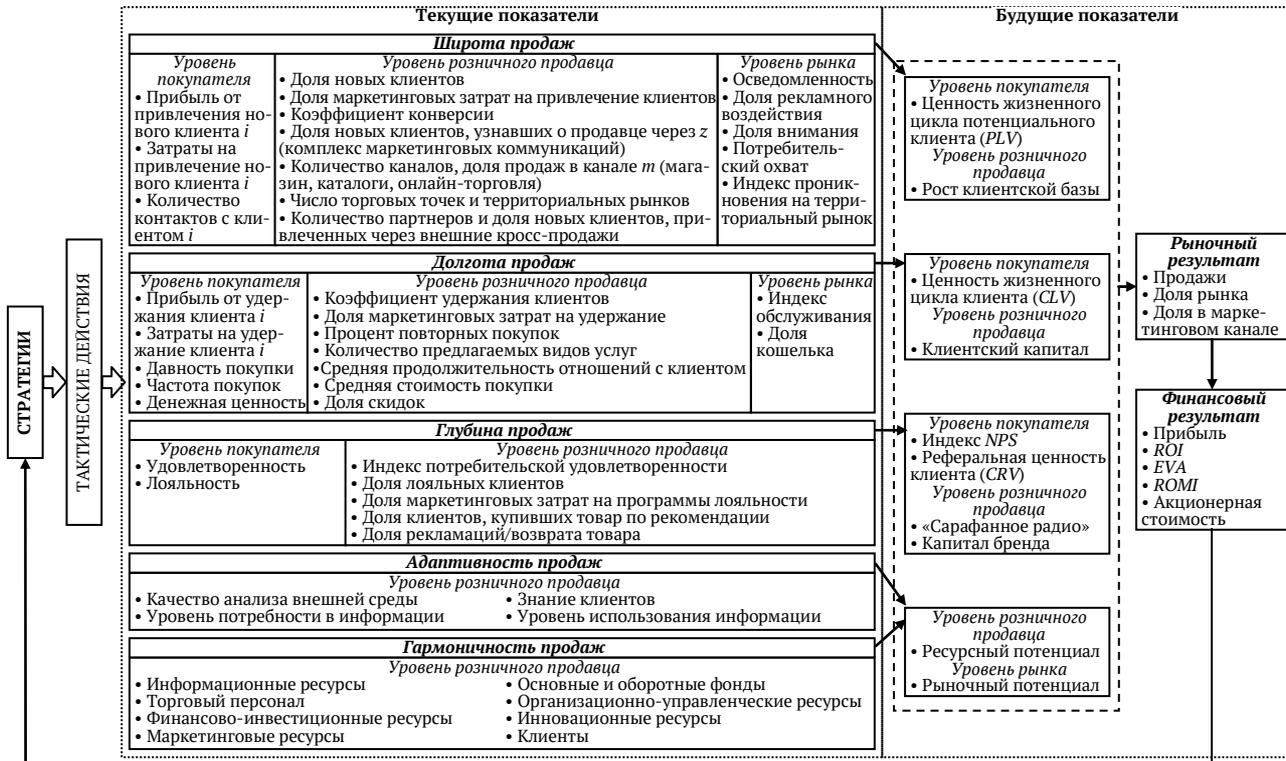


Рис. 8. 5D-продажи (пятимерное измерение и развитие продаж)

В качестве инструментов, позволяющих оценить данную перспективу и определить вектора развития продаж «вширь», нами были определены следующие категории:

1) многоканальные продажи, т. е. объединение онлайн-продаж с офлайн-продажами, и чем больше будет интегрировано каналов в процесс осуществления потребителем покупки, тем выше вероятность встречи потенциального потребителя с компанией-продавцом и ее товаром в нужный момент времени;

2) локальные, субрегиональные и региональные продажи¹, т. е. продажи за пределами территории, на которой расположена компания-продавец, чаще всего вопрос о выходе на региональный уровень встает в тех случаях, когда компания достигла «потолка продаж» на домашнем рынке и для продолжения роста ей необходимо искать новые рынки и новых потребителей;

3) внешние кросс-продажи, при которых покупателю, приобретающему какой-либо товар или услугу, предлагается купить также другие товары или услуги, дополняющие первый, что позволяет расширить географию встреч потребителя и продавца, при этом в наиболее подходящий момент времени и месте, а также создает условия для более эффективного нацеливания на потенциальных клиентов;

4) комплекс маркетинговых коммуникаций, а именно: количество рекламных и прочих маркетинговых контактов с потенциальными потребителями с целью повышения уровня осведомленности.

К показателям на уровне рынка, находящимся за рамками внутренней информационной системы и демонстрирующим

¹ Городской рынок — удаление до 25 км от местоположения компании; локальный рынок (включающий пригородные территории и близлежащие населенные пункты) — в радиусе от 25 до 50 км; местный рынок (он может включать различные районы области или даже территории соседних областей) — в радиусе от 51 до 250 км; субрегиональный рынок — в радиусе от 251 до 500 км; региональный рынок — в радиусе более 500 км (по Д. И. Баркану).

рыночное положение компании по отношению к ее конкурентам с точки зрения «широты продаж», относятся (табл. 6):

1) уровень осведомленности о магазине (товаре) — определяется на основании опросов целевой группы и позволяет оценить эффективность маркетинговых коммуникаций; применяется как к отдельным продуктам, так и к компании-продавцу;

2) потребительский охват — отражает степень охвата целевой аудитории, показывает фактический и потенциальный результат и в каком направлении должен развиваться маркетинг определенного продукта: при относительно небольшом охвате следует привлекать новых потребителей из целевой группы и добиваться совершения первой покупки; при большом охвате потребителей следует повышать интенсивность использования продукта и увеличения процента повторных покупок;

3) индекс проникновения на территориальный рынок;

4) доля рекламного воздействия — оценивает влияние, которое оказала реклама на целевую аудиторию, определяет долю воздействия, которую имеет данная компания-продавец в общей результативности маркетинговых коммуникаций на рынке; в основе определения лежит количество контактов с целевой аудиторией, показатель является чисто количественной величиной и не оценивает качественную результативность;

5) доля внимания — характеризует известность данной компании-продавца по сравнению с конкурентами в той же товарной категории; условно может быть определена как частота, с которой покупатели вспоминают данного продавца, когда намереваются приобрести товар данной категории;

6) относительная цена — данный показатель используют при управлении позиционированием, восприятие производителя как более дорогого или более дешевого является решающим фактором в конкурентной борьбе и планировании маркетинговых мероприятий.

Текущие показатели широты продаж

Показатель		Формула расчета
<i>Показатели, ориентированные на прошлое (анализ текущей ситуации)</i>		
Уровень покупателя	1.1. Прибыль от нового клиента i	Выручка от клиента i – Затраты на клиента i
	1.2. Затраты на привлечение клиента i	Средние затраты на привлечение клиента = $\frac{\text{Затраты на привлечение клиентов}}{\text{Количество привлеченных клиентов}}$
	1.3. Количество контактов с клиентом i	Среднее количество рекламных контактов на клиента
Уровень продавца	2.1. Доля новых клиентов	$\frac{\text{Выручка/Прибыль, полученная от новых клиентов}}{\text{Общая выручка/Общая прибыль}}$
	2.2. Доля маркетинговых затрат на привлечение новых клиентов	$\frac{\text{Маркетинговые затраты на привлечение новых клиентов}}{\text{Чистая выручка от новых клиентов}}$; $\frac{\text{Маркетинговые затраты на привлечение новых клиентов}}{\text{Общие маркетинговые затраты}}$
	2.3. Уровень конверсии	$\frac{\text{Количество совершенных покупок}}{\text{Количество посещений}}$
	2.4. Доля продаж в канале m (магазин, онлайн-торговля, каталоги и др.)	$\frac{\text{Количество заказов, сделанных через канал } m}{\text{Объем продаж в канале } m}$ $\frac{\text{Общее количество заказов}}{\text{Общий объем продаж}}$
	2.5. Доля торговой точки (территориального рынка)	$\frac{\text{Объем продаж торговой точки (на территориальном рынке)}}{\text{Общий объем продаж}}$

	Показатель	Формула расчета
	2.6. Доля/количество новых клиентов по договорам с партнерами (внешние кросс-продажи)	$\frac{\text{Количество новых клиентов, привлеченных по программам с партнерами}}{\text{Общее количество новых клиентов}}$
	2.7. Доля новых клиентов, узнавших о магазине через z (коммуникации)	$\frac{\text{Количество новых клиентов, узнавших о магазине через z (реклама, Интернет и пр.)}}{\text{Общее количество новых клиентов}}$
Уровень рынка	3.1. Уровень осведомленности о магазине (товаре)	$\frac{\text{Количество потребителей, знакомых с магазином (товаром)}}{\text{Общее количество респондентов}}$
	3.2. Потребительский охват	$\frac{\text{Количество существующих потребителей (клиентов)}}{\text{Количество всех потенциальных потребителей (клиентов) на рынке}}$
	3.3. Индекс проникновения на территориальный рынок	$\frac{\text{Объем продаж}}{\text{Общий объем продаж}} \cdot \frac{\text{Количество существующих клиентов на данном территориальном рынке}}{\text{Количество потенциальных клиентов на территориальном рынке}}$
	3.4. Доля рекламного воздействия (share of voice)	$\frac{\text{Количество рекламы компании-продавца}}{\text{Общий объем рекламы на рынке}}$
	3.5. Доля внимания (share of mind)	Частота, с которой покупатели вспоминают данного продавца, когда намереваются приобрести товар данной категории
	3.6. Относительная цена	$\frac{\text{Цена собственного товара}}{\text{Средняя цена аналогичных товаров, предлагаемых конкурентами}}$

Перспектива «долгота продаж». Под долготой продаж будем понимать характеристики, связывающие продолжительность продаж во времени и прибыльность существующих клиентов. Целью становится максимизация не доли рынка, а доли в кошельке покупателей и «вытягивание» периода их активности во времени (табл. 7). На практике это означает, что после приобретения покупателя нужно попытаться сделать так, чтобы приобретение товаров данного розничного продавца составляло наибольшую часть его покупок в данной товарной категории. Вместо того чтобы заключать сделку, предпочтительнее строить с покупателем длительные и взаимовыгодные отношения. С точки зрения постановки стратегических целей, ключевыми становятся следующие вопросы: «Каковы основные условия потребления продукта и как это можно учесть в маркетинговом плане?», «Как компания может „проникнуть“ в процесс потребления товара?», «Как компания может стимулировать активность клиента в течение времени?»

Т а б л и ц а 7

Текущие показатели долготы продаж

Показатель		Формула расчета
<i>Показатели, ориентированные на прошлое (анализ текущей ситуации)</i>		
Уровень покупателя	1.1. Прибыль от удержания клиента i	Выручка от клиента i – Затраты на клиента i
	1.2. Затраты на удержание клиента i	Средние затраты на удержание клиента = $= \frac{\text{Затраты на удержание клиентов}}{\text{Количество удержанных клиентов}}$
	1.3. Давность покупки	Среднее время, прошедшее с момента последней покупки
	1.4. Частота покупок	Средняя частота покупок за определенный период
	1.5. Денежная ценность	Средняя сумма, потраченная за одно посещение

Продолжение табл. 7

Показатель		Формула расчета
Уровень продавца	2.1. Доля удержанных клиентов	$\frac{\text{Выручка} / \text{Прибыль, полученная от удержания клиентов}}{\text{Общая выручка} / \text{Общая прибыль}};$ Число удержанных потребителей из тех, которых могли потерять
	2.2. Доля маркетинговых затрат на удержание	$\frac{\text{Маркетинговые затраты на удержание клиентов}}{\text{Чистая выручка от удержания клиентов}};$ $\frac{\text{Маркетинговые затраты на удержание клиентов}}{\text{Общие маркетинговые затраты}}$
	2.3. Процент повторных покупок	$\frac{\text{Количество товара, приобретенного одним и тем же покупателем как минимум дважды}}{\text{Общий объем продаж данного товара}}$ О повторной покупке говорят, когда покупатель приобретает товар минимум дважды. Доля повторных покупок — индикатор потребительской удовлетворенности. Потребительские товары длительного пользования, как правило, приобретаются один раз в несколько лет. Кроме того, иногда к повторным покупкам ошибочно относят приобретение клиентами других товаров
	2.4. Временная ценность	Средняя продолжительность отношений с клиентами
Уровень рынка	3.1. Индекс обслуживания	Определение данного показателя связано с рядом проблем. Прежде всего, следует установить, какие предложения и услуги компании относят к обслуживанию. Затем — как их нужно оценивать: на основании стоимости или их вида. Например, компания составляет список услуг, оказываемых ее конкурентами, в виде таблицы представляет оценку этих услуг по очкам, каждой услуге присваивается значимость, затем определяется суммарный балл по каждой компании. $\frac{\text{Собственный обхват обслуживания}}{\text{Обхват обслуживания} / \text{Средний показатель основных конкурентов}} / \text{Средний показатель по рынку}$
	3.2. Доля кошелька	$\frac{\text{Расходы потребителей на товары данного розничного продавца}}{\text{Совокупные расходы на товары той же категории}}$

Перспектива «глубина продаж». В последнее время под влиянием изменений в поведении потребителей и в конкурентной среде традиционная торговля развивается в сторону маркетинга отношений, который приходит на смену транзакционному маркетингу. При этом, как отмечает Ж.-Ж. Ламбен, между разовой транзакцией и маркетингом отношений существует множество различий. Во-первых, транзакционный маркетинг сконцентрирован на дискретных, индивидуальных актах купли-продажи и с совершением сделки отношения прекращаются; напротив, продажа, основанная на отношениях, ориентирована на прочные и длительные связи, а ее главным приоритетом является сохранение и культивация клиентуры с целью создания взаимовыгодных отношений. Во-вторых, продажа, основанная на отношениях, предполагает наличие некоей потенциальной общей выгоды, в то время как транзакционный маркетинг основан на модели противоречивых потребностей: покупателю нужна выгодная цена, продавцу — высокая прибыль. В-третьих, если в транзакционном маркетинге едва ли не единственным приоритетом является цена, то в маркетинге отношений в центре внимания находятся неэкономические выгоды: сервис, срок доставки, гарантии (табл. 8).

Т а б л и ц а 8

**Сравнение транзакционных продаж и продаж,
основанных на отношениях**

Критерии	Транзакционные продажи	Продажи, основанные на отношениях
Миссия	Завоевание	Создание лояльности
Цель	Сделки, доля рынка	Отношения, доля кошелька
Организация	Управление брендом (товаром)	Управление отношениями с покупателями
Информация	Исследования рынка	Диалог, базы данных
Окружающая среда	Ненасыщенные рынки	Насыщенные рынки

Перспективы «долгота продаж» и «глубина продаж» складываются под влиянием новой парадигмы маркетинга отношений, однако первая нацелена на «вытягивание» продаж в длину, т. е. во времени, и формирование длительных отношений с клиентами, а также на максимальное проникновение в процесс потребления товара, вторая же ориентирована исключительно на «качество» отношений с клиентами, создание базы лояльных клиентов, которые выступают уже не в качестве клиентов, а как ее партнеры и «адвокаты» на рынке, т. е. формирование взаимовыгодных отношений (рис. 9). Несомненно, данные перспективы тесно связаны между собой. С точки зрения постановки стратегических и операционных целей, ключевыми становятся следующие вопросы: «Как компания может улучшить „качество“ отношений с клиентами?», «Как сделать клиента партнером?»

Текущие показатели глубины продаж обобщены в табл. 9.

Потребительская удовлетворенность — это комплексная и самая сложная величина в системе маркетинговых показателей, которая не только имеет первостепенное значение, в том числе для прибыльности компании, но и с большим трудом определяется.

Потребительская удовлетворенность состоит из ряда отдельных элементов, которые не всегда известны, поэтому здесь может использоваться только обобщенная величина, которая называется «индекс потребительской удовлетворенности». Он, как правило, включает в себя два компонента: значимость критериев, по которым оценивается удовлетворенность потребителей, и степень удовлетворенности по каждому из них. Однако определить данный показатель однозначно невозможно, так как удовлетворенность клиента зависит от отрасли и конкретной ситуации. При этом удовлетворенность потребителя тесно связана с намерением купить снова, т. е. с лояльностью. Необходимо понимать, что высокий уровень удовлетворенности необязательно обеспечивает лояльность.

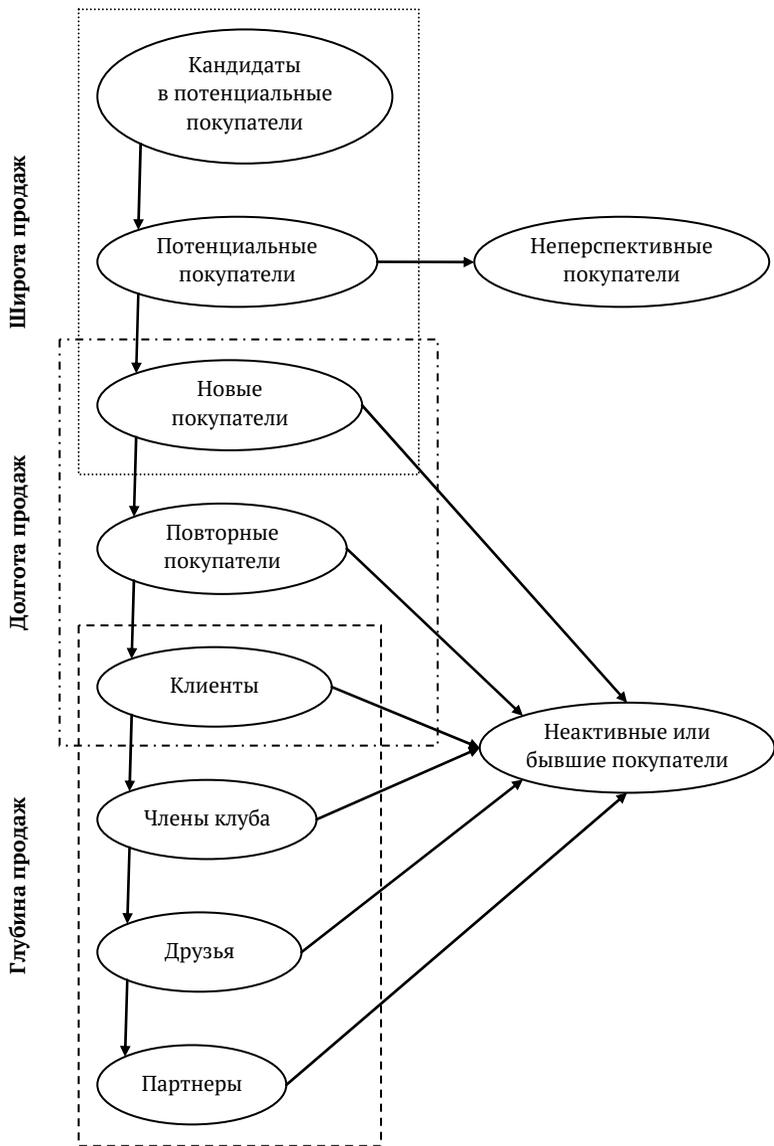


Рис. 9. Процесс эволюции покупателя в компании по Ж.-Ж. Ламбену

Текущие показатели глубины продаж

Показатель		Формула расчета
<i>Показатели, ориентированные на прошлое (анализ текущей ситуации)</i>		
Уровень продавца	1.1. Индекс потребительской удовлетворенности	Индекс, как правило, включает в себя два компонента: значимость критериев, по которым оценивается удовлетворенность потребителей, и степень удовлетворенности по каждому из них
	1.2. Доля лояльных клиентов	$\frac{\text{Количество} / \text{Прибыль, полученная от лояльных клиентов}}{\text{Общая выручка} / \text{Общая прибыль}}$
	1.3. Доля маркетинговых затрат на программы лояльности	$\frac{\text{Маркетинговые затраты на программы лояльности}}{\text{Чистая выручка от лояльных клиентов}}$; $\frac{\text{Маркетинговые затраты на программы лояльности}}{\text{Общие маркетинговые затраты}}$
	1.4. Доля клиентов, купивших товар по рекомендации	$\frac{\text{Количество} / \text{Прибыль от клиентов, покупающих товар по рекомендации}}{\text{Количество всех клиентов} / \text{Общая прибыль}}$
	1.5. Доля рекламаций/возврата товара	$\frac{\text{Количество} / \text{Стоимость обжалованных товаров}}{\text{Общий объем продаж}}$
	1.6. Доля скидок	$\frac{\text{Объем предоставляемых скидок}}{\text{Выручка}}$

Доля клиентов, купивших товар по рекомендации, и процент повторных покупок представляют собой классические индикаторы, зависящие от потребительской удовлетворенности и лояльности. Клиенты по рекомендации — это те покупатели, которых «завербовали» другие клиенты. Распространение рекомендаций свидетельствует о высоком уровне удовлетворенности. Клиенты по рекомендации являются более прибыльными, поскольку на их привлечение не требуются расходы.

Еще одним показателем, тесно связанным с лояльностью, является желание потребителя искать товар «именно этой марки» или «именно в этом магазине», т. е. процент покупателей,

которые решат отложить покупку и пойти в другой магазин в случае отсутствия нужного товара.

Доля рекламаций рассчитывается как в количественном, так и в стоимостном выражении. В случае больших объемов продаж можно рассчитывать долю рекламаций по отдельным клиентам. Показатель служит инструментом контроля качества, а потому является важной составляющей процедуры определения удовлетворенности клиентов; при этом доля рекламаций становится отправной точкой в понимании того, в какой мере следует учитывать затраты на обслуживание клиентов. Большая доля рекламаций может уменьшать прибыльность клиентов и приводить к их потере. В то же время данный показатель позволяет расширить временные границы «общения» розничного продавца с клиентом. Клиенты, которые возвращают товар и потом остаются довольны, в итоге демонстрируют самый высокий уровень удовлетворенности и готовность к повторным покупками и рекомендациям.

Размер скидок может анализироваться по продуктам, временным периодам, продавцам или клиентам. Данный показатель определяют потери от поступлений, имевшие место из-за уступок клиентам. Он служит индикатором раннего обнаружения возможных проблем на рынке. Скидки по продуктам позволяют обратить внимание на те продукты, которые плохо продвигаются на рынке (недостаточная конкурентоспособность, слишком высокие цены и др.); скидки по клиентам — выявить проблемных клиентов (нелояльных, ненадежных, неприбыльных); скидки по временным периодам указывают на сезонные колебания или активные действия конкурентов; скидки по продавцам раскрывают особенности их техники продаж.

Доля клиентов, купивших товар по рекомендации, и процент повторных покупок представляют собой классические индикаторы, зависящие от потребительской удовлетворенности. Клиенты по рекомендации — это покупатели, которых «завербо-

вали» другие клиенты. Распространение рекомендаций свидетельствует о высоком уровне удовлетворенности. Клиенты по рекомендации являются более прибыльными, поскольку на их привлечение не требуются расходы.

В табл. 10 представлены подходы к вычислению показателей, ориентированных на будущее.

Перспектива «адаптивность продаж». Основываясь на определении, которое дает в своей работе «Адаптивное развитие маркетинговых каналов распределения продукции» В.В. Салманова¹, под адаптивностью продаж мы будем понимать способность системы управления продажами розничного продавца обеспечивать целенаправленное изменение параметров, свойств и его структуры в ответ на происходящие изменения во внешней среде.

Данная перспектива затрагивает такие аспекты, как маркетинг и информация, маркетинг и внутренние бизнес-процессы, маркетинг и сотрудники, а также их взаимосвязи. Для достижения целей компания-продавец должна иметь соответствующую инфраструктуру и проявлять внимание к таким факторам, как развитие информационных систем, оптимизация бизнес-процессов и их гибкость, а также квалификация и уровень удовлетворенности торгового персонала, поскольку сотрудники должны иметь достаточно знаний и навыков, обладать определенным набором компетенций, чтобы решать поставленные перед компаний задачи. С точки зрения постановки стратегических и операционных целей, ключевыми становятся следующие вопросы: «Как более оперативно получать информацию о рынке, товаре, внешних клиентах?», «Как компания изнутри может подготовиться к внешним возможностям и угрозам?»

¹ Салманова В. В. Адаптивное развитие маркетинговых каналов распределения продукции (на примере мебельного производства) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Ростов н/Д, 2010.

Показатели, ориентированные на будущее

Показатель		Формула
Уровень покупателя	Ценность жизненного цикла клиента (CLV)	$CLV_i = \sum_{y=1}^{T_i} \frac{CM_{i,y}}{(1+r)^{y/frequency_i}} - \sum_m \frac{\sum C_{i,m,l} \times X_{i,m,l}}{(1+r)^l},$ <p>где CLV_i – ценность жизненного цикла клиента i; $CM_{i,y}$ – прогнозируемый вклад в операционную прибыль от потребителя i при совершении покупки y, ден. ед.; r – ставка дисконтирования; $C_{i,m,l}$ – маркетинговые расходы на контакт для клиента i в канале m в году l; $X_{i,m,l}$ – количество контактов с клиентом i в канале m в году l; $frequency_i$ – прогнозируемая частота покупок клиента i; n – количество лет прогнозирования; T_i – прогнозируемое количество покупок, которые сделает клиент i до окончания периода планирования.</p> $CLV_i = \frac{\text{Маржа} \times \text{Коэффициент удержания клиентов}}{1 + \text{Ставка дисконтирования} - \text{Коэффициент удержания клиентов}}$
	Ценность жизненного цикла потенциального клиента (PLV)	$PLV_i = \text{Коэффициент привлечения} \times \left(\frac{\text{Первоначальная маржа}}{\text{привлечения}} + CLV_i \right) - \text{Маркетинговые расходы на привлечение нового клиента } i$
	Индекс NPS (Net Promoter Score)	<p>Концепция NPS выглядит следующим образом: при ответе на вопрос о вероятности рекомендации клиенты оценивают эту вероятность по шкале от 0 до 10. Ноль баллов выставляют те, кто абсолютно не готов рекомендовать компанию; 10 баллов – те, кто, несомненно, готов это сделать. Промоутерами считаются те, кто оценивает вероятность рекомендации на 9 и 10 баллов, пассивными – те, кто выбирают 7 и 8 баллов, а detractorами – клиенты, оценившие вероятность своего позитивного отзыва о компании на баллы от 6 до 0 включительно</p>

Показатель	Формула
Реферальная ценность клиента (CRV)	<p style="text-align: center;"> Ценность клиентов, привлеченных по рекомендации Ценность клиентов, привлеченных бы в любом случае; $CRV_i = \frac{\text{Ценность клиентов, привлеченных по рекомендации}}{\text{Ставка дисконтирования}} + \frac{\text{Ценность клиентов, привлеченных бы в любом случае}}{\text{Ставка дисконтирования}};$ $CRV_i = \sum_{t=1}^T \sum_{y=1}^{n_1} \frac{A_{ty} - a_{ty} - M_{ty} + ACQ1_{ty}}{(1+r)^t} + \sum_{t=1}^T \sum_{y=n_1}^{n_2} \frac{ACQ2_{ty}}{(1+r)^t},$ </p> <p>где T — количество периодов (например, лет) планирования; A_{ty} — вклад в операционную прибыль клиента y, который в другом случае не купил бы товар или услугу; a_{ty} — затраты на рекомендацию для клиента y; n_1 — количество клиентов, который бы не были привлечены без рекомендации; $(n_2 - n_1)$ — количество клиентов, которые были бы привлечены в любом случае; M_{ty} — маркетинговые расходы, необходимые для удержания клиентов, пришедших по рекомендации; r — ставка дисконтирования; $ACQ1_{ty}$ — экономия расходов на привлечение клиентов, которые бы не пришли без рекомендации; $ACQ2_{ty}$ — экономия расходов на привлечение клиентов, которые бы пришли в любом случае</p>
Уровень продавца	Потребительский /Клиентский капитал
«Сарафанное радио»	Дисконтированная реферальная ценность всех клиентов компании

Показатель	Формула
Марочный капитал/Капитал бренда	<p>Чистая приведенная стоимость будущих денежных потоков, генерируемая брендом компании, своеобразный излишек над ценностью. Методика Моран:</p> <p style="text-align: center;">Марочный капитал = Доля рынка × Относительная цена × Индекс лояльности.</p> $V_n = \frac{CF(n+1)}{(i-K)},$ <p>где V_n — стоимость конечной ценности бренда через 5 лет; i — ставка дисконтирования; K — темп долгосрочного роста денежного потока; CF_n — денежный поток n-го периода (года); $CF(n+1)$ — дисконтированная прибыль бренда за период $(n+1)$; n — номер периода (года)</p>
Ресурсный потенциал	$П_{\text{рес}} = \sum_{i=1}^n K_i \times \Pi_i,$ <p>где $П_{\text{рес}}$ — интегральный показатель ресурсного потенциала; K_i — коэффициенты значимости каждого блока/вида ресурсного потенциала, которые определяются использованием метода экспертных оценок, причем сумма K i-й группы должна равняться 1; Π_i — показатель оценки отдельного вида ресурсного потенциала организации торговли</p>
Уровень рынка	<p>При оценке рыночного потенциала сопоставляются показатели, рассмотренные при оценке ресурсного потенциала, с соответствующими показателями в целом по рынку</p>

Показатели адаптивности продаж обобщены в табл. 11.

Т а б л и ц а 11

Текущие показатели адаптивности продаж

Показатель		Формула расчета
<i>Показатели, ориентированные на прошлое (анализ текущей ситуации)</i>		
Уровень продавца	1.1. Индекс коммерческо-технологической гибкости	$\frac{\text{Количество принятых нестандартных заказов}}{\text{Количество сделанных клиентами нестандартных заказов}}$
	1.2. Качество анализа внешней среды	Время, затраченное на проведение анализа (количество источников, которые используются для отслеживания тенденций и изменений)
	1.3. Уровень потребности в информации	Количество ситуаций, когда перед принятием решения требуется информация
	1.4. Уровень использования информации	$\frac{\text{Количество используемых источников информации}}{\text{Количество всех имеющихся источников информации}}$
	1.5. Знание клиентов	$\frac{\text{Количество критериев, по которым оценивается один клиент}}{\text{Количество критериев, значимых для покупательского поведения}}$

Приведенные показатели адаптивности продаж характеризуют, прежде всего, информационный и организационно-управленческий потенциалы розничного продавца, что демонстрирует взаимосвязь с перспективой «гармоничность продаж».

Перспектива «гармоничность продаж». С точки зрения постановки стратегических и операционных целей, данная перспектива охватывает следующие вопросы: «Каким образом организация может обеспечить функциональную целостность и устойчивость на уровне бизнес-процессов?», «Как эффективнее использовать ресурсные, в том числе маркетинговые, активы организации?», «Как обеспечить гармонизацию внутренних потенциалов организации с параметрами рынка?»

Следует отметить, что *гармонизация* как процесс выражает отношения, складывающиеся в ходе формирования гармонии экономической деятельности, в то время как *гармоничность* выступает как конечный результат гармонизации и одна из характеристик экономических систем и их бизнес-моделей. При определении контуров гармонизации внутренних потенциалов организации с параметрами рынка важную роль играют такие понятия, как ресурсный и рыночный потенциал.

Здесь имеет смысл обратиться к работе С. Н. Лыкасовой¹, посвященной обоснованию теоретических и методологических положений сущности и содержания ресурсного и рыночного потенциала организации розничной торговли. В рамках нашего исследования особый интерес представляют ряд предложенных данным автором определений и умозаключений.

- *Экономические ресурсы* — это источники и предпосылки получения необходимых благ и достижения поставленных организацией целей при существующих технологиях и социально-экономических отношениях.

- Различия понятий «ресурс» и «потенциал»: ресурс характеризует текущее состояние объекта, а потенциал описывает объект в динамике и его возможности развития на перспективу. Понятие «ресурс» — количественная составляющая, понятие «потенциал» — качественная.

- Три основных научных подхода к понятию «потенциал»:

- 1) ресурсный, в соответствии с которым под потенциалом понимается система ресурсов; взаимосвязанная совокупность материально-вещественных, энергетических, информационных средств, а также самих работников, которые используют их в процессе производства материальных благ и услуг;

¹ Лыкасова С. Н. Ресурсный потенциал организации розничной торговли : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Екатеринбург, 2011.

2) ресурсно-результатный, рассматривающий потенциал как совокупность всех ресурсов предприятия, обеспечивающих возможность получения максимального экономического эффекта в заданный момент времени и развития системы в заданном направлении;

3) ресурсно-вероятностный, понимающий потенциал как способность использования ресурсов и достижения какого-либо результата под влиянием рыночной среды, проявляющуюся с определенной вероятностью.

- В исследовании предложен *эволюционно-рыночный подход*, в соответствии с которым под потенциалом следует понимать возможность развития объекта в заданном направлении в будущем периоде на основе использования имеющихся ресурсов.

- *Ресурсный потенциал организации* — это способность экономической системы к эффективному использованию внутренних ресурсов и реализации рыночных возможностей организации с целью обеспечения развития в условиях зависимости от влияния внешней среды.

- *Ресурсный потенциал торговой организации* — способность торговой организации использовать и наращивать имеющиеся ресурсы, целенаправленно мобилизованные в торговый процесс с целью наиболее полного удовлетворения спроса населения на товары и услуги, достижения экономического эффекта и формирования механизма развития организации.

- *Рыночный потенциал организации* — это способность ресурсного потенциала обеспечивать конкурентоспособность организации в долгосрочной перспективе в соответствии с требованиями рынка.

Для комплексной оценки ресурсного потенциала организации торговли С. Н. Лыкасова предлагает использовать блочную модель оценки ресурсного потенциала, состоящую из пяти блоков показателей, каждый из которых характеризует отдельный элемент ресурсного потенциала (рис. 10):



Рис. 10. Блочная модель оценки ресурсного потенциала организации розничной торговли¹

¹ Источник: *Лыкасова С. Н.* Ресурсный потенциал организации розничной торговли.

1) информационный, характеризующий возможности организации своевременно получать необходимую информацию;

2) организационный, раскрывающий способность организации использовать соответствующие методы выработки, принятия и реализации управленческих решений;

3) технологический, учитывающий способность организации применять прогрессивные технологии, методы и формы реализации товаров и обслуживания покупателей;

4) финансово-инвестиционный, характеризующий возможности организации инвестировать необходимые денежные средства в плановое развитие и обеспечивать укрепление рыночных позиций;

5) кадровый, отражающий способность организации использовать трудовые ресурсы для обеспечения дальнейшего развития;

6) инновационный потенциал как составную часть организационного, информационного, технологического и кадрового потенциала, так как инновационный потенциал организации — это совокупность имеющихся у организации средств, возможностей для использования новаций в своей деятельности в соответствии с базовыми целями ее развития;

7) пространственный потенциал, характеризующийся степенью интеграции, расположением относительно торговых узлов, подъездных путей, размером торговой площади.

Оценка рыночного потенциала организации представляет собой продолжение анализа ресурсного потенциала, так как включает в себя результаты последнего с целью сравнения с показателями рынка. При этом ресурсный и рыночный потенциалы могут не совпадать, что указывает на то, что имеющийся потенциал не отвечает требованиям рынка и характеризует отрицательный потенциал. Рыночный потенциал организации включает в себя скрытый потенциал — это неиспользованные воз-

возможности и резервы развития, повышения конкурентоспособности организации.

Как было сказано выше, гармонизация — это процесс формирования гармоничных взаимодействий. В основе математического анализа гармонии, так называемого гармонического анализа, лежит теорема Фурье, согласно которой всякая периодическая функция, произвольно данная в некотором промежутке, может быть разложена на ряд простых гармонических колебаний и, в конечном счете, представлена тригонометрическим рядом определенного вида.

Правило «золотого сечения» представляется как пропорциональность деления отрезка на две неравные части в соотношении:

$$\frac{1}{X} = \frac{X}{1 - X}, \quad (2)$$

где X — больший отрезок; $(1 - X)$ — меньший отрезок.

При решении уравнения (1) получается, что длина большего отрезка X приближается к 0,618, а длина меньшего отрезка $(1 - X)$ — к 0,382. Золотое сечение широко известно, прежде всего, как просто пропорция:

$$1 = 0,62 + 0,38.$$

Правило «золотого сечения» положено в основу получившего в последние годы направления «Гармонизированный менеджмент». Принято считать, что чем больше пропорций, отвечающих принципу «золотого сечения», в структуре объекта, тем выше уровень развития этого объекта и больше его устойчивость.

Отметим два наиболее важных для нас свойства гармонии:

эмерджентность — несводимость свойств целого к сумме свойств его частей, несовпадение цели организации с целями

входящих в нее частей; по мере развития большой и сложной системы связанность элементов усиливается, таким образом, гармония — это «усилитель» свойств целого, и чем больше гармонии между частями целого, настолько и больше эмерджентных свойств;

наличие резонансных свойств и минимизация затрат: при взаимодействии объектов, имеющих структуру по принципу «Золотого сечения», возникают явления, близкие к резонансу, при этом для резонирующих систем характерно, прежде всего, отсутствие затрат на поддержание собственного устойчивого состояния. Таким образом, для повышения эффективности потенциала розничного продавца необходимо соединение его составляющих в единую гармоничную систему так, чтобы она отвечала условиям структурной и функциональной целостности и устойчивого единства с внешней средой. Гармоничность структуры бизнес-процессов значительно усиливают адаптивные качества предприятия, обеспечивая его успешное развитие.

Согласно определению И. П. Дежкиной и Г. А. Поташевой¹, «Гармоничное предприятие представляет собой систему, в которой отношения составляющих ее элементов отвечают принципу «Золотого сечения», что обеспечивает высокую скорость энтропии этой системе и минимальные затраты на поддержание ее устойчивости, роста дохода и его распределения». Если принять за основу модель ресурсного потенциала организации розничной торговли С. Н. Лыкасовой, — однако, с некоторыми модификациями: так мы полагаем, что необоснованно не учтены маркетинговый и клиентский потенциалы, а также имеет смысл выделить в отдельный элемент инновационный потенциал, — то элементами, составляющими ресурсный потенциал организации

¹ Смирнов С. В., Дежкина И. П., Поташева Г. А. Оценка организационного потенциала предприятия по принципу золотого сечения // Вестник машиностроения. 2008. № 6.

розничной торговли являются: информационный потенциал, потенциал основных и оборотных фондов, кадровый потенциал, организационно-управленческий потенциал, финансово-инвестиционный потенциал, маркетинговый потенциал, клиентский потенциал, инновационный потенциал (рис. 11).

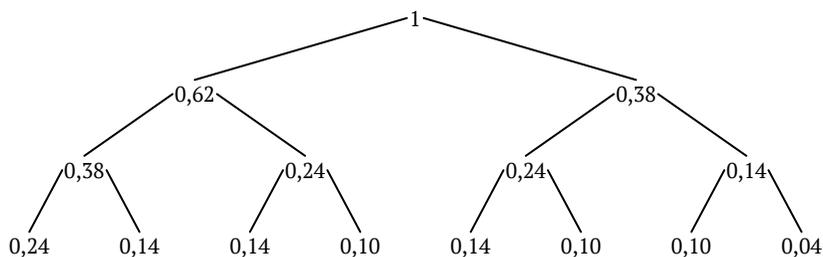


Рис. 11. Распределение составляющих ресурсного потенциала организации розничной торговли на основе принципа «золотого сечения»

Тогда элементы ресурсного потенциала организации розничной торговли распределяются следующим образом:

Определение весов в ресурсном потенциале по принципу «золотого сечения»

<i>Элемент потенциала</i>	<i>Коэффициент весомости</i>
Информационный потенциал	0,14
Потенциал основных и оборотных фондов.....	0,10
Кадровый потенциал.....	0,14
Организационно-управленческий потенциал.....	0,14
Финансово-инвестиционный потенциал.....	0,10
Маркетинговый потенциал	0,14
Клиентский потенциал	0,10
Инновационный потенциал	0,14

Рыночный и финансовый результат. Теперь обратимся к группам показателей, которые аккумулируют конечные результаты деятельности компании: как следует из рис. 5, это ры-

ночный и финансовый результат. Долю рынка можно охарактеризовать как центральный показатель рыночной результативности в маркетинге. Так как наше исследование ориентировано на деятельность розничных продавцов, которые выступают конечным звеном в маркетинговом канале и непосредственно взаимодействуют с потребителями, то мы предлагаем дополнить показатель «доля рынка» показателем «доля компании в маркетинговом канале». Что касается интегральных финансовых показателей эффективности маркетинговой деятельности, то, как принято, к ним мы отнесли:

1) чистую прибыль (profits);

2) рентабельность продаж (return on sales, *ROS*), т. е. чистую прибыль как процент от выручки;

3) рентабельность инвестиций (return on investments, *ROI*), т. е. чистую прибыль как процент от инвестиций;

4) рентабельность маркетинговых инвестиций (return on marketing investments, *ROMI*), т. е. отношение приращения выручки за счет маркетинга, умноженное на долю прибыли (за вычетом затрат на маркетинг), к затратам на маркетинг.

Результат, которого достигла компания в настоящий момент времени, станет отправной точкой для определения направлений развития в будущем.

Как известно, маркетинговая стратегия играет центральную роль в битве за клиентов, в их удержании и развитии, обеспечивает компании постоянный рост и формирование устойчивого конкурентного преимущества на рынке, а также подталкивает финансовые показатели компании вверх через совершенствование существующей бизнес-модели. Разработка стратегии позволяет компании определить направление и способ ее движения к поставленным целям, а также установить, в какие маркетинговые активы следует инвестировать.



Рис. 12. Расчет чистой маркетинговой контрибуции

Однако чтобы разработать подходящую стратегию, необходимо понимать, какие движущие силы обуславливают развитие рынка, и найти потенциальные точки роста.

Чистая маркетинговая контрибуция (ЧМК) напрямую измеряет эффективность принятой стратегии. Различные элементы чистой маркетинговой контрибуции представлены на рис. 12. Чтобы определить лучший способ повышения общей прибыльности, ко всем членам уравнения необходимо подойти со стратегической точки зрения.

Рассмотренные перспективы развития продаж позволили нам оформить матрицу возможностей для розничного продавца (рис. 13).

		Существующие										
		Клиенты	Территории	Сегменты	Партнеры	Каналы	Коммуникации	Сопутствующие товары	Сервис	Программы лояльности	Информация	Ресурсы
Новые	Клиенты	Стратегии привлечения										
	Территории	Стратегии удержания										
	Сегменты	Развитие широты продаж		Развитие широты продаж		Развитие широты продаж		Развитие долготы продаж		Развитие глубины продаж		Развитие адаптивности продаж
	Партнеры	Развитие широты продаж	Развитие долготы продаж									
	Каналы	Развитие широты продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж					
	Коммуникации	Развитие широты продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж					
	Сопутствующие товары	Развитие широты продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж					
	Сервис	Развитие широты продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж					
	Программы лояльности	Развитие широты продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж					
	Информация	Развитие широты продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж					
	Ресурсы	Развитие широты продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж	Развитие долготы продаж					

Рис. 13. Матрица возможностей

В данной главе мы представили подробный обзор ключевых маркетинговых показателей эффективности, рассматриваемых в научной литературе и применяемых в практической деятельности, проанализировали существующие между ними взаимосвязи, уделили особое внимание деятельности розничных компаний и классификации маркетинговых показателей эффективности в области продаж, позволяющих проводить оценку текущей ситуации и обнаруживать «слабые» точки в компании, осуществлять постановку целей и разработку стратегии развития продаж.

Глава 3

Маркетинговая концепция управления продажами товаров длительного пользования

3.1. Практический подход к анализу стратегии и тактики компаний на российском рынке

Проблемы управления продажами, как правило, рассматриваются в рамках организации сбытовой деятельности компании-производителя. Представляется актуальным исследовать менеджмент продаж исходя из особенностей рынка определенных товаров и с учетом ключевых компетенций фирм — участников маркетингового канала.

Маркетинговая концепция управления продажами в значительной степени опирается на понятия «маркетинговый канал» и «триада продажи». Сущность и теория управления маркетинговыми каналами распределения подробно раскрыта в работах Г. Л. Багиева, Д. Баркана, Б. Бермана, Г. Болта, Ю. Витта, Дж. Дент, П. Диксона, Ф. Котлера, Е. Дихтля, Э. Кофлан, Ж.-Ж. Ламбена, Дж. Лампкина, Р. Макколи, Ф. Моати, В. Наумова, В. Розенблюма, Х. Хершгена, Ч. Фатрелла, Л. Штерна, Дж. Эванаса, О. Юлдашевой и ряда других исследователей.

Американская ассоциация маркетинга определяет маркетинговый канал как совокупность организаций, обеспечивающих передачу и перемещение товаров от места производства до места потребления, и в силу этого также объединяет все организации, являющиеся субъектами маркетингового процесса¹. В российской научной школе преобладает понимание маркетингового канала как сферы коммуникаций всех взаимодействующих организаций в процессе доставки товаров и услуг до потребителей. В частности, В. Наумов рассматривает маркетинговые каналы как ориентированную на потребителей сферу взаимодействия бизнес-партнеров, характеризующуюся многосторонними коммуникативными потоками, которые возникают в процессе перемещения товаров или услуг². Объектом авторского исследования выступают промежуточные звенья маркетингового канала в цепочке передачи товара или услуги от компании-производителя конечным потребителям, которые в научной литературе получили название фирм-каналов³.

Понятие «триада продажи»⁴ позволяет четко выделить три важнейшие составляющие процесса продажи:

сбыт, осуществляемый производителями или специально созданными ими структурами;

дистрибуцию как сферу всех без исключения промежуточных покупателей;

собственно продажу — доведение товара и (или) услуги до конечного покупателя.

¹ *Dictionary* : [словарь Американской ассоциации маркетинга]. URL : www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx.

² *Наумов В. Н.* Стратегическое взаимодействие бизнес-субъектов в маркетинговых каналах : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. СПб., 2008.

³ *Баркан Д. И.* Маркетинговые каналы в «норме» и в кризисе : опыт эмпирического исследования // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2009. Вып. 4.

⁴ См.: *Баркан Д. И.* Управление продажами. СПб. : Изд. дом С.-Петерб. ун-та ; Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. С. 10–25.

Деятельность фирмы-канала охватывает две последние стадии этой цепочки.

Основным инструментом анализа авторами выбрана логическая модель «шесть вопросов». Еще во II–I вв. до н. э. греческий ритор Гермагор из Темноса, цитируемый как Августин «De Rhetorica», определил следующие необходимые условия для построения логики исследования проблемы и ее аргументации: «Quis, quid, quando, ubi, cur, quem ad modum, quibus adminiculis» (Кто? Что? Когда? Где? Почему? Каким образом? Что под этим подразумевается?).

В настоящее время модель «шесть вопросов» (Six Ws: who, what, when, where, why, in what way) получила широкое распространение¹. Ее применение в маркетинге выразилось отчасти в формировании маркетингового комплекса 4–7 P (продукт, цена, распределение, продвижение).

В управлении продажами одним из первых модель «шесть вопросов» применил профессор Высшей школы менеджмента Д. И. Баркан, который под структурным анализом концепции управления продажами предложил понимать «...систему, состоящую из шести взаимосвязанных вопросов, которые... позволяют сформировать ясное представление о механизме получения прибыли в процессе функционирования маркетинговых каналов, а в определенной степени — и о возможностях и ограничениях воздействий на этот механизм и пределах его эффективно функционирования»².

Модель «Шесть вопросов в управлении продажами» применительно к фирме-каналу представлена нами на рис. 14.

Кратко рассмотрим содержание основных элементов модели.

¹ См., например: Kotelnikov V. 6Ws of Sustainable Corporate Growth — 2009. URL : www.1000ventures.com; Исерн Й., Пунг К. Как справиться с реформой // Вестник McKinsey. 2008. № 19. URL : <http://econfin.ru>.

² Баркан Д. И. Управление продажами.

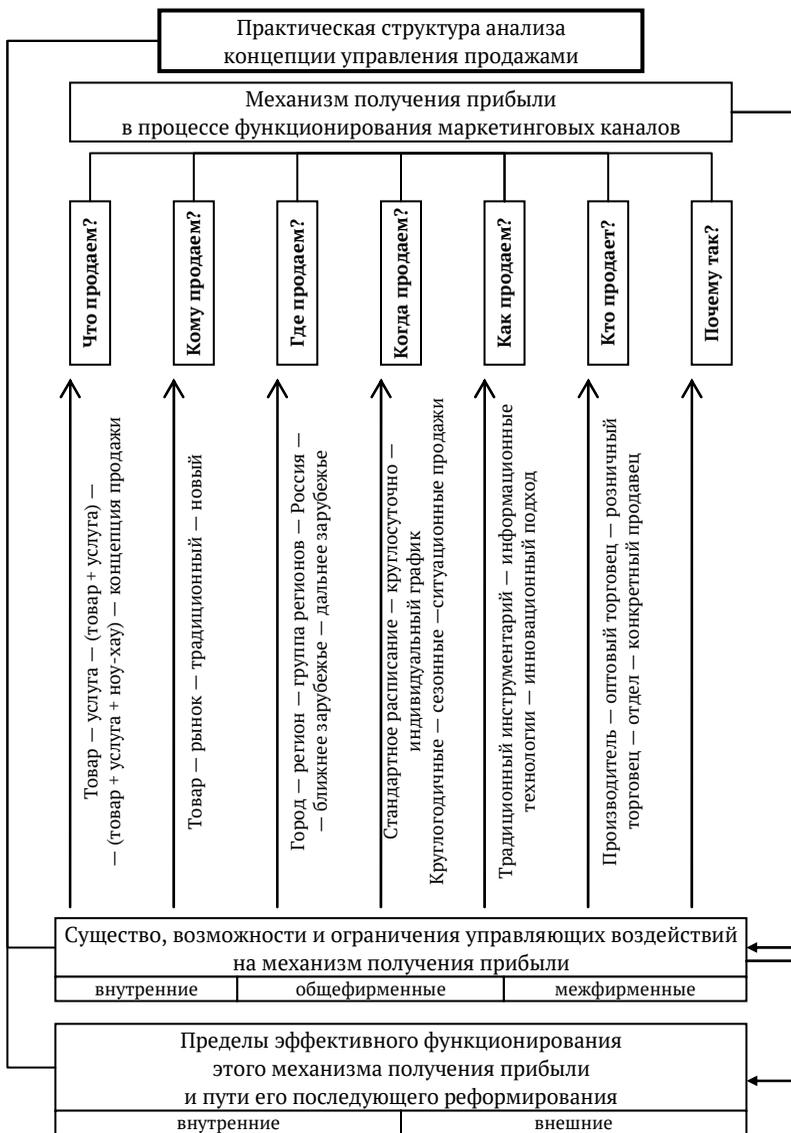


Рис. 14. Структурный анализ концепции управления продажами фирмы-канала с использованием модели «шесть вопросов» Д. И. Баркана

Что продаем? Ответ на этот вопрос базируется на понимании следующих аспектов.

- Дизайн канала и ключевая компетенция, носителем которой он является. Ключевой компетенцией может быть любое сочетание специфических, внутренних, интегрированных и прикладных знаний, умений и отношений (рис. 15).

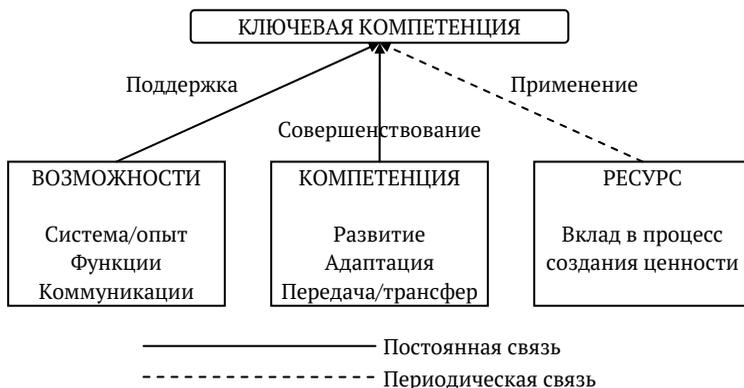


Рис. 15. Специфика формирования ключевой компетенции¹

Роль, которую играет оптовая и розничная торговля в процессе общественного производства, предполагает выполнение ряда определенных функций. Так, Ж.-К. Торандо и Д. Ксардель считают, что дистрибуция выполняет две важные функции: а) логистические, задача которых доставлять товар потребителям в нужное время и в нужном количестве; б) маркетинговые, отвечающие за продвижение и контакты с потребителями². Согласно концепции М. Портера о цепочке приращения стоимости, эти функции относятся к пяти основным элементам, кото-

¹ Источник: *Ljungquist U. Specification of Core Competence and Associated Components : A Proposed Model and a Case Illustration // European Business Review. 2008. Vol. 20, iss. 1.*

² Цит. по: *Наумов В. Н. Стратегическое взаимодействие бизнес-субъектов в маркетинговых каналах: автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. СПб., 2008.*

рые непосредственно создают или увеличивают ценность товара для потребителя (пять основных функций компании-производителя: входящая логистика, операции, исходящая логистика, маркетинг и продажи, сервисные услуги). Для того чтобы повысить собственную эффективность и предоставлять целевому рынку максимально ценные товары и услуги, компании-производители приступают к дизайну маркетинговых каналов (каналов распределения), передавая часть функций сторонним организациям, способным более эффективно выполнять их.

- **Взаимоотношения с участниками канала.** Фирму-канал можно рассматривать как участника партнерской сети, т. е. системы партнерств и альянсов, которую компания-производитель формирует для создания, расширения и предоставления своих предложений. С позиции фирмы-канала эту сеть можно рассматривать на двух уровнях: во-первых, это их поставщики, поставщики поставщиков, производители; во-вторых, это их непосредственные покупатели и конечные потребители. Чтобы оценить свою конкурентоспособность, фирма-канал должна понимать, что особенного она может предложить представителям этих уровней. Например, для компании-производителя ключевыми факторами при отборе посредников выступают следующие: товарное направление, репутация фирмы-канала, охват рынка, результаты продаж и потенциал их роста, масштаб операций, уровень и достижения менеджмента, отношения, кредитные и финансовые условия (В. Розенблюм);

- **Товарная и ценовая политика в канале, возможности и ограничения.** Характеризуя товарную политику в канале, Д. И. Баркан в своем исследовании указывает на следующую тенденцию: для фирмы-канала постепенно происходит перемещение акцентов с «глубины и широты ассортимента» к сочетанию «товар-услуга»¹. При этом роль последней в данном кон-

¹ См.: Баркан Д. И. Маркетинговые каналы в «норме» и в кризисе...

тинууме постоянно возрастает. Также он отмечает, что для фирмы-канала при ответе на вопросы «что?» и «кому?» имеют место явные ограничения, однако «практически абсолютная свобода управления (вопросы «где?», «когда?» и «кто?») дает возможность фирме-каналу в достаточно значительной степени варьировать конкретными формами и методами реализации данного механизма.

Кому продаем? Как указывалось выше, фирма-канал, с одной стороны, должна обеспечивать удовлетворение потребностей клиентов наиболее эффективным способом, а с другой — реализовать стратегические цели по получению прибыли и достижению устойчивого рыночного положения компании. Можно утверждать, что управление продажами и управление взаимоотношениями с клиентами следует воспринимать как взаимосвязанные процессы, эффективность функционирования которых базируется прежде всего на знании объекта управления и принципе обратной связи: информационная система с обратной связью существует там, где окружающая среда приводит к принятию решения, вызывающего действие, которое само влияет на окружающую среду и, значит, на дальнейшее решение. Экономический успех достигается, в частности, благодаря удовлетворенности клиентов. Довольные клиенты — это долгосрочные клиенты, которые позволяют сократить маркетинговые затраты и ослабить ценовое давление со стороны других участников рынка. Достижение высокого уровня удовлетворенности покупателей обеспечивает рост объема продаж, даже если он происходит через некоторые временные промежутки.

Где продаем? Фирма-канал должна принять решение, как наиболее эффективно выстроить систему дистрибуции и какой стратегии следовать, чтобы достичь как можно более глубокого проникновения на рынок. При ответе на данный вопрос будем рассматривать следующие аспекты продаж фирмы-канала: территориальный охват; наличие у компании ресурсов для экспан-

сии на новые рынки (основной вектор таков: город — регион — группа регионов — Россия в целом — ближнее зарубежье — дальнее зарубежье), принятие решения о региональных продажах; возможности развития электронной коммерции (интернет-пространство как место совершения сделок купли-продажи); маркетинговую логистику; а также естественные ограничения и возможные конфликты в канале, связанные с территориальными аспектами продаж.

Когда продаем? На первый взгляд, ответ на данный вопрос в рамках формирования концепции управления продажами выглядит менее масштабным и не столь значимым, поскольку распределение продаж во времени (круглогодичные, сезонные, ситуационные, круглосуточные) рассматривается лишь как вспомогательный элемент управления продажами. Однако следует помнить, что рынок — это динамичная среда, которая в определенных условиях изменяется очень быстро. Поэтому при ответе на поставленный вопрос имеет смысл рассмотреть именно временные рамки разработки и реализации комплекса маркетинга фирмы-канала, при этом под временными рамками понимается конъюнктура как совокупность признаков, характеризующих конкретный рынок в определенный отрезок времени. Необходимость изучения и анализа факторов внешней среды для построения системы управления продажами не вызывает сомнения, так как принятие соответствующих решений на их основе позволит в дальнейшем обеспечить гибкость и адаптивность самой системы. Также не следует забывать, что фактор времени используется для разделение рынков на on-trade, где покупка и потребление происходят практически одновременно (HoReCa), и off-trade, если покупка и потребление разделены во времени (розничная торговля).

Как продаем? Этот вопрос наиболее обширен, так как охватывает весь арсенал средств, которыми располагают оптовые и розничные организации для привлечения покупателей и

стимулирования продаж. Фирма-канал, как правило, обладает свободой в принятии решения о продвижении предлагаемых товаров или услуг на рынке. Однако, характеризуя деятельность именно фирмы-канала, нельзя не упомянуть понятие «торговый маркетинг». Ж.-Ж. Ламбен указывает, что это всего лишь применение концепции маркетинга к торговым компаниям, которые рассматриваются не как посредники в канале распределения, а как полноценные партнеры и потребители. Формализованная система торгового маркетинга канала распределения представляет собой механизм, при котором у участника канала любого уровня для достижения определенного показателя имеется соответствующая мотивация.

Кто продает? Любой процесс продаж состоит из определенных звеньев, образующих единую цепочку продаж. Каждое звено отвечает за часть продажи. От того, насколько эти звенья согласованы друг с другом, зависят показатели продаж компании. Однако за каждым звеном стоит конкретный человек или группа лиц. Для достижения целей компания должна иметь соответствующую инфраструктуру и проявлять внимание к таким факторам, как разрыв между возможностями сотрудников и теми рабочими задачами, которые они должны выполнить. Сотрудники компании должны обладать достаточными знаниями и навыками, а также уметь применить их на практике, чтобы решить поставленные задачи. Таким образом, центральная роль в управлении продажами отводится персоналу, так как каждая стратегия упирается в вопрос о том, кто ее реализует, находясь лицом к лицу с конкретным покупателем. В качестве инструментов управления торговым персоналом многие эксперты сегодня предлагают формирование внутри компании, в том числе в отделе продаж, так называемой карты компетенций, необходимых для оценки работников и эффективности их деятельности, для минимизации зон потери клиентов.

Второй элемент концепции — это **существо, возможности и ограничения управляющих воздействий на механизм получения прибыли**. Д. И. Баркан предлагает выделять три вида управляющих воздействий:

- 1) внутренние — применяемые в рамках текущего функционирования и характеризующиеся некоторой ограниченностью;
- 2) общефирменные — адекватные по масштабу и характеру решения на уровне руководства компании в целом;
- 3) межфирменные — решения между руководством компании, с одной стороны, и ее партнерами, с другой.

Наконец, третий элемент концепции — это представление управляющей структуры о **пределах эффективного функционирования существующего механизма получения прибыли и путях его последующего реформирования**, т.е. определение внутреннего и внешнего информационных контуров и развитие на их основе адаптивных подходов к реформированию.

Подводя итог, можно заключить, что представленная модель задает методологические рамки для анализа и оценки деятельности фирм-каналов, действующих на российском рынке.

3.2. Концепция управления продажами на примере регионального рынка товаров длительного пользования

Структурный анализ концепции управления продажами на базе модели «шесть вопросов» проведен нами на примере рынка товаров длительного пользования. Объектом исследования выступило ООО «Стройкомплекс». Компания основана в Екатеринбурге в 1991 г., с 1996 г. первой на Урале стала заниматься поставкой и монтажом «под ключ» каминов европейских производителей. Тогда же был открыт первый салон-магазин «Европейские камины» в Екатеринбурге. Начиная с 1998 г. компания развивает сеть региональных филиалов, специализирующихся на

розничных продажах каминов в крупных городах УрФО, таких как Тюмень, Челябинск, Магнитогорск, Миасс. Также появился филиал в Перми. В настоящее время компания позиционирует себя как единственный импортер каминов на Урале, на протяжении длительного времени работает напрямую с такими европейскими производителями, как Chazelles, Palazzetti, Nordica, Arkiane, Don-Bar, Schiedel и др., в то время как конкурирующие организации осуществляют закупки исключительно через оптовых посредников в Москве и Санкт-Петербурге.

Информационную базу структурного анализа продаж составили: а) первичные данные, полученные в результате полевого исследования рынка каминов Екатеринбурга, охватившего 440 респондентов); б) экспертные интервью с сотрудниками отдела продаж компании «Европейские камины»; в) внутренняя документация; г) вторичные данные в периодической печати и сети Интернет. Статистический анализ результатов опроса потребителей проводился с использованием программного обеспечения SPSS.

При проведении анализа использовались также аналитические материалы и статистическая информация, находящаяся в открытом доступе на официальных сайтах следующих организаций:

1) American Housing Survey (AHS, Американское обследование жилищных условий) — наиболее масштабное, реализуемое на регулярной основе выборочное исследование домохозяйств США и их жилищных условий, проводимое Американским Бюро Census для получения актуальной статистической информации для Министерства жилищного и городского развития Соединенных Штатов;

2) Hearth, Patio & Barbecue Association (HPBA) — международная некоммерческая торговая ассоциация, основанная в 1980 г. для представления и продвижения интересов компаний, работающих в сфере производства и реализации товаров

данной отрасли, а также оказывающих различные посреднические услуги;

3) Environmental Protection Agency (EPA) — Агентство по охране окружающей среды США;

4) National Fireplace Institute® (NFI) — Американский национальный институт каминов был основан в 2002 г. с целью обеспечения общественной безопасности через сертификацию деятельности и выдачу специальной лицензии специалистам, оказывающим услуги по проектированию и установке отопительного оборудования и вентиляционных систем (в компетенцию NFI попадают три категории товаров: газовое, дровяное и пеллетное отопительное оборудование).

При этом хотелось бы подчеркнуть, что интерес к изучению рынка каминов США был обоснован возможностью в последующем выявить общие и специфические черты, характерные для российского рынка и его потребителей. Кроме того, учитывая тот факт, что американские рынки имеют более продолжительную историю и являются более зрелыми, полученная информация могла бы оказаться полезной для прогнозирования направлений развития российского рынка и определения его перспектив в ближайшем и отдаленном будущем.

Что продаем? В английском языке такие категории товаров, как автономные печи и камины, топки и каминные вкладыши, а также печные и каминные аксессуары, принято относить к hearth industry. Данный термин не имеет точного дословного перевода на русский язык, однако в дальнейшем мы будем говорить о нем как о каминно-печной отрасли.

Однако в начале исследования перед нами встал закономерный вопрос: под каким углом следует рассматривать специфику рынка каминов? В настоящее время данный товар можно отнести как к рынку отопительного оборудования, так и к мебельному рынку, что связано с мотивами и характером потребления данного товара. Так, если до середины XIX в. отдельные

комнатные печи и камины, топившиеся углем или дровами, были основным источником тепла в домах, то с 1870-х гг. распространилось центральное отопление. Уже в первые десятилетия XX в. началось массовое строительство крупных центральных отопительных станций не только в США, но и в Германии, Франции, Англии. В результате к 1950-м гг. технический прогресс поставил под вопрос дальнейшую судьбу камина, доминирующая роль перешла от функциональных к эстетическим и эмоциональным мотивам обладания им. Новый толчок развитию рынка дали энергетические кризисы 1970-х гг., когда резкий рост цен на нефть подтолкнул американских и европейских потребителей искать альтернативные пути и источники обогрева своих домов. Именно в этот период популярность дровяных каминов достигла максимальных значений. Однако уже к началу 1990-х гг. на рынок значительно повлияли тенденции экологической устойчивости экономики и экологической сознательности потребителей. Таким образом, чтобы не отклоняться от установившейся практики, целесообразнее рассматривать камин как одну из альтернатив отопительного оборудования.

Рынок каминов как совокупность компаний-производителей, компаний-продавцов и конечных потребителей сформировался на Западе уже достаточно давно. Однако в России точкой отсчета можно считать начало 1990-х гг. — период перехода от плановой экономики к рыночной.

Камины относятся к потребительским товарам длительного пользования, что обуславливает ряд особенностей данного рынка.

Сложный цикл производства, длительный период вывода на рынок новых моделей и высокое влияние новых технологий. Так, до середины 1990-х гг. традиционные дровяные камины преобладали на рынке, их доля составляла 73,1%. С 1997 г. лидерство перешло к каминам, работающим на газе. Следующим толчком к развитию рынка стало появление электрокаминов, которые

подходят для эксплуатации не только в индивидуальных домах, но и в городских квартирах. В 2005–2006 гг. на российском рынке появились первые биокамины.

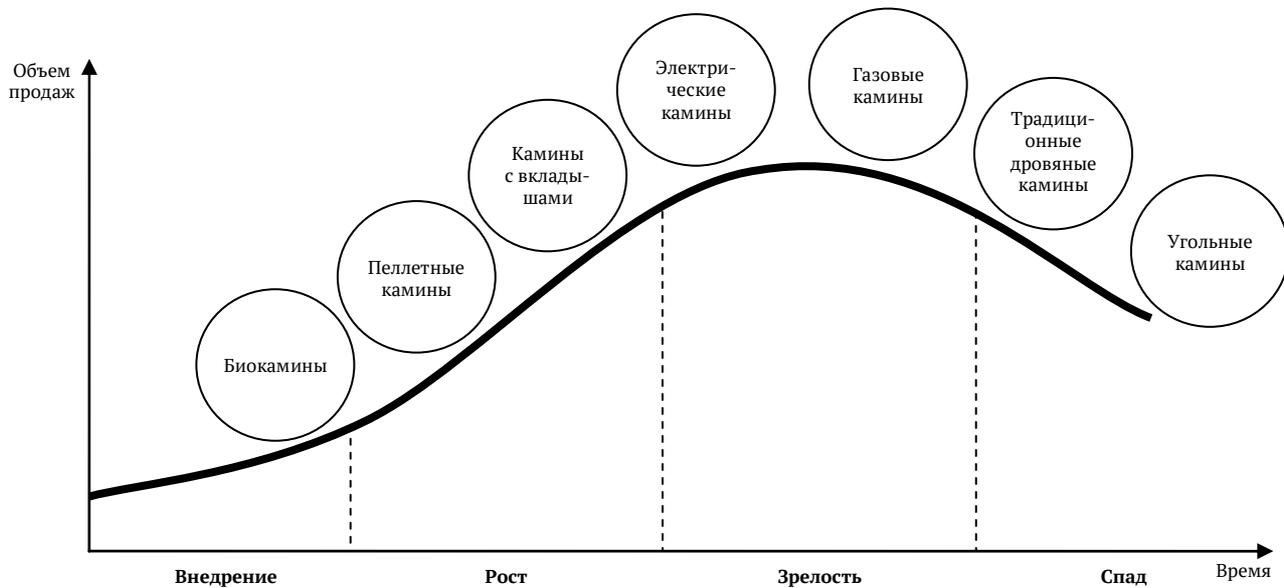
В настоящее время предложение на данном рынке чрезвычайно разнообразно. Используя концепцию «жизненного цикла товара», на рис. 16 мы предприняли попытку представить ключевые категории товаров и их место на рынке.

Относительно высокая стоимость. Так, продажи каминов на американском рынке оцениваются в 5 млрд дол. ежегодно. Средняя цена камина на американском рынке, включая установку и монтаж, составляет 3 000–5 000 дол. для деревянных и газовых моделей, 500–3 000 дол. для электрических. В России цена на камины варьирует от 5 000–10 000 р. за электрокамины до нескольких сотен тысяч рублей на эксклюзивные модели. Как и большинство товаров длительного пользования, камины — это товары с высокой эластичностью спроса по доходу. Камин относят к группе инновационных и дорогостоящих товаров, которыми владеют менее 10% населения России¹. Камин, как правило, эксплуатируются в условиях загородного дома. Вопрос размещения камина в помещении необходимо продумывать еще на стадии проектирования дома, так как камин — это сложное техническое сооружение. Продажи традиционных каминов коррелируют с динамикой строительства индивидуального жилья.

Конкуренция со стороны частных лиц, занимающихся кладкой камина из кирпича. Главная причина популярности таких каминов — низкая цена (800–1 000 дол.).

Продолжительный период выбора и совершения покупки потребителем. Выбор потребителем камина занимает от двух до четырех недель (а в некоторых случаях откладывается на несколько месяцев), при этом сравниваются до 10 моделей.

¹ См. подробнее: Тихонова Н. Е., Прокина Е. А. Товар-маркер на российском рынке товаров длительного пользования : вчера, сегодня, завтра // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 4.



Традиционные дровяные камины	Дровяные камины представляют собой конструкцию, состоящую из топки, дымохода и облицовки (портала). Они могут быть заводского производства либо выполнены в виде кирпичной кладки. Первые камины появились в средневековой Европе в домах представителей высших слоев общества. Формирование рынка дровяных каминов в Европе и США пришлось на 1950–1970-е гг. До начала 1990-х гг. большая доля рынка приходилась именно на этот вид каминов. <i>Особенности:</i> в качестве топлива используются дрова; живой огонь; низкий КПД — не более 40%; топить необходимо под постоянным контролем; требуется регулярное удаление золы и чистка дымохода; загрязнение окружающей среды; не подходят для эксплуатации в условиях городских квартир, имеют ряд особенностей, которые необходимо учитывать еще на этапе проектирования дома: дымоход и вентиляционная система
Газовые камины	Первые газовые печи и камины появились еще в XIX в. В 1826 г. англичанин Дж. Шарп изобрел первую газовую печь. С конца 1990-х гг. газовые камины доминируют на рынке. <i>Особенности:</i> самый экономичный, но взрывоопасный вид топлива — природный газ или пропан (из магистрали или баллона); КПД достигает 40–60%; реалистичное пламя, эффект раскаленных углей достигается за счет использования аксессуаров, имитирующих дрова и угли; должны быть оборудованы дымоходом, необходимо соблюдение особых требований к вентиляции помещения; должны иметь паспорт безопасности и подробную инструкцию по эксплуатации, внутренний газопровод и камин должны монтировать только специалисты
Электрические камины	В 1981 г. Г. Дж. Вебер запатентовал свое изобретение «регулятор мерцающего света», которое послужило базой для создания в 1988 г. инженерами ирландской компании Dimplex технологии OptiFlame (эффект настоящего огня). В 1994 г. Дж. Бергхоф и Дж. Хендрик разработали звуковую систему, позволяющую копировать потрескивание дров при горении. Первая модель электрического камина была представлена рынку в 1995 г. <i>Особенности:</i> работают от электросети; КПД достигает 80–100%; наиболее доступная цена на рынке каминов; имитация живого пламени; возможность работы как с обогревом, так и без него; мобильность, простота установки; не нужны дымоход и вентиляционные системы; высокий уровень безопасности, отсутствие дыма, золы, сажи; подходит для квартир в многоэтажных домах, частных домов и дач
Камины с вкладышами	Изобретение «каминный вкладыш» было запатентовано в 1969 г. Дж. Р. Дональдсоном в США. <i>Особенности:</i> каминные кассеты и вкладыши (англ. <i>insert</i>) устанавливаются в традиционные дровяные камины (заводские или самодельные) на место кирпичной топки, чтобы превратить существующий камин в эффективный источник тепла в помещении; зависимости от вида топлива подразделяются на газовые, пропановые, дровяные, пеллетные и угольные; повышают КПД традиционного камина до 60–80%; снижают негативное влияние на окружающую среду
Пеллетные камины	В 1984 г. компания Pyro Industries, основанная Дж. Витфилдом, представила на американском рынке первую модель отопительного котла-камина для загородного дома, работающего на пеллетах. <i>Особенности:</i> в качестве топлива используются пеллеты — современная экологически чистая разновидность смеси из прессованного древесного сырья; КПД достигает 85%, что значительно превышает показатели традиционных моделей; могут быть задействованы как основной, так и второстепенный (вспомогательный) источник тепла; автоматизированная система регуляции; высокая цена по сравнению с традиционными моделями каминов; необходима установка дымохода и доступ к электросетям, проведение дополнительной вентиляции, согласования и разрешения
Биокамины	Первые модели были разработаны в конце 1970-х — начале 1980-х гг. в Италии. Идея «экокамина» и технология использования пищевого спирта в качестве топлива была запатентована итальянским инженером Дж. Лучифора. <i>Особенности:</i> экологически чистое топливо — биоэтанол; живой огонь без дыма, нет вредных продуктов горения, только углекислый газ и вода; мобильность, не требуют установки дымохода и систем дополнительной вентиляции; высокий уровень безопасности; подходят для эксплуатации в различных помещениях (городские квартиры, загородные дома, офисы, рестораны и т. д.); не требуют согласований с противопожарной и другими службами; могут быть задействованы только как дополнительный источник тепла

Рис. 16. ЖЦТ на примере рынка каминов (составлено авторами)

Факторы потребительского выбора камина. Камин играет не только функциональную, но и эстетическую роль в декоре. Однако именно второе значение зачастую оказывается решающим фактором при принятии решения о покупке. Принято считать, что в уральском климате камины как система отопления неэкономичны, они служат дорогим элементом интерьера, демонстрирующим достаток владельца дома. Этот факт дал основание для появления на рынке декоративных газовых и электрокаминов — моделей, выполняющих исключительно эстетические функции.

Необходимость гарантийного и послегарантийного обслуживания. Совокупные затраты потребителя на приобретение и эксплуатацию камина состоят из суммы розничной цены, расходов на установку и эксплуатационно-техническое обслуживание за весь срок службы, а также на покупку топлива.

Конкуренция рынков новых и поддержанных товаров. Рынок товаров длительного пользования помимо существования рынка новых товаров подразумевает наличие и рынка поддержанных, бывших в употреблении товаров. Конечно, к классическим дровяным или газовым каминам это не имеет отношения. Однако данный фактор имеет значение для электро- и биокаминов.

Моральный износ товаров длительного пользования. Помимо физического износа, особое значение приобретает моральный износ, связанный с тенденциями моды в декоре.

Изучив товарный ассортимент магазинов «Европейские камины», мы пришли к выводу, что в рамках товарной стратегии компания позиционируется как продавец эксклюзивных европейских марок, не доступных конкурирующим розничным торговцам.

Определив стратегию в отношении товарного ассортимента, компания выбирает источники поставок, политику и методы работы с партнерами, поставщиками. Выстраивание долгосрочных, основанных на доверии отношений с поставщиками как

для розничных, так и для оптовых торговцев становится ключевым фактором их конкурентоспособности.

ООО «Стройкомплекс» регулярно проводит анализ динамики продаж по поставщикам. Данные компании позволили нам провести *ABC*-анализ, чтобы оценить «рыночную власть поставщиков» и степень их влияния на продажи рассматриваемой компании (табл. 12).

Таблица 12

***ABC*-анализ поставщиков**

<i>ABC</i> -группа	Доля продаж, %	Количество поставщиков		
		Всего	Доля	Нарастающий итог
<i>A</i>	50	5	0,24	0,24
<i>B</i>	30	7	0,33	0,57
<i>C</i>	20	9	0,43	1,00
Итого	100	21	1,00	

Графическое распределение поставщиков по группам представлено на рис. 17.

В группу *A* попали поставщики, которые являются наиболее важными для компании. Это самая малочисленная по количеству группа, однако продажи закупленных у этих компаний товаров формируют 50% выручки ООО «Стройкомплекс». Взаимоотношения с ними требуют тщательного планирования, контроля. С поставщиками этой группы целесообразно выстраивать именно партнерские отношения.

Поставщики группы *B* чуть менее важны, однако им также следует уделять пристальное внимание.

С поставщиками, попавшими в группу *C*, имеет смысл выстраивать отношения по принципу экономической целесообразности.

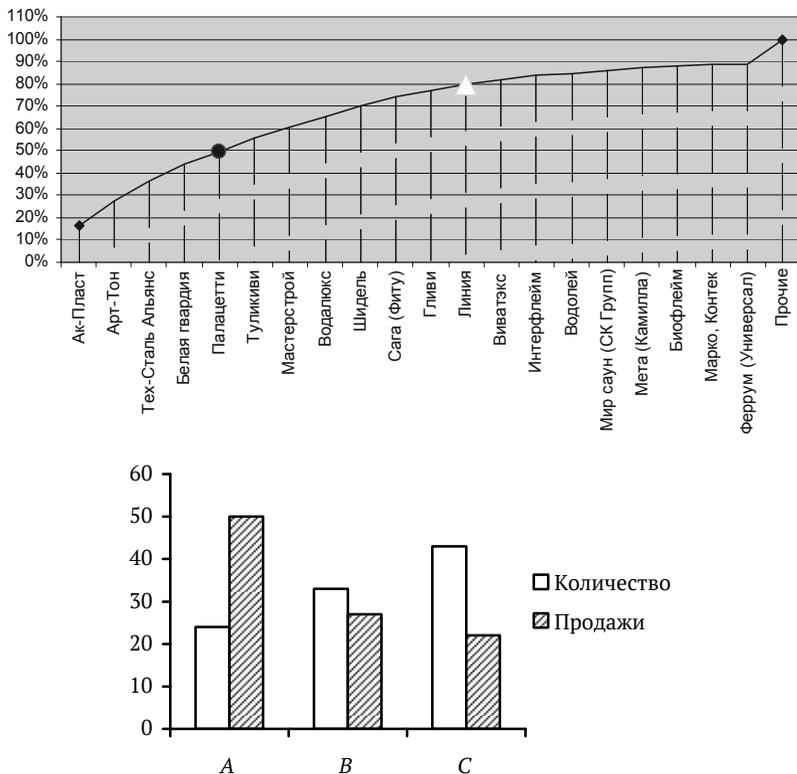


Рис. 17. ABC-анализ поставщиков, %

Как известно, индекс Херфиндаля — Хиршмана (*ИХН*) является показателем концентрации рынка и используется для оценки интенсивности конкуренции в отрасли (в практике антимонопольной деятельности Правительства США с 1984 г.). Данный индекс вычисляется как сумма квадратов долей всех участников рынка. В рамках нашего исследования мы предлагаем использовать индекс Херфиндаля — Хиршмана для оценки рыночной власти поставщиков ООО «Стройкомплекс» и зависимости уровня продаж рассматриваемой компании от взаимоотношений с ними.

Рассчитаем *ИНН* как сумму квадратов долей продаж товара, закупленного у конкретного поставщика, к общему уровню продаж компании:

$$\begin{aligned}
 \text{ИНН} &= 18^2 + 12^2 + 9^2 + 8^2 + 6^2 + 5^2 + 5^2 + 5^2 + 4^2 + \\
 &+ 3^2 + 3^2 + 3^2 + 2^2 + 2^2 + 2^2 + 2^2 + 1^2 + 1^2 = 786.
 \end{aligned}$$

По результатам расчета уровня концентрации рынка на основе индекса Херфиндала – Хиршмана можно заключить, что управление базой поставщиков ООО «Стройкомплекс» достаточно диверсифицировано, их рыночная власть оценивается нами как допустимая.

На рис. 18 представлена структура продаж ООО «Стройкомплекс», из которой видно, что практически 50% продаж приходится на топки и электроочаги. Данный показатель служит индикатором изменения спроса и предложения, поэтому его следует рассчитывать регулярно.



Рис. 18. Структура продаж компании «Европейские камины», %

Кому продаем? На российском рынке камины можно отнести группе инновационных и дорогостоящих товаров, доля владельцев которых в целом по России составляет менее 10%. Для сравнения: более половины (52%) американских домохозяйств владеют как минимум одним камином или автономной печью. В 2010 г. на один дом в США, относящийся к этим 52%, приходилось приблизительно 1,2 камина (80% домов оснащены одним камином; 20% — двумя и более). По данным ANS, 49% нового индивидуального жилья (т. е. отдельных домов для проживания одной семьи), проданного в 2010 г., было оснащено одним камином и 6% имели два и более камина. В 1980–1990-х гг. количество продаваемых на первичном рынке индивидуальных домов, оснащенных каминами, превышало показатели продаж домов без каминов практически вдвое, в 2000-х гг. — в полтора раза. Как видно из рис. 19 и 20, более половины (в среднем 58%) строящегося ежегодно индивидуального жилья в США оснащено как минимум одним камином, для многоквартирных домов это лишь 7–8% общего числа.

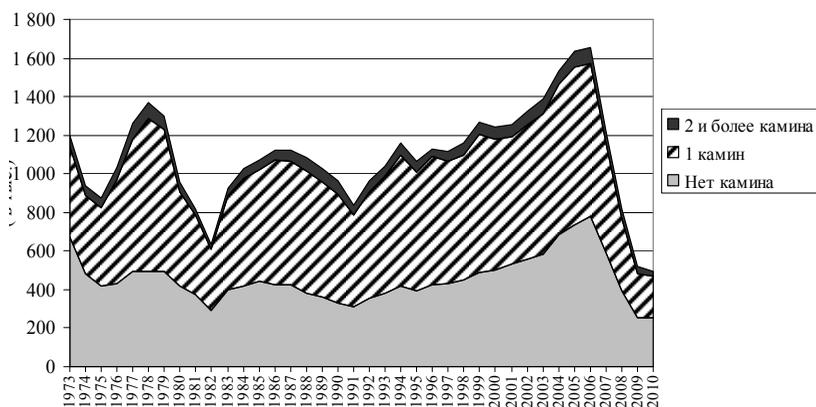


Рис. 19. Количество каминов в новых индивидуальных домах в 1973–2010 гг., включая жилье для продажи, дома, построенные за счет собственных средств (по данным ANS), тыс.

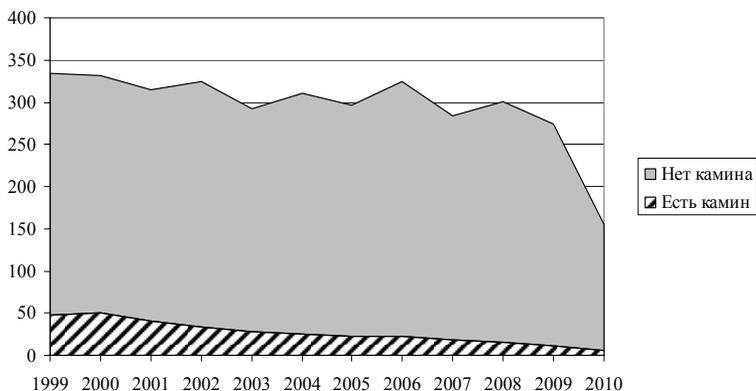


Рис. 20. Количество каминов в секциях многоквартирных домов (доля секций, оснащенных камином, в общем числе построенных в течение года), тыс.

Знание потенциальных потребителей — один из важнейших принципов, позволяющих гарантировать будущий успех любого товара на рынке. Сегодня американским производителям доступно огромное количество информации о потенциальных потребителях как из собственных источников, так и из многочисленных отчетов исследовательских организаций. Специалисты НРВА, AHS и EPA регулярно проводят исследования, нацеленные на сбор общей статистической и маркетинговой информации об американских потребителях для оказания информационной поддержки местным производителям и продавцам.

Интерес американских потребителей к товарам данной категории демонстрирует тот факт, что наличие камина является одной из наиболее желаемых и важных характеристик дома, в котором они проживают либо который хотят приобрести, уступая место лишь внутреннему дворику и отдельному подъезду к дому, а также внутренней отделке. При этом для американских семей камин не является лишь красивым предметом интерьера: 34% домовладельцев рассматривают камин или печь в ка-

честве основного источника тепла, 50% — второстепенного. В среднем камин используют 52 раза в год (чаще зимой — 34 раза; осенью — 10 раз).

Согласно исследованиям Американского Совета по энергоэффективной экономике, использование в доме дополнительных источников тепла позволяет экономить расходы на отопление и сохранять энергию на 20–40% эффективнее, что также стимулирует спрос на рынке. Этот вывод подтверждают результаты ежегодных опросов: основной мотивацией (42% американских потребителей) покупки и установки камина или печи в доме является экономия расходов на отопление, в то время как 19% желают сделать помещение теплее (рис. 21).



Рис. 21. Мотивация американских потребителей при покупке камина, %

При этом следует отметить, что 58% домовладельцев видят в камине ключевой элемент дизайна их дома, что демонстрирует недопустимость рассмотрения камина исключительно как отопительного прибора. Особое внимание следует уделить декоративным газовым и электрокаминам. Это модели, выполняющие исключительно эстетические функции.

Наш интерес вызвало исследование Дж. И. Хака, выводы которого несколько противоречат представленным выше результатам опросов.

Во-первых, автор отмечает, что приобретение и эксплуатация каминов не коррелируют с потребностью американских домохозяйств в отоплении (рис. 22).

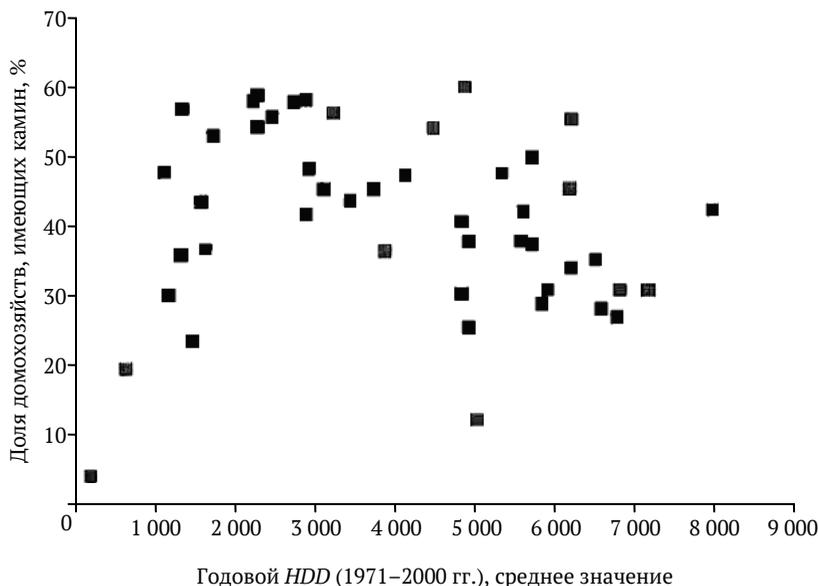


Рис. 22. Отношение доли домохозяйств, владеющих камином, к годовому индексу *HDD*¹ в 47 территориальных статистических единицах США

¹ Значение индекса *HDD* (heating degree days) измеряется числом градусов ниже средней дневной температуры (ниже 65° по Фаренгейту или 18,33° по Цельсию). Например, при средней ежедневной температуре 40° по Фаренгейту ежедневное значение индекса *HDD* было бы равно 25 (65 - 40 = 25). Однако если бы температура была равна или выше 65° по Фаренгейту, то значение индекса *HDD* было бы равно нулю (это означает, что теоретически нет никакой потребности в нагреве помещения в день, когда температура воздуха выше 65 °F).

Во-вторых, в сравнении с дровяными печами и каминами, газовые камины используются их владельцами реже (рис. 23, 25) и имеют более короткую продолжительность горения за один период эксплуатации (рис. 24), что позволяет сделать вывод, что значительная часть газовых каминов служит декоративным элементом, который используется преимущественно для эстетических целей.

Данные наблюдения могут представлять большой интерес для компаний-производителей и продавцов с точки зрения разработки товарной стратегии.

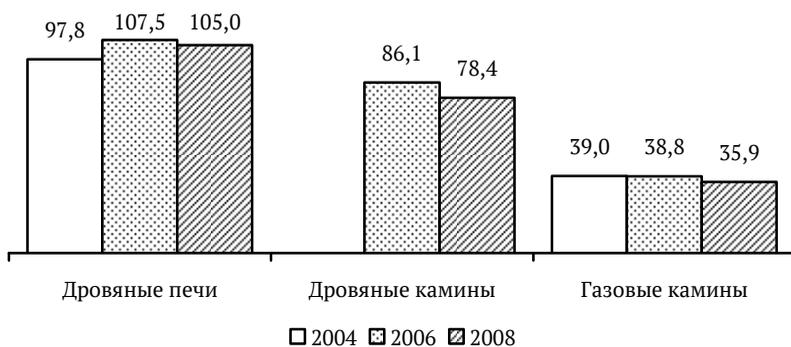


Рис. 23. Эксплуатация различных видов каминов в течение года, раз

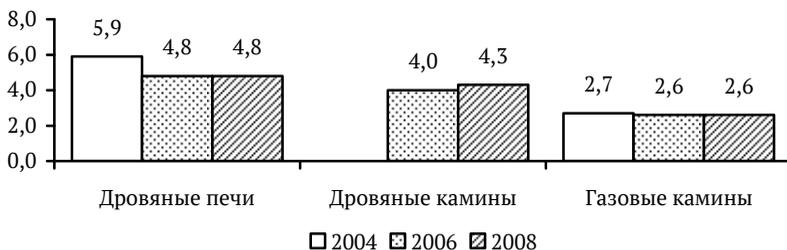


Рис. 24. Среднее время горения за один раз, ч

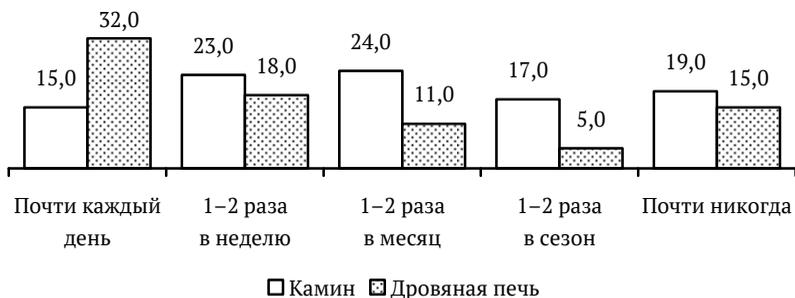


Рис. 25. Частота использования камина и дровяной печи, %

Помещением, наиболее подходящим для установки второго камина или печи, является ванная комната. По оценкам американских домовладельцев, при покупке и установке дополнительного отопительного оборудования стоимость дома при продаже в среднем увеличивается на 2 750 дол. Наличие камина положительно влияет на оценочную стоимость дома: 46% покупателей готовы заплатить 1 220 дол. сверх цены, если в доме имеется камин.

Специалисты ЕРА предприняли попытку разработать портрет типичного американского владельца дровяной печи и обладателя дровяного камина, так как данные товары рассматриваются как конкурирующие товары-заменители, удовлетворяющие одну потребность. В качестве инструмента выступил так называемый маркетинговый индекс¹. Этот показатель характеризует вероятность наступления двух заданных событий в сравнении со средним значением внутри всей совокупности. Например, на рис. 26 мы видим, что среднее количество владельцев дровяных печей на всей территории США принято за 100.

¹ См. подробнее: *Houck J., Keithley C. Enormous Opportunity // Hearth and Home. 2004. September. P. 133–134.*

Исследование показало, что вероятность владения дровяной печью среди жителей Новой Англии в 1,74 раза выше, чем в среднем по стране, поэтому маркетинговый индекс для данного региона равен 174. И наоборот, в 0,45 раз менее вероятно обнаружить владельца дровяной печи в Нью-Йорке (рис. 26).

Информация, которая позволяет ответить на два ключевых вопроса в маркетинге — «кто?» и «где?», представлена нами на рис. 26, 27, 28.



Рис. 26. Маркетинговый индекс владельцев дровяных печей по месту жительства¹

Как следует из рисунков, владельцы дровяных печей, как правило, придерживаются деревенского образа жизни, проживают в Новой Англии или западных регионах страны, относятся к так называемым «синим воротничкам», т.е. их профессиональная деятельность преимущественно связана с физическим трудом, высококвалифицированным или просто квалифицированным, также они любят природу и проводить время на открытом воздухе.

¹ Houck J., Keithley C. Enormous Opportunity. P. 133.

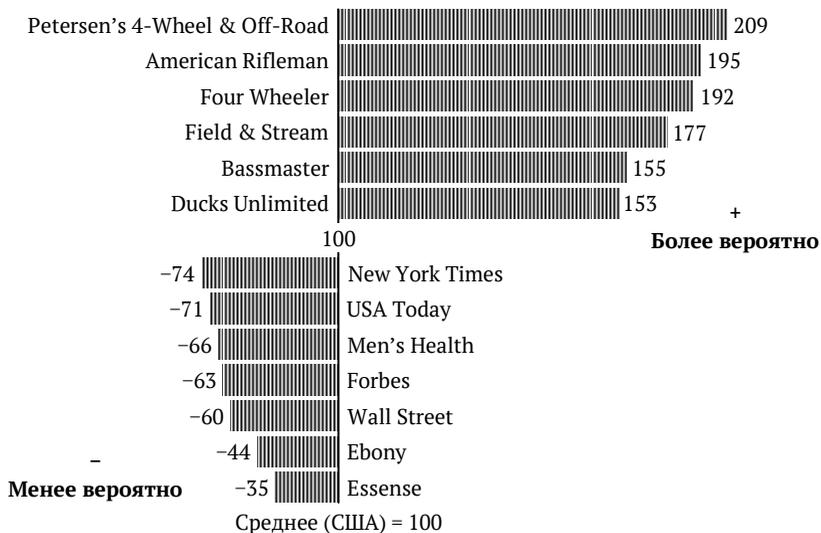


Рис. 27. Маркетинговый индекс печатных изданий, читаемых владельцами дровяных печей¹

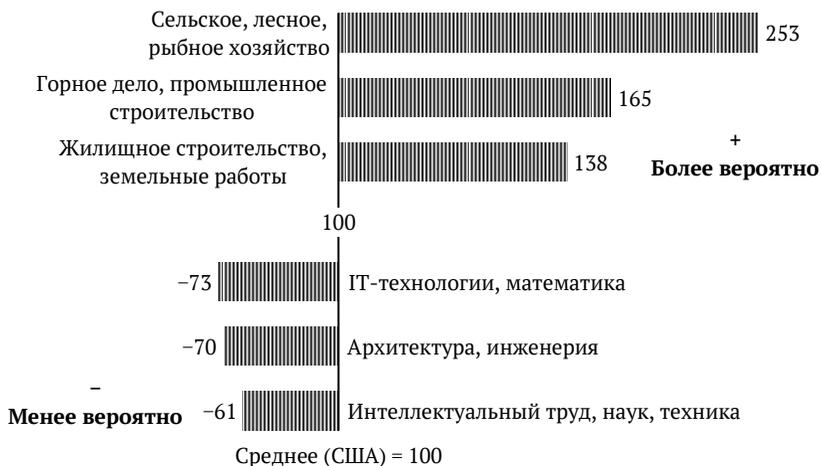


Рис. 28. Маркетинговый индекс профессиональных областей среди владельцев дровяных печей¹

¹ Houck J., Keithley C. Enormous Opportunity. P. 134.

Напротив, существенные факторы, которые снижают интерес потребителей к покупке дровяных печей, — это городской образ жизни, принадлежность к национальным меньшинствам, образование и профессиональная деятельность в технических областях, а также чтение специализированных изданий и бизнес-журналов.

Кроме того, исследователи сделали еще два наблюдения относительно различий между владельцами дровяных печей и каминов:

1) в малонаселенных районах не наблюдается значительно-го увеличения числа каминов на душу населения, в отличие от количества дровяных печей. При этом нарастающая тенденция использования дровяного топлива для обогрева домов в малонаселенных областях уравнивается тенденцией повышения популярности каминов в более населенных районах, особенно пригородах;

2) с увеличением объемов и нарастанием темпов строительства нового жилья в южных районах страны спрос на камины в этом регионе значительно повысился (самое большое количество каминов на душу населения по стране), при этом значительно снизилась эксплуатация дровяных печей. В то же время Новая Англия занимает первое место по количеству дровяных печей на душу населения, при этом демонстрируя самые низкие показатели по каминам.

На российском рынке компании не имеют доступа к такому объему данных о потребителях и вынуждены самостоятельно собирать и анализировать необходимую информацию. Целевой аудиторией для компаний, работающих на российском рынке каминов, выступают прежде всего граждане с высоким доходом среднего и старшего возраста, имеющие семью. В основном, это предприниматели и служащие в сфере бизнеса.

¹ Houck J., Keithley C. Enormous Opportunity. P. 133–134.

На стадии разведочного исследования, основываясь на экспертных интервью, мы выделили среди клиентов магазина «Европейские камины» группы потребителей, имеющих сходные значимые характеристики, оказывающие влияние на экономическое поведение. Первую группу составили клиенты со средним уровнем доходов, для которых ключевым фактором выбора модели камина является цена. Такие клиенты обращают внимание прежде всего на «бюджетные» модели. В связи с этим в качестве альтернативы покупки камина они рассматривают возможность обращения к услугам частных лиц, специализирующихся на кирпичной кладке. Однако именно этот сегмент потребителей является перспективным, так как на рынке индивидуального жилья в последние годы отмечается увеличение спроса на загородные дома и таунхаусы эконом-класса. Вторая группа — это клиенты с уровнем дохода выше среднего. Они отдают предпочтение импортным каминам высокой ценовой категории. Основным критерием выбора становится внешний вид камина вместе с облицовкой. Сюда же мы отнесли высокодоходный сегмент — узкий, крайне стабильный. Эта группа клиентов весьма сложна для маркетингового исследования. В первую очередь, такие потребители отдают предпочтение дорогим эксклюзивным моделям. Третий сегмент — это дизайнеры и архитекторы, которые подбирают камины под конкретные проекты и рекомендуют выбранные модели заказчикам. Ключевыми факторами при выборе модели являются внешний вид и технические характеристики. Однако ценовые ограничения определяет именно заказчик, он же в конечном итоге принимает решение о покупке. В качестве отдельного сегмента мы предлагаем выделить коммерческие (гостиницы, санатории, бани и сауны, рестораны и др.) и некоммерческие организации. Однако исследование потребительского поведения на рынке каминов Екатеринбурга требовало более детального изучения.

Результаты исследования. Мы просили респондентов назвать основные преимущества и недостатки установки и эксплуатации каминов в домашних условиях. Наиболее часто встречающиеся ответы представлены на рис. 29 и 30.

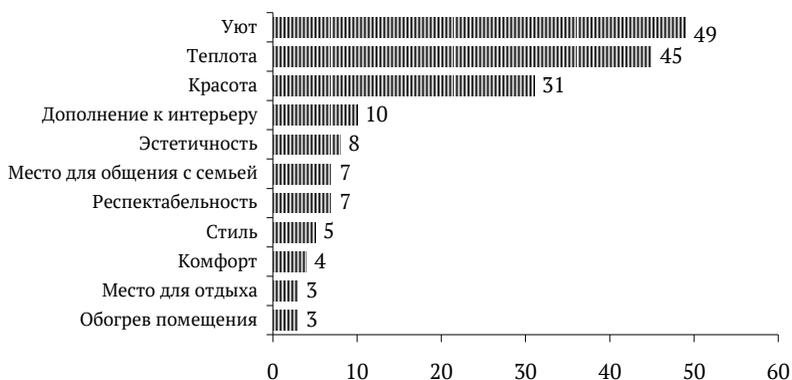


Рис. 29. Основные преимущества покупки и установки камина, %



Рис. 30. Основные недостатки покупки и установки камина, %

Как видно из рисунков, ни один респондент, в отличие от американских потребителей, не отметил возможность экономии на расходах благодаря установке камина, однако на первое место по результатам опроса вышло стремление сделать помещение более уютным и привлекательным.

Факторный анализ. Основной задачей факторного анализа является группировка схожих по смыслу утверждений в макрокатегории (факторы), направленная на сокращение числа переменных и оптимизацию структуры данных. В нашем исследовании факторный анализ предшествовал кластерному, что позволило выделить однородные группы респондентов с позиции установок по отношению к товару и искомым выгодам, ожидаемым от товара благам.

Собранный массив данных состоит из 14 переменных, каждая из которых может принимать значения от 1 до 5, причем 1 означает «абсолютно не согласен», 5 — «абсолютно согласен» (рис. 31).

Из результатов тестов КМО и Bartlett по нашему исследованию можно сделать вывод о пригодности исходных данных для проведения факторного анализа. Результаты факторного анализа могут считаться действительными, если значение теста КМО превышает 0,5. В нашем случае значение теста 0,762, что свидетельствует о приемлемости построенной факторной модели. Тест Bartlett проверяет гипотезу, согласно которой между переменными, участвующими в факторном анализе, не существует корреляционной зависимости.

Из табл. 13 видно, что нулевая гипотеза может быть отклонена с вероятностью ошибки 0%, т. е. она неверна и корреляционные связи между переменными исходного массива существуют, а также возможна их группировка на основании тесноты корреляции.



Рис. 31. Факторный анализ: постановка цели исследования

Таблица 13

Результаты тестов КМО и Bartlett

Kaiser — Meyer — Olkin Measure of Sampling Adequacy		,762
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1,384E3
	df	91
	Sig.	,000

Результаты факторного анализа представлены в табл. 14. Как видим, оптимальное число компонентов факторной модели в нашем случае составило 4.

Группировка переменных исходного массива данных

Компоненты факторной модели	Переменные исходного массива	Коэффициент корреляции
Фактор 1	Демонстративное/видимое потребление: отдам предпочтении хорошим часам или новой модели сотового телефона	0,657
	Камин не подходит для городской квартиры	0,687
	Камин — источник прямой пожарной опасности	0,673
	Высокие финансовые и временные затраты, связанные с эксплуатацией камина	0,687
	Знание технических новинок и современных тенденций	-0,433
Фактор 2	Традиции: камин — непрменный атрибут загородного дома	0,726
	Эффект присоединения к большинству, социальной группе (как у всех): есть камин, как у большинства друзей и знакомых	0,559
	Камин — это в первую очередь источник тепла	0,538
Фактор 3	Спокойный отдых, уют, общение с семьей у камина	0,570
	Камин — это предмет роскоши	0,409
	Камин — это прежде всего красивый предмет интерьера	0,842
Фактор 4	Камин делает помещение более элитарным	0,840
	Чем выше цена, тем выше качество	0,625
	Необоснованно высокая цена	0,701

На рис. 32 приводится иллюстрация результатов факторного анализа: показаны переменные, объединенные каждым фактором.

Кластерный анализ. Кластерный анализ — метод классификации объектов по заданным признакам. Его задача состоит в формировании групп:

во-первых, однородных внутри (условие внутренней гомогенности);

во-вторых, четко отличных друг от друга (условие внешней гетерогенности).



Рис. 32. Иллюстрация результатов факторного анализа

Цель кластерного анализа в маркетинге заключается в том, чтобы определить целевые группы потребителей, для которых было бы целесообразно разработать специальное торговое предложение или, иными словами, уникальную комбинацию инструментов маркетинга.

Применительно к нашему исследованию целью проведения кластерного анализа было выявление однородных групп респондентов с позиции установок по отношению к камину и искомым выгодам, ожидаемым от него благам (рис. 33).

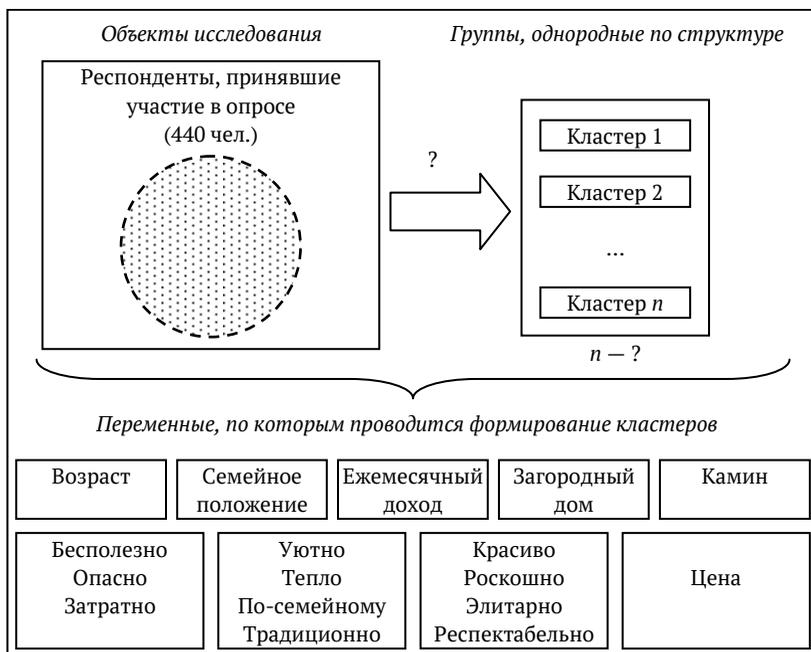


Рис. 33. Кластерный анализ: постановка цели исследования

В табл. 15 представлены результаты проведенного нами кластерного анализа с описанием характеристик каждого выявленного кластера.

Как отмечалось выше, товары длительного пользования принято относить к так называемым товарам предварительного выбора — таким товарам, которые потребитель в процессе выбора и покупки, как правило, сравнивает между собой по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления.

Результаты кластерного анализа

Название	Доля респондентов, %	Характеристики	
		социально-демографические	поведенческие
1. «Городские легенды», или «критики»	24	Возраст от 30 до 45 лет, состоят в официальном браке, имеют детей; ориентированы на городской образ жизни, загородной недвижимостью не имеют; ежемесячный доход семьи 25–50 тыс. р.	Установка по отношению к товару враждебная, отрицательная или безразличная (камин — это бесполезный предмет интерьера, дорогой в обслуживании, повышает угрозу возникновения пожара в помещении). Не имеют опыта использования каминов. Представления о товаре базируются на стереотипах, а не на знании рынка и современных тенденций. Склонны к приобретению товаров-маркеров, товаров видимого потребления
2. «Поколение Y», или «молодые эстеты»	25	Возраст от 18 до 30 лет, молоды и активны, еще не успели обзавестись семьей и детьми; ориентированы на городской образ жизни; ежемесячный доход менее 40 тыс. р.	Установка по отношению к товару восторженная (камин — это прежде всего красивый предмет интерьера, демонстрирующий принадлежность к определенному социальному классу и высокий уровень доходов владельца дома)
3. «Золотая молодежь», или «молодые таланты»	25	Возраст от 20 до 35 лет, живут одни или гражданским браком, детей не имеют; ежемесячный доход 60–100 тыс. р.; родители владеют загородной недвижимостью	Установка по отношению к товару нейтральная или положительная, так как с детства проводят вечера и семейные праздники с родителями в их загородном доме у камина или в будущем планируют обзавестись семьей, загородным домом и камином. В настоящее время не имеют четких представлений о товаре, поскольку нацелены на достижение профессиональных успехов и приобретение товаров видимого потребления

Название	Доля респондентов, %	Характеристики	
		социально-демографические	поведенческие
4. «Домашний очаг», или «семьянин»	34	Возраст от 35 лет, состоят в официальном браке, имеют детей; владеют недвижимостью за пределами города (коттеджем или таунхаусом); ежемесячный доход семьи 50–80 тыс. р.	Установка по отношению к товару положительная. Ориентированы на семью, семейные праздники и традиции — это про них. Камин выбирают с учетом привычек и интересов членов семьи, так как возле него по вечерам собирается вся семья. Внешний вид камина имеет значение, но не как способ демонстрации богатства, а как элемент интерьера, делающий помещение более уютным, теплым, комфортным
5. «Функционалисты», или «Баухаус»	5	Возраст от 35 лет, состоят в официальном браке, имеют детей; владеют недвижимостью за пределами города (коттеджем или таунхаусом); ежемесячный доход семьи 50–80 тыс. р.	Установка по отношению к товару положительная (камин — это однозначно не предмет роскоши, не помпезный элемент интерьера. Их отношение (искомые выгоды) можно описать при помощи следующих характеристик: функциональность, практичность, естественность, эстетичность. Из этого вытекают особые требования к техническим характеристикам и внешнему виду камина с позиции гармонии в интерьере
6. «Купцы и дворяне»	12	Возраст от 40 лет, состоят в официальном браке или живут в гражданском браке, имеют детей; владеют недвижимостью за пределами города (коттеджем или таунхаусом); ежемесячный доход семьи более 100 тыс. р.	Установка по отношению к товару положительная (камин — не предмет роскоши, а скорее типичный элемент повседневной обстановки, как и спутниковая антенна или кондиционер, которые есть у всех людей из их окружения). Могут не отказывать себе в покупке каких-либо товаров, финансовых средств хватит на всё, при этом предъявляют высокие или особые требования к качеству, внешнему виду, так как он должен соответствовать уровню, быть не хуже, чем у других

Согласно модели поведения потребителя, процесс покупки начинается с осознания проблемы или потребности. Компаниям важно понимать, при каких обстоятельствах инициируется та или иная потребность. В свою очередь, эта информация позволит разработать маркетинговую стратегию, призванную вызывать у потребителей интерес, повысить потребительскую мотивацию или просто подтолкнуть клиента к тому, чтобы всерьез задуматься о возможности совершения покупки. Это особенно полезно в отношении нерегулярно совершаемых покупок. В случае такого товара, как камин, к подобным обстоятельствам можно в первую очередь отнести покупку, строительство или перепланировку индивидуального загородного жилья, а в некоторых случаях — городской квартиры.

Следующей стадией процесса покупки становится поиск дополнительной информации. Огромную роль играют основные источники информации, к которым обращаются потребители.

В рамках нашего исследования была предпринята попытка классифицировать покупателей с позиции их подхода к поиску информации. В результате нами были выявлены следующие группы:

1) потребители, которые в первую очередь полагаются на мнение и опыт своих друзей, знакомых или родственников, при этом у них нет времени или желания заниматься самостоятельным поиском информации о товаре, изучением существующего на рынке предложения, обращаться к независимым специалистам (17% респондентов);

2) потребители, которые перед совершением достаточно дорогой покупки стараются тщательно изучить информацию о рынке, производителях, предлагаемом ассортименте; особое внимание уделяют техническим характеристикам товара, мнениям и советам специалистов; для них камин — это достаточно дорогое удовольствие, они стремятся подобрать модель, как

можно в большей степени удовлетворяющую их требованиям и по приемлемой для них цене (43% респондентов);

3) потребители, которые в связи с недостаточными знаниями в данной сфере или нехваткой времени обращаются к услугам архитекторов или профессиональных дизайнеров, которые подбирают и рекомендуют конкретные модели товара (18% респондентов);

4) «гибридные» потребители, или «максималисты», которые стремятся получить информацию из всех доступных им источников, оценить все возможные варианты и принять самостоятельное решение; они не привыкли делать покупки наобум, ценят деньги, но при этом цена не является ключевым фактором при принятии решения, так как, как правило, это люди с высоким уровнем дохода (20% респондентов).

Дискриминантный анализ. Дискриминантный анализ проводится с целью выявления различий между исследуемыми группами и возможности определения «типичного портрета покупателя» для каждой группы по заданным характеристикам. Результатом дискриминантного анализа является построение дискриминантной модели (дискриминантной функции), которая имеет вид

$$d = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n, \quad (3)$$

где d — группирующая (зависимая) переменная; b_n — коэффициенты дискриминантной функции; x_n — независимые переменные; a — свободный член (константа).

Зная характеристики объекта исследования, с помощью этой модели можно с определенной степенью уверенности установить его принадлежность к одной из исследуемых групп. В нашем случае требуется построить дискриминантную модель, при помощи которой на основании социально-демографических признаков (ежемесячный доход семьи, возраст, семейное

положение, количество детей, наличие загородного дома, т. е. коттеджа или таунхауса) можно было бы причислить того или иного человека к одной из двух групп: уже совершивший покупку/потенциальный покупатель камина и не имеющий возможности или интереса к покупке камина.

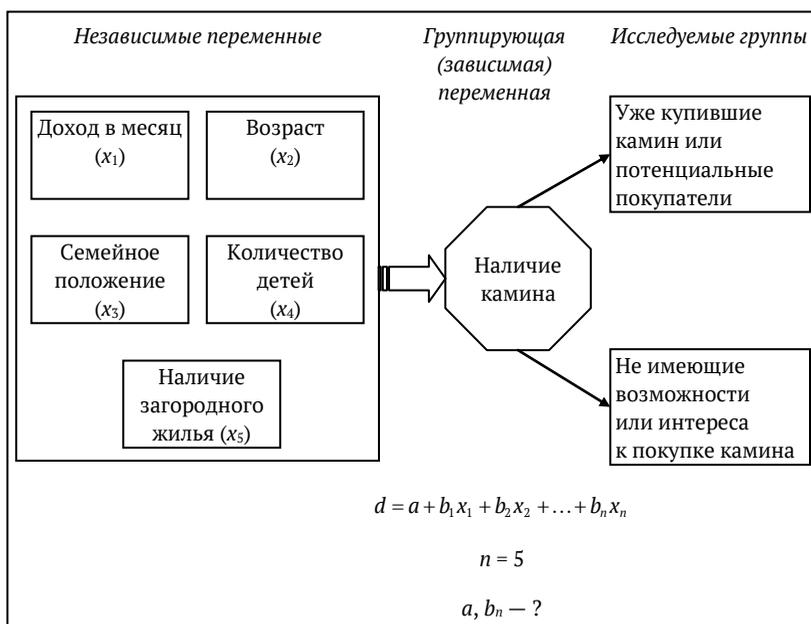


Рис. 34. Дискриминантный анализ: постановка цели исследования

Нами был проведен тест на равенство средних значений в группах. В качестве тестовой величины выступала лямбда Уилкса. Результаты теста показали, что респонденты, уже осуществившие покупку камина и не заинтересованные в его приобретении, отличаются по уровню доходов, возрасту, семейному положению, количеству детей и наличию загородного жилья, следовательно, эти факторы могут выступать в качестве дискриминационных переменных (табл. 16).

Тест на равенство средних значений в группах

Показатель	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Доход семьи в месяц	,807	104,915	1	438	,000
Возраст	,959	18,700	1	438	,000
Семейное положение	,943	26,472	1	438	,000
Количество детей	,959	18,875	1	438	,000
Загородный дом	,680	206,316	1	438	,000

Дискриминантная модель, построенная в результате проведения дискриминантного анализа, имеет следующий вид:

$$d = -1,168 - 0,402x_1 - 0,180x_2 + 0,62x_3 + 0,115x_4 + 1,924x_5,$$

где x_1 — ежемесячный доход семьи; x_2 — возраст; x_3 — семейное положение; x_4 — количество детей; x_5 — наличие загородного дома.

Четкость различий между исследуемыми группами зависит от рассеяния значений дискриминантной функции (рис. 35).

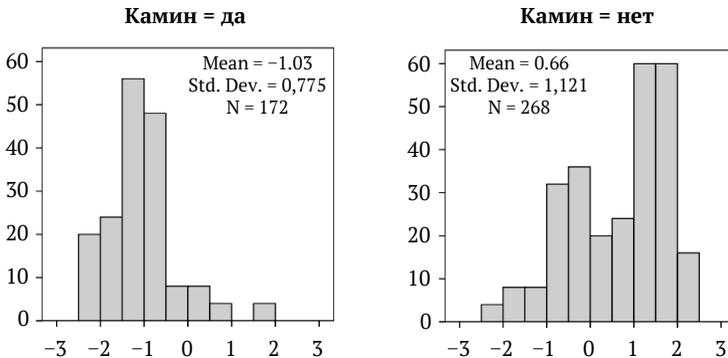


Рис. 35. Распределение значений дискриминантной функции для исследуемых групп

В нашем исследовании рассеяние небольшое, что позволяет более однозначно определить принадлежность респондента к одной из исследуемых групп.

Отметим, что точность прогнозов, сделанных на основе построенной дискриминантной модели, составляет 79,1%.

Таким образом, на основании данных, полученных в результате проведения дискриминантного анализа, можно утверждать, что типичный покупатель камина — это человек в возрасте 35 лет и старше, состоящий в браке, имеющий 1–2 детей, с ежемесячным уровнем доходов от 60 000 р. и выше, как правило, владелец индивидуальной загородной недвижимости в виде коттеджа или таунхауса.

Где продаем? Маркетинговые каналы продаж каминов компании представлены на рис. 36. Компания реализует стратегию географической экспансии согласно квадранту «старый товар — новый рынок» матрицы Ансоффа, развивая новые каналы дистрибуции и формируя новые группы потребителей.

Решение компании о выходе на региональный уровень способствует принятию других важнейших стратегических решений: выбор региона, определение количества региональных рынков и последовательности освоения регионов, разработка первоначальной стратегии. На этой основе создается система региональных продаж.

Что касается последовательности освоения региональных рынков, то данное решение должно быть отнесено к стратегическим, несмотря на то что оно может приниматься до выбора региона и разработки первоначальной стратегии выхода на рынки, во время принятия этих решений или даже после того, как продажи на отдельно взятом региональном рынке будут проанализированы и получат необходимую оценку. Таким образом, следует определить, как, в каких направлениях и каким способом будут осуществляться региональные продажи.

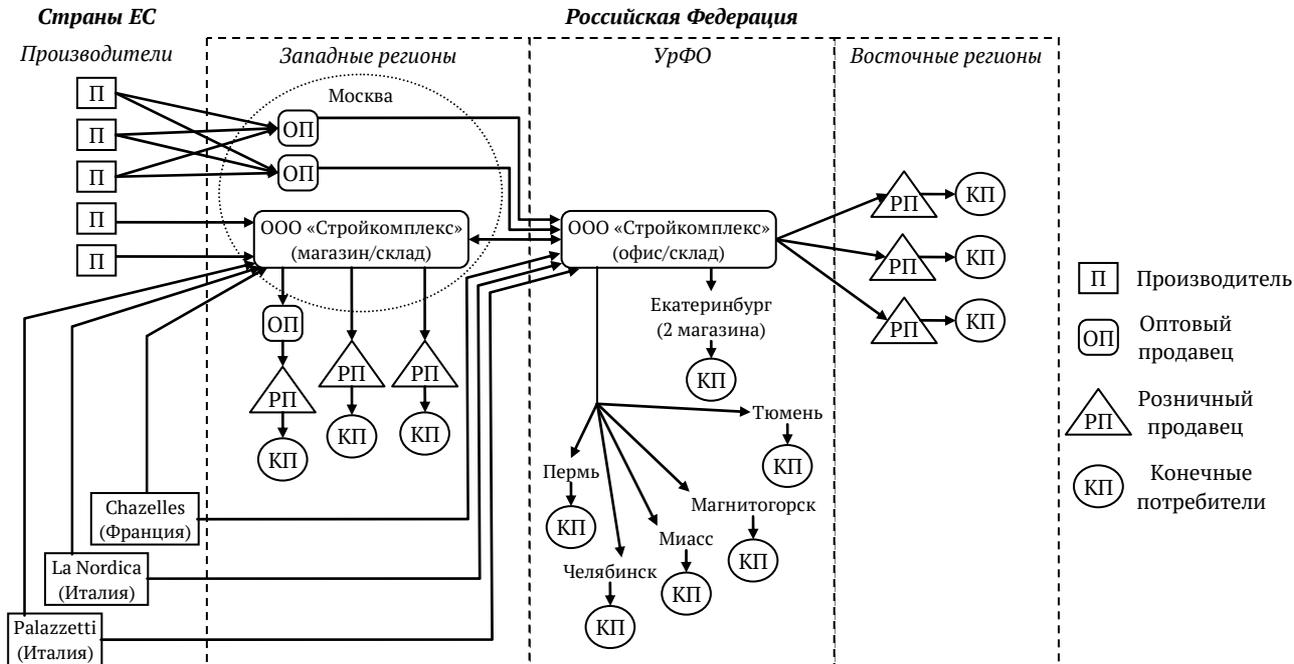


Рис. 36. Развитие системы маркетинговых каналов ООО «Стройкомплекс»

Существует шесть основных подходов к выработке данного решения.

- *Отдельные точки на карте.* Компания выбирает отдельные города (возможно, на случайной основе) и организует там региональные продажи. При этом никакой специальной системы региональных продаж не создается.

- *Ключевые регионы.* Выбираются наиболее важные (или перспективные) с точки зрения компании региональные рынки, в которых осуществляется присутствие.

- *«Ползучее проникновение».* Региональные продажи медленно «расползаются» в разные стороны от местоположения фирмы, при этом привлекательность региональных рынков большого значения не имеет. Главный критерий выбора — незначительная удаленность от домашнего рынка.

- *«Лягушачьи прыжки».* Компания создает своеобразные опорные базы в регионах, которые сами по себе хотя не являются достаточно привлекательными, но при наличии необходимой инфраструктуры обеспечивают выход на более привлекательные региональные рынки.

- *«Сплошное проникновение».* Компания, ориентированная на тотальное региональное присутствие и занятие доминирующего положения в национальном масштабе, может выбрать агрессивную и, соответственно, затратную стратегию присутствия во всех регионах.

- *Комбинированный подход.* Компания использует несколько возможных вариантов проникновения в регионы, исходя из их привлекательности и собственных конкурентных преимуществ.

ООО «Стройкомплекс» до настоящего времени следовало стратегии «ползучего проникновения», создавая филиальную сеть и открывая розничные точки в крупных городах регионов, непосредственно граничащих со Свердловской областью. Однако достижению более высоких результатов региональных продаж может способствовать переход к стратегии «ключевых ре-

гионов» и «лягушачьих прыжков». Для этого компании необходимо определить привлекательность региональных рынков. Первые три фактора, устанавливающие привлекательность регионального рынка, могут быть использованы вместе на основе методики, которая получила название «индекс покупательской способности» (ИПС).

Формула расчета ИПС региона:

$$\text{ИПС}_i = 0,2P_i + 0,5Y_i + 0,3R_i, \quad (4)$$

где i — обозначение региона; P_i — доля населения региона в общем населении России; Y_i — доля доходов населения региона в общем объеме доходов населения России; R_i — доля розничного товарооборота региона в общем объеме товарооборота страны.

Соответствующие значения показателей и индексы, рассчитанные на их основе, приведены в табл. 16.

Таблица 17

Основные характеристики российских регионов, %¹

Федеральный округ	Регион	Доля населения	Доля доходов населения	Доля розничного товарооборота	Индекс покупательской способности
Уральский	Тюменская область	2,42	3,95	3,97	3,650
	Свердловская область	3,10	3,53	3,79	3,522
	Челябинская область	2,47	2,21	2,50	2,349
	Курганская область	0,67	0,50	0,53	0,543

¹ Составлено авторами по данным Федеральной службы государственной статистики, опубликованным в ежегодном официальном издании «Регионы России. Социально-экономические показатели» за 2010 г.

Федеральный округ	Регион	Доля населения	Доля доходов населения	Доля розничного товарооборота	Индекс покупательской способности
Приволжский	Республика Башкортостан	2,87	2,74	3,08	2,868
	Республика Татарстан	2,66	2,50	2,65	2,577
	Пермский край	1,90	1,98	2,00	1,970
	Кировская область	0,98	0,64	0,56	0,684
Сибирский	Красноярский край	2,04	2,00	1,98	2,002
	Новосибирская область	1,87	1,69	1,94	1,801
	Кемеровская область	1,99	1,59	1,97	1,784
	Иркутская область	1,76	1,41	1,38	1,471
	Омская область	1,42	1,16	1,18	1,218
	Томская область	0,74	0,60	0,54	0,610

По данным 2010 г. индекс покупательской способности Свердловской и Тюменской областей превышает 3,5%. Таким образом, данные области наиболее привлекательны для торговых фирм среди рассматриваемых регионов. Республики Башкортостан и Татарстан, Челябинская область и Красноярский край имеют индексы от 2,0 до 3,0%.

Покупательная способность среднедушевых денежных доходов населения отражает потенциальные возможности населения по приобретению товаров (услуг) и выражается в количестве какого-либо одного товара (услуги), которое может быть приобретено при условии, что вся сумма денежных доходов будет направлена только на эти цели.

Покупательная способность денежного дохода по i -му товарному эквиваленту определяется отношением денежного дохода к соответствующей средней цене данного товара (товара-представителя):

$$C_i = \frac{I}{P_i}, \quad (5)$$

где C_i — покупательная способность среднедушевого денежного дохода населения, определенная по i -му товарному эквиваленту; I — величина среднедушевого денежного дохода населения; P_i — средняя цена i -го товара — представителя по России.

Покупательная способность денежных доходов населения в разрезе групп населения с различным уровнем среднедушевых доходов исчисляется по формуле

$$C_i^q = \frac{I^q}{P_i^q}, \quad (6)$$

где C_i^q — покупательная способность среднедушевого денежного дохода населения q -й доходной группы населения России, определенная по i -му товарному эквиваленту; I^q — величина среднедушевого денежного дохода q -й доходной группы населения; P_i^q — средняя цена покупки i -го товара по q -й доходной группе населения.

В табл. 18 показана методика расчета покупательной способности среднедушевых денежных доходов группы населения с наибольшими доходами (20% общей численности населения) по каминам, а на рис. 37 представлен рейтинг регионов по данному показателю.

Из приведенных материалов следует, что наиболее перспективными для развития продаж «вширь» для компании ООО «Стройкомплекс» выступают Тюменская и Свердловская области, Пермский и Красноярский край, республики Башкортостан и Татарстан.

Таблица 18

**Расчет покупательной способности среднедушевых денежных доходов
группы населения с наибольшими доходами (20% общей численности населения) по каминам (2009 г.)**

Федеральный округ	Регион	Численность населения, чел. ¹		Денежные доходы населения региона, тыс. р. ¹	Удельный вес общего объема денежных доходов, приходящихся на 20%-ную группу населения с наибольшими доходами, % ¹	Денежные доходы группы населения с наибольшими доходами, тыс. р.	Среднедушевой доход в группе, тыс. р.	Средняя цена покупки и установки камина, тыс. р. ²	Покупательная способность денежных доходов по камину
		всего	с наибольшими доходами (20%)						
Уральский	Тюменская область	3 430 000	686 000	94 506 790	0,507	47 914 943	69,846855	80	0,873
	Свердловская область	4 940 000	878 800	84 558 136	0,486	41 095 254	46,762920	80	0,585
	Челябинская область	3 509 000	701 800	52 789 396	0,460	24283122	34,601200	80	0,433
	Курганская область	947 000	189 400	12 017 430	0,470	5 648 192	29,821500	80	0,373
Приволжский	Пермский край	2 701 000	540 200	47 461 972	0,486	23 066 518	42,699960	80	0,534
	Республика Башкортостан	4 066 000	813 200	65 446 336	0,490	32 068 705	39,435200	80	0,493
	Республика Татарстан	3 778 000	755 600	59 911 524	0,471	28 218 328	37,345590	80	0,467
	Кировская область	1 391 000	278 200	15 200 848	0,432	6 566 766	23,604480	80	0,295
Сибирский	Красноярский край	2 894 000	578 800	47 955 580	0,482	23 113 626	39,953700	80	0,499
	Новосибирская область	2 650 000	530 000	39 906 350	0,468	18 676 172	35,238060	80	0,440
	Омская область	2 012 000	402 400	27 793 768	0,463	12 868 515	31,979410	80	0,400
	Иркутская область	2 503 000	500 600	33 818 033	0,472	15 962 112	31,885960	80	0,399
	Кемеровская область	2 821 000	564 200	37 998 870	0,461	17 517 479	31,048350	80	0,388
	Томская область	1 043 000	208 600	14 368 368	0,448	6 437 029	30,858240	80	0,386

¹ Составлено авторами по данным Федеральной службы государственной статистики, опубликованным в ежегодном официальном издании «Регионы России. Социально-экономические показатели» за 2010 г.

² Средняя цена определена путем изучения вторичной информации из открытых источников, внутренней документации компании, а также бесед с экспертами.

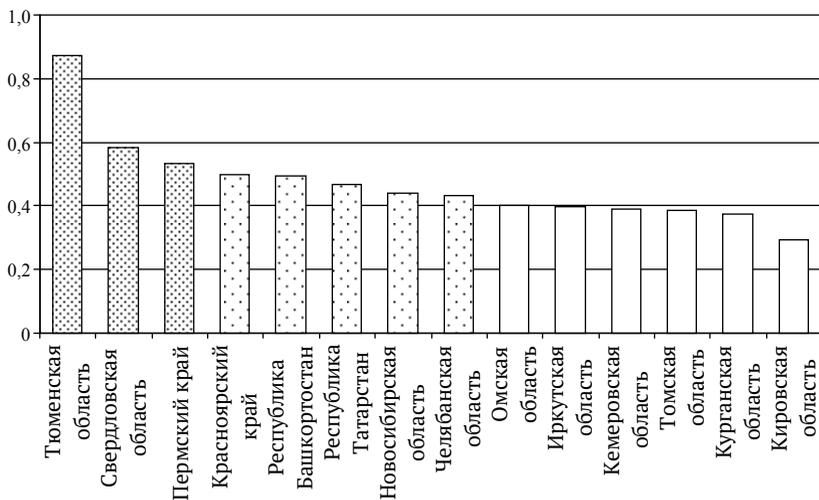


Рис. 37. Покупательная способность среднедушевых денежных доходов группы населения с наибольшими доходами (20% общей численности населения) по каминам (2009 г.)

Когда продаем? Для рынка каминов характерна сезонность спроса, иначе говоря, в течение года наблюдаются периоды роста и спада продаж. В качестве одной из причин данного обстоятельства можно назвать тот факт, что спрос на камины коррелирует с динамикой строительного рынка в целом, в частности с рынком индивидуального жилья.

Как следует из рис. 38, пик продаж приходится на летние месяцы (июль-август), а также ноябрь-декабрь, резкий спад отмечается в январе-феврале.

Для измерения сезонных колебаний обычно исчисляются индексы сезонности (табл. 19).

Фактор сезонности целесообразно учитывать не только для планирования продаж и запасов, но и для того, чтобы наиболее точно выбрать момент для проведения рекламной кампании или особых мероприятий по стимулированию сбыта.

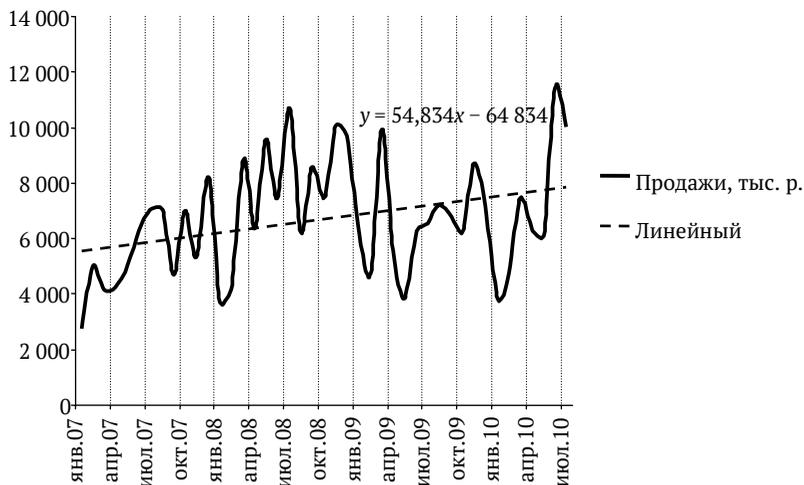


Рис. 38. Динамика продаж ООО «Стройкомплекс» в 2007–2010 гг.
(по данным компании)

Таблица 19

**Расчет индексов сезонности продаж каминов
по кварталам**

Квартал	2007	2008	2009	Среднее значение за квартал	Индекс сезонности, %
I	11 907	16 678	21 147	16 577	83
II	15 596	23 397	15 701	18 231	91
III	18 804	25 482	20 579	21 622	108
IV	20 595	27 279	22 144	23 339	117
Общее среднее значение за квартал	19 942				

Как продаем? В Екатеринбурге деятельность по производству и продаже каминов осуществляют порядка 40–50 компаний. Подчеркнем, что в это число не входят частные лица и индивидуальные предприниматели, оказывающие услуги по кирпичной кладке печей и каминов.

Вопросы второго блока анкеты были сформулированы таким образом, чтобы оценить, какими инструментами в рамках программы маркетинговых коммуникаций пользуются компании, специализирующиеся на производстве и продаже каминов в Екатеринбурге, и какова их эффективность с позиции достижения конечного покупателя (потребителя). В первую очередь, имеет смысл оценить осведомленность представителей целевой аудитории о существовании и деятельности таковых компаний на рынке Екатеринбурга.

Исследование проводилось в два этапа. На стадии разведочного исследования нами было выявлено, что уровень осведомленности жителей Екатеринбурга о компаниях-производителях и компаниях — продавцах каминов и сопутствующих товаров очень низкий. Значительная часть респондентов не смогла назвать ни одной компании, специализирующейся в данной области. Те же респонденты, которые что-либо слышали, видели или имели опыт обращения в ту или иную компанию, чаще всего говорили не о брендах или названиях розничных точек, а об их местоположении в городе.

В связи с данными, полученными на стадии описательного исследования, респондентам был представлен список самых крупных городских магазинов (розничных точек) по продаже каминов с указанием их месторасположения. Предлагалось выбрать те, о которых они что-либо слышали или видели, и указать источник информации. В результате обработки полученных данных нами был составлен рейтинг компаний и магазинов Екатеринбурга по степени узнаваемости (табл. 20).

Следует отметить, что наиболее узнаваемые магазины расположены на центральных улицах города или в крупных торговых центрах, что, в свою очередь, является подтверждением важности такого фактора, как месторасположение.

**Рейтинг компаний — продавцов каминов в Екатеринбурге
по уровню осведомленности респондентов**

Место	Название
1	Магазин «Камины» на ул. Мальшева
2	Компания «Европейские камины»
3	Супермаркет каминов IROKKO
4	«Камины. Фонтаны. Сувениры»
	ООО «Домашний очаг»
	Магазин «ПЕЧИ КАМИНЫ»
5	Магазин «Камины и фонтаны»
6	Салон «Гранит & Мрамор»
7	Салон-магазин «Камины» на ул. Сыромолотова
8	ООО «Эталон»
9	Компания «Вулкан»
	Магазин «ДМК»
10	ООО «Ассоциация печников КаминМастер»

В качестве основных источников информации о существовании того или иного магазина были названы вывеска магазина, интернет-ресурсы, а также рекомендации друзей и знакомых (рис. 39).

ООО «Стройкомплекс» делает основную ставку на наружную и интернет-рекламу, а также контакты внутри социальных сетей. Следовательно, целесообразно проведение масштабной рекламной кампании, а также налаживание партнерских связей со строительными организациями, осуществляющими возведение коттеджей и элитных жилых домов, а также с индивидуальными архитекторами и дизайнерами.

В рамках рассмотрения данного вопроса наш интерес привлекло исследование Leo Burnett и Art Worldwide, посвященное исследованию феномена «многоканального покупателя». Исследование проводилось в четырех странах: США, Великобритании, Франции и России.

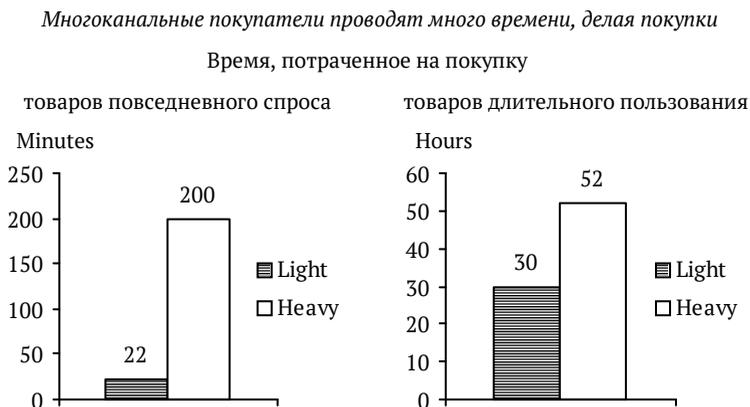


Рис. 39. Основные источники информации

В российском исследовании приняли участие жители 13 городов, включая Москву, Санкт-Петербург, Новосибирск, Нижний Новгород, Екатеринбург, Самару, Омск, Казань, Челябинск, Ростов-на-Дону, Уфу, Волгоград и Пермь. Было опрошено свыше 6 тыс. покупателей в возрасте от 18 до 64 лет (в России максимальный возраст был ограничен 45 годами). Поведение «многоканальных покупателей» анализировалось по трем ключевым характеристикам: категория товара, сам покупатель и канал, используемый в процессе совершения покупки. Всего было изу-

чено 10 каналов, в том числе телевидение, Интернет, магазин, мобильный телефон, почтовая рассылка, журналы, рекламные каталоги.

Анализ времени, затрачиваемого покупателями на приобретение товаров повседневного спроса и товаров длительного пользования, представлен на рис. 40.



Note. Heavy multi channels shoppers (MCS) defined as the heaviest 25% of shoppers within a category. Light MCS defined as the bottom 25% in a category

Рис. 40. Время, затрачиваемое покупателями на товары повседневного спроса и товары длительного пользования

В ходе исследования были выявлены шесть архетипов покупателей (рис. 41):

1) экономные покупатели (Strategic Savers) — охотники за спецпредложениями и скидками; не привязываются к конкретному бренду; предпочитают покупать больше, но дешевле; строго ограничены бюджетом; прежде чем сделать выбор, подробно изучают предметы покупки;

2) мотивированные исключительно ценой (Dollar Defaulters) — для этой группы цена является основным критерием при

выборе и решении о покупке, любят товары под маркой торговой сети (private labels), безразличны к брендам;

3) приверженцы качества (Quality Devotees) — лояльные потребители одной марки, ориентированы на премиальность, знатоки качественной продукции, хорошо осведомлены о предмете покупки, не идут на компромиссы;

4) в меру увлекающиеся покупатели (Savvy Passionista) — не жалеют денег на покупки, экспериментаторы, ищут новинки, следят за последними тенденциями, ориентированы на престиж, испытывают удовольствие от покупки модных брендов;

5) искатели лучшего варианта (Opportunistic Adventurers) — всегда готовы к походу по магазинам в поиске новых возможностей и находок, ищут особенно выгодные предложения; импульсивные покупатели;

6) ценители эффективности (Efficient Sprinters) — строго следуют конкретной цели, покупают по заранее подготовленному списку, экономят время, при совершении покупок ценят комфорт; фрагментарные покупатели.

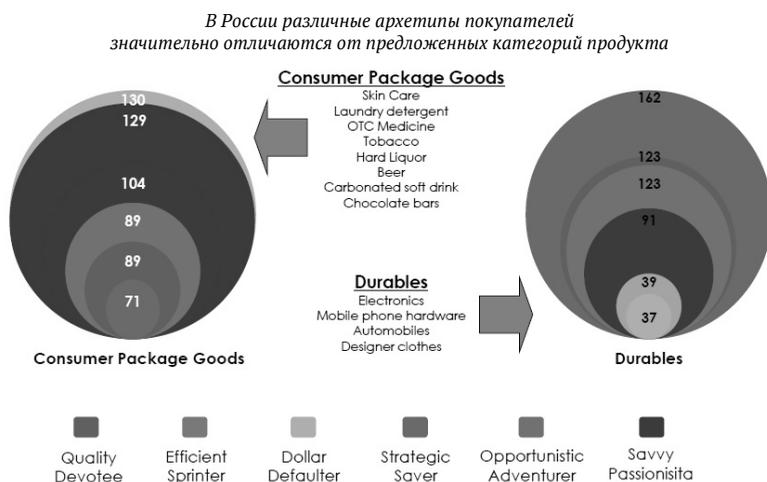
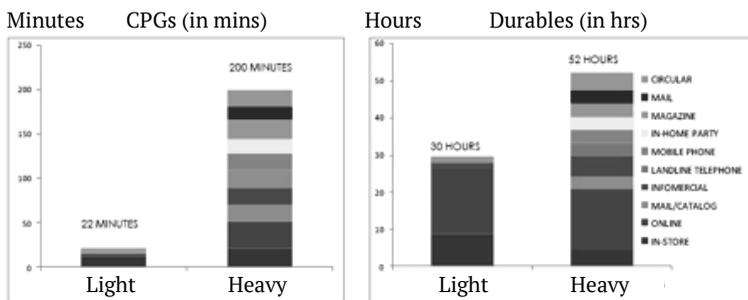


Рис. 41. Архетипы покупателей

*Многоканальные покупатели используют различные каналы,
но онлайн-канал доминирует*

Каналы, использующиеся при покупке



Note. Heavy multi channels shoppers (MCS) defined as the heaviest 25% of shoppers within a category. Light MCS defined as the bottom 25% in a category

Рис. 42. Каналы, используемые «многоканальными покупателями»

В ходе исследования была установлена прямая зависимость между архетипом покупателя и категорией приобретенного товара. В России при покупке товаров повседневного спроса потребители чаще ведут себя как «мотивированные исключительно ценой», «ценители эффективности» и «в меру увлекающиеся покупатели». При покупке товаров длительного пользования преобладают такие архетипы, как «экономные покупатели», «приверженцы качества» и «искатели лучшего варианта». Также было выявлено, что телевидение, рекламные проспекты, Интернет и магазины чаще всего используются россиянами для покупки товаров длительного пользования.

Итак, многоканальные продажи, т. е. объединение онлайн-вых продаж с офлайн-выми, интеграция новых каналов, является перспективным направлением для ООО «Стройкомплекс».

Кто продает? Если придерживаться современной концепции стратегического управления и наиболее прогрессивного ее направления — ресурсного подхода, то ключевые компетенции фирмы связаны в первую очередь с персоналом, который является их своеобразным носителем. «Мегакомпетенция» фирмы

в сфере продаж образует то, что в ресурсном подходе называется «ресурсом, специфическим по отношению к фирме». Ключевую и ведущую роль в продажах играет торговый персонал.

Клиентам магазина «Европейские камины» предлагалось оценить уровень обслуживания. Результаты оказались следующими: 11% клиентов оценили уровень обслуживания в магазине как удовлетворительный, 50% — как хороший, 39% — отличный. Таким образом, компании «Европейские камины» имеет смысл выявить зоны потери клиентов в процессе продажи (рис. 43).

На основании бесед с сотрудниками компании нами был проведен SWOT-анализ.

Сильные стороны. Длительный опыт работы на рынке (более 10 лет). Поставщики: долговременные отношения с европейскими производителями и торговыми партнерами. Продукт: широкий ассортимент предлагаемой продукции, эксклюзивное представление ряда европейских производителей каминов на Урале, постоянное обновление, наличие лицензированной монтажной службы, постоянная работа с дизайнерами. Место: создание и развитие филиальной сети в городах УрФО, создание и развитие отдела оптовых продаж со склада в восточные регионы страны, развитие интернет-сайта. Персонал: внимательное отношение к клиентам, организация регулярных тренингов и обучающих семинаров для торгового персонала.

Слабые стороны. Продукт: малая доля в ассортименте «бюджетных» вариантов, низкий уровень оказываемых услуг по монтажу (частые жалобы на качество оказываемых услуг и отношение к клиентам), задержки сроков поставки товара. Цена: высокий уровень цен, ориентация на состоятельных клиентов. Персонал: текучесть кадров, низкая самодисциплина сотрудников, отсутствие перспектив карьерного роста. Процесс: неотлаженное взаимодействие между структурными подразделениями, проблемы с документооборотом и программным обеспечением. Обстановка: нехватка выставочных площадей в магазинах.

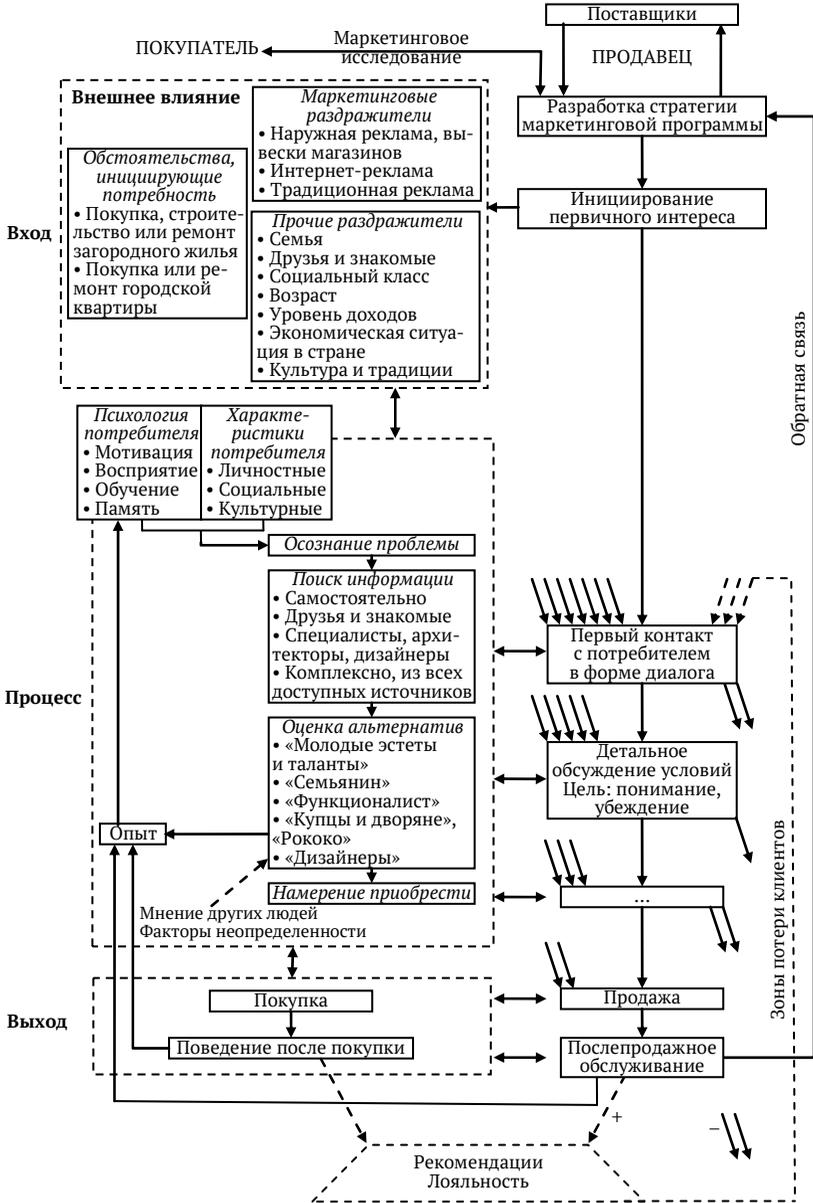


Рис. 43. Выявление зон потери клиентов

Возможности: рост спроса среди среднего класса; интерес европейских производителей к выходу на российский рынок; восстановление рынка строительства после кризиса (рост темпов строительства индивидуального жилья); уход конкурентов.

Угрозы: снижение спроса в связи с финансово-экономическим кризисом 2008 г. (падение уровня доходов населения, рост безработицы); сезонность спроса; выход на рынок Екатеринбурга крупных конкурентов из Москвы и Санкт-Петербурга; ужесточение таможенного законодательства (увеличение ставок ввозных пошлин и изменение таможенных правил ввоза на территорию РФ каминов и комплектующих к ним); задержки товара на таможне; колебания валютного курса евро и доллара.

Используя модель «шесть вопросов» и «5D-продажи», а также матрицу возможностей, маркетинговую концепцию управления продажами ООО «Стройкомплекс» можно представить в виде табл. 21.

Т а б л и ц а 2 1

Концепция управления продажами ООО «Стройкомплекс»

1. Механизм получения прибыли в процессе функционирования маркетинговых каналов	
Что продаем?	Дорогостоящие потребительские товары длительного пользования: камины, печи, топки, каминные вкладыши, дымоходы, облицовки, аксессуары. Основная выгода: «домашнее тепло и уют»/«красивый, статусный предмет интерьера». Специализация: эксклюзивные модели от европейских производителей
Кому продаем?	Целевые потребители: потребители в возрасте 35 лет и старше, состоящие в браке, имеющие 1–2 детей, с ежемесячным уровнем доходов от 60 000 р. и выше, как правило, владельцы индивидуальной загородной недвижимости в виде коттеджа или таунхауса, прежде всего, сегмент «купцы и дворяне»; дизайнеры и архитекторы; коммерческие и некоммерческие организации

Где продаем?	Собственные магазины в Екатеринбурге
	Региональные розничные продажи через филиалы в УрФО
	Оптовые продажи в Восточной России со склада в Екатеринбурге
Когда продаем?	Постоянно — по графику работы
	Сезонность: пик продаж приходится на июль-август и также ноябрь-декабрь, резкий спад отмечается в январе-феврале
Как продаем?	Удобное местоположение в центре города, наружная реклама, Интернет, контакты внутри социальных сетей (рекомендации)
Кто продает?	Продавцы-консультанты
Почему именно так?	Единственный прямой импортер каминов на Урале с длительной историей и опытом работы

2. Существо, возможности и ограничения управляющих воздействий на механизм получения прибыли

Низкая дисциплина торгового персонала

Ограниченность управленческого воздействия в филиалах

Недостаток информации

Новые партнеры в лице строительных организаций, дизайнеров и архитекторов

3. Пределы эффективного функционирования механизма получения прибыли и пути его последующего реформирования

Пути	Развитие широты продаж	Интенсивное расширение филиалов в регионах; формирование новых каналов продаж; выход в эконом-сегмент; обратная интеграция внутри маркетингового канала: из розничного продавца к оптовому складу, с ориентацией на восточные регионы страны
	Развитие долготы продаж	Переход от продажи каминов и аксессуаров к комплексному обслуживанию потребителей и проникновению в процесс потребления товара (оказание проектировочных и дизайнерских услуг, монтаж и обслуживание в течение всего срока использования, продажа сопутствующих товаров, в том числе топлива, модификации устаревших моделей, потребительское кредитование и т. д.)
	Развитие глубины продаж	Программы лояльности с целью увеличения реферальной ценности
	Развитие адаптивности и гармоничности продаж	Использование внутреннего и внешнего информационного контура для максимизации прибыли; использование и развитие ресурсного потенциала с учетом требований рынка

Внешние ограничения: насыщение рынка, конкуренция с самим собой; низкие темпы строительства загородного жилья; ценовая конкуренция со стороны частных лиц. *Внешние возможности:* экологическая сознательность граждан и экономические выгоды, предоставляемые государством; тенденции моды

Пределы эффективного функционирования механизма получения прибыли и пути его дальнейшего реформирования.

Здесь следует вспомнить известного американского экономиста, нобелевского лауреата Рональда Коуза. Свойство, обнаруженное Р. Коузом в теории отраслевых рынков, называется «догадкой (парадоксом, гипотезой) Коуза»¹. Она описывает ситуацию, когда монополист, производящий товары бесконечно длительного пользования (совершенно долговечные товары) или владеющий ими изначально, сталкивается на рынке с потребителями, имеющими различные представления о ценности товара. Предполагается, что монополист не осведомлен об ожиданиях потребителей. В результате он теряет свою монопольную власть и будет вынужден продавать товары длительного пользования по конкурентной цене. Это происходит, так как монополист находится в условиях межвременной ценовой конкуренции с самим собой: «Конкурентный результат может быть достигнут, даже если существует только один поставщик». Товар, проданный вчера, является совершенным заменителем товара, купленного сегодня. В том случае, если покупатели, готовые заплатить более высокую цену, окажутся достаточно терпеливыми и готовыми дождаться более низкого уровня цены, то монополист будет вынужден назначить конкурентную цену.

Р. Коуз выделил две стратегии возвращения монопольной власти:

1) особые договорные и институциональные соглашения, например, монополист обязуется не продавать товар сверх количества, соответствующего монопольной цене, или принимает решение не продавать товар, а сдавать его в аренду (монополистический лизинг);

2) снижение долговечности товара.

¹ Coase R. H. Durability and Monopoly // Journal of Law and Economics. 1972. Vol. 15.

«Эвристическое» доказательство гипотезы Коуза содержится в трудах Ж. Тироля¹, который именует гипотезу Коуза предельным случаем межвременной дискриминации.

М. С. Осадчий в статье², посвященной проверке гипотезы Коуза, предполагает, что «гипотезу Коуза подтверждает практика, например, принятое в 1877 г. решение компании „Белл“ не продавать телефонные аппараты, а сдавать их в аренду. К монополистическому лизингу прибегали корпорации IBM и Xerox. Можно, пожалуй, предположить, что действия этих компаний были вызваны не противостоянием угрозе снижения цен из-за отказа потребителей покупать товар иначе как по конкурентной цене, а стремлением ликвидировать или монополизировать рынок подержанной продукции и прикрепить к себе потребителей на весь период использования товаров длительного пользования в части послепродажного обслуживания». Также в своем исследовании М. С. Осадчий, приходит к интересному для нас выводу: «...на рынке совершенно долговечного товара угрозой для монополиста является не конкурентная цена, а насыщение рынка».

Вернемся к нашему исследованию. К значимым внешним ограничителям, задающим естественные границы рынка, следует относить емкость и насыщенность рынка каминов, которые в случае наступления неблагоприятных условий усугубляются тесной корреляцией с рынком строительства индивидуального жилья. В связи с этим наиболее перспективным для компании-продавца представляется развитие продаж «вширь». В рамках данной стратегии ООО «Стройкомплекс» может рассмотреть возможность обратной интеграции внутри маркетингового канала, т. е., будучи достаточно крупной розничной се-

¹ См., например: *Тироль Ж.* Рынки и рыночная власть : теория организации промышленности : [в 2 т.]. СПб. : Экономическая школа, 2000. Т. 1.

² *Осадчий М. С.* Динамическая монополия и конкуренция на рынке товаров длительного пользования // Сибирский журнал индустриальной математики. 2002. Т. V, № 4(12).

тью Уральского региона, взять на себя еще и функции оптовика, деятельность которого будет ориентирована прежде всего на восточные регионы страны, и стать одним из центральных звеньев канала в целом. Конечно, это несколько противоречит сложившейся в практике тенденции — например, Д. И. Баркан указывает, что отечественный опыт и мировое развитие маркетинговых каналов демонстрируют тенденцию превращения оптовых торговых структур в оптово-розничные, что связано прежде всего с двумя обстоятельствами:

1) интенсивным развитием сетевых структур в самых разных отраслевых областях рынка, что жестко ставит вопрос о полезности оптовых звеньев вообще, поскольку крупная сеть сама для себя является оптовым закупщиком и не нуждается ни в каких посредниках;

2) необходимостью для оптовика делиться своей прибылью с розничным торговцем¹.

Любой розничный продавец значительное время развивается именно в точке возникновения, т. е. в том городе или регионе, где базируются его первые магазины. У оптового продавца в общем случае этих ограничений нет. Для него практически всегда рынком является если не вся страна, то достаточно большое количество регионов, с которыми он так или иначе связан. Таким образом, если розничная сеть имеет достаточные ресурсы и возможности менеджмента, то увеличение доли компании в маркетинговом канале и привлечение новых покупателей путем обратной интеграции может обеспечить ей хорошие перспективы и устойчивое положение на рынке.

Следующий момент, на который необходимо обратить внимание компаниям, специализирующимся на продаже каминных, это тот факт, что при продажах товаров длительного поль-

¹ Баркан Д. И. Управление продажами. СПб. : Изд. дом С.-Петербур. ун-та ; Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008.

зования, таких как автомобили или предметы мебели, мы не рассматриваем покупки одного и того же товара тем же самым клиентом, поскольку частота совершения покупок таких товаров очень низка и временной период между покупками достаточно продолжителен. Для смягчения влияния данного ограничителя Р. Коуз предлагает снижение долговечности товара, однако эта стратегическая возможность находится за рамками деятельности фирмы-канала. Помощь может прийти совершенно с неожиданной стороны. Так, у американской каминно-печной отрасли в 1990-х гг. появилась поддержка в лице Агентства по охране окружающей среды США, позволяющая стимулировать продажи и поддерживать спрос на рынке. Для дилеров и продавцов не представляется удивительным, что мотивировать владельцев старых дровяных печей и каминов к замене их на новые более современные модели — задача не из легких, несмотря на существенные выгоды. Самая успешная кампания по замене старых дровяных печей была проведена в 1990 г. в Колорадо¹. Тогда все дровяные печи в этом маленьком городке с населением около 400 чел. были заменены в течение одного летнего сезона, в результате чего качество воздуха в зимний период значительно улучшилось. Однако у жителей города был существенный стимул для участия в этой программе: городские власти обещали ввести 30-долларовый ежемесячный налог с тех домовладельцев, которые предпочтут оставить старую дровяную печь. Данный шаг они объяснили тем, что плохое качество воздуха мешает развитию горнолыжного бизнеса в районе гор. Успех кампании был связан с поддержкой федеральных, окружных и местных властей, а также широкой рекламной кампанией. Производителям и продавцам оставалось только продемонстрировать свое участие и продвигать свои специальные предложения в рамках поддержки этой общественной инициативы.

¹ Houck J., Keithley C. Enormous Opportunity // *Hearth and Home*. 2004. September. Pp. 136–137.

Заключение

Переход от аналитического маркетинга к операционному происходит в момент интерпретации стратегических задач на уровне планирования операций, а от операционного маркетинга к аналитическому — в момент фиксации количественных и качественных результатов коммерческих операций в формы отчетности для последующего анализа. На практике данной схеме следуют далеко не все предприятия. Зачастую маркетинговые мероприятия сводятся к процессу продвижения продукции и поиску клиентов, а планирование осуществляется на основе установленных контактов и реализованных сделок. Аналитическая функция маркетинга при этом отсутствует, маркетинговое управление ограничивается процессом планирования, а отчетность имеет исключительно количественное выражение.

Упрощенный вариант цикла продаж имеет место, когда инструменты аналитического маркетинга обеспечивают информационную поддержку продаж посредством сбора, обработки и доведения до торгового персонала информации о ситуации на рынке, о потенциальных клиентах, конкурентах и прочих актуальных вопросах. Однако в данном случае потенциал маркетинга используется лишь частично, поскольку, во-первых, результаты маркетинговых исследований носят лишь консультативный характер и не связаны напрямую с процессом планирования, а во-вторых, отсутствие обратной связи между коммерческой деятельностью и маркетинговыми исследованиями снижает эффективность и достоверность последних.

Авторы делают вывод: эффективное маркетинговое управление продажами возможно только при его интеграции в процесс стратегического планирования и выполнения операционных задач, при систематическом анализе внешних и внутренних источников информации.

В основе стратегического планирования лежит определение миссии и основополагающих принципов маркетинговой деятельности компании, направлений деятельности и задач в долгосрочной перспективе. Инструменты стратегического планирования продаж систематизировали И. Ансофф, Д. Аакер, М. Мак-Дональд, А. Мексон, Е. Голубков, В. Гончаров, Г. Азоев, Р. Фатхутдинов и др.

Сделан вывод, что рентабельное маркетинговое управление продажами требует понимания потребностей потенциальных потребителей и источника потребительской ценности. Необходимо обеспечить торговый персонал надлежащими стратегиями и методами, которые позволят им добиться больших объемов продаж и овладеть превосходными навыками управления продажами. Предложенный нами цикл аналитических и операционных работ представляется оптимальной моделью маркетингового управления продажами потребительской продукции длительного пользования.

Научные источники и практикующие специалисты предлагают использовать частоту совершения покупок в предыдущие периоды для прогнозирования данного показателя в будущем. Однако мы считаем это ошибочным. Напротив, в настоящее время существует потребность в развитии методов прогнозирования непосредственно временных промежутков между покупками в будущем, что поможет описать модели ожидаемого поведения потребителей.

Ключевым моментом, по нашему мнению, является определение факторов, которые делают различных клиентов прибыльными для компании, поэтому имеет смысл уделять больше

внимания показателям, позволяющим измерять не затраты, а прибыль от привлечения новых клиентов и прибыль от удержания существующих клиентов. Так, ценность жизненного цикла клиента *CLV* соответствует суммарной прибыли, которую компания может получить от этого клиента за весь период сотрудничества с ним. Данный показатель базируется на ретроспективных данных, но, в отличие от прибыли от клиента, оценивающей прошлое, *CLV* смотрит в будущее. К использованию данного показателя прибегают, чтобы оценить эффективность инвестиций в развитие отношений с клиентом.

В идеале компании, желающие знать полную ценность клиентов, должны учитывать показатель, позволяющий измерить их возможность принести компании новых прибыльных клиентов. Минимум, что могут сделать компании, это оценить степень индивидуальной готовности делать рекомендации (данный показатель положительно коррелирует с ростом прибыли). Согласно Ф. Райхельду, ключом к росту бизнеса становится эффект положительных рекомендаций («word of mouth») клиентов компании. Капитал собственного бренда розничного продавца (*brand equity*), измеряемый посредством маркетинговых исследований, следует относить к будущей ценности компании.

Массив изученной литературы в рамках рассматриваемой темы позволил нам предложить классификацию маркетинговых показателей эффективности в области продаж, которую мы назвали «пятимерное измерение продаж», или «5D-продажи», т. е. все показатели в соответствии с содержанием следует распределить по пяти категориям: «широта продаж», «долгота продаж», «глубина продаж», «гармоничность продаж», «адаптивность продаж». Отдельно нами выделены категории «рыночный результат» и «финансовый результат». Подчеркнем, что данная классификация не только позволяет проводить мониторинг и контроль текущей ситуации в компании, но и задает рамки и векторы развития продаж на стратегическом уровне.

Маркетинговая концепция управления продажами в значительной степени базируется на понятиях «маркетинговый канал» и «триада продажи». Сущность и теория управления маркетинговыми каналами распределения подробно раскрываются в работах Г. Л. Багиева, Д. Баркана, Б. Бермана, Г. Болта, Ю. Витта, Д. Дент, П. Диксона, Е. Дихтля, Ф. Котлера, Э. Кофлан, Ж.-Ж. Ламбена, Дж. Лампкина, Р. Макколи, Ф. Моати, В. Наумова, В. Розенблюма, Х. Хершгена, Ч. Фатрелла, Л. Штерна, Дж. Эванаса, О. Юлдашевой и др.

В ходе исследования выявлена прямая зависимость между архетипом покупателя и категорией приобретенного товара. В России при покупке товаров повседневного спроса потребители чаще ведут себя как «мотивированные исключительно ценой», «ценители эффективности» и «в меру увлекающиеся покупатели». При покупке товаров длительного пользования преобладают такие архетипы, как «экономные покупатели», «приверженцы качества» и «искатели лучшего варианта». Кроме того, выявлено, что телевидение, рекламные проспекты, Интернет и магазины чаще всего используются россиянами для покупки товаров длительного пользования.

Структурный анализ концепции управления продажами на основе модели «шесть вопросов» проведен нами на примере рынка товаров длительного пользования, в частности каминов. Информационную базу структурного анализа продаж составили первичные данные, полученные в результате полевого исследования рынка каминов Екатеринбурга (в маркетинговом исследовании приняли участие 440 респондентов), экспертные интервью с сотрудниками отдела продаж компании, внутренняя документация, а также вторичные данные в периодической печати и Интернете. Статистический анализ результатов опроса потребителей проводился с использованием программного обеспечения SPSS. К значимым внешним ограничителям, задающим естественные границы рынка, нами отнесены емкость и насы-

ценность рынка каминов, которые в случае наступления неблагоприятных условий усугубляются тесной корреляцией с рынком строительства индивидуального жилья. В связи с этим наиболее перспективным для компании-продавца представляется развитие продаж вширь. В рамках данной стратегии анализируемая компания может рассмотреть возможность обратной интеграции внутри маркетингового канала, т. е. будучи достаточно крупной розничной сетью Уральского региона, она может взять на себя функции оптовика, деятельность которого будет ориентирована, прежде всего, на восточные регионы страны, и стать одним из центральных звеньев канала в целом.

Библиографический список

1. *Андреева О. Д.* Технология бизнеса : маркетинг : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М ; Норма, 1997.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер Ком, 1999.
3. *Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Дж.* Основы маркетинга : [пер. с англ.]. М. : Вильямс, 2008.
4. *Асаул А. Н.* Становление предпринимательской деятельности в контексте парадигмы глобализации экономики : [доклад на собрании членов Международного союза экономистов «Мировая экономика и международные экономические связи» (г. Дубровники, октябрь 2001 г.)]. URL : www.aup.ru/articles/marketing/16.htm.
5. *Багиев Г. Л., Асаул А. Н.* Организация предпринимательской деятельности : учеб. пособие / под общ. ред. Г. Л. Багиева. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001.
6. *Баркан Д. И.* Маркетинговые каналы в «норме» и в кризисе : опыт эмпирического исследования // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2009. Вып. 4.
7. *Баркан Д. И.* Управление продажами. СПб. : Изд. дом С.-Петербург. ун-та ; Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008.
8. *Бек М. А.* Маркетинг В2В. М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2008.
9. *Бочкарёв А.* Раздвоение маркетинга. URL : www.expert.ru/expert/special/manag/praktikum/98-05-22/data/extra21.htm.
10. *Варго С., Лау Р.* Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Рос. журн. менеджмента. 2006. № 4(2).

11. *Гембл П., Стоун М., Вудкок Н.* Маркетинг взаимоотношений с потребителями / [пер. с англ. В. Егорова]. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002.

12. *Голубков Е. П.* О некоторых аспектах концепции маркетинга и его терминологии // *Маркетинг в России и за рубежом.* 1999. № 6.

13. *Голубков Е. П.* Теория и методология маркетинга : настоящее и будущее. М. : Дело и Сервис, 2008.

14. *Данько Т. П., Китова О. В.* Система управления эффективностью маркетинга // *Маркетинг и маркетинговые исследования.* 2008. № 5(77).

15. *Джеффри М.* Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

16. *Друкер П. Ф.* Энциклопедия менеджмента. М. : Вильямс, 2004.

17. *Иган Дж.* Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / [пер. с англ. Е. И. Лалаян]. 2-е изд. М. : Юнити-Дана, 2008.

18. *Исерн Й., Пунг К.* Как справиться с реформой // *Вестник McKinsey.* 2008. № 19. URL : <http://econfin.ru>.

19. *Капустина Л. М.* Маркетинг партнерских отношений в контексте эволюции маркетинговых концепций // *Государственное управление и менеджмент организаций в информационной экономике : сб. науч. ст. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2008.*

20. *Корпоративное управление : проблемы внутренней и внешней интеграции / под ред. Н. Р. Ковалева, Я. Вебера.* Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2003.

21. *Котлер Ф.* 300 ключевых вопросов маркетинга : отвечает Филипп Котлер. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.

22. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. 2-е изд. СПб. : Питер, 2006.

23. *Краснова В., Матвеева А., Привалов А., Хорошавина Н.* Семь нот менеджмента. М. : ЭКСМО, 2002.
24. *Кревенс Д.* Стратегический маркетинг. М. : Вильямс, 2003.
25. *Куц С. П.* Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. 2-е изд. СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента» ; Изд. дом С.-Петербур. ун-та, 2008.
26. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб. : Питер, 2005.
27. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг : европейская перспектива. М. : Наука, 1996.
28. *Лиу Х., Росс Л.-У., Уэнсли Р.* Динамика ориентации бизнеса : кейс корпорации Volvo Cars // Маркетинг Дайджест. 2004. № 2.
29. *Лыкасова С. Н.* Ресурсный потенциал организации розничной торговли : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Екатеринбург, 2011.
30. *Маджаро С.* Международный маркетинг. М. : Международные отношения, 1979.
31. *Мак-Дональд М.* Стратегическое планирование маркетинга. СПб. : Питер, 2000.
32. *Международный маркетинг-менеджмент : курс лекций с пакетом учеб.-метод. поддержки / [В. И. Черенков и др.] ; под общ. ред. В. И. Черенкова.* 2-е изд., перераб. Ростов н/Д : Феникс, 2007.
33. *Мексон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М. : Дело, 1992.
34. *Мельниченко Л. Н.* Эволюция маркетингового управления : основные и современные тенденции. URL : www.antema.ru/Library.
35. *Морган Р. М., Хант Ш. Д.* Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений // Рос. журн. менеджмента. 2004. № 2(2).

36. *Найденова А. Г.* Как превратить клиента потенциального в клиента лояльного // Маркетинговые коммуникации. 2008. № 1(43).

37. *Наумов В. Н.* Стратегическое взаимодействие бизнес-субъектов в маркетинговых каналах : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. СПб., 2008.

38. *Осадчий М. С.* Динамическая монополия и конкуренция на рынке товаров длительного пользования // Сибирский журнал индустриальной математики. 2002. Т. V, № 4(12).

39. *Петушков А. В.* Организация службы маркетинга на предприятии // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2008. № 6(78).

40. *Прайснер А.* Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. Планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности. М., 2007.

41. *Предводителева М. Д., Балаева О. Н.* Подходы к управлению качеством услуг : фокус на потребителе // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 2.

42. *Регионы России.* Социально-экономические показатели, 2010 / Росстат. М., 2011.

43. *Роджерс (Бак) Ф. Дж.* Путь успеха. Как работает корпорация IBM. М. : Азбука, Terra-Книжный клуб, 1997.

44. *Салманова В. В.* Адаптивное развитие маркетинговых каналов распределения продукции (на примере мебельного производства) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Ростов н/Д, 2010.

45. *Смирнов С. В., Дежкина И. П., Поташева Г. А.* Оценка организационного потенциала предприятия по принципу золотого сечения // Вестник машиностроения. 2008. № 6.

46. *Сурков С. А.* Выбор подходов к изучению экономических показателей методом опроса // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 6(72).

47. *Теория маркетинга* / под ред. М. Бейкера. СПб. : Питер, 2002. С. 106.

48. *Тироль Ж.* Рынки и рыночная власть : теория организации промышленности : [в 2 т.]. СПб. : Экон. шк., 2000.

49. *Тихонова Н. Е., Прокина Е. А.* Товар-маркер на российском рынке товаров длительного пользования : вчера, сегодня, завтра // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2006. № 4.

50. *Траут Дж., Райс Э.* Позиционирование : битва за умы. СПб. : Питер, 2009.

51. *Трейси Б.* Победа! / [пер. с англ. Е. А. Бакушева]. Минск : ООО «Попурри», 2004.

52. *Третьяк О. А.* Ценность клиента в течение его жизненного цикла : развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений // *Рос. журн. менеджмента*. 2011. Т. 9, № 3.

53. *Третьяк О. А.* Эволюция маркетинга : этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // *Рос. журн. менеджмента*. 2006. Т. 4, № 2.

54. *Файоль Г.* Общее и промышленное управление. М.–Л., 1924.

55. *Цуневская О. Я.* Автоматизация программ лояльности на основе CRM-технологий // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2008. № 6(78).

56. *Шапиро Дж.* Моделирование цепи поставок / [пер. с англ. под ред. В. С. Лукинського]. СПб. : Питер, 2006.

57. *Шкардун В. Д.* Роль аналитической функции маркетинга в процессе стратегического планирования на предприятии // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2008. № 4(76).

58. *Шульц Д. Е., Танненбаум С. И., Лаутерборн Р. Ф.* Новая парадигма маркетинга. Интегрированные маркетинговые коммуникации. М. : ИНФРА-М, 2004.

59. *Ambler T.* Marketing and the Bottom Line. 2nd edition. London : Pearson Education, 2003.

60. *Ambler T., Roberts J.* Beware the Silver Metric : Marketing Performance Measurement Has to Be Multidimensional. Report 06 113. Cambridge : Marketing Science Institute, 2006.

61. *American Marketing Association* : [сайт Американской ассоциации маркетинга]. URL : www.marketingpower.com.

62. *Booms B. H., Bitner M. J.* Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms // Donnelly J. H., George W. R. (eds.), *Marketing of Services*. Chicago, IL : American Marketing Association, 1981.

63. *Borden N.* The Concept of the Marketing Mix // *Journal of Advertising Research*. 1964. Vol. 4 (June).

64. *Coase R. H.* Durability and Monopoly // *Journal of Law and Economics*. 1972. Vol. 15.

65. *Dictionary* : [словарь Американской ассоциации маркетинга]. URL : www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx.

66. *Drucker P.* *Management : Tasks, Responsibilities, Practice*. New York : Harper & Row, 1973.

67. *Drucker P.* *The Practice of Management*. New York : Harper & Brothers, 1954.

68. *Enis B., Cox K.* *Marketing Classics. A Selection of Influential Articles*. Boston : Allyn & Brown, 1991.

69. *Farris P. W., Bendle N. T., Pfeifer P. E., Reibstein D. J.* *Marketing Metrics : 50+ Metrics Every Executive Should Master*. Wharton School Publishing, 2006.

70. *Frey A. W.* *Advertising*. 3rd edition. New York : The Ronald Press, 1961.

71. *Fayol H.* *General and Industrial Management*. London : Pitman, 1949.

72. *Gupta S., Zeithaml V.* Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance // *Marketing Science Special 25th Anniversary Issue*. 2006. Vol. 25, no. 6.

73. *Houck J., Keithley C.* Enormous Opportunity // *Hearth and Home*. 2004. September.

74. *Howard J. A.* Marketing Management : Analysis and Planning. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1957.

75. *Keith R. J.* The Marketing Revolution // Journal of Marketing. 1960. No. 24.

76. *Kotelnikov V.* 6Ws of Sustainable Corporate Growth – 2009. URL : www.1000ventures.com.

77. *Kumar V.* Managing Customers for Profit : Strategies to Increase Profits and Build Loyalty. Pearson Education, Wharton School Publishing, 2008.

78. *Kumar V., Petersen J. A., Leone R. P.* How Valuable is the Word of Mouth? // Harvard Business Review. 2007. October.

79. *Lauterborn R.* New Marketing Litany : 4P's Passe ; C words take over // Advertising Age. 1990. October 1.

80. *Lazer W., Kelley E. J.* Managerial Marketing : Perspectives and Viewpoints. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1967.

81. *Levitt T.* Marketing Myopia // Harvard Business Review. 1960. Vol. 38 (July-August).

82. *McCarthy E. J.* Basic Marketing : A Managerial Approach. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1960.

83. *McKitterick J. B.* What Is the Marketing Management Concept? // Enis B. M., Cox K. K. (eds.), Marketing Classics. Allyn & Bacon, 1969.

84. *Otlacan O.* e-Marketing Strategy : 7 Dimensions to Consider (the e-Marketing Mix). URL : www.web-source.net/internet_marketing/23774.html.

85. *Petersen J. A., McAlister L., Reibstein D. J. et al.* Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value // Journal of Retailing. 2009. Vol. 85, no. 1.

86. *Porter M.* Competitive Advantage. New York : Free Press, 1985.

87. *Reichheld F.* The One Number You Need to Grow // Harvard Business Review. 2003. Vol. 81, no. 12.

88. *Rust R., Ambler T., Carpenter G. et al.* Measuring Marketing Productivity : Current knowledge and future directions // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68.

89. *Ljungquist U.* Specification of Core Competence and Associated Components : A Proposed Model and a Case Illustration // European Business Review. 2008. Vol. 20, iss. 1.

90. *Wehrich H.* The TOWS Matrix : A Tool For Situational Analysis // Long Range Planning. 1982. Vol. 15, no. 2.

Научное издание

Журавлёва Александра Юрьевна,
Капустина Лариса Михайловна,
Фельдман Евгений Михайлович

Маркетинговое управление продажами на рынке товаров длительного пользования

Монография

Редактор и корректор *М. Ю. Воронина*

Компьютерная верстка *М. Ю. Ворониной*

Поз. 223. Подписано в печать 19.12.2013.

Формат 60 × 84/16. Гарнитура PT Serif. Бумага офсетная.

Печать плоская. Уч.-изд. л. 7,0. Усл. печ. л. 10,0.

Заказ 560. Тираж 600 экз.

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета



Уральский
государственный
экономический
университет

ISBN 978-5-9656-0188-2



9 785965 601 882 >