

**Н. Б. Изакова, Л. М. Капустина, М. В. Лазуков**

**УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ  
МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Уральский государственный экономический университет



Н. Б. Изакова, Л. М. Капустина, М. В. Лазуков

**УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ  
МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Рекомендовано

Редакционно-издательским советом

Уральского государственного экономического университета

Екатеринбург

Издательство Уральского государственного  
экономического университета

2020

УДК 339.138  
ББК 65.42  
ИЗ2

**Рецензенты:**

доктор экономических наук, профессор РАН,  
руководитель центра региональных компаративных исследований  
Института экономики Уральского отделения  
Российской академии наук  
*Е. Л. Андреева*

доктор экономических наук, доцент,  
зав. кафедрой экономики и информатизации  
Гуманитарного университета  
*Н. В. Хмелькова*

**Изакова, Н. Б.**

ИЗ2 Управление маркетингом малого промышленного предприятия : [монография] / Н. Б. Изакова, Л. М. Капустина, М. В. Лазуков ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2020. — 266 с.

**ISBN 978-5-9656-0291-9**

Представлен критический анализ научной литературы, посвященной управлению маркетингом малого промышленного предприятия, специфике маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке. Разработанная авторами концептуальная модель управления маркетингом и методика оценки результативности маркетинга взаимоотношений апробированы для промышленных предприятий малого бизнеса.

Для научно-педагогических работников, аспирантов и магистрантов, а также широкого круга читателей, интересующихся вопросами управления маркетингом.

УДК 339.138  
ББК 65.42

**ISBN 978-5-9656-0291-9**

© Изакова Н. Б., Капустина Л. М.,  
Лазуков М. В., 2020  
© Уральский государственный  
экономический университет, 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

|  |            |
|--|------------|
| <b>Введение.....</b>   | <b>5</b>   |
| <b>Глава 1. Теоретико-методологические аспекты управления маркетинговой деятельностью малого предприятия .....</b>                               | <b>8</b>   |
| 1.1. Особенности маркетинга малого промышленного предприятия .....   | 8          |
| 1.2. Модели управления маркетингом малого промышленного предприятия.....   | 38         |
| 1.3. Содержание цифрового маркетинга малого предприятия .....  | 51         |
| <b>Глава 2. Методический инструментарий управления маркетингом малого промышленного предприятия.....</b>   | <b>93</b>  |
| 2.1. Информационно-аналитическое обеспечение маркетинговой деятельности .....  | 93         |
| 2.2. Методическое обеспечение разработки маркетинговой стратегии малого предприятия.....   | 117        |
| 2.3. Методика сегментирования и оценки результативности управления маркетингом малого промышленного предприятия.....                             | 141        |
| <b>Глава 3. Совершенствование управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе применения методического инструментария.....</b> | <b>182</b> |

---

|  |            |
|--|------------|
| 3.1. Апробация модели управления маркетингом малого промышленного предприятия .....  | 182        |
| 3.2. Оценка результативности и совершенствование управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке поливинилхлоридного профиля .....  | 198        |
| <b>Заключение .....</b>  | <b>219</b> |
| <b>Библиографический список.....</b>   | <b>231</b> |
| Приложение А. Уровень доверия потребителей к различным каналам коммуникации, %.....  | 253        |
| Приложение Б. Топ-5 социальных сетей по охвату и популярности.....   | 254        |
| Приложение В. Анализ продвижения каналов.....  | 255        |
| Приложение Г. Анализ посещения интернет-ресурсов .....   | 256        |
| Приложение Д. Таблица шагов агломерации .....  | 259        |
| Приложение Е. Дендограмма кластерного анализа.....   | 263        |
| Приложение Ж. Двухэтапный кластерный анализ .....  | 264        |
| Приложение И. Дерево классификации потребителей ООО «Адепласт» .....   | 265        |
| Приложение К. Анкета для выявления уровня удовлетворенности бизнес-потребителей результатами взаимоотношений с малым промышленным предприятием ..... | 266        |

## ВВЕДЕНИЕ

---

В условиях растущей конкуренции применение маркетинговых технологий является одним из факторов устойчивого развития и увеличения рыночной доли компаний, что обуславливает актуальность формирования результативной системы управления маркетингом малых промышленных предприятий. В Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации до 2030 г. поставлена цель увеличить долю малого и среднего бизнеса в объеме ВВП до 40 % к 2030 г. При этом в 2018 г. доля данной группы предприятий в ВВП России находилась на уровне 20 %, что ниже, чем во многих странах мира. Количество малых предприятий в 2018 г. уменьшилось по сравнению с 2017 г. на 4,8 %, а число работников, занятых на малых предприятиях, — на 6,7 %. Отраслевая структура малого бизнеса в России характеризуется доминированием предприятий оптовой и розничной торговли, в связи с чем одним из государственных стратегических ориентиров выдвигается увеличение доли промышленности в обороте малого и среднего предпринимательства с 9 до 20 % к 2030 г.

Поиск путей повышения конкурентоспособности малых промышленных предприятий на российском рынке продукции производственного назначения является актуальной народнохозяйственной задачей. В связи с этим в последние десятилетия особое значение в теории и практике маркетинга придается исследованию проблем формирования удовлетворенности потребителей, их удержания и создания системы длительных и взаи-

---

мовыгодных отношений предприятия и ключевых потребителей. Понимание сущности взаимоотношений производителей/продавцов с целевыми потребителями, характеризующихся чрезвычайной сложностью вследствие влияния динамичной информационной, социальной, технологической и рыночной среды, дает возможность управлять их совокупностью для достижения взаимовыгодного обмена ценностями. Такой подход к управлению взаимоотношениями с потребителями в рамках системы управления маркетингом позволяет малым предприятиям промышленных рынков находить пути решения маркетинговых проблем.

Особую актуальность приобретает вопрос выбора модели управления маркетингом, которая будет способствовать достижению стратегических и тактических целей компании. Для малого промышленного бизнеса необходимо понимание ценностей потребителей, которое влечет необходимость оперативной перестройки маркетинговой деятельности. Рыночное предложение должно соответствовать данным ценностям и способствовать долгосрочности взаимоотношений с потребителями и повышению взаимной выгоды. В связи с этим возрастает актуальность не только четкого понимания сути ценности на промышленном рынке, но и разработки инструментов реализации данных ценностей в системе управления маркетингом.

Монография посвящена развитию управленческих маркетинговых компетенций и формированию системы управления маркетингом малых промышленных предприятий, выявлению факторов, позволяющих малому бизнесу обеспечивать высокую приспособляемость к изменениям рыночной среды. Отсутствие организационного центра управления маркетингом в силу ограниченной численности управленческого персонала на малом предприятии усугубляет проблему низкой результативности маркетинговых управленческих решений. Учитывая, что в современной рыночной экономике возрастающую роль играют маркетинговые исследования, прогнозирование сбыта, владение эффективными технологиями продаж, авторы исследуют научную проблему совершенствования управления и повышения результативности маркетинговой деятельности малого промышленного предприятия на рынке B2B.

---

Исследования показывают, что 20 % компаний малого и среднего бизнеса используют инструменты маркетинга взаимоотношений, а на рынке B2B особую значимость имеет установление долговременных взаимоотношений с клиентами малого промышленного предприятия. В монографии представлено научное обоснование и внедрение в практику малого промышленного бизнеса методических подходов к формированию результативной системы управления маркетингом на рынке B2B.

# ГЛАВА 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

---

### 1.1. Особенности маркетинга малого промышленного предприятия

Условием успешного развития малого промышленного предприятия является управление маркетинговой деятельностью с учетом технологических возможностей предприятия, эффективное использование имеющихся и привлекаемых ресурсов, адаптация к изменчивым факторам окружающей среды. В современных условиях высококонкурентной среды результативное управление маркетингом выступает одним из факторов сохранения и увеличения рыночной доли малых предприятий на промышленном рынке и их дальнейшего устойчивого развития.

Значимость проблематики управления маркетингом рассматривается большинством авторов в контексте ведения успешной рыночной деятельности и повышения конкурентоспособности компании на рынке. Интеграция маркетинговой деятельности в систему управления предприятием и использование маркетинга как философии управления признается сегодня в качестве

одного из ключевых факторов успеха компании на рынке. Комплексный интегрированный подход при реализации маркетинговой стратегии, с точки зрения Е. В. Писаревой, должен служить целевым ориентиром при принятии любых управленческих решений<sup>1</sup>.

Особенности различных концепций управления маркетингом характеризуются социальными, экономическими и политическими переменами, произошедшими в различные периоды XX века в развитых странах. В процессе эволюции концепций управления маркетингом наблюдается смещение акцентов с совершенствования производства и товаров на ориентацию на потребности покупателей, проблемы как отдельных потребителей, так и общества в целом, к числу которых относятся стремление к повышению качества жизни, необходимость сохранения здоровья и забота об экологии. Г. Б. Клейнер отмечает, что маркетинг, как и менеджмент, развиваясь, все больше учитывает системный характер отношений между производителем и потребителем, и предметом маркетинга становится не только товар, но и комплекс всех результатов деятельности предприятия, в который входят ассоциации, ментальные модели, культурные образцы, институты, знания и др.<sup>2</sup>

На основе анализа подходов зарубежных авторов, в числе которых Ф. Котлер и К. Л. Келлер<sup>3</sup>, Дж. Иган<sup>4</sup>, К. Гренрус<sup>5</sup>, Ж.-Ж. Ламбен<sup>6</sup> и др., а также научных трудов российских ученых

---

<sup>1</sup> Писарева Е. В. Формирование концепции интегрированного маркетинг менеджмента компаний // Вестник факультета управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2017. — № 1-1. — С. 301–307.

<sup>2</sup> Клейнер Г. Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. — 2008. — Т. 6, № 3. — С. 27–50.

<sup>3</sup> Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. — 12-е изд. — СПб. : Питер, 2012. — 816 с.

<sup>4</sup> Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / пер. с англ. Е. И. Лалаян. — 2-е изд. — М. : Юнити-Дана, 2008. — 375 с.

<sup>5</sup> Gummesson E. Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4 Ps to 30 Rs. — Oxford : Butterworth-Heinemann, 1994. — 350 p.

<sup>6</sup> Ламбен Ж.-Ж., Чумплат П., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг : пер. с англ. — СПб. : Питер, 2017. — 328 с.

С. П. Куца и М. М. Смирновой<sup>1</sup>, О. У. Юлдашевой<sup>2</sup>, О. А. Третьяк<sup>3</sup>, В. И. Черенкова<sup>4</sup> авторами систематизированы концепции управления маркетингом, что позволило наглядно представить основные характеристики, особенности и недостатки, а также возможности применения каждой из данных концепций на промышленных рынках (рис. 1).

Рассмотренные концепции используются в практике бизнеса в различных отраслях современной экономики и оказывают воздействие на ее развитие, при этом все концепции объединяет необходимость связывать между собой цели компании и потребности потребителей.

В процессе изменений, происходящих в экономике развитых стран, произошло смещение акцентов в управлении маркетингом с разработки товаров и услуг на поддержание взаимоотношений и создание возможностей адресного взаимодействия с потребителями. По мере возрастания рыночной власти потребителей, их осведомленности о товаре и бренде эффективность классических инструментов комплекса маркетинга снижается, затраты на привлечение новых клиентов растут, продукция становится все более стандартизированной и компаниям сложно доказать потребителю, почему он должен приобретать ее именно у них.

Акценты и ракурсы управленческой концепции маркетинга меняются по мере возникновения новых оснований для совершенствования механизма взаимодействия производства и потребления, возникающих в результате их развития<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Куца С. П., Смирнова М. М. Маркетинг на B2B-рынках, отношенческий подход : учеб. пособие. — СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. — 272 с.

<sup>2</sup> Юлдашева О. У., Писарева Е. В. Типология маркетинговых моделей // Экономический форум «Экономика в меняющемся мире»: сб. науч. ст. (Казань, 24–28 апреля 2017 г.). — Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2017. — С. 141–144.

<sup>3</sup> Третьяк О. А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. — 2006. — Т. 4, № 2. — С. 129–144.

<sup>4</sup> Черенков В. И. Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8: Менеджмент. — 2004. — Вып. 2, № 16. — С. 3–32.

<sup>5</sup> Axson D. Best practices in planning and performance management: radically rethinking management for a volatile world. — 3<sup>rd</sup> ed. — N. Y. : John Wiley & Sons, 2010. — 300 p.

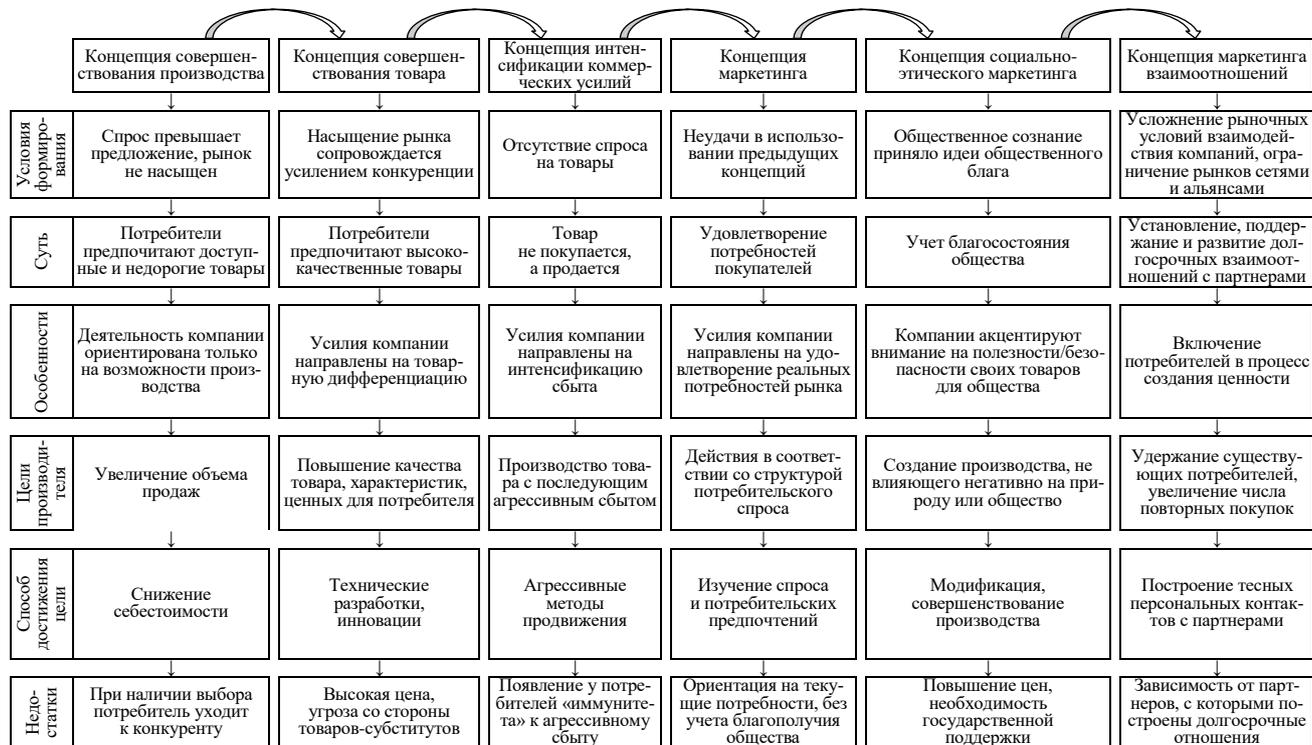


Рис. 1. Характеристики концепций управления маркетингом

Ф. Котлер определяет управление маркетингом как процесс, включающий анализ, планирование, реализацию и контроль за проведением мероприятий, проводимых для установления, укрепления и поддержания выгодных обменов с целевыми покупателями с целью получения прибыли, роста объема сбыта, увеличения доли рынка и т. п.<sup>1</sup> П. Дойль в определении управления маркетингом также делает акцент на необходимости выявления, изучения и учета потребностей заинтересованных во взаимодействии с компанией групп для дальнейшей разработки товаров, установления на них цен, распределения и продвижения с целью осуществления обменов, удовлетворяющих данные потребности<sup>2</sup>. Г. Л. Багиев и Ю. Ф. Попова определяют управление маркетингом как сложную пространственную систему, направленную на поиск и удовлетворение уникальных потребностей покупателей<sup>3</sup>.

Анализ данных определений позволяет сформулировать цель управления маркетингом малого промышленного предприятия как наиболее полное удовлетворение потребителей, достижение прибыльности предприятия на рынке, укрепление целевых позиций компании в интересах роста объемов сбыта продукции и увеличения доли рынка.

Специфика управления маркетингом малого промышленного предприятия обуславливается спецификой промышленного рынка, внешней и внутренней среды компании. Промышленный рынок имеет ряд особенностей, которые существенно отличают его от рынка индивидуальных потребителей. В научной литературе по маркетингу представлены различные трактовки термина «промышленный рынок». Традиционное определение промышленного рынка, принятое за основу многими учеными, дал Ф. Уэбстер, представив его как рынок, на котором осуществляется продажа товаров и услуг промышленным и институциональным

---

<sup>1</sup> Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. — 12-е изд. — СПб. : Питер, 2012. — 816 с.

<sup>2</sup> Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб. : Питер, 2004. — 560 с.

<sup>3</sup> *Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий* : монография / под ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой. — Сыктывкар : Изд-во Сыктывкар. гос. ун-та, 2014. — 249 с.

клиентам<sup>1</sup>. Ж.-Ж. Ламбен<sup>2</sup>, Ф. Котлер<sup>3</sup>, А. И. Ковалев<sup>4</sup>, Л. Е. Басовский<sup>5</sup> также придерживаются данного подхода в определении промышленного рынка, но делают акцент на том, что приобретаемые товары используются для производства других товаров или услуг, которые имеют производственно-техническое назначение.

Более широкое определение промышленного рынка дали Р. Норман и Р. Рамирес в 1993 г., включив в него широкий круг партнеров, помимо потребителей; авторы определили его как «созвездие создания ценности»<sup>6</sup>. С. П. Куц, также придерживаясь данного подхода, относит к промышленным рынкам все рынки, сделки на которых осуществляются между компаниями, в результате взаимодействия которых формируется цепочка создания ценности<sup>7</sup>. Основываясь на определении в широком смысле, С. П. Куц и М. М. Смирнова относят промышленные рынки к рынкам B2B (business-to-business), на которых осуществляются сделки между компаниями и организациями, в том числе между промышленными компаниями, государственными, исследовательскими, некоммерческими организациями, университетами и др., являющимися бизнес-потребителями на промышленном рынке<sup>8</sup>. Авторы настоящего исследования также придерживаются данного подхода и исследуют деятельность ма-

---

<sup>1</sup> Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга : пер. с англ. — М. : Изд. дом Гребенникова, 2005. — 415 с.

<sup>2</sup> Ламбен Ж.-Ж., Чумптитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг : пер. с англ. — СПб. : Питер, 2017. — 328 с.

<sup>3</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс : пер. с англ. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2015. — 496 с.

<sup>4</sup> Ковалев А. И. Промышленный маркетинг (часть II). — М. : Благовест-В, 2002. — 312 с.

<sup>5</sup> Басовский Л. Е. Маркетинг : курс лекций. — М. : ИНФРА-М, 1999. — 219 с.

<sup>6</sup> Norman R., Ramirez R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy // Harvard Business Review. — 1993. — Vol. 71, no. 4. — P. 65–77.

<sup>7</sup> Куц С. П., Смирнова М. М. Маркетинг на B2B-рынках, отношенческий подход : учеб. пособие. — СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. — 272 с.

<sup>8</sup> Куц С. П., Смирнова М. М. Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами. — СПб. : НИИ менеджмента СПбГУ, 2007. — 34 с.

лых предприятий на промышленных B2B-рынках, создающих материальную продукцию или оказывающих промышленные услуги, необходимые для осуществления дальнейшей производственной деятельности.

Изучению особенностей промышленных рынков и маркетинга на промышленных рынках посвящено большое количество работ зарубежных и российских ученых. Созданная в Европе Международная группа по изучению проблем промышленного маркетинга и закупок (IMP — The Industrial Marketing and Purchasing Group) на основе всесторонних широкомасштабных исследований промышленных рынков различных стран разработала модель маркетинга, в которой все участники взаимодействий, происходящих в результате бизнес-обмена, являются равными партнерами<sup>1</sup>. R. Brennan и P. W. Turnbull на основе эмпирических исследований, проведенных IMP, делают вывод о том, что основная часть заключенных контрактов на промышленных рынках основывается на сложившихся деловых взаимоотношениях, взаимном доверии и готовности приспособиться друг к другу<sup>2</sup>. P. Naude и C. Holland утверждают, что именно постоянство обмена на промышленном рынке приводит к упорядочению взаимоотношений между компанией-продавцом и компанией-покупателем, что, в свою очередь, зависит от всего комплекса взаимоотношений, которые сложились как в рамках одной отрасли, так и на межотраслевом уровне<sup>3</sup>.

Выделяя различные аспекты особых характеристик маркетинга на промышленных рынках, большинство ученых сходятся во мнении, что ключевым направлением маркетинговой деятельности промышленного предприятия должно быть построение взаимоотношений с потребителями. О. У. Юлдашева, отмечая тот факт, что потребители хорошо осведомлены о тех-

---

<sup>1</sup> *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach / IMP Project Group ; ed. by H. Hakansson. — N. Y. : John Wiley, 1982. — 406 p.*

<sup>2</sup> *Brennan R., Turnbull P. W. Sophistry, relevance and technology transfer in management research: an IMP perspective // Journal of Business Research. — 2002. — Vol. 55. — P. 595–602.*

<sup>3</sup> *Naude P., Holland C. Business-to-business marketing // Relationship Marketing Theory and Practice / ed. by F. Buttle. — L. : Paul Chapman, 1996. — P. 40–54.*

нических характеристиках продукции и выдвигают высокие требования к ее качеству, говорит о необходимости использования наиболее совершенных способов удовлетворения потребностей промышленных покупателей<sup>1</sup>. Л. М. Капустина характеризует промышленных потребителей не только как покупателей, требующих индивидуального подхода, но и как участников рынка, определяющих ценность тех товаров или услуг, которые они хотели бы получить<sup>2</sup>. С. П. Куц и М. М. Смирнова исходят из того, что ориентированная на рынок промышленная компания регулярно изучает источники альтернативных конкурентных преимуществ для того, чтобы определить пути создания большей ценности для покупателей, и, соответственно, для достижения долгосрочных результатов вынуждена создавать и поддерживать долгосрочные взаимоотношения с ними<sup>3</sup>.

Маркетинг на промышленном рынке в России, по мнению И. И. Пичурина, имеет ряд отличий от мировой практики, которые состоят в низком уровне интеграции российской экономики в мировую, ориентации на внутренний рынок, условиях импортозамещения, значительных расстояниях между субъектами экономической деятельности, низкой обеспеченности техническими материалами для ремонта и обслуживания проданного оборудования, узкой специализации производства. В данных условиях задача малых промышленных предприятий — увидеть особенности рынка, предложить продукцию, адаптированную к этим особенностям, и суметь доказать покупателям ценность данной продукции<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Юлдашева О. У., Писарева Е. В. Типология маркетинговых моделей // Экономический форум «Экономика в меняющемся мире»: сб. науч. ст. (Казань, 24–28 апреля 2017 г.). — Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2017. — С. 141–144.

<sup>2</sup> Капустина Л. М. Relationship marketing — маркетинг XXI века // Новая экономика: вызовы, тенденции, реализуемость : материалы II Науч. чтений профессорско-экономистов и докторантов (Екатеринбург, 5–7 февраля 2008 г.). — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2008. — С. 21–23.

<sup>3</sup> Куц С. П., Смирнова М. М. Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами. — СПб. : НИИ менеджмента СПбГУ, 2007. — 34 с.

<sup>4</sup> Пичурин И. И. Особенности промышленного маркетинга в России на этапе импортозамещения. — Екатеринбург : Изд-во УМЦ УПИ, 2015. — 182 с.

К категории субъектов малого предпринимательства в Российской Федерации относят предприятия, соответствующие условиям, установленным федеральным законодательством<sup>1</sup>. Среднесписочная численность работников для малых предприятий — до 100 чел.; предельные значения дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, составляют 800 млн р.<sup>2</sup>. В Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации до 2030 г. в качестве пути создания конкурентоспособной, гибкой и адаптивной экономики, которая обеспечивает высокий уровень индивидуализации товаров и услуг, скорость технологического обновления и стабильную занятость, определено развитие сферы малого и среднего бизнеса, доля которого в объеме ВВП России должна достигнуть 40 % к 2030 г.<sup>3</sup>. Одним из ключевых ориентиров достижения цели стратегии развития является увеличение доли обрабатывающей промышленности в обороте сектора малого и среднего предпринимательства до 20 %. Анализ статистической информации<sup>4</sup> показал, что в 2018 г. доля малого и среднего предпринимательства (МСП) в ВВП России не превышает 20 % (в мире — от 35 % и более), а доля промышленных предприятий среди них составляет лишь 9 % и сохраняет тенденцию к снижению (табл. 2).

Также усилился переход среднего бизнеса в малый, малого — в микробизнес. Количество малых предприятий в 2018 г. уменьшилось по сравнению с 2017 г. на 4,83 % (на 12 818 ед.), а число работников, занятых на малых предприятиях, сократи-

---

<sup>1</sup> *О развитии* малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : федер. закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ (в ред. от 3 июля 2016 г., с изм. и доп., вступ. в силу с 1 августа 2016 г.).

<sup>2</sup> *О предельных значениях* дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства : постановление Правительства РФ от 4 апреля 2016 г. № 265.

<sup>3</sup> *О Стратегии* развития малого и среднего предпринимательства в РФ на период до 2030 г. и плане мероприятий («дорожной карте») по ее реализации : распоряжение Правительства РФ от 2 июня 2016 г. № 1083-р.

<sup>4</sup> *Изакова Н. Б., Капустина Л. М.* Оценка результативности маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке // *Управленец*. — 2018. — Т. 9, № 5. — С. 74–84.

лось на 6,7 %<sup>1</sup>. Индекс предпринимательской уверенности на малых промышленных предприятиях в IV квартале 2016 г. составил 11 %, что значительно ниже, чем у крупных промышленных компаний — 4 %<sup>2</sup>.

Т а б л и ц а 1

**Целевые индикаторы реализации  
Стратегии развития малого и среднего предпринимательства  
в Российской Федерации на период до 2030 г., %**

| Показатель   | 2014 | 2015 | 2018 | 2020 | 2025 | 2030 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Доля обрабатывающей промышленности в обороте субъектов малого и среднего предпринимательства | 11,8 | 12,2 | 13,5 | 14,4 | 17,0 | 200  |

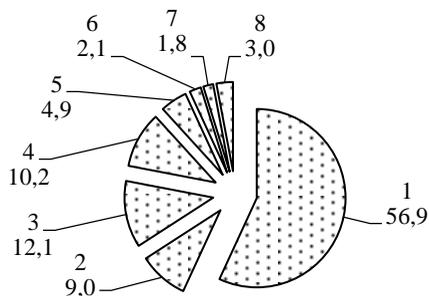
*Примечание.* Составлено по: *О Стратегии* развития малого и среднего предпринимательства в РФ на период до 2030 г. и плане мероприятий («дорожной карте») по ее реализации : распоряжение Правительства РФ от 2 июня 2016 г. № 1083-р.

Оборот малого и среднего предпринимательства в России по видам экономической деятельности в 2017 г. представлен на рис. 2. Отраслевая структура малого бизнеса в России характеризуется доминированием предприятий оптовой и розничной торговли, которые составляют 37,3 % от общего количества субъектов малого бизнеса Российской Федерации по видам экономической деятельности; 21,7 % представляют предприятия, осуществляющие операции с недвижимым имуществом, арендой и предоставлением услуг; 12,1 % — строительство; 8,9 % — обрабатывающие производства; 7,8 % — транспорт и связь; 2,4 % — сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство, рыболовство, рыбоводство; 1 % — добыча полезных ископаемых; 8,8 % — другие виды деятельности<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Единый реестр малого и среднего предпринимательства / Федеральная налоговая служба. — URL : <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html>.

<sup>2</sup> Оценка состояния конкурентной среды в России : доклад Аналит. центра при Правительстве РФ. — М., 2017. — URL : <http://ac.gov.ru/files/publication/a/12824.pdf>.

<sup>3</sup> Малое и среднее предпринимательство в России, 2017 : стат. сб. / Росстат. — М., 2017. — С. 25.



**Рис. 2.** Оборот малого и среднего предпринимательства по видам экономической деятельности в 2017 г., %:

- 1 — оптовая и розничная торговля;  
 2 — операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг; 3 — строительство  
 4 — обрабатывающие промышленные производства;  
 5 — транспорт и связь; 6 — сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство;  
 7 — добыча полезных ископаемых, производство и распределение электроэнергии, газа и воды; 8 — другие виды деятельности

В 2018–2019 гг. падение численности компаний МСП продолжилось, в едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства Федеральной налоговой службы (ФНС) по состоянию на 10 января 2019 г. было зафиксировано 6,04 млн организаций, что лишь на 0,03 % больше, чем годом ранее. Столь небольшой прирост объясняется лишь увеличением количества микропредприятий, в которых заняты до 15 чел., а годовой доход не превышает 120 млн р. Таких предприятий в 2019 г. зарегистрировано более 95,5%. Общее уменьшение численности компаний МСП зафиксировано в 57 субъектах РФ. Количество занятых в секторе МСП на 10 января 2019 г. составило 15,87 млн работников, за год оно снизилось на 1,5 % (или на 233 тыс. чел.)<sup>1</sup>.

По результатам исследования, проведенного Российским союзом промышленников и предпринимателей в 2018 г., в котором приняли участие 102 организации различных форм деятельности, выявлено, что главным преимуществом работы предприятий — субъектов МСП является высокая оперативность взаимо-

<sup>1</sup> Единый реестр малого и среднего предпринимательства / Федеральная налоговая служба. — URL : <https://fmnp.nalog.ru/statistics.html>.

действия (58,2 %) и готовность учитывать пожелания заказчика в отношении требуемых характеристик товара/услуги, в том числе в рамках импортозамещения (40,8 %)¹.

Анализ внешней среды российских малых промышленных предприятий демонстрирует большое количество негативных факторов, влияющих на их деятельность (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

### Особенности маркетинга промышленного рынка B2B и малых предприятий

| Особенности маркетинга на промышленных рынках B2B  | Особенности маркетинга малого предприятия   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ограниченное число бизнес-потребителей, обладающих большой рыночной властью.</li> <li>2. Высокий уровень компетенций бизнес-потребителей.</li> <li>3. Высокая зависимость от спроса конечных потребителей.</li> <li>4. Слабая эластичность спроса по цене.</li> <li>5. Высокая чувствительность спроса на продукцию к изменениям факторов внешней среды.</li> <li>6. Длительный процесс принятия решения о покупке.</li> <li>7. Большие объемы закупок.</li> <li>8. Высокая роль репутации компании в принятии решения о закупках.</li> <li>9. Рациональные оценки товара, базирующиеся на научно-технических данных и объективных фактах, доминируют над эмоциональными, четкие, уникальные требования к продукции.</li> <li>10. Высокая значимость надежности поставщика для выполнения заказов.</li> <li>11. Высокая роль личных взаимоотношений</li> </ol> | <p><i>Усиливающие конкурентные позиции</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ориентация всего коллектива на построение и поддержание взаимоотношений с потребителями.</li> <li>2. Значимость личных взаимоотношений сотрудников с потребителями</li> <li>3. Высокая мобильность принятия решений, отсутствие внутренних организационных и бюрократических барьеров.</li> <li>4. Взаимодействие с ограниченной группой потребителей.</li> </ol> <p><i>Ослабляющие конкурентные позиции</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие организационного центра управления маркетингом, выполнение маркетинговых функций как правило руководителем, непрофильными сотрудниками.</li> <li>2. Ограниченность маркетингового бюджета.</li> <li>3. Высокая зависимость от факторов внешней среды, неустойчивое положение на рынке.</li> <li>4. Сильная зависимость от потребителей.</li> <li>5. Сильная зависимость от поставщиков.</li> <li>6. Дефицит квалифицированных сотрудников</li> </ol> |

¹ *Взаимодействие* субъектов МСП и крупного бизнеса / Российский союз промышленников и предпринимателей. — URL : <http://rspp.ru/activity/analytics/vzaimodeystvie-subektov-mssp-i-krupnogo-biznesa>.

Для реализации потенциала развития малого предпринимательства необходимы изменение его отраслевой структуры, активизация роста малых промышленных предприятий. Анализ внешней среды российских малых промышленных предприятий демонстрирует большое количество негативных факторов, влияющих на их деятельность. Проблемы малого бизнеса связаны также с отсутствием достаточных маркетинговых инструментов, ярко выраженная особенность деятельности субъектов малого бизнеса требует значительного переосмысления, дополнения и уточнения положений классического маркетинга, их адаптации применительно к сфере малого предпринимательства<sup>1</sup>. Особенности маркетинговой деятельности малых промышленных предприятий заключаются в высокой роли личных взаимоотношений, преобладании неформального стиля управления, включении в маркетинговую деятельность всех сотрудников компании. В результате постоянных, повторяющихся контактов с ограниченной группой ключевых бизнес-потребителей малые предприятия на промышленных рынках переходят от разовых транзакций к долгосрочным взаимовыгодным отношениям с ними. Это дает возможность совместными усилиями создавать ценность, которую хотели бы получить потребители, и повысить их удовлетворенность.

Несмотря на многочисленные публикации, посвященные малому бизнесу, специфика маркетинга малых промышленных предприятий изучена слабо. Большинство исследований, связанных с изучением маркетинговой деятельности субъектов малого бизнеса, не затрагивают особенностей, диктуемых промышленным рынком (Е. В. Исаева<sup>2</sup>, Р. Р. Сидорчук<sup>3</sup>, О. В. Иванченко<sup>4</sup>).

---

<sup>1</sup> *Аудит* от Кудрина: почему неэффективна господдержка малого бизнеса. — URL : <https://www.rbc.ru/economics/07/08/2018/5b687b5e9a79477837be4cc6?from=center>.

<sup>2</sup> *Исаева Е. В.* Маркетинг партнерских отношений в малом бизнесе: идеология или технология? // Российское предпринимательство. — 2010. — Т. 11, № 4. — С. 55–57.

<sup>3</sup> *Сидорчук Р. Р.* Ценность в маркетинге как научная категория // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. — 2014. — Т. 5, № 3. — С. 216–235.

<sup>4</sup> *Иванченко О. В., Семерникова Е. А.* Концепция маркетинга партнерских отношений в деятельности предприятий малого бизнеса // Концепт. — 2015. — № S24. — С. 36–40. — URL : <http://e-koncept.ru/2015/75301.htm>.

При этом отраслевая структура демонстрирует слабый уровень развития малого промышленного бизнеса, что, по нашему мнению, связано со сложностью промышленного рынка и значительными ограничениями, создаваемыми внешней средой, и определяет необходимость изучения и учета данных факторов при разработке системы управления маркетингом малого промышленного предприятия.

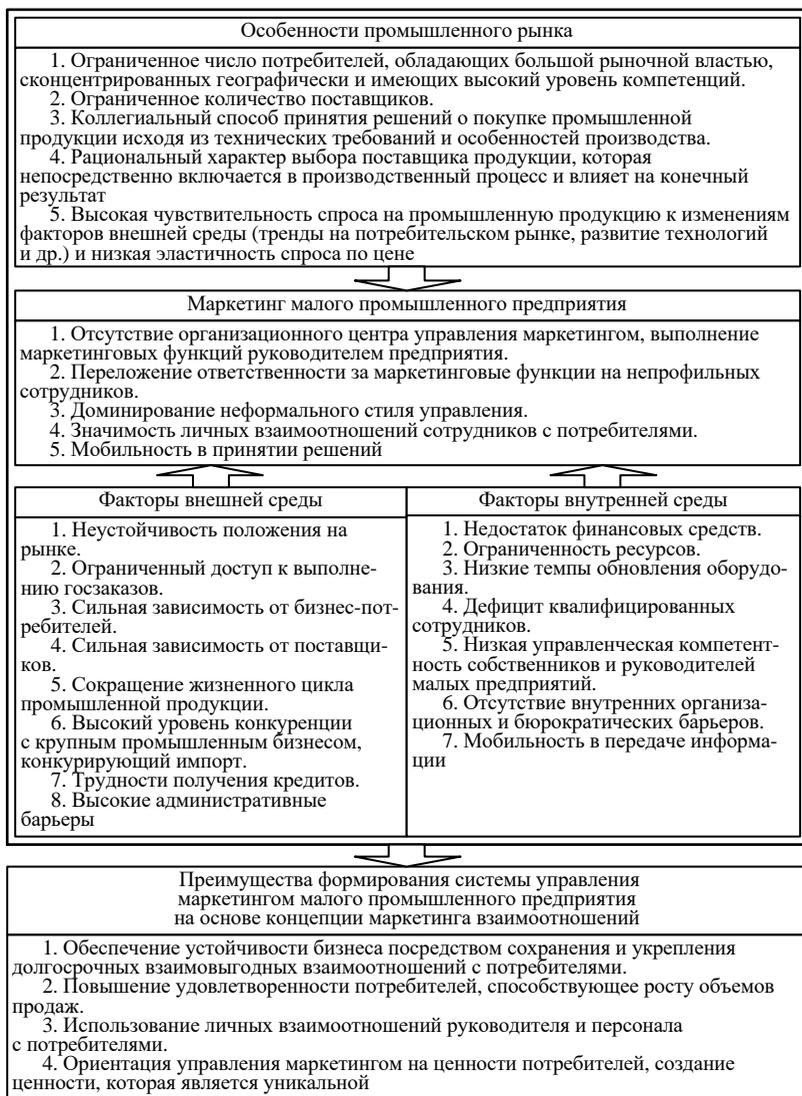
В условиях падающего спроса и растущей конкуренции успешность малого промышленного бизнеса в значительной степени определяется его способностью эффективно взаимодействовать с потребителями. Особую актуальность приобретает применение концепции маркетинга взаимоотношений, основная идея которой состоит в том, что долговременные взаимоотношения с потребителями представляют собой один из ключевых ресурсов, приносящих прибыль в долгосрочной перспективе. Анализ представленных автором факторов обосновывает практическую значимость маркетинга взаимоотношений для малых промышленных предприятий (рис. 3).

Чтобы преодолеть ограничения, создаваемые внешней средой, предлагается формировать систему управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений. В качестве ключевых факторов при формировании системы управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений авторы выделяют ценности бизнес-потребителей и удовлетворенность потребителей предоставляемыми ценностями, способствующую долгосрочности взаимоотношений и повышению взаимной выгоды.

Д. А. Лагутаева, О. А. Третьяк, А. Ю. Григорьев с помощью методов машинного обучения обосновали ценность маркетинговой деятельности и показали, что «финансово успешные компании лучше „встроены“ в систему рыночного взаимодействия благодаря приоритетному использованию отношенческих маркетинговых практик, более гибко реагируют на изменения на рынке»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Лагутаева Д. А., Третьяк О. А., Григорьев А. Ю. Влияние маркетинговых практик на прибыльность компаний: исследование методом машинного обучения // Российский журнал менеджмента. — 2016. — Т. 14, № 4. — С. 3–20.



**Рис. 3.** Преимущества формирования системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений

Под термином «маркетинговые практики» чаще всего подразумевается совокупная и системная деятельность, которая ведется в отделах маркетинга и за их пределами, направленная на реагирование на изменения рынка и наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей<sup>1</sup>. Анализируя результаты комплексного исследования маркетинговых моделей, применяемых российскими компаниями, проведенного учеными НИУ ВШЭ в рамках исследовательского проекта СМР (contemporary marketing practices — современные маркетинговые практики)<sup>2</sup>, авторы приходят к выводу, что особенности маркетинговой деятельности малых промышленных предприятий в наибольшей степени коррелируют с характеристиками модели маркетинга взаимоотношений — интерактивного маркетинга, и считает целесообразным формировать систему управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений, в наибольшей степени ориентированной на повышение удовлетворенности потребителей (табл. 3).

Таблица 3

**Критерии концепции маркетинга взаимоотношений —  
интерактивный маркетинг  
(классификация международного исследования  
«Современные маркетинговые практики»)**

| Критерий                         | Описание критерия  |
|----------------------------------|--|
| Цель деятельности                | Интерактивные взаимоотношения между покупателем и продавцом  |
| Природа коммуникаций             | От отдельных представителей компании к представителю клиента |
| Тип контактов                    | Межличностные, построенные на доверии и кооперации           |
| Продолжительность взаимодействия | Постоянные взаимодействия                                    |

<sup>1</sup> Лагутова Д. А. Возможности применения методологии исследования «Contemporary Marketing Practices» (СМР) на российском рынке // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. — 2015. — Т. 13. — С. 446–457.

<sup>2</sup> *Маркетинг* взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий : монография / под ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой. — Сыктывкар : Изд-во Сыктывкар. гос. ун-та, 2014. — 249 с.

| Критерий                       | Описание критерия  |
|--------------------------------|--|
| Формализованность коммуникаций | Формальные и неформальные                                    |
| Управленческие намерения       | Установление, развитие и содействие взаимовыгодных отношений |
| Управленческий фокус           | Взаимоотношения между людьми                                 |
| Управленческие инвестиции      | Акцент на создание и развитие отношений с адресным клиентом  |
| Управленческий уровень         | Сотрудники компании различных уровней и функций              |

*Примечание.* Составлено по: Лагутаева Д. А., Третьяк О. А., Григорьев А. Ю. Влияние маркетинговых практик на прибыльность компаний: исследование методом машинного обучения // Российский журнал менеджмента. — 2016. — Т. 14, № 4. — С. 3–20.

Важная роль личных взаимоотношений, преобладание неформального стиля управления, включение в маркетинговую деятельность всех сотрудников промышленной компании малого бизнеса соответствуют таким критериям рассматриваемой модели, как межличностные контакты, построенные на доверии и кооперации; развивающиеся как формальные, так и неформальные коммуникации между отдельными сотрудниками предприятия и бизнес-потребителя; вовлечение сотрудников различных уровней и функций в постоянное взаимодействие с адресным клиентом.

Авторы понимают управление маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений как систему анализа промышленного рынка, внешней и внутренней среды, планирования, реализации и оценки результативности маркетинговых действий, направленных на создание ценностей с ключевыми бизнес-потребителями и совместное получение выгод в процессе взаимодействия для достижения стратегических целей малого предприятия.

Целесообразность управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений определяет необходимость уточнения понятия и содержания маркетинга взаимоотношений применительно к промышленным предприятиям малого бизнеса.

Развитие концепции маркетинга взаимоотношений можно проследить на примере эволюции различных подходов к определению термина «маркетинг взаимоотношений», в результате чего смещается фокус внимания авторов (табл. 4).

## Обзор определений понятия «маркетинг взаимоотношений»

| Автор, год                               | Определение   |
|--|---|
| Л. Берри <sup>1</sup> , 1983             | Привлечение потребителей, поддержание и развитие взаимоотношений с ними   |
| К. Гренрус <sup>2</sup> , 1995           | Установление, поддержание и развитие взаимоотношений с потребителями и другими партнерами, чтобы достичь общие цели и получить прибыль  |
| Р. Маккенна <sup>3</sup> , 1991          | Повышение роли потребителя и переход к формированию потребительской заинтересованности (коммуникации, обмен знаниями) от манипуляций потребителем   |
| С. Дойль, Г. Рот <sup>4</sup> , 1992     | Завоевание бизнес-потребителя посредством развития и сохранения доверия в течение длительного периода времени   |
| Д. Шани, С. Чаласани <sup>5</sup> , 1992 | Построение, поддержание и развитие сети с индивидуальными потребителями с целью получения взаимной пользы в результате взаимодействия и построения индивидуальных отношений на протяжении длительного времени |
| М. Портер <sup>6</sup> , 1993            | Процесс, в котором и покупатель и продавец создают эффективные, комфортные, вдохновляющие и этические взаимоотношения, как личные, так и профессиональные, выгодные для обеих сторон                          |
| Д. Баллантин <sup>7</sup> , 1994         | Между вовлеченными сторонами создается, развивается и поддерживается процесс обмена ценностями, при этом в цепочке создания добавленной ценности постоянно и стабильно развиваются взаимоотношения по обмену  |
| Э. Гуммесон <sup>8</sup> , 1994          | Создание совместной ценности путем вступления во взаимодействие, активных контактов друг с другом, извлечение пользы из взаимоотношений обеими сторонами  |

<sup>1</sup> *Berry L.* Relationship marketing of services growing interest, emerging perspectives // *Handbook of Relationship Marketing* / ed. by J. N. Sheth, A. Parvatiyar. — Thousand Oaks, CA : Sage, 2000. — P. 70–149.

<sup>2</sup> *Grönroos C.* From Marketing to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing // *Management Decision*. — 1995. — Vol. 32, no. 2. — P. 4–20.

<sup>3</sup> *McKenna R.* Relationship Marketing: Successful Strategies For The Age Of The Customer. — Reading, MA : Basic Books, 1991. — 263 p.

<sup>4</sup> *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб. : Питер, 2004. — 560 с.

<sup>5</sup> *Shani D., Chalasani S.* Exploiting Niches Using Relationship Marketing // *The Journal of Consumer Marketing* 3. — 1992. — P. 33–42.

<sup>6</sup> *Портер М.* Международная конкуренция / пер. с англ. под ред. В. А. Щетинина. — М. : Междунар. отношения, 1993. — 895 с.

<sup>7</sup> *Ballantyne D., Christopher M.* Adrian Payne — Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward // *Marketing Theory*. — 2003. — Vol. 3, iss. 1, — P. 159–166.

<sup>8</sup> *Gummesson E.* Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4 Ps to 30 Rs. — Oxford : Butterworth-Heinemann, 1994. — 350 p.

| Автор, год                                   | Определение   |
|--|---|
| Я. Гордон <sup>1</sup> , 2001                | Непрерывный процесс, в котором участвует индивидуальный потребитель, направленный на определение и создание новых ценностей, совместное получение и распределение выгод от этой деятельности между участниками взаимодействия   |
| А. Парватияр, Дж. Н. Шет <sup>2</sup> , 2000 | Постоянный процесс участия в совместной деятельности/программах с промежуточными и конечными потребителями с целью прибыльного создания или увеличения взаимной экономической, социальной и психологической ценности  |
| М. Брюн <sup>3</sup> , 2003                  | Действия, направленные на анализ, планирование, реализацию и контроль мер, вызывающих, стабилизирующих, усиливающих и возобновляющих деловые отношения с заинтересованными сторонами корпорации, главным образом с потребителями, создание взаимной ценности в процессе этих отношений      |
| Х. Мефферт <sup>4</sup> , 2009               | Концепция, в центре внимания которой находятся деловые отношения, в основе которых лежат экономические цели, — а именно максимизация ценности взаимоотношений   |
| Г. Л. Багиев <sup>5</sup> , 2011             | Маркетинг взаимодействия — концепция, ориентированная на долгосрочные взаимоотношения с клиентом и на удовлетворение целей, участвующих в процессе обмена ценностями субъектов рынка  |
| О. У. Юлдашева и др. <sup>6</sup> , 2014     | Маркетинг взаимодействия — процесс установления, поддержания и развития связей, а также согласования действий предприятия с потребителями, поставщиками, конкурентами и другими субъектами рыночной системы (всеми стейкхолерами компании) для достижения определенных обоюдывыгодных целей |

В определениях маркетинга взаимоотношений рассмотренных авторов прослеживается эволюция смещения акцентов

<sup>1</sup> Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений. — СПб. : Питер, 2001. — 384 с.

<sup>2</sup> Sheth J. N. The evolution of relationship // Handbook of Relationship Marketing / ed. by J. N. Sheth, A. E. Parvatiyar. — L. : Sage Publications, 2000. — P. 119–145.

<sup>3</sup> Bruhn M. Relationship Marketing. Management Customer Relationship. — Harlow : Pearson Education, 2003. — 289 p.

<sup>4</sup> Мефферт Х. Маркетинг взаимоотношений с покупателями с научной точки зрения: современное состояние, проблемы и перспективы / Г. Л. Багиев, Х. Мефферт и др. Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. — С. 9–10.

<sup>5</sup> Багиев Г. Л. Маркетинг взаимодействия : учебник. — СПб. : Астерион, 2011. — 768 с.

<sup>6</sup> Юлдашева О. У., Шубаева В. Г., Орехов Д. Б. Методология измерения и оценки потребительской ценности: дифференциация подходов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2014. — № 3. — С. 198–210.

с поддержания отношений с потребителями и создания баз данных клиентов для реализации индивидуальных маркетинговых программ к ценностям взаимодействия со всеми партнерами компании. Большинство ученых придерживаются позиции, что маркетинг взаимоотношений ориентирован на достижение долгосрочных отношений, и обращают внимание на важность совместных действий, выполнения обещаний и согласованности в процессе создания совместной ценности<sup>1</sup>.

Ценность на промышленном рынке большинство исследователей рассматривают как многомерное понятие, представляющее совокупность различных параметров, участвующих в создании дополнительных выгод от взаимоотношений<sup>2</sup>. Процесс создания потребительской ценности был описан М. Портером в 1985 г. как цепочка создания ценности, в которую включены все подразделения компании, позволяющая определять приоритеты потребителей и регулировать собственную деятельность со-

---

<sup>1</sup> *Chen I. J., Paulraj A.* Toward a theory of supply chain management: the constructs and measurement // *Journal of Operations Management*. — 2004. — Vol. 22. — P. 119–150; *Clark M., Peck H., Christopher M., Payne A.* Vom funktionorientierten Marketing zur prozessorientierten Relationship Management Kette // *Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung*. — München : Verlag Franz Vahlen, 2003. — S. 27–44; *Cousins P., Spekman R.* Strategic supply and management of inter- and intra-organisational relationship // *Journal of Purchasing and Supply Management*. — 2003. — Vol. 9, no. 1. — P. 19–29; *Finch D., O'Reilly N., Hillenbrand C., Abeza G.* Standing on the shoulders of giants: an examination of the Interdisciplinary Foundation of Relationship Marketing // *Journal of Relationship Marketing*. — 2015. — Vol. 14, no 3. — P. 171–196; *Finch D., O'Reilly N., Abeza G.* The independent sales contractor and relationship quality: an exploratory study of relational attitudes and behavioral-intention // *Journal of Relationship Marketing*. — 2018. — Vol. 17, iss. 2. — P. 1–18; *Morgan N., Clark B., Gooner R.* Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment. Integrating multiple perspectives // *Journal of Business Research*. — 2002. — Vol. 55, iss. 5. — P. 363–375.

<sup>2</sup> *Юлдашева О. У., Шубаева В. Г., Орехов Д. Б.* Методология измерения и оценки потребительской ценности: дифференциация подходов // *Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета*. — 2014. — № 3. — С. 198–210.

гласно данным приоритетам<sup>1</sup>. Р. Р. Сидорчук, подчеркивая важность понятия «ценность» как категории маркетинга, определяет ее как идеальную модель получения удовлетворенности потребителем, социальной группой, компанией или обществом от результата обмена товаров и услуг, особую роль при этом играют их базовые жизненные ориентиры и мотивационные установки<sup>2</sup>.

Нами проведено обобщение существующих подходов российских и зарубежных ученых к типологии ценностей на промышленном рынке (табл. 5).

Таблица 5

### Типология ценностей на промышленном рынке

| Авторы   | Типы ценностей  |
|--|---|
| Д. Уилсон,<br>С. Джантранья <sup>3</sup> ,<br>1997 | Стратегические — повышение компетенций, распределение ресурсов, завоевание конкурентных преимуществ в результате выстраивания успешных взаимоотношений с партнерами.<br>Поведенческие — формирование доверия партнеров друг к другу, приверженности взаимоотношениям.<br>Экономические — выгоды, получаемые компаниями в процессе взаимодействия: доступ к ресурсам, технологиям, информации, организация технического обслуживания, совершенствование производства |
| В. Улага,<br>А. Эггерт <sup>4</sup> ,<br>2006      | Соответствие качества продукта требованиям потребителя, сервисная поддержка и выгоды от использования ноу-хау поставщика.<br>Успешное социальное взаимодействие между сотрудниками, эффективные коммуникации.<br>Сокращение времени вывода продукта на рынок.<br>Затраты на установление и поддержание взаимоотношений  |

<sup>1</sup> Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 715 с.

<sup>2</sup> Сидорчук Р. Р. Ценность в маркетинге как научная категория // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. — 2014. — Т. 5, № 3. — С. 216–235.

<sup>3</sup> Wilson D. T., Jantrania S. Understanding the Value of a Relationship // Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. — L. : Dryder Press, 1997. — P. 288–304.

<sup>4</sup> Ulaga W., Eggert A. Relationship value and relationship quality // European Journal of Marketing. — 2006. — Vol. 40, iss. 3/4. — P. 311–327.

| Авторы   | Типы ценностей   |
|--|--|
| Дж. Н. Шет,<br>Б. Ньюман,<br>Б. Гросс <sup>1</sup> ,<br>1991 | <p>Функциональные — утилитарные (физические) функции, выполняемые при использовании закупленных товаров.</p> <p>Социальные — взаимодействие с различными социальными группами.</p> <p>Эмоциональные — удовлетворение в процессе взаимодействия с потребителем.</p> <p>Познавательные — применение и получение новых технологий, инновационных товаров, новых знаний.</p> <p>Ситуационные — оценка ситуации в процессе принятия решения о закупе и ее осуществления</p>   |
| Ю. Ф. Попова <sup>2</sup> ,<br>2014                          | <p>Стратегические — совместимость целей (индивидуальных и коллективных) и степень их реализации; уровень удовлетворенности взаимоотношениями; рост клиентского капитала; снижение рисков и рост управляемости взаимоотношениями; преодоление «ресурсных разрывов»; снижение сроков разработки и внедрение инноваций; укрепление деловой репутации фирмы.</p> <p>Экономические — улучшение качества продукции; снижение транзакционных издержек; сокращение потерь в цепочке создания ценности; снижение расходов на совершенствование и разработку новых продуктов и технологий за счет участия в них партнеров; увеличение загруженности производственных мощностей; снижение ресурсоемкости операций, позволяющее экономить ресурсы на отдельном предприятии.</p> <p>Социальные — уровень доверия между партнерами, приверженность/лояльность компаний, степень выполнения взаимных обязательств, ориентация на долгосрочное сотрудничество, уровень кооперации/содействия, а также неформальность взаимоотношений</p> |

А. Г. Иванов и О. У. Юлдашева определяют ценность как основной объект обмена, оценку покупателем результата работы с продавцом. В результате уровень ценности на промышленном

<sup>1</sup> Sheth J. N., Newman B. I., Gross B. L. Why we buy what we buy: a theory of consumption values // Journal of Business Research. — 1991. — Vol. 22. — P. 159–170.

<sup>2</sup> Попова Ю. Ф. К вопросу об измерении эффективности управления взаимоотношениями в цепочке создания ценности // Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий: монография / под ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой. — Сыктывкар: Изд-во Сыктывкар. гос. ун-та, 2014. — С. 137–163.

рынке формируется не только характеристиками товара, но и процессом передачи товара потребителю; покупатель оценивает ценности всего процесса взаимодействия с поставщиком; наличие технически развитого продукта не является единственным и приоритетным стимулом к покупке, важен комплекс ценностей, создаваемых в результате взаимоотношений<sup>1</sup>.

Анализ исследований ценности взаимоотношений на промышленном рынке позволил авторам сформулировать следующую типологию ценностей взаимоотношений для потребителя на промышленном рынке, на удовлетворении которых необходимо сосредоточится малому промышленному предприятию.

1. Экономические ценности: снижение издержек потребителей как результат организации бизнес-процессов с учетом особенностей технологии потребителей, их покупательской активности, сокращения времени на решение различных вопросов.

2. Технологические ценности: оптимизация технологических процессов потребителей как результат инжиниринговой поддержки, соблюдения сроков и объемов выполнения заказов; инновации в технологических процессах потребителей как результат использования новых технологий и индивидуализации товарных предложений.

3. Социальные ценности: формирование доверия между компанией и потребителями как результат выполнения взаимных обязательств, доступности информации и информационного сопровождения взаимодействия.

4. Стратегические ценности: создание конкурентных преимуществ потребителей, достижение их стратегических целей.

Традиционная модель комплекса маркетинга 4P, по мнению многих авторов, не содержит элементов, подразумевающих взаимодействие компании и потребителя. Основным противоречием в традиционных маркетинговых моделях становится неудовлетворенность потребителя маркетинговой деятельностью ком-

---

<sup>1</sup> *Иванов А. Г., Юлдашева О. У.* Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынке B2B : монография. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2004. — 139 с.

паний<sup>1</sup>. Ф. Котлер определяет 4Р маркетинга как совокупность факторов маркетинга, которые контролирует и использует компания, желая вызвать определенную реакцию со стороны потребителя<sup>2</sup>. К. Гренрус говорит о том, что потребитель пассивен в данной модели, активная роль принадлежит компании, поставщику продукции<sup>3</sup>. В дальнейшем было разработано несколько моделей, ориентированных на потребителя, акцентирующих внимание на его роли в успехе маркетинговой деятельности компании: модель 4С Р. Ф. Лаутерборна<sup>4</sup>, модель Я. Гордона, расширяющая инструменты маркетинга до 11С<sup>5</sup>, варианты модели 4R Э. Эттенберга, включающая в себя компетенции — фундаментальные навыки, позволяющие повысить успешность бизнеса<sup>6</sup>.

Ф. Котлер и К. Л. Келлер определяют компетенции компании как комбинацию материальных (финансовых, технических), нематериальных (маркетинговых, информационных) и человеческих ресурсов, которые позволяют компании добиваться рыночного успеха или предоставлять потребителям фундаментальные выгоды<sup>7</sup>. Таким образом, ориентируясь на данное понимание, компетенции в комплексе маркетинга взаимоотношений можно определить как способности организации выявлять и удовлетво-

---

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б.* Маркетинг взаимоотношений — стратегия поддержания устойчивости бизнеса малых и средних промышленных предприятий // Инновации в создании и управлении бизнесом : материалы Всерос. науч.-практ. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 18–20 октября 2018 г.). — М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2018. — С. 29–33.

<sup>2</sup> *Котлер Ф.* Основы маркетинга. Краткий курс : пер. с англ. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2015. — 496 с.

<sup>3</sup> *Grönroos C.* Relationship marketing: the strategy continuum // *Journal of Marketing Science.* — 1995. — Vol. 23, iss. 4. — P. 54–252.

<sup>4</sup> *Шульц Д. Е., Танненбаум С. И., Лаутерборн Р. Ф.* Новая парадигма маркетинга. Интегрированные маркетинговые коммуникации. — М. : ИНФРА-М, 2004. — 232 с.

<sup>5</sup> *Gordon I. H.* Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever. — N. Y. : John Wiley & Sons, 1998. — 309 p.

<sup>6</sup> *Ettenberg E.* 4R — The Next Economy. — Beijing : Enterprise Management Publishing House, 2003. — 260 p.

<sup>7</sup> *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг менеджмент : пер. с англ. — 12-е изд. — СПб. : Питер, 2012. — 816 с.

рять ценности потребителей, что позволяет сохранить долгосрочные взаимовыгодные отношения с ними.

О. У. Юлдашева предлагает рассматривать процесс развития потребительской ценности компанией-продавцом как процесс развития его компетенций, который способствует повышению удовлетворенности потребителей. На промышленном рынке данный автор выделяет пять типов компетенций, наиболее важных для потребителей:

— продуктовая — степень адаптации продукта с целью решить проблемы потребителя, куда также включается и цена на продукт;

— сервисная — способность компании оказать услуги сервиса потребителю, где особую важность имеют качество и эффективность стандартов обслуживания, связанные с квалификацией персонала;

— логистическая — способность адаптироваться к требованиям потребителей к услугам логистики;

— способность к взаимодействию как умение выстроить тесные взаимодействия в условиях, диктуемых факторами рынка: его структурой, сложностью, инновационностью, стандартностью продукта, спецификой сделок;

— использование бренд-технологий — сила бренда производителя как дополнительная ценность для потребителя продукции, создающая доверие с его стороны<sup>1</sup>.

Уровень развития и дисперсия маркетинговых компетенций по подразделениям компании являются, по мнению О. У. Юлдашевой и Е. В. Писаревой, одними из ключевых категорий, определяющих степень интеграции маркетинга в систему управления компанией<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Юлдашева О. У. Реалии и перспективы развития маркетинга взаимодействия в России на стратегическом уровне: сетевая перспектива // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2014. — № 1. — С. 56–77.

<sup>2</sup> Юлдашева О. У., Писарева Е. В. Маркетинговые модели российских компаний: результаты эмпирического исследования // Современный менеджмент: проблемы и перспективы : сб. ст. : в 2 ч. (Санкт-Петербург, 7–8 апреля 2016 г.). — СПб. : Изд-во СПбГУЭ, 2016. — Ч. 2. — С. 424–429.

Разделяя данный подход, предлагаем учитывать маркетинговые компетенции при разработке элементов комплекса маркетинга взаимоотношений малого промышленного предприятия, что позволит интегрировать маркетинговую деятельность в общую систему управления в условиях, диктуемых рынком.

Исследуя теорию и методологию реализации моделей комплекса маркетинга с учетом контекста реалий российского рынка, Е. В. Писарева делает вывод о необходимости «совершенствования стратегии и тактики ведения бизнеса отечественным компаниям» и адаптации маркетинговых элементов к реалиям рынка<sup>1</sup>. Продолжая исследования в сфере совершенствования управления маркетингом, данный автор формулирует четыре принципа маркетинг-менеджмента, которые позволяют интегрировать маркетинговую деятельность в общую систему управления предприятием, нацеленную на потребности потребителей. К данным принципам относятся: принцип, реализующийся в последовательной триаде «связывать — интегрировать — оптимизировать», что подразумевает взаимосвязь и интеграцию людей, процессов и технологий с целью повышения эффективности управления; принцип создания маркетинговой экосистемы, обеспечивающей основу для взаимодействия всех стейкхолдеров, партнеров и клиентов компании; «принцип воспитания и удержания потребителя за счет непрерывного подлинного диалога и вовлечения во взаимодействие с брендом и компанией»; принцип стремления к покупательским инсайтам и формирования капитала маркетинговых знаний<sup>2</sup>.

Поддерживая данный подход считаем, что формирование системы управления маркетингом на основе модели комплекса маркетинга 4R позволит малому промышленному предприятию сформировать капитал маркетинговых знаний, который включается в систему обеспечения информацией принятия всех управленческих решений; вовлечь бизнес-потребителей во взаимодей-

---

<sup>1</sup> Писарева Е. В. Исследование вопросов управления маркетингом в условиях современного рынка // Управление в современных системах. — 2018. — № 2(18). — С. 12–14.

<sup>2</sup> Писарева Е. В. Теория и методология реализации моделей комплекса маркетинга с учетом контекста реалий российского рынка // Инновационное развитие экономики. — 2016. — № 2(32). — С. 234–242.

ствие и диалог, связанный с поиском возможностей повышения удовлетворенности предоставляемыми ценностями, что будет способствовать их удержанию; достичь потребительского инсайта — раскрытия предпочтений, ценностей клиентов; направить деятельность всех сотрудников, а также процессы и технологии на удовлетворение ценностей бизнес-потребителей, интегрировать маркетинговую деятельность в общую систему управления предприятием.

По мнению Э. Эттенберга, классический подход к комплексу маркетинга 4P ограничивается управлением потоком товаров и услуг от производителя к потребителям, при этом сделка купли-продажи выступает кульминацией маркетинговой деятельности и сопровождается прекращением контактов с покупателем. На современных зрелых рынках продажа это не конец, а начало взаимоотношений с потребителями, поскольку число покупателей ограничено. В связи с этим новый маркетинг призван фокусироваться на построении сильных связей между бизнесом и представляющими наибольшую ценность для компании покупателями целевого рынка, происходит переход от пирамидальной модели маркетинга к отношенческой концепции. В сегодняшней реальности бизнес опирается на меньшее количество потребителей, но при этом их лояльность относительно выше. Главная задача нового маркетинга — это построение прибыльных взаимоотношений между брендами и их потребителями. Во главу угла ставится максимизация капитала бренда, что невозможно обеспечить, как считает Э. Эттенберг, опираясь на традиционный комплекс: товар, цена, распределение и продвижение (4P). Им предложена формула 4R: Relationship, Retrenchment, Relevancy, Rewards (взаимоотношения, экономия, релевантность и вознаграждение). От классического комплекса маркетинга в новом остается только цена. Э. Эттенберг полагает, что модель 4R позволяет разрабатывать маркетинговые стратегии по повышению ценности бренда организации в восприятии потребителей, что в конечном итоге увеличивает капитал бренда, цену товара и прибыльность бизнеса. При этом каждому «R» Эттенберг присваивает две ключевые маркетинговые компетенции (сервис, опыт, время, удобство, экспертиза, товар, затраты, рост), под которыми понимает фундаментальные навыки и качества сотруд-

ников, на основе которых можно успешно дифференцировать свой товар от конкурирующих брендов<sup>1</sup>.

Модель 4R предполагает детальное изучение ценностей потребителей и разработки для них улучшенной потребительской стоимости. Задача предприятия — поддержание тесной релевантности между предприятием и клиентами, создание выгодных отношений с ключевыми потребителями, превращение процесса сбыта товаров в исполнение обещаний, данных потребителям, и, как результат, создание постоянной группы потребителей, являющейся долгосрочным ресурсом прибыли компании. Модель 4R Э. Эттенберга наилучшим образом соотносится со спецификой маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке и может быть интегрирована в бизнес-процессы компании, обеспечивающие достижение ее стратегических целей<sup>2</sup>. 4R и восемь ключевых компетенций представляют собой восемь вариантов или сценариев, по которым маркетолог может формировать ценность бренда для потребителей.

В развитие идей Э. Эттенберга авторами уточнено содержание элементов комплекса маркетинга взаимоотношений применительно к малому промышленному предприятию. Содержание модели откорректировано с учетом ценностей бизнес-потребителей, уточнена сущность элементов 4R по каждой из двух составляющих их компетенций, сформулированы индикаторы удовлетворенности бизнес-потребителей по элементам 4R (табл. 6).

Стратегические ценности потребителей по повышению их конкурентоспособности достигаются в результате реализации всех элементов комплекса маркетинга взаимоотношений 4R.

Авторами уточнено содержание компетенций по каждому элементу маркетингового комплекса исходя из экономических, социальных и технологических ценностей бизнес-потребителей, что позволило четко идентифицировать удовлетворенность биз-

---

<sup>1</sup> *Ettenberg E.* The Next Economy. Will You Know Where Your Customers Are? — N. Y. : McGraw-Hill, 2003. — 256 p.

<sup>2</sup> *Изакова Н. Б.* Управленческие технологии оценки результативности взаимоотношений с клиентами на промышленном рынке региона // Урал — XXI век: регион инновационного развития : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 29–30 ноября 2017 г.) : в 2 т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. — Т. 2. — С. 63–68.

нес-потребителей сервисом, взаимодействием с персоналом компании, сроками оформления заявок, заключения договоров, выполнения заказов, соответствием технических характеристик продукции технологии потребителей, учетом индивидуальных требований потребителей к продукции, условиями оплаты за промышленные товары и услуги, информационным сопровождением потребителей.

Т а б л и ц а 6

**Содержание элементов  
комплекса маркетинга взаимоотношений 4R  
применительно к малым промышленным предприятиям**

| Компетенции,<br>составляющие элементы<br>модели 4R  | Ценности<br>бизнес-потребителей  | Индикаторы<br>реализации элементов 4R                             |
|---|--|---|
| <b>1R — взаимодействие (relationship)</b>   |  |   |
| <i>Сервис</i> — инжиниринговая поддержка, позволяющая снизить технологические риски ключевых потребителей промышленной продукции          | <i>Технологические ценности:</i> оптимизация технологических процессов потребителей как результат инжиниринговой поддержки                       | Удовлетворенность потребителей сервисом                           |
| <i>Опыт</i> — взаимодействие с ключевыми потребителями, направленное на формирование доверия партнеров друг другу, личных взаимоотношений | <i>Социальные ценности:</i> формирование доверия между компанией и потребителями как результат выполнения взаимных обязательств                  | Удовлетворенность взаимодействием с персоналом компании           |
| <b>2R — экономия (retrenchment)</b>   |  |   |
| <i>Время</i> — экономия времени, построение прямых контактов с ключевыми потребителями  | <i>Экономические ценности:</i> снижение издержек потребителей как результат сокращения времени на оформление заявок, договоров                   | Удовлетворенность сроками оформления заявок, заключения договоров |
| <i>Удобство</i> — гарантия соблюдения объемов и сроков выполнения заказов   | <i>Технологические ценности:</i> оптимизация технологических процессов потребителей как результат соблюдения сроков и объемов выполнения заказов | Удовлетворенность сроками выполнения заказов                      |

| Компетенции, составляющие элементы модели 4R   | Ценности бизнес-потребителей   | Индикаторы реализации элементов 4R  |
|--|--|---|
| <b>3R — релевантность (relevance)</b>  |  |   |
| <i>Экспертиза</i> — соответствие продукции производителя отраслевым стандартам и технологии ключевых потребителей                | <i>Экономические ценности:</i> снижение издержек бизнес-потребителей как результат организации процессов компании с учетом особенностей технологии потребителя | Соответствие технических характеристик продукции технологии бизнес-потребителей |
| <i>Товар</i> — индивидуализация товарных предложений в соответствии с потребностями ключевых потребителей промышленной продукции | <i>Технологические ценности:</i> инновации в технологических процессах, использование новых технологий, индивидуальный подход к потребителям                   | Удовлетворенность учетом индивидуальных требований потребителей к продукции     |
| <b>4R — вознаграждение (reward)</b>  |  |   |
| <i>Затраты</i> — разработка гибких условий оплаты, специальных цен для ключевых потребителей                                     | <i>Экономические ценности:</i> снижение издержек бизнес-потребителей за счет скидок и специальных цен  | Удовлетворенность условиями оплаты за промышленные товары и услуги              |
| <i>Рост</i> — рост информированности ключевых потребителей   | <i>Социальные ценности:</i> доступность информации и информационное сопровождение взаимодействия   | Удовлетворенность информационным сопровождением потребителей                    |

Элементы комплекса маркетинга 4R реализуются в процессе управления взаимоотношениями с потребителями и направлены на создание и поддержание уникальных ценностей, позволяющих достигать маркетинговых целей, которые в свою очередь формируют цели предприятия по бизнес-перспективам, в итоге повышается эффективность работы всей организации.

Таким образом, уточнение комплекса маркетинга взаимоотношений применительно к промышленным предприятиям малого бизнеса определяет необходимость включения его в систему управления маркетингом с целью ее ориентации на удовлетворение ценностей бизнес-потребителей, повышение их уровня удовлетворенности, формирование, поддержание и развитие долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми бизнес-

потребителями, что напрямую влияет на уровень интеграции маркетинга в систему управления компанией, результативность маркетинговой деятельности малого промышленного предприятия и достижение его стратегических целей.

## 1.2. Модели управления маркетингом малого промышленного предприятия

Большинство авторов выделяют следующие этапы в процессе управления маркетингом: маркетинговые исследования рынка, анализ внешней среды и внутренней среды организации, определение целей, сегментирование и отбор целевых рынков, планирование маркетинговой деятельности, разработка комплекса маркетинга, организация и контроль маркетинговых мероприятий<sup>1</sup>. Маркетинг как область управления включает в себя все управленческие функции и должен интегрироваться в общую систему управления предприятием. Данная интеграция, как подчеркивают в своих исследованиях О. У. Юлдашева и Е. В. Писарева, ставит задачи моделирования маркетинговой деятельности, подразумевающего разработку механизма реализации стратегии и маркетинговых инструментов, и четкого определения роли маркетинга в компании<sup>2</sup>.

Системный подход к управлению маркетингом раскрывает маркетинговую деятельность как открытую сложную систему, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, ориентированных на рынок и внешнюю среду и направленных на достижение стратегических целей организации.

---

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегический менеджмент / пер. с англ. под ред. А. Петрова. — М. : Питер, 2010. — 210 с.; Голубков Е. П. Основы маркетинга : учебник. — М. : Финпресс, 2008. — 704 с.; Ламбен Ж.-Ж., Чумплат П., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг : пер. с англ. — СПб. : Питер, 2017. — 328 с.; Porter M. Competitive Strategy. — N. Y. : Free Press, 1980. — 396 p.

<sup>2</sup> Юлдашева О. У., Писарева Е. В. Типология маркетинговых моделей // Экономический форум «Экономика в меняющемся мире»: сб. науч. ст. (Казань, 24–28 апреля 2017 г.). — Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2017. — С. 142.

Рассматривая процесс управления маркетингом как систему, авторы выделяют в ней различные вспомогательные подсистемы, связанные между собой и оказывающие влияние на поведение системы в целом. Ф. Котлер называет четыре вспомогательных системы управления маркетингом: систему маркетинговой информации; планирования маркетинга; организации службы маркетинга и маркетингового контроля<sup>1</sup>. С. Ю. Александров включает в систему управления маркетингом промышленного предприятия субъекты управления, принципы, методы и функции управления, потоки маркетинговой информации и методы осуществления функций управления, определяя в качестве преимущества возможность упорядоченного, а значит, и более эффективного использования маркетингового инструментария<sup>2</sup>. И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и Н. Г. Ольдерогге подчеркивают, что с позиции системного подхода маркетинг координирует все виды деятельности предприятия, связанные с потребителем, и позволяет перераспределить ресурсы в соответствии с изменением их потребностей<sup>3</sup>.

П. Дойль на первое место выводит подсистему информации, говоря о том, что управление маркетингом с позиции системного подхода обеспечивает связь между потребителями и предприятием, его подразделениями, а также различными функциональными областями в процессе обмена информацией<sup>4</sup>. Р. Акофф, выделяя в качестве функций управления маркетингом идентификацию опасностей и возможностей, а также функцию принятия решений, подчеркивает, что каждая из них требует постоянного обеспечения информацией<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. — 12-е изд. — СПб. : Питер, 2012. — 816 с.

<sup>2</sup> Александров С. Ю. Методы формирования системы управления маркетингом промышленного предприятия : автореф. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — Краснодар, 2000. — 18 с.

<sup>3</sup> Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами : учеб. пособие / под общ. ред. И. И. Мазур. — 2-е изд. — М. : Омега-Л, 2010. — 664 с.

<sup>4</sup> Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб. : Питер, 2004. — 560 с.

<sup>5</sup> Акофф Р. Л. Искусство решения проблем / пер. с англ. Е. Г. Коваленко ; под ред. Е. К. Масловского. — М. : Мир, 1982. — 224 с.

Б. А. Соловьев предлагает концептуальную модель управления маркетингом в малом бизнесе как составляющую общей системы управления, целью которой является согласование внутренних возможностей компании с реалиями внешней среды, и представляет ее в виде системы функционально зависящих элементов классического комплекса маркетинга: товарной, сбытовой, ценовой и коммуникационной политики<sup>1</sup>. Коллектив авторов под руководством Г. А. Васильева включает в модель управления маркетингом следующие этапы: разработку миссии и системы целей, выбор маркетинговой стратегии, маркетинговое планирование, организацию маркетинговой деятельности, мотивацию сотрудников и контроль, оценку результативности маркетинга, являющуюся заключительным этапом и позволяющую на основе оценки выработанных стандартов проводить корректировку управленческих решений<sup>2</sup>.

В построении системы управления маркетингом мы опираемся на данную модель, так как наличие блока оценки результатов маркетинга отвечает определению маркетинга взаимоотношений в части необходимости получения выгод обеими сторонами взаимодействия.

Можно заключить, подходы к формированию системы управления маркетингом в целом носят универсальный характер и представляются совокупностью взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем, взаимодействующих между собой и внешней средой и участвующих в процессе реализации управленческих решений по достижению установленных целей маркетинга и стратегических целей компании. При этом все исследователи выделяют значимую роль информации в системе управления маркетингом.

При формировании системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции марке-

---

<sup>1</sup> Соловьев Б. А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 288 с.

<sup>2</sup> Основы маркетинга : учеб. пособие / Г. А. Васильев, Н. Д. Эриашвили, Н. А. Нагапетянц и др. ; под ред. Г. А. Васильева. — М. : Юнити-Дана, 2015. — 543 с.

тинга взаимоотношений нами выделены следующие ключевые принципы:

— системообразующим фактором являются ценности потребителей;

— внешняя и внутренняя среда включаются в систему управления маркетингом как элемент, влияющий на принятие и реализацию управленческих решений;

— роль информации заключается в обеспечении обоснованности решений на каждом этапе управления маркетингом малого промышленного предприятия;

— необходима оценка результативности управления маркетингом как с точки зрения потребителя (удовлетворенность ценностями, полученными в результате взаимодействия с компанией), так и с точки зрения компании (достижение маркетинговых и стратегических целей предприятия).

Управление маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений авторы понимают как систему анализа рыночных возможностей, внешней и внутренней среды компании, планирования, реализации и оценки маркетинговой деятельности, направленную на определение и создание новых ценностей с бизнес-потребителями и совместное получение выгод в процессе взаимодействия, достижение стратегических целей компании.

Авторами предложена концептуальная модель управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений, построенная на основе методологии SOSTAC, включающая анализ рыночной ситуации, сегментирование потребителей, постановку маркетинговых целей, определение портфеля стратегий управления взаимоотношениями с потребителями, разработку и реализацию комплекса маркетинга взаимоотношений, контроль достижения маркетинговых целей (рис. 4).

Маркетинговая модель SOSTAC была создана в 1990-х годах П. Р. Смитом и позже включена в его книгу, опубликованную в 2004 г. SOSTAC — это аббревиатура, обозначающая шесть основных аспектов маркетинга, а именно: S — ситуация (situation), O — цели (objectives), S — стратегии (strategies), T — тактика (tactics), A — реализация (action), C — контроль

(control)<sup>1</sup>. С точки зрения авторов, модель SOSTAC является универсальным современным подходом к формированию системы управления маркетингом.



**Рис. 4.** Концептуальная модель управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке B2B

<sup>1</sup> Smith P. R. The SOSTAC® Guide to Writing the Perfect Marketing Plan: 2018 Edition. — N. Y. : PR Smith, 2018. — 306 p.

Цикл планирования маркетинга взаимоотношений при использовании данной модели представляет замкнутый процесс, состоящий из следующих этапов.

1. S — ситуация (situation): маркетинговые исследования рынка, анализ внутренней и внешней среды, SWOT, PEST-анализ, конкурентный анализ, сегментирование рынка и определение целевых сегментов.

2. O — цели (objectives): стратегическая цель компании, цели маркетинга взаимоотношений по пяти бизнес-перспективам компании (финансы, отношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост, отношения с поставщиками), система показателей результативности маркетинга взаимоотношений.

3. S — стратегия (strategies): формирование портфеля стратегий маркетинга взаимоотношений с партнерами (поставщиками и потребителями).

4. T — тактика (tactics): разработка элементов комплекса маркетинга взаимоотношений 4R (relationship, retrenchment, relevance, reward).

5. A — действия (action): разработка маркетинговых инструментов, определение графика реализации, сроков, ответственных лиц, разработка бюджета.

6. C — контроль (control): мониторинг выполнения плана, расчет и оценка показателей результативности маркетинга взаимоотношений. По итогам контроля результативности разрабатываются рекомендации вносятся корректировки в план мероприятий маркетинга взаимоотношений.

Основанием для принятия решений на каждом этапе цикла планирования маркетинга взаимоотношений является информация, собранная в интегрированной маркетинговой информационной системе. Процесс формирования портфеля стратегий маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке является гибким, некоторые его этапы могут осуществляться одновременно, поэтому циркулирующая в нем информация должна непрерывно обновляться.

В процессе управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе модели SOSTAC авторами выделены две подсистемы.

1. Управляющая подсистема включает подразделения и сотрудников малого промышленного предприятия, выполняющих маркетинговые функции и информационно-аналитическое обеспечение управления маркетингом, обеспечивающее обоснованное принятие управленческих решений.

Факторы внешней и внутренней среды формируют условия, которые необходимо учитывать в процессе управления маркетингом и принятия управленческих решений, и оказывают влияние как на управляющую подсистему, так и на управляемую.

2. Управляемая подсистема представляет собой процессы анализа ситуации, сегментирования потребителей, определения ценностей потребителей, разработки целей маркетинга, портфеля стратегий управления взаимоотношениями с потребителями, планирования и реализация инструментов комплекса маркетинга взаимоотношений, оценки результативности управления маркетингом.

Ценности потребителей как системообразующий фактор управления маркетингом являются критерием разработки целей маркетинга взаимоотношений, выбора портфеля стратегий управления взаимоотношениями и элементов комплекса маркетинга.

Разработку целей маркетинга предлагается проводить на основе сбалансированной системы показателей (ССП) Р. Каплана и Д. Нортон (Balanced Scorecard), которая представляет собой комплекс четырех бизнес-перспектив организации: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие, в рамках которых четко сформулированы цели и соответствующие им показатели<sup>1</sup>. ССП является не просто системой измерения результатов, а системой управления компанией, которая позволяет в измеряемых единицах сформулировать планы на будущее, воплотить их в реальные действия, обеспечивает обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними факторами, преобразует стратегические планы в конкретные действия компании. Основным принципом ССП является информационная доступность для всех сотрудников компании. Рассчиты-

---

<sup>1</sup> Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — С. 13.

ваемые показатели представляют собой результат обработки и анализа информации о внешней и внутренней среде компании, собранной в результате маркетинговых исследований.

Используя принципы ССП, компания разрабатывает стратегическую карту, которая позволяет выявить роль в создании ценности для партнеров различных активов компании. К таким активам относятся: финансовая составляющая, а именно рентабельность инвестиций, рост выручки, снижение затрат, и другие показатели, клиентская составляющая (лояльность, прибыльность клиентов, продолжительность отношений с клиентами и др.), факторы, оценивающие внутренние бизнес-процессы, такие как уровень вовлеченности клиента, а также показатели обучения и роста, включающие показатели удовлетворенности сотрудников, способности их к обучению и инновациям. Анализ факторов внутренней среды на основе ССП позволяет выявить сильные и слабые стороны компании с точки зрения перспектив взаимодействия с ключевыми партнерами, определить направления взаимодействия и оценить возможные риски. Сбалансированная система показателей является аргументированной информационной базой для управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия, так как ориентирована на анализ и оценку эффективности взаимоотношений как с клиентами, так и в рамках внутренних бизнес-процессов.

Авторы концепции ССП акцентируют внимание на том, что многие компании при создании стратегии оценивают результаты только по финансовым показателям. Сбалансированная система показателей, сохраняя финансовую составляющую в качестве основного параметра управленческого и бизнес-процесса, одновременно придает большое значение обобщенному интегрированному комплексу критериев, которые связывают долгосрочный финансовый успех с показателями клиентской базы, внутренних процессов, персонала и систематической работой компании в целом<sup>1</sup>.

Сбалансированная система показателей, сохраняя финансовую составляющую в качестве основного параметра управ-

---

<sup>1</sup> Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 320 с.

ленческого и бизнес-процесса, одновременно придает большое значение обобщенному интегрированному комплексу критериев, которые связывают долгосрочный финансовый успех с показателями клиентской базы, внутренних процессов, персонала и систематической работой компании в целом<sup>1</sup>.

Основная цель формирования системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений — достижение стратегических целей компании путем повышения результативности взаимоотношений с ключевыми бизнес-потребителями, удержания бизнес-потребителей за счет повышения их уровня удовлетворенности предоставленными ценностями. Для достижения данной цели необходимо постоянно получать и анализировать информацию о бизнес-потребителях, их ценностях, уровне удовлетворенности, результатах взаимодействия. Чем полнее и детальнее представлены данные о потребителях, тем лучше малое промышленное предприятие сможет согласовать свои и потребительские интересы во взаимодействии, что способствует удержанию ключевых потребителей и устойчивости малого предприятия на рынке B2B.

С целью разработки сбалансированной системы показателей маркетинга и показателей результативности маркетинга взаимоотношений авторами сформирован блок целеполагания — определение целей маркетинга и оценки их достижения (рис. 5). Разработку целей предлагается проводить с помощью метода «Дерево целей», который является структурированным, построенным по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) методом распределения совокупности целей системы. При этом выделяется генеральная цель («вершина дерева») и подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Задача данного блока — донести до сотрудников содержание целей управления маркетингом, связанных между собой и влияющих на достижение общего стратегического результата.

---

<sup>1</sup> Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — С. 25.



**Рис. 5.** Постановка целей маркетинговой деятельности малого промышленного предприятия

Учитывая принципы наполнения информацией каждого этапа системы управления маркетингом и обеспечения принятия обоснованных управленческих решений, необходимо сформировать систему показателей, позволяющих проводить оценку достижения целей управления маркетингом, дающую информацию для последующей их корректировки и разработки комплекса маркетинга взаимоотношений.

В соответствии с принципами формирования минимального и достаточного количества показателей авторами предложена сбалансированная система показателей маркетинга (ССПМ) для малого промышленного предприятия, сформированная на основе ССП<sup>1</sup> (табл. 7).

Т а б л и ц а 7

**Сбалансированная система показателей маркетинга  
малого промышленного предприятия**

| Бизнес-перспективы         | Цели по бизнес-перспективам                           | Цели маркетинга  | Показатели маркетинга                                   |
|----------------------------|---|--|---|
| Финансы                    | Увеличение объемов продаж                             | Увеличение доли постоянных потребителей в объеме продаж      | Доля постоянных потребителей в общем объеме продаж      |
|                            | Повышение прибыли                                     | Повышение прибыли на одного потребителя                      | Прибыльность потребителей                               |
| Отношения с клиентами      | Повышение длительности взаимодействия с потребителями | Повышение уровня удовлетворенности потребителей              | Уровень удовлетворенности потребителей                  |
|                            |   | Повышение коэффициента удержания                             | Коэффициент удержания                                   |
|                            | Повышение ценности постоянных потребителей            | Рост пожизненной ценности постоянных потребителей            | Пожизненная ценность потребителя                        |
| Внутренние бизнес-процессы | Ориентация бизнес-процессов на потребителя            | Соблюдение сроков выполнения заказов                         | Соблюдение сроков заказов                               |
|                            |   | Повышение уровня перекрестных продаж                         | Коэффициент перекрестных продаж                         |
| Обучение и рост            | Развитие профессиональных навыков сотрудников         | Повышение уровня удовлетворенности сотрудников               | Уровень удовлетворенности сотрудников                   |
|                            |   | Рост длительности взаимодействия сотрудников с потребителями | Длительность взаимодействия сотрудников с потребителями |

<sup>1</sup> Kapustina L. M., Izakova N. B., Vozmilov I. D. Increasing competitiveness of an industrial enterprise based on market segmentation // The 10<sup>th</sup> International Days of Statistics and Economics : Conference Proceedings (Prague, 8–10 September 2016 g.). — Prague : VŠE, 2016. — P. 791–800.

Финансовые показатели характеризуют эффективность инвестиций в маркетинг и являются индикаторами соответствия управления маркетингом общим корпоративным целям компании. Показатели по бизнес-перспективе «отношения с клиентами» важны для оценки результативности маркетинга взаимоотношений по элементам 4R. Показатели по бизнес-перспективе «внутренние бизнес-процессы» позволяют выявить виды деятельности, наиболее важные для потребителя на промышленных рынках, влияющие на их решение о дальнейшем взаимодействии с малым промышленным предприятием<sup>1</sup>. Существенный вклад в процесс создания ценности для потребителя вносят сотрудники компании. Для промышленных предприятий грамотное управление интеллектуальным потенциалом работников является решающим фактором достижения успеха маркетинга взаимоотношений<sup>2</sup>. К. Гренрус и В. Р. Георг<sup>3</sup> еще на этапе становления маркетинга взаимоотношений в 1989 г., исследовав деятельность большого количества компаний, сделали вывод, что с помощью подхода, схожего с маркетинговым, при котором маркетинговые виды деятельности используются внутри компании, можно наилучшим образом мотивировать к поведению, ориентированному на потребителя и обеспечивающему высокий уровень обслуживания. Показатель удовлетворенности сотрудников выступает фактором, обеспечивающим высокую эффективность работы персонала, длительность взаимодействия сотрудников с потребителями, демонстрирует уровень развития навыков сотрудничества с клиентами и может использоваться для выявления причинно-следственных связей между уровнем данных навыков и уровнем удовлетворенности и прибыльности потребителей,

---

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б., Капустина Л. М.* Проектирование системы маркетинговой информации промышленного предприятия // *Russian Journal of Management*. — 2018. — Т. 6, № 1. — С. 12–22.

<sup>2</sup> *Соловьев Б. А.* Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 288 с.; *Tzokas N., Saren M.* Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: Where, what and how? // *Journal of Business & Industrial Marketing*. — 2004. — Vol. 19, iss. 2. — P. 124–135.

<sup>3</sup> *George W. R., Grönroos C.* Developing customer-conscious employees at every level: internal marketing // *Handbook of Services Marketing* / ed. by C. Congram, A. Carole, M. L. Friedman. — N. Y.: AMACOM, 1989. — P. 263–279.

взаимодействующих с сотрудниками малого промышленного предприятия<sup>1</sup>.

Для оценки результативности маркетинга взаимоотношений авторами предложены показатели, которые включают в себя индексы удовлетворенности ценностями по каждому элементу комплекса маркетинга взаимоотношений 4R, позволяющие оценить уровень достижения целей реализации 4R (табл. 8).

Таблица 8

### Показатели результативности маркетинга взаимоотношений

| Компетенции, составляющие элементы модели 4R | Показатели результативности  |
|--|--|
| <b>1R — взаимодействие</b>                   |  |
| Сервис                                       | Индекс удовлетворенности сервисом  |
| Опыт   | Индекс удовлетворенности взаимодействием с персоналом компании                     |
| <b>2R — экономия</b>                         |  |
| Время  | Индекс удовлетворенности сроками оформления заявок, заключения договоров           |
| Удобство                                     | Индекс удовлетворенности сроками выполнения заказов                                |
| <b>3R — релевантность</b>                    |  |
| Экспертиза                                   | Индекс соответствия технических характеристик продукции технологии потребителей    |
| Товар  | Индекс удовлетворенности учетом индивидуальных требований потребителей к продукции |
| <b>4R — вознаграждение</b>                   |  |
| Затраты                                      | Индекс удовлетворенности условиями оплаты  |
| Рост   | Индекс удовлетворенности информационным обеспечением                               |

Преимущества предложенной авторами системы управления маркетингом малого промышленного предприятия состоят в следующем.

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б.* Оценка эффективности персонала на основе сбалансированной системы показателей // Достойный труд — основа стабильного общества : сб. ст. VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 31 октября — 3 ноября 2016 г.). — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. — С. 76–81.

1. В основу положен комплекс маркетинга взаимоотношений 4R, планирование элементов которого предполагает разработку маркетинговых инструментов, удовлетворяющих ценностям потребителей малого промышленного предприятия.

2. Регулярно уточняются сегменты потребителей исходя из факторов внешней среды с учетом микро- и макрокритериев сегментирования, что позволяет учитывать в маркетинговой деятельности актуальные изменения спроса и ценностей бизнес-потребителей и определять маркетинговые стратегии управления взаимоотношениями с потребителями. Формируются портфель стратегий управления взаимоотношениями с потребителями и комплекс маркетинга взаимоотношений, учитывающий как ценности потребителей, так и стратегические цели предприятия.

3. Система позволяет связать между собой стратегические цели предприятия, цели маркетинга, координация которых подразумевает последовательный переход от анализа текущего состояния ценностей потребителей к установлению планируемых результатов.

4. Задаются количественные значения показателей достижения целей маркетинговой деятельности и временные ориентиры их достижения, определяется сбалансированная система показателей маркетинга, показатели результативности маркетинга взаимоотношений как уровень достижения запланированных целей, интегральный показатель результативности маркетинга взаимоотношений, выявляются причинно-следственные связи между ними.

5. Информационно-аналитическое обеспечение позволяет интегрировать маркетинговую деятельность в общую систему управления малым промышленным предприятием.

### **1.3. Содержание цифрового маркетинга малого предприятия**

В условиях ограниченного маркетингового бюджета малых промышленных предприятий и с развитием технического прогресса за последние годы растут возможности по использованию инструментов маркетинга, которые позволяют привлекать

ранее недоступную аудиторию к продуктам и услугам компаний. Наиболее перспективными, но вместе с тем малоизученными на текущий момент являются инструменты цифрового маркетинга, которые в полной мере позволяют повысить эффективность маркетинговой деятельности как для компаний малого бизнеса, так и для крупных компаний, имеющих широкий доступ и использующих множество различных инструментов маркетинга.

Современное развитие технологий позволяет перейти на новый уровень управления взаимоотношениями с потребителем, в основе которого лежит цифровой (digital) маркетинг, представляющий процесс передачи информации о продукте, услуге или бренде с помощью электронных средств и позволяющий активно взаимодействовать с целевой аудиторией, анализировать маркетинговую деятельность компании и оценивать ее результаты в режиме реального времени<sup>1</sup>. Для малых промышленных предприятий, работающих на рынке B2B, эффективное взаимодействие с потребителями является ключевым условием получения долгосрочных конкурентных преимуществ в нестабильных и сложных условиях внешней среды. Современные тенденции, повышающие роль цифрового маркетинга для малых промышленных предприятий, состоят в возрастании роли онлайн-коммуникаций клиентов с компанией, повышении роли сервиса, а также в изменении методов закупок: большинство бизнес-потребителей уверены, что при необходимости сами найдут поставщика в интернете<sup>2</sup>. Использование цифровых технологий является возможностью выхода уральских промышленных компаний малого бизнеса на крупных потребителей и международные цифровые и онлайн-рынки, что является основным современным трендом для рынка B2B. В 2017 г. общий объем транзакций в B2B-секторе электронной коммерции на российском рынке достиг 7,66 трлн долл. и более чем втрое превысил объем в B2C-

---

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б.* Возможности цифровой трансформации маркетинга для малых промышленных предприятий // Россия, Европа, Азия: цифровизация глобального пространства : материалы II Междунар. науч.-практ. форума (Ставрополь, 9–12 октября 2019 г.) / под ред. В. А. Королева. — Ставрополь : Изд-во ООО «СЕКВОЙЯ», 2019. — С. 237–239.

<sup>2</sup> *Исаева Е. В.* Базовые инструменты интернет-маркетинга для промышленных компаний // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. — 2016. — № 4. — С. 85–91.

секторе (2,143 трлн долл.), при этом средний коэффициент конверсии в онлайн-торговле B2B составил 10 %, а для B2C этот показатель равен примерно 3 %<sup>1</sup>.

В условиях цифровой экономики у малых промышленных предприятий появляется возможность трансформировать систему управления маркетингом взаимоотношений, внедрив в нее интернет-технологии. Цифровая экономика предполагает не только новые технологии, но принципиально новый подход к взаимодействию с потребителем. Приоритеты национальной политики в области цифровизации общества и промышленности отражены в Программе Правительства РФ «Цифровая экономика», которая рекомендует менять идеологию работы с потребителем, переходить от разовой продажи к долгосрочным договоренностям с потребителями по обслуживанию изделий, предиктивному ремонту, формированию и поддержанию обратной связи с целью оперативного исправления недостатков и разработки более совершенных решений. На первый план в процессе взаимодействия с потребителями выходят пользовательский опыт, омниканальный маркетинг и цифровая трансформация сбытовой сети<sup>2</sup>.

Цифровизация маркетинга взаимоотношений является преимуществом для мобильных малых промышленных предприятий. Низкий уровень бюрократизации и иерархии в таких компаниях создает условия для более активного взаимодействия между всеми сотрудниками и способствует мобильности в передаче информации внутри компании и более быстрому принятию решений относительно особенностей взаимоотношений с теми или иными партнерами<sup>3</sup>.

Возможность трансформации маркетинга малых предприятий, повышения его результативности путем внедрения интернет-технологий признается большинством авторов, исследовав-

---

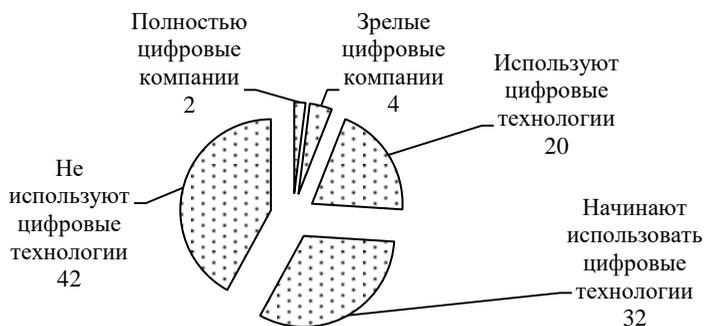
<sup>1</sup> *Наумкин М.* Какой станет электронная коммерция в 2018 г. и далее? // Shopolog.ru. — URL : <https://www.shopolog.ru/metodichka/analytics>.

<sup>2</sup> *Цифровая экономика Российской Федерации* : программа, утв. распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р.

<sup>3</sup> *Izakova N. B., Kapustina L. M., Vozmilov I. D.* Relationship marketing management of a small industrial enterprise in B2B market in the context of digital economy // *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. — 2019. — Vol. 240. — P. 349–354.

ших данных вопрос. Результативность маркетинга взаимоотношений может повышаться путем внедрения интернет-сотрудничества между предприятиями, совместного создания продукта, обмена идеями, доступности новых рынков<sup>1</sup>.

Вместе с тем малые предприятия не только в России, но и в мировой практике отстают от крупных по уровню применения цифровых технологий. Так, только 28,5 % предприятий малого и среднего бизнеса в Европейском союзе применяют социальные медиа, лишь 25,7 % используют облачные вычисления. Среди крупных компаний Западной Европы 10 % относятся к полностью цифровым, среди малых — только 2 %, одновременно совсем не используют цифровые технологии 42 % малых и средних предприятий и 21 % крупных (рис. 6)<sup>2</sup>.



**Рис. 6.** Распределение предприятий малого и среднего бизнеса ЕС (число занятых от 2 до 249 чел.) по уровню применения цифровых технологий в 2012 г.<sup>3</sup>, %

<sup>1</sup> Barnes D., Clear F., Dyerson R., Harindranath G., Harris L., Rae A. Web 2.0 and microbusinesses: An exploratory investigation // Journal of Small Business and Enterprise Development. — 2012. — Vol. 19, no. 4. — P. 687–711; Izakova N. B., Kapustina L. M., Vozmilov I. D. Relationship marketing management of a small industrial enterprise in B2B market in the context of digital economy // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. — 2019. — Vol. 240. — P. 349–354; Schultz D. E., Kitchen P. J. Communicating Globally. — Beijing: China Financial & Economic Publishing House, 2004. — 350 p.

<sup>2</sup> European Verticals: Use Cases and Strategies. — URL: [https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC\\_P329](https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P329).

<sup>3</sup> Составлено по: European Verticals: Use Cases and Strategies. — URL: [https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC\\_P329](https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P329).

Консалтинговая фирма McKinsey отмечает, что малые предприятия с сильным веб-присутствием растут в два раза быстрее, чем те, кто не имеет или минимально присутствует в интернете<sup>1</sup>. Согласно Н. Kim, I. Lee, С. Lee «все фирмы, которые используют уникальную ценность интернета в управлении инновациями и реинжиниринге бизнес-процессов вероятно будут иметь устойчивое конкурентное преимущество»<sup>2</sup>.

Все больше компаний и предприятий используют интернет и другие электронные инструменты для связи с поставщиками, бизнес-клиентами и конечными пользователями своих продуктов и услуг. По результатам исследования Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК) выявлено, что в России на маркетинг и рекламу в интернете было потрачено 172,2 млрд р. в 2016 г., рост в 2017 г. составил 17 %. Отмечен также значительный рост электронной коммерции, который в 2017 г. составил 1 386 млрд р., что на 21 % превышает показатели предыдущего года. Растет влияние интернет-рынка на экономику России, в 2017 г. вклад интернета и мобильной экономики составил 4,35 трлн р. (5,06 % ВВП страны), в среднем данный показатель растет на 11 % в год. При этом 0,54 % ВВП в мобильной экономике приходится на малый бизнес<sup>3</sup>.

Выбор инструментов цифрового маркетинга во многом определяется особенностями и охватом целевой аудитории. По результатам исследования «Медиапотребление в России — 2019», проведенного исследовательским центром компании «Делойт», выявлено, что интернет остается одним из наиболее динамично развивающихся медиаканалов: опыт россиян, связанный с его использованием, становится все более глубоким и многогранным. По мере накопления пользователями опыта повышаются их требования к качеству потребляемого контента и формату транс-

---

<sup>1</sup> *Bughin J., LaBerge L., Mellbye A.* The case for digital reinvention // McKinsey Quarterly. — 2017. — February. — URL : <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>.

<sup>2</sup> *Kim H., Lee I., Lee C.* Building Web 2.0 enterprises: A study of small and medium enterprises in the United States // International Small Business Journal. — 2011. — Vol. 31, iss. 2. — P. 156–174.

<sup>3</sup> *Маркетинг в России. 2017 // Справочник Гильдии Маркетологов / под общ. ред. И. С. Березина. — М., 2018. — С. 109–110.*

лируемой информации. В то же время становится все сложнее зарабатывать посредством размещения рекламы, так как интернет-пользователи все реже готовы мириться с рекламой в интернете и ищут способы ухода от нее с помощью специальных приложений. Все это в совокупности делает монетизацию контента в интернете достаточно сложной задачей, требующей оригинальных решений, но в перспективе может принести значительные выгоды для тех, кто сможет найти правильный формат взаимодействия с аудиторией. Это стимулирует развитие платных моделей распространения контента в интернете и создает широкие перспективы его коммерциализации<sup>1</sup>.

Данное исследование показало, что в топ-5 наиболее популярных интернет-ресурсов вошли YouTube — 86 %, «ВКонтакте» — 80 %, «Одноклассники» — 57 %, Instagram — 52 %, Facebook — 44 % (прил. Б). Россияне отмечают, что в 2019 г. продолжает расти частота использования интернета (индекс +62 п. п.), наиболее высокий индекс медиаактивности наблюдается среди молодых людей в возрасте 16–19 лет (+77 п. п.), второе место поделили между собой россияне старше 65 лет и респонденты среднего возраста 40–44 лет (+71 п. п.). Основные причины, по которым россияне используют интернет в рабочие и выходные дни, одинаковы: поиск определенной информации, проверка новостей в социальных сетях и дружеское/неформальное общение. Доля тех, кто проверяет социальные сети и общается с друзьями в рабочий и выходной день, не отличается, что демонстрирует высокий уровень проникновения социальных сетей в повседневной жизни. Интересно, что даже в выходные дни 74–75 % россиян тратят свое время на деловое и формальное общение, а также на выполнение рабочих обязанностей в интернете. Самая высокая доля тех, кто выходит в интернет для выполнения рабочих обязанностей, наблюдается среди респондентов в возрасте 30–44 лет (92 %), а также граждан с высоким уровнем доходов (90 %) (прил. Г)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *Тенденции монетизации контента в Интернете. Медиапотребление в России — 2019.* — URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/technology-media-telecommunications/russian/mediaconsumption-russia-2019.pdf>.

<sup>2</sup> Там же.

В отличие от крупных фирм, большинство малых промышленных предприятий имеют ограниченные ресурсы и опыт работы на рынке, в связи с чем большинство из них разрабатывают простые стратегии электронного маркетинга. Аналитическое исследование, проведенное онлайн-сервисом для автоматизации продаж, маркетинга, управления контактами и электронной коммерцией Infusionsoft в 2017 г. в США, показало, что основной целью цифрового маркетинга для большинства владельцев малого бизнеса является рост продаж — 31 %. На втором месте удержание и повторное привлечение клиентов — 23 %. Для большинства малых промышленных предприятий самой серьезной проблемой является выделение времени и ресурсов на интернет-маркетинг — 19 %. Основная причина состоит в том, что руководители и собственники малого бизнеса являются единственными, кто занимается маркетингом на предприятии (49 %), 21 % привлекают других непрофильных сотрудников, примерно 21 % руководителей малых предприятий поручает маркетинговую деятельность внештатным специалистам или агентствам. Большинство предпринимателей не используют специальные инструменты для управления электронным маркетингом. 42 % респондентов пользуются программами для SMM, почти 39 % проводят анализ сайта. Четверть опрошенных бизнесменов внедряют CRM системы и всего 11 % автоматизируют маркетинг<sup>1</sup>. Технология автоматизации маркетинга представляет различные программные платформы, которые помогают маркетологам автоматизировать повторяющиеся процессы и задачи, а также позволяют более эффективно управлять маркетинговыми онлайн каналами в режиме реального времени. Данная технология снижает элемент неопределенности в интернет-маркетинге, определяет, какой контент хотят увидеть посетители сайта компании на основе их поведения и потребления контента в интернете.

Расширение возможностей сайта компании, использование его не просто как информационного ресурса и визитной карточки предприятия, а также в качестве электронной площадки для формирования заказов и совершения сделок, позволит малому

---

<sup>1</sup> *Тренды* маркетинга для малого бизнеса. Исследование. — URL : <https://rusability.ru/internet-marketing/trendy-marketinga-dlya-malogo-biznesa-issledovanie>.

промышленному предприятию расширить рынки сбыта и сформировать взаимовыгодные отношения как с малым, так и с крупным бизнесом. Разработка электронного конфигуратора, содержащего структурированный каталог продукции, связанный со складской программой, на сайте компании позволит сократить время на оформление заявок и оптимизировать процесс взаимодействия с потребителями малого промышленного предприятия, осуществлять техническое сопровождение на сайте, расчет индивидуальной стоимости проекта/заказа, оформление запроса и возможность оплаты, а также сопровождение складской программы, работу с остатками и с электронным паспортом заказчика продукции. Работа с данным электронным ресурсом становится элементом управления взаимоотношениями с потребителями с целью повышения эффективности и ценности взаимоотношений как для компании, так и для потребителя<sup>1</sup>.

Ключевым трендом становится омниканальность, когда традиционные и привычные маркетинговые каналы поддерживаются активностью в цифровом пространстве. Актуальность омниканального маркетинга обусловлена развитием новой усложненной рыночной среды, которая оказывает влияние на действия потребителей и заставляет модернизировать деятельность компаний<sup>2</sup>.

Задачи цифрового маркетинга в деятельности промышленных предприятий состоят в следующем:

— сайт компании позволяет информировать о компании и продукции, ее основных проектах, партнерах, организовать обратную связь с бизнес-потребителем и информационно-техническое онлайн-сопровождение, интернет-сопровождение складской программы, осуществлять заказы и оплату готовой продукции;

— поисковое сопровождение направлено на оптимизацию и быстрый поиск компании, включение сайта компании в топ выдачи поисковых систем;

---

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б.* Возможности цифровой трансформации маркетинга для малых промышленных предприятий // Россия, Европа, Азия: цифровизация глобального пространства : материалы II Междунар. науч.-практ. форума (Ставрополь, 9–12 октября 2019 г.) / под ред. В. А. Королева. — Ставрополь : Изд-во ООО «СЕКВОЙЯ», 2019. — С. 237–239.

<sup>2</sup> *Козлова О. А., Сухостав Е. В.* Характеристика и гейты омниканального потребителя // Маркетинг в России и за рубежом. — 2018. — № 2. — С. 65–71.

— профессиональные форумы представляют возможность общаться с коллегами, отслеживать конкурентов, собирать информацию о перспективных проектах и возможных заказах, рекомендовать продукты компании, анализировать наиболее часто встречающиеся проблемы и вопросы, отвечать на них;

— канал YouTube позволяет продемонстрировать технологии и продукцию компании в действии;

— e-mail-рассылка персонализирует информацию и предложения, позволяет наладить личные контакты с лицами, принимающими решения о закупке;

— баннерная реклама переводит клиента на сайт компании;

— социальные сети также позволяют общаться с клиентами, создавать тематические группы, организовать обратную связь с потребителем<sup>1</sup>.

Результаты исследования, проведенного в 2017 г. аналитическим маркетинговым агентством Safefrog Marketing Group, показали, что промышленные компании в качестве приоритетных маркетинговых инструментов считают развитие корпоративного сайта, поддержание личных контактов и встречи с потребителями, интернет-рекламу, отмечено сохранение тенденции использования цифровых каналов на рынке B2B как альтернативы традиционному маркетингу<sup>2</sup>. В отличие от крупных фирм, малый бизнес имеет ограниченные ресурсы, в связи с чем разрабатывает простые маркетинговые стратегии и не использует омниканальность. Одной из наиболее серьезных проблем руководители малого промышленного бизнеса называют выделение времени на интернет-маркетинг, так как вынуждены выполнять эту работу самостоятельно<sup>3</sup>.

При рассмотрении цифрового аспекта маркетинговой стратегии или, сокращенно, цифровой стратегии на первый план выходят процессы формулирования целей компании или бренда

---

<sup>1</sup> *Исаева Е. В.* Особенности разработки маркетинговых стратегий субъектов малого предпринимательства // Лучшая научная статья 2016 : сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конкурса. — Пенза : Наука и просвещение, 2016. — С. 58–61.

<sup>2</sup> *Safefrog B2B Marketing Mix 2017 Report.* — URL : [https://www.sagefrog.com/wp-content/uploads/2017/04/Marketing\\_Mix\\_2017\\_Report.pdf](https://www.sagefrog.com/wp-content/uploads/2017/04/Marketing_Mix_2017_Report.pdf).

<sup>3</sup> *Тренды маркетинга для малого бизнеса. Исследование.* — URL : <https://rusability.ru/internet-marketing/trendy-marketinga-dlya-malogo-biznesa-issledovanie>.

и составление плана их достижения с помощью цифровых технологий. Цифровая стратегия является дополнением к общей маркетинговой стратегии, предполагает использование стандартного инструментария маркетинговой стратегии, но в онлайн-среде: в частности, исследование и анализ целевой аудитории и конкурентов, выявление собственных конкурентных преимуществ, выбор оптимальных каналов взаимодействия и подходящих технологий для осуществления стратегии. Сама цифровая стратегия обычно оформляется в виде плана достижения целей компании с помощью цифровых инструментов.

Состав цифровой стратегии может варьироваться в зависимости от целей, внешних и внутренних факторов компании, но чаще всего цифровая стратегия маркетинга компании включает:

- аудит применяемых компанией инструментов цифрового маркетинга. На данном этапе описываются те инструменты, которые применяет компания в настоящий момент, соответствие фактических результатов запланированным метрикам, количество привлекаемых через онлайн-канал лидов, уровень автоматизации бизнес-процессов, анализ применения цифровых инструментов конкурентами и т. д.;

- описание задач, которые компания собирается решить, применяя стратегию цифрового маркетинга;

- описание цифровых инструментов с обоснованием необходимости их применения, описание стратегии разработки контента, включая тональность, аудиторию, способ и время доставки контента;

- бюджетирование, установление KPI, которые должны быть достигнуты по результатам применения стратегии цифрового маркетинга;

- рекомендации по внедрению стратегии с учетом внешних и внутренних факторов и специфики компании;

- описание мероприятий по периодическому контролю за выполнением цифровой маркетинговой стратегии, пути корректировки при получении тех или иных входящих данных.

Таким образом, цифровая маркетинговая стратегия является частью общей стратегии маркетинга и относится к конкретному воплощению стратегии на рынке, учитывая при этом все прочие параметры маркетинговой стратегии, включая особенно-

сти рынка компании с позиции потребителей/компаний/окружающей среды и определенного комплекса маркетинга, выбранного сегмента рынка.

Кроме осознания своих возможностей и потребностей рынка, компания при определении комплекса стратегических маркетинговых решений должна рассматривать также объективные ограничения, такие как финансовое состояние и обеспеченность ресурсами, возможности технологии, менеджмента, персонала, производства, а также внешние ограничения, такие как возможность нахождения источников финансирования, применяемые нормы законодательства, наличие и уровень конкурентов и др. Иными словами, разработка маркетинговой стратегии может рассматриваться как баланс между рыночными возможностями и доступными ресурсами для достижения данных возможностей.

Маркетинговые стратегии обеспечения роста (и выживания) компании должны включать методы, направленные на изучение и принятие определенных мер по отношению к реальным конкурентам, а также действия, направленные на противодействие входа потенциальных конкурентов на рынок. Анализ окружающей среды, или условий рынка, в которых необходимо работать, является еще одной составляющей стратегии маркетинга. Такие факторы, как состояние экономики, государственное регулирование, доступный уровень технологий играют важную роль в потенциальном успехе или провале компании на рынке (например, решение относительно вывода на рынок дорогостоящих товаров в момент спада в экономике может привести к убыткам, как и решение использовать неподходящие по тем или иным параметрам инструменты цифрового маркетинга). Кроме перечисленного, на спрос оказывает влияние такой сложно формализуемый фактор, как настроение потребителей, которое может влиять как на макроуровне, что будет отражаться на общем объеме продаж в экономике, так и на микроуровне, имеющем отношение к отдельным продуктам или компаниям.

Некоторые авторы при определении и разграничении тактического и стратегического маркетинга утверждают, что ориентация на стратегический маркетинг возможна лишь для тех компаний, приоритетом которых является не рост, а долгосрочное

пребывание на рынке, нацеленность на своего потребителя и способность выжить в условиях современной конкуренции. Тем не менее в данном случае имеется в виду необходимое, но не достаточное условие, так как, во-первых, отсутствие условия долгосрочного пребывания на рынке не позволит компании применять стратегическое маркетинговое планирование (которое выполняется на длинный горизонт времени); во-вторых, стратегия интенсивного (не органического) роста чаще всего является неоптимальной, так как такой рост, предполагающий неожиданные возможности, скрытые угрозы и перестройку организационной структуры, практически неуправляем, а кроме того, влечет за собой высокие финансовые риски, поскольку компания вынуждена прибегать к заемным источникам финансирования.

Подход к определению маркетинговой стратегии в цифровом аспекте аналогичен подходу к определению цифрового маркетинга, а именно: подчеркивается важность канала коммуникации и особенности, вытекающие из этого, при неизменности базовых категорий маркетинговой стратегии, касающейся позиционирования, сегментации рынка, разработанного комплекса маркетинга. То есть решающую роль начинает играть именно конкретное воплощение маркетинговой стратегии в разных каналах — цифровом или традиционном. Вместе с тем при разработке стратегии маркетинга подчеркивается комплексный и тщательный подход, так как компании работают в условиях ограниченности ресурсов и на первый план выходит вопрос эффективности, т. е. отношения получаемых от принятых решений выгод к сумме затрат, сопровождающих данные решения.

Цифровые сети в настоящее время играют решающую роль в развитии рыночной экономики, будучи ее важным элементом. Стремительные темпы развития явились катализатором появления новых видов совершения экономических сделок, в частности распространения электронной торговли, что, в свою очередь, предопределило развитие новых видов и инструментов маркетинга, совокупно определяемых как цифровой маркетинг.

Среди исследователей существует множество определений данного вида маркетинга. Financial Times<sup>1</sup> определяет циф-

---

<sup>1</sup> *Definition* of digital marketing. — URL: <https://web.archive.org/web/20171129124232/http://lexicon.ft.com/Term?term=digital-marketing>.

ровой маркетинг как «маркетинг продуктов или услуг, использующий цифровые каналы в качестве способа контакта с покупателями». При этом отмечается, что данный вид маркетинга не ограничивается только интернет-маркетингом, но также включает каналы, которые не требуют использования интернета (например, каналы сотовой связи). Другие исследователи приводят более широкое определение<sup>1</sup>, определяя цифровой маркетинг как «использование цифровых технологий для продвижения компании и привлечения потребителей». Еще одним вариантом определения digital marketing является «интерактивный подход к маркетинговой деятельности, работе с потребителем и анализом полученной информации для продолжения эффективного построения раппорта с ним»<sup>2</sup>.

В большинстве определений использование цифровых каналов коммуникации с потребителем выделяется как основной признак, по которому тот или иной инструмент маркетинга можно отнести к цифровому маркетингу. Стоит отметить, что немногие работы на данную тему рассматривают в качестве объекта именно цифровой маркетинг. Чаще всего объектом рассмотрения является интернет-маркетинг. Концентрация на таком объекте объясняется тем, что именно данный канал является определяющим для применения инструментов данного вида. Многие авторы, рассматривая интернет-маркетинг в качестве предмета исследования, фактически дают определение, аналогичное представленному выше определению цифрового маркетинга, а именно говорят о применении возможностей интернета (цифрового канала) для расширения системы маркетинга компаний традиционного типа<sup>3</sup>. Другие концентрируются на от-

---

<sup>1</sup> *Петранцева Ю. М.* Digital marketing или как повысить лояльность клиента // Индустрия современного банковского обслуживания: настоящее и будущее : материалы III Всерос. науч.-практ. конф. (Владивосток, 8 декабря 2017 г.). — Владивосток, 2017. — С. 87–90.

<sup>2</sup> *Болдырева Т. В.* Digital marketing как инструмент конкурентного преимущества компании будущего // Наука и общество. — 2018. — № 2(31). — С. 4.

<sup>3</sup> *Акулич М. В.* Интернет-маркетинг. — М. : Дашков и К°, 2016. — С. 8.

дельных подвидах цифрового маркетинга, например, рассматривая мобильный маркетинг<sup>1</sup> или контент-маркетинг<sup>2</sup>.

Зарубежные исследователи определяют цифровой маркетинг в более широком смысле, например, как «набор профильных процессов, охватывающих все цифровые каналы, доступные для продвижения продукта или услуги, или для создания цифрового бренда»<sup>3</sup>. В данном определении подчеркивается разнообразие цифровых каналов, подразумевается более широкий подход к цифровому каналу, нежели отождествление его только с интернетом. Также указывается применимость цифрового маркетинга к продвижению товаров, распространяющихся через привычные каналы (офлайн-магазины), а также тех, что распространяются только (или преимущественно) через Сеть (например, ПО или подписки на стриминговые сервисы), создавая и продвигая «цифровой бренд»<sup>4</sup>.

В отличие от многих исследователей мы не будем отождествлять канал коммуникации исключительно с сетью Интернет. Хотя данный канал и может рассматриваться в качестве ключевого, ограничение только данным каналом может исключить существенную долю инструментов цифрового маркетинга. То есть интернет-маркетинг, по нашему мнению, является одним из компонентов цифрового маркетинга, использующим в качестве канала интернет. Ориентируясь на понятие цифрового маркетинга, использующего цифровые каналы в качестве путей распространения информации о бренде и его для продвижения, можно представить структуру цифрового маркетинга (рис. 7).

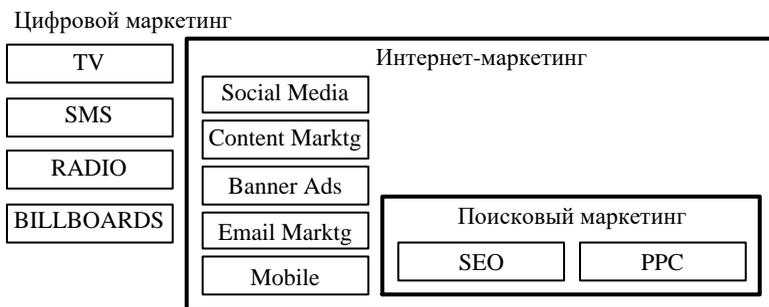
---

<sup>1</sup> Шендерева С. В. *Digital marketing: современное направление в маркетинге* // Наука сегодня: проблемы и пути решения : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Вологда, 29 марта 2017 г.). — Вологда : ООО «Маркер» 2017. — С. 88.

<sup>2</sup> Тазова В. Д., Стоянова И. А. Контент-маркетинг, как инструмент продвижения компании в интернете // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. — 2016. — № 10. — С. 32.

<sup>3</sup> Gheorghe M., Polixenia O. Approaches to the Modern Concept of Digital Marketing // International conference Knowledge-based organization. — 2018. — No. 24(2). — P. 63.

<sup>4</sup> Болдырева Т. В. Digital marketing как инструмент конкурентного преимущества компании будущего // Наука и общество. — 2018. — № 2(31). — С. 4–9.



**Рис. 7.** Структура цифрового маркетинга<sup>1</sup>

На рис. 7 отражены медиаканалы, являющиеся цифровыми, совокупность которых, используемая для маркетинговых целей, и определяет цифровой маркетинг. Принадлежность части указанных каналов (телевидение, радио и билборды) к цифровым может ставиться под сомнение. В данном случае подразумеваются не традиционные каналы, а именно цифровые каналы. Как будет показано далее, инструменты цифрового маркетинга обладают некоторыми присущими только им характеристиками, такими как обеспечение немедленной обратной связи и расширенная отчетность для рекламодателей для дальнейшего анализа аудитории, паттернов реакции на рекламное сообщение. Таким образом, в данном случае речь идет о цифровом телевидении (а также стриминговых сервисах), радио и электронных билбордах, СМС-сообщениях, приложениях и т. д. Так, цифровое телевидение, радио и платные стриминговые платформы обладают встроенными функциями сбора информации о пользователе, которые позволяют эффективнее таргетировать рекламные сообщения. Это достигается путем функционирования алгоритмов, которые устанавливают связь введенных пользователем данных на этапе регистрации с открытыми данными о цифровых следах данного пользователя (включая историю браузера, информацию из социальных сетей и т. д.). Цифровые билборды — относи-

<sup>1</sup> *Gheorghe M., Polixenia O.* Approaches to the Modern Concept of Digital Marketing // International conference Knowledge-based organization. — 2018. — No. 24(2). — P. 63–69.

тельно мало распространенная в настоящий момент технология, которая представляет собой эволюцию привычных статичных билбордов<sup>1</sup>. Такие билборды позволяют идентифицировать пользователей по первичным социально-демографическим признакам (пол, возраст, социальное положение) с помощью встроенной камеры и демонстрировать таргетированную рекламу. Данные виды цифрового маркетинга не будут рассматриваться в данной работе, так как их использование присуще только крупным компаниям, имеющим гораздо более существенные маркетинговые бюджеты и обладающим специалистами с соответствующими компетенциями для запуска и поддержания данных инструментов.

Стоит также отметить, что анализ понятия «цифровой маркетинг» усложняется тем, что в трудах российских и зарубежных исследователей используются различные понятия для характеристики рассматриваемого вида маркетинга. В частности, было выявлено, что используется целый ряд терминов (табл. 9).

Таблица 9

#### Распространенность основных понятий для характеристики маркетинговой деятельности компании в интернете

| Понятие                                      | Распространенность понятий, % |              |
|--|-------------------------------|--------------|
|  | русскоязычных                 | англоязычных |
| Интернет-маркетинг (internet marketing)      | 72,20                         | 32,20        |
| Онлайн-маркетинг (online marketing)          | 9,25                          | 28,80        |
| Электронный маркетинг (electronic marketing) | 10,20                         | 5,25         |
| Веб-маркетинг (web-marketing)                | 3,50                          | 10,90        |
| Цифровой маркетинг (digital marketing)       | 4,85                          | 22,85        |

*Примечание.* Капустина Л. М., Мосунов И. Д. Интернет-маркетинг. Теория и практика продвижения бренда в Сети : монография. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. — С. 9.

Таким образом, при анализе информации из англоязычных источников, ключевыми словами являясь в одинаковой степени понятия «цифровой маркетинг» (в случае всего комплекса инструментов, использующих цифровой канал распространения),

<sup>1</sup> Finch D., O'Reilly N., Hillenbrand C., Abeza G. Standing on the shoulders of giants: an examination of the Interdisciplinary Foundation of Relationship Marketing // Journal of Relationship Marketing. — 2015. — Vol. 14, no 3. — P. 171–196.

«онлайн маркетинг» или «интернет маркетинг» в случае, если исследование концентрируется именно на каналах, связанных с интернетом. При исследовании русскоязычных источников доминирующим понятием является «интернет-маркетинг», что подчеркивает основную долю данного вида маркетинга среди всех подвидов цифрового маркетинга.

Как было указано, в данной работе будет сделан акцент именно на той части цифрового маркетинга, которая использует интернет в качестве основного канала, т. е. определяется как интернет-маркетинг, подчеркивая его основную роль в цифровом маркетинге, а также максимальное разнообразие инструментов и гибкость подхода к требуемому бюджету для организации маркетинга на малом предприятии.

Обобщая различные подходы к определению цифрового маркетинга, можно выделить несколько смысловых частей, которые будут наиболее полно характеризовать данное понятие.

Во-первых, выделяется способ коммуникации с использованием цифровых коммуникационных каналов (социальные сети, веб-сайты, e-mail и т. д.).

Во-вторых, выражается мысль о привлечении новых клиентов и управлении отношениями с существующими клиентами как важнейшим источником повышения рентабельности бизнеса.

В-третьих, подчеркивается важность стратегического подхода к обеспечению присутствия компании в интернете, т. е. предполагается проведение глубокого изучения ценностей, потребностей, опыта и других важных характеристик клиента, а также выбор наилучших каналов коммуникации<sup>1</sup>.

Среди целей цифрового маркетинга обычно выделяют:

1) вовлечение пользователей в первичную коммуникацию с бизнесом, снижение сопутствующих издержек. Достижение данной цели экономит средства компании, так как позволяет сократить затраты на персонал (консультантов), ведь основную информацию о продукте пользователь получает самостоятельно, а запрос на какие-либо действия (заявка на покупку, обслуживание и т. д.) принимается в автоматическом режиме и может пе-

---

<sup>1</sup> *Болдырева Т. В.* Digital marketing как инструмент конкурентного преимущества компании будущего // Наука и общество. — 2018. — № 2(31). — С. 4–9.

редаваться профильному специалисту. Конкретным воплощением данного принципа являются интернет-магазины, которые знакомят покупателей с ассортиментом и позволяют принимать заказы круглосуточно и без вовлечения персонала. Таким образом, ключевым становится процесс перевода потенциального клиента из интернет-пользователя в категорию офлайн-покупателя;

2) увеличение лояльности потребителей и расширение аудитории постоянных клиентов, готовых совершить повторную покупку. В случае, когда первичная цель по привлечению покупателей выполнена, перед компанией встает цель по максимальному удержанию имеющейся аудитории и стимулированию повторных покупок. Это становится особенно важно, когда речь идет о длительном цикле потребления продукции и (или) желательности приобретения дополнительных товаров и услуг впоследствии;

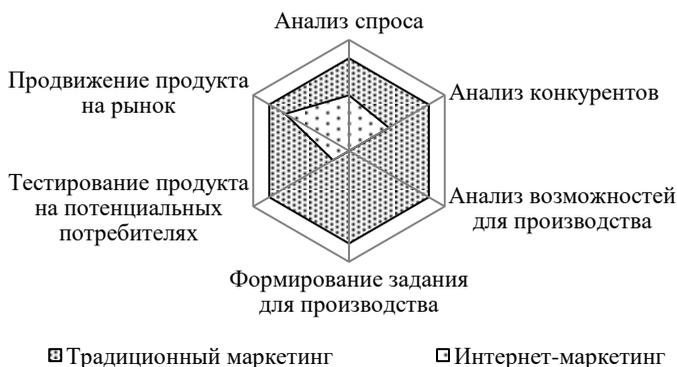
3) формирование базы контактов целевой аудитории для ее последующей монетизации. Эта цель может подразумевать аккумуляцию аудитории с целью получения прибыли от рекламы или перенаправление пользователей на основной, «продающий» сайт. Условием выполнения данной цели является наличие интересного, актуального контента, который позволяет установить стимулы для постоянного возвращения посетителей на данный ресурс.

Упомянутые цели подразумевают тщательный подбор оптимальных инструментов.

Для лучшего понимания целей цифрового маркетинга целесообразно провести сравнение с традиционным маркетингом и его целями.

Традиционный маркетинг занимается анализом спроса, а также напрямую взаимодействует с другими функциями компании, в частности с производственными подразделениями, что включает формирование задания для производства, тестирование продукта на потенциальных потребителях, организацию фокус-групп, продвижение продуктов и т. д. Интернет-маркетинг, в свою очередь, концентрируется на продвижении товаров и услуг, предоставляет широкие возможности по анализу спроса и предложения конкурентов, в некоторой степени позволяет проводить

исследования реакции на новый продукт, однако практически не связан с планированием производства<sup>1</sup> (рис. 8).



**Рис. 8.** Функции цифрового и традиционного маркетинга<sup>2</sup>

Таким образом, цели традиционного и интернет-маркетинга совпадают, при этом интернет-маркетинг специализируется на одних задачах компании в большей степени, чем на других.

Проведем сравнительный анализ традиционного и интернет-маркетинга, чтобы определить, как тот или иной вид маркетинга может использоваться для продвижения продукции и общения с потребителями<sup>3</sup>.

1. *Расстояние, скорость распространения и охват территории.* В случае традиционного маркетинга расстояние и скорость распространения сообщения имеют существенное значение, в отличие от интернет-маркетинга, где расстояние практически не играет роли, а скорость распространения сообщения максимальна. Таким образом, при отсутствии привязки бизнеса к определенному географическому положению, а также при же-

<sup>1</sup> Капустина Л. М. Мосунов И. Д. Интернет-маркетинг. Теория и практика продвижения бренда в Сети : монография. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. — 102 с.

<sup>2</sup> Составлено по: Капустина Л. М. Мосунов И. Д. Интернет-маркетинг. Теория и практика продвижения бренда в Сети : монография. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. — 102 с.

<sup>3</sup> Зимина С. С. Сравнительная характеристика традиционного маркетинга и интернет-маркетинга // Economics. — 2017. — № 8(29). — С. 4–10.

лании максимального распространения информации с высокой оперативностью целесообразно обращаться именно к инструментам интернет-маркетинга.

2. *Возможность контакта с потребителем.* В случае наличия потребности узнать о предпочтениях потребителя и отсутствия физического контакта использование инструментов интернет-маркетинга наиболее предпочтительно, как и в случае оптимизации затрат на исследования, так как исследование с личным опросом респондентов существенно дороже, чем кабинетное исследование. Использование традиционного маркетинга может иметь преимущество в случае преобладания такой модели продаж, как «личные продажи», цель которых состоит в том, чтобы установить физический контакт с потребителем, проследить его реакцию, переключить внимание, осуществить продажу с большей эффективностью.

3. *Затраты на маркетинговую деятельность.* Инструменты интернет-маркетинга обычно представляют собой малозатратные способы контакта компании с аудиторией, однако для большей эффективности возможно использовать как малозатратные, так и высокозатратные инструменты. При этом одним из ключевых параметров является эффективность (может измеряться, например, в терминах ROI), которая не обязательно будет зависеть от суммы затрат; в этом случае стратегический подход к комбинированию тех или иных инструментов будет еще более предпочтительным.

4. *Эффективность маркетинговой стратегии.* Эффективность инструментов интернет-маркетинга легко рассчитывается за счет встроенных инструментов аналитики. Эффективность измеряется с помощью показателей количества переходов, посетителей, различных конверсий и покупок в Сети, а также с помощью интернет-опросов. В традиционном маркетинге измерение эффективности является трудоемким процессом, требует привлечения специализированных программных продуктов и баз данных, при этом в ряде случаев ее нельзя измерить точно и выразить количественно. Также об эффективности традиционных маркетинговых инструментов можно говорить только через некоторое время после окончания маркетинговых мероприятий.

5. *Необходимость использования специальных устройств и наличия специальных навыков.* До недавнего времени естественным ограничением в применении инструментов интернет-маркетинга было условие о наличии соответствующих цифровых устройств у пользователей. В настоящее время ввиду широко распространения устройств и доступности интернета данная проблема стоит менее остро и может быть актуальна только в случае ориентации бизнеса на старшее поколение либо нахождения в отдаленных регионах с ограниченным покрытием связи.

Рассмотрим основные функции и черты, присущие цифровому маркетингу.

Среди функций, присущих инструментам цифрового маркетинга чаще всего выделяют<sup>1</sup>:

— *информационную функцию*, которая заключается в информировании потребителей о товарах и услугах, их качественных особенностях, об определенных событиях в жизни компании, конкурсах, розыгрышах и т. д.;

— *имиджевую функцию* — реализуется, когда рекламода- тель стремится вызвать у посетителя устойчивые ассоциации своего имени или торговой марки с определенными понятиями;

— *коммерческую функцию* — непосредственно связана с продажей продукции, реализуется через создание и функционирование сайта с каталогом и возможностью совершения покупок (интернет-магазина);

— *функцию привлечения внимания* — чаще всего данная функция реализуется совместно с ранее описанными. Изолированно может применяться в случае, если бизнес непосредственно связан с количеством посетителей (например, новостные сайты, видеохостинги, блоги и т. д.).

Существует иной взгляд на функции, относящиеся к интернет-маркетингу. В этом случае основной функцией интернет-маркетинга является создание ценности для потребителя (что совпадает с функцией традиционного маркетинга) и может быть определено как совокупность следующих этапов (подфункций)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Васильев Г. А., Забегалин Д. А. Электронный бизнес и реклама в интернете : учеб. пособие. — М. : Юнити-Дана, 2017. — С. 116.

<sup>2</sup> *The Ultimate guide to Digital marketing.* — URL : <https://www.digitalmarketer.com/digital-marketing>.

1. *Создание осведомленности.* Данный этап является основополагающим, так как для дальнейшего сотрудничества с компанией потребитель должен получить информацию о ней, ее продуктах, конкурентных преимуществах и т. д. Инструменты цифрового маркетинга, которые используются для создания осведомленности: цифровая реклама, поисковый маркетинг, контент-маркетинг, SMM, управление комьюнити, копирайтинг.

2. *Вовлечение.* Следующий этап призван углубить первоначальные отношения с клиентами, возникшие на первом этапе. Цель данного этапа — с помощью специально созданного контента предложить интересующую информацию, которая может быть полезной или иметь развлекательную функцию. Создание вовлечения — длительный процесс, который должен происходить в течение всего периода взаимодействия компании с покупателем. Инструменты, которые создают и поддерживают вовлечение: контент-маркетинг, SMM, e-mail-маркетинг, комьюнити-менеджмент.

3. *Присоединение.* Основной смысл данного этапа — получить контактные данные потенциального клиента, который ранее стал осведомленным о компании, а также тем или иным образом был вовлечен во взаимодействие с ней. Получение контактов потенциального клиента критически важно, так как в связи с объемами информации, получаемой каждым человеком в современном мире, вырабатывается защитная реакция, которую можно описать как «дефицит внимания», что проявляется в том, что индивид не запоминает более ранние коммуникации. Другими словами, при одновременном вовлечении (чтении интересующей информации, посещении блога, создании заявки на ознакомление с продуктом и т. д.) нет какой-либо гарантии того, что человек вспомнит данную компанию и каким-то образом будет коммуницировать с ней в дальнейшем. Чтобы исключить такой сценарий, компании необходимо получить контактные данные клиента, что рассматривается как разрешение на дальнейшее взаимодействие. Нередко происходит «неявное приобретение» контактной информации путем предоставления выгодного предложения, дополнительной скидки или доступа к закрытому контенту в обмен на контактные данные. После получения контактной информации компания не только предостав-

ляет обещанный контент, услугу или скидку, но и добавляет контактные данные в базу, в случае с адресами электронной почты — в число подписчиков рассылки.

4. *Конвертация*. Если «подписчики», приобретенные на предыдущем этапе, остаются в той или иной мере активными во взаимодействии с компанией, они будут готовы увеличить степень своего взаимодействия. Данной аудитории может нравиться та информация, которую предоставляет компания, и они начинают доверять компании, что трансформируется в то, что они готовы инвестировать свои деньги или время. Ключевое на данном этапе — разработка «предложений для новых клиентов». Суть данных предложений должна быть направлена на предоставление максимальной ценности для потребителя. Данный этап направлен не на максимизацию прибыльности компании, так как требование максимальных инвестиций со стороны клиента на данном этапе преждевременно, данный этап еще представляет собой начальную стадию взаимодействия с потребителем. Известно, что наиболее затратный этап для компании — это приобретение нового клиента, таким образом, на данном этапе компания может терять деньги, так как основная цель — превращение потенциального клиента в фактического. Однако, при получении клиента затраты компании ограничиваются затратами на его удержание, которые обычно существенно меньше.

5. *Удовлетворение*. На этапе конвертации происходит совершение сделки с клиентом, одновременно с этим компания обязана обеспечить максимальное удовлетворение покупателя от первой покупки, что поможет укрепить доброжелательность и доверие. В случае, если покупатель не получит максимальную ценность от сделки, отношения не перейдут на следующий этап, на котором обычно совершаются более дорогие покупки, которые позволяют получить компании прибыль. Основными условиями выполнения данного этапа являются наличие выдающихся продуктов или услуг, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности клиента, наличие выгоды и ценности для клиента в том предложении, которое предоставляет компания. Таким образом, при проектировании программы маркетинга необходимо максимизировать шансы клиента на получение от опыта сотрудничества с компанией ощутимой ценности. В части

онлайн-маркетинга данный этап может выражаться, к примеру, в использовании электронной почты для рассылки покупателям советов по эксплуатации, которые сделают опыт использования товара более полным и насыщенным.

6. *Рост или развитие.* После «вводного» предложения или предложения для новых клиентов компания предоставляет покупателям основное предложение. Покупатель, попробовав первичное предложение и удовлетворившись им, получив позитивный опыт и удовлетворение от сотрудничества, готов инвестировать в компанию больше (в терминах покупок и трат времени). Именно в этот момент компании целесообразно представить свое «основное» предложение. В случае, если покупатель принял данное «основное» предложение, целесообразно предложить дополнительные товары или услуги из ассортимента. Именно на данном этапе компания получает основную прибыль при сотрудничестве с клиентом. Цель этапа — поддерживать доверительные и взаимовыгодные отношения с клиентом для совершения как можно большего количества повторных транзакций. В рамках цифрового маркетинга компания может менять весь спектр имеющихся инструментов на данном этапе.

7. *Создание комьюнити.* После успешного выполнения всех предыдущих этапов у компании появляется некоторое количество довольных клиентов, которых она может использовать для дальнейшего развития своего бренда путем превращения их в амбассадоров или «адвокатов» бренда. Этим термином можно назвать тех, кто занимается популяризацией бренда компании из-за глубоких личных симпатий к компании и ее продукции. Представители данной категории покупателей могут не делать это активно, но в случае обращения к ним за советом других людей рекомендуют данную компанию и ее продукт. Основная цель компании на данном этапе — укрепить свою репутацию, увеличить упоминаемость, уменьшить существующий негатив недовольных клиентов. Важность данного этапа доказывается тем, что по исследованию аналитической компании Nielsen, рекомендации других людей являются наиболее доверительным источником информации среди всех имеющихся каналов коммуникации бренда (прил. А).

Уровень погружения в разработку клиентских сообществ может быть различным. Мелкие компании обычно ограничиваются сообществами бренда в социальных сетях и созданием службы поддержки, что приводит к увеличению ценности бренда путем использования инструмента «из уст в уста». Крупные компании работают над созданием полноценных клиентских сообществ, проводят тематические встречи поклонников бренда. Инструменты цифрового маркетинга в этом случае применяются в виде создания тематических групп в социальных сетях, контент-маркетинга, конкурсов по созданию видео с продукцией бренда, e-mail-рассылок с приглашением на тематические встречи или предложением написать отзыв о пользовании товаром, предложить идеи для развития и пр.

Широкая распространенность инструментов цифрового маркетинга в последнее время обусловлена теми характеристиками, свойствами, чертами, которые отличают их от традиционного маркетинга:

— *интерактивность* — одно из ключевых преимуществ рассматриваемых инструментов перед традиционными инструментами маркетинга. Степень взаимодействия с пользователем при использовании цифрового маркетинга максимальна. Данное свойство позволяет существенно сократить время реакции при установлении и поддержании контакта между покупателем и продавцом. Таким образом, клиент может моментально отреагировать на любую информацию, опубликованную компанией, а компания с такой же быстротой и легкостью может вступить в контакт с заинтересованным клиентом. Кроме того, зачастую клиент самостоятельно инициирует контакт и ищет информацию о брендах и товарах, так как на это затрачивается небольшое количество усилий. В отличие от традиционных каналов взаимодействия, цифровые инструменты и, в частности, интернет требуют гораздо большего вовлечения человека, так как рекламные сообщения по традиционным каналам (радио и телевидение) могут быть получены «фоном» и не восприниматься. При цифровом способе взаимодействия внимание человека сконцентрировано на канале получения информации и вероятность начала взаимодействия гораздо выше. Цифровые инструменты также позволяют быстро получать обратную связь и немедленно реаги-

ровать на получаемую информацию. В случае традиционного маркетинга для получения обратной связи необходимы дополнительные исследования и опросы. Интернет позволяет размещать интерактивные виды рекламных сообщений, такие как использование опросов, инициирование дискуссий, создание интерактивных игр и приложений;

— *высокая информационная емкость* — веб-серверы компаний могут хранить большие объемы информации, что означает, что компания может публиковать информационные сообщения практически неограниченной длины, включая фото и видео, графику, анимацию, звук. Данное свойство имеет значение, так как одним из основных факторов, препятствующих покупке, является отсутствие информации, необходимой и достаточной для совершения сделки<sup>1</sup>. Таким образом, используя современные веб-инструменты, компания может создать исчерпывающий интерактивный каталог продукции с подробным техническим описанием, иллюстрациями и т. д. Кроме того, данный признак также описывает возможность применения инструментов контент-маркетинга, т. е. создание интересного и полезного для пользователя контента, который будет дополнительным привлекающим фактором для формирования дополнительной аудитории и потока повторных посетителей корпоративного сайта, что, в свою очередь, увеличит внимание к фирме и ее продукции. Также данный признак важен для покупателя, так как при прочих равных условиях, заинтересованный покупатель использует интернет в качестве источника необходимой информации при поиске и сравнении каких-либо товаров или услуг. Покупателю достаточно найти какой-либо конечный объем интересующей информации для принятия решения о покупке, нет необходимости обращения к другим источникам. Таким образом, компании, не представленные в интернете и не использующие какие-либо инструменты цифрового маркетинга, полностью выпадают из поля зрения потенциальных клиентов;

— *мультимедийность* — цифровые каналы предоставляют возможность получения и обмена информацией в самой раз-

---

<sup>1</sup> Болдырева Т. В. Digital marketing как инструмент конкурентного преимущества компании будущего // Наука и общество. — 2018. — № 2(31). — С. 9.

личной форме. Информационные сообщения могут быть представлены в виде текста, видео, звука, анимации, графики, а также их совокупности. Использование такого широкого ассортимента возможных форм передачи информации позволяет существенно повысить эффективность рекламных материалов, что, в свою очередь, дает возможность не только лучше информировать пользователей сети, но и создавать различные образы, которые могут влиять на имидж компании. Кроме того, в силу перегруженности информацией потребителей в настоящее время сообщения, содержащие только текст, с большей долей вероятности пройдут незамеченными, что негативно отразится на узнаваемости и популярности бренда;

— *возможность фокусировки рекламного воздействия (таргетинг)* — цифровые инструменты позволяют использовать возможности Сети для точного выбора целевой аудитории, разработки рекламного сообщения и его демонстрации именно этой аудитории. Такая фокусировка рекламного воздействия на определенном сегменте позволяет существенно повысить эффективность коммуникации с потребителем, так как средства, вложенные в проект, не распыляются на охват значительных частей нецелевой аудитории (что часто происходит с традиционными каналами маркетинга). При этом таргетинг возможен как по индивидуальным, так и по поведенческим характеристикам пользователя. Фокусировка на индивидуальных характеристиках включает в себя географическое положение, профиль деятельности пользователя, демографический портрет пользователя. Фокусировка на поведенческих характеристиках охватывает посещение определенных сайтов, воздействие в определенный период времени, контекст (учет слов и словосочетаний, которые пользователь вводил в поисковой строке), воздействие на пользователей, совершающих определенные действия на сайтах.

Кроме того, современные инструменты позволяют разрабатывать не только единое рекламное сообщение для демонстрации его выбранной целевой аудитории, но и целый пул различных рекламных сообщений, которые будут демонстрироваться различным целевым сегментам компании. В случае традиционного маркетинга затраты на организацию данного процесса были бы существенными, а в случае цифровых инструментов такой

процесс может быть организован с низкими затратами. Также данный признак включает в себя технологию ретаргетинга, когда рекламные и информационные сообщения показываются только тем пользователям, которые уже посещали сайт и совершали там определенные действия (например, изучали карточки товаров), стимулируя интерес и предлагая вернуться на целевой сайт и завершить покупку;

— *оперативность* — цифровые сети обладают крайне высокой скоростью передачи данных. Этим достигается высокая скорость как размещения информации, ее корректировка на основе обратной связи, так и быстрый доступ к информации для клиентов. Актуальность в предоставлении информации, а также оперативная реакция на происходящие события (в частности, ситуативный маркетинг) получает существенное развитие в случае использования цифровых инструментов маркетинга;

— *измеримость* — этот признак включает в себя возможность быстрого получения наиболее свежей статистической информации. В случае, если запускаемая рекламная кампания работает не так, как запланировано, специалисты по маркетингу быстро получают необходимые данные из систем веб-аналитики и смогут оперативно внести коррективы для исправления ситуации. Кроме того, цифровизация существенно может помочь при проведении аналитических исследований (например, при исследовании предпочтений аудитории). В случае использования традиционных методов и инструментов получаемые данные менее точны, более дорогостоящи и продолжительны в сравнении с цифровыми инструментами. С помощью цифровых инструментов значительно удешевляется возможность тестирования маркетинговых гипотез, что позволяет быстрее внедрять наиболее эффективные из них;

— *влияние внутренней среды на распространение информации* — цифровые сети позволяют создавать и публиковать информацию любому пользователю, что привело к появлению такого явления, как лидеры мнений, — доли социально активных людей, которые способны влиять на свое (многочисленное) окружение. В связи с тем, что лидеры мнений фактически являются наиболее доверенным каналом получения информации об окружающем мире для множества людей (прил. А), данный канал

компании могут эффективно использовать для коммуникации с интересующей их (целевой) аудиторией;

— *независимость от местоположения* — электронные средства коммуникации позволили расширить охват рекламными кампаниями всех пользователей Сети, что дало возможность практически любой компании продавать товары и оказывать услуги на международном рынке, что раньше было доступно только транснациональным корпорациям. Данный признак может применяться не в полной мере. Так, большинство компаний малого бизнеса до сих пор ориентируются на локальный рынок, поскольку ведение международного бизнеса все еще требует больших затрат по таким статьям, как заработная плата квалифицированного персонала, логистика, администрирование и т. д., поэтому доступность международного рынка может рассматриваться только в совокупности с отраслью и спецификой конкретного вида бизнеса<sup>1</sup>.

Анализируя различные подходы к понятию цифрового маркетинга, можно сделать вывод, что, несмотря на различие в формулировках, большинство исследователей сходятся во мнении о том, что определяющей категорией в данном случае является применение цифровых каналов распространения информации. При этом ограничение таких каналов только сетью интернет некорректно, так как существует множество инструментов, которые не используют данный канал коммуникации. Тем не менее интернет остается ключевым каналом, на котором основано большинство используемых в настоящее время инструментов цифрового маркетинга. Мы продемонстрировали возникающие сложности при анализе научной литературы, посвященной цифровому маркетингу, так как в большинстве отечественных исследований рассматривается категория «интернет-маркетинг» безотносительно к прочим цифровым инструментам. Не существует единства в используемой терминологии и в работах иностранных специалистов.

Мы указали возможные цели, которые ставит перед собой компания при применении цифрового маркетинга. Для более

---

<sup>1</sup> Болдырева Т. В. Digital marketing как инструмент конкурентного преимущества компании будущего // Наука и общество. — 2018. — № 2(31). — С. 4–9.

полного описания роли цифрового маркетинга мы сравнили данный вид маркетинга с традиционным маркетингом и показали области, в которых его применение целесообразно и позволяет существенно повысить эффективность всей маркетинговой стратегии, а также области, в которых инструменты цифрового маркетинга применяются в значительно меньшей степени по сравнению с традиционным маркетингом. Дальнейшее развитие особенностей цифрового маркетинга было показано нами в описании функций и принципов, которые однозначно выделяют рассматриваемую область маркетинга. В частности, мы рассмотрели несколько подходов к определению функций цифрового маркетинга: классический, описываемый несколькими отдельными функциями, и альтернативный взгляд, при котором существует единая функция маркетинга — создание ценности для потребителя, за счет которой компания может добиваться поставленных бизнес-целей. Данная функция, в свою очередь, разделяется на отдельные этапы или подфункции.

Вместе с тем при разработке стратегии цифрового маркетинга необходимо учитывать принципы, которые присущи данному виду маркетинга. Понимание данных принципов позволит выявить положительные и отрицательные свойства существующих инструментов для лучшей кастомизации стратегии с учетом тех или иных внешних и внутренних факторов.

Продвижение бренда в интернете может осуществляться с помощью широкого набора инструментов. Для того чтобы определить категории инструментов и достигаемые ими цели, этапы и условия применения различных инструментов, рассмотрим различные подходы к классификации инструментов, а также признаки, по которым данные инструменты могут быть классифицированы.

Классификации инструментов разнообразны, в научной литературе нет единых метрик и подходов к разделению рассматриваемых цифровых инструментов. Так, В. О. Шпаковский и Н. В. Розенберг, Е. С. Егорова<sup>1</sup> выделяют и классифицируют имеющиеся инструменты, а также описывают их преимущества

---

<sup>1</sup> Шпаковский В. О., Розенберг Н. В., Егорова Е. С. Интернет-журналистика и интернет-реклама. — Вологда : Инфра-Инженерия, 2018. — С. 121.

с позиции психологического восприятия потребителями различных типов интернет-рекламы. Тем не менее приведенная в работе классификация представляет собой перечисление возможных инструментов без попытки выделить общие признаки. Отсутствие такой классификации может затруднить отбор инструментов для практического применения, так как авторы не выделяют какие-либо отличительные черты, свидетельствующие о преимуществе того или иного инструмента в различных ситуациях, не обозначают приоритетные инструменты в зависимости от целей, продукта, бюджета и т. д.

В работе М. В. Акулич<sup>1</sup> не ставится четкая задача привести какую-либо классификацию инструментов цифрового маркетинга, тем не менее подробно описываются различные инструменты через призму классического подхода к комплексу маркетинга (4P). Данный подход является наиболее популярным, так как базируется на теории составляющих стратегии маркетинга, которая наиболее часто применяется для анализа внешних и внутренних факторов компании. В результате автор упоминает для каждой составляющей наиболее подходящие инструменты цифрового маркетинга, которые могут привести дополнительные возможности при практической имплементации разработанной стратегии. Существенная часть работы посвящена анализу инструментов коммуникаций в интернете. По нашему мнению, классификация описанных инструментов может происходить на основе различных признаков, отличающихся от прочих работ по данной теме, однако в целом совпадает со взглядом других авторов на возможности применения и особенности данных инструментов. Метрики (CTR, число показов, количество показов уникальным пользователям и т. д.), приводимые в работе в качестве основных, совпадают с таковыми в прочих рассмотренных нами работах и являются отраслевым стандартом.

Иной подход к классификации инструментов приводится в работе С. Zhang<sup>2</sup>. В данном случае классифицирующим признаком для инструментов цифрового маркетинга является модель потребительского поведения AISAS (Attention — Interest —

---

<sup>1</sup> Акулич М. В. Интернет-маркетинг. — М. : Дашков и К°, 2016. — С. 95.

<sup>2</sup> Zhang C. On digital marketing of publications in the Internet era // Vestnik MGUP imeni Ivana Fedorova. — 2016. — No. 1. — P. 130.

Desire — Memory — Action). Используя теоретическую базу данной модели, мы можем классифицировать инструменты цифрового маркетинга на основе уместности их использования на том или ином этапе поведения, которое демонстрирует клиент при поиске информации об интересующем товаре, изучении информации, его выборе, совершении сделки. Этот подход осложняется тем, что в практическом применении сложно установить, на каком именно этапе взаимодействия находится покупатель и, соответственно, на какие именно инструменты компании следует сделать упор в тот или иной момент взаимодействия с покупателем. Выполнение соответствующего анализа и принятие управленческих решений в таком случае является сложной задачей, решить которую можно при работе комплексных систем анализа поведения покупателя и автоматизации маркетинговых решений, что является ограничивающим фактором в применении этой модели для компаний малого бизнеса.

Некоторые авторы<sup>1</sup> придерживаются подхода к выделению универсального инструмента, который, по их мнению, будет ключевым в различных сценариях взаимодействия с клиентом, чаще всего выделяя инструменты контент-маркетинга среди прочих инструментов. В качестве обоснования приводится довод о том, что в России в настоящее время наибольшее развитие получил этап развития маркетинга, называемый «интенсификация коммерческих усилий». Данный этап характеризуется такими действиями, как организация активных продаж и агрессивных рекламных кампаний, использование директивного маркетинга. Подчеркивается, что предприятия слабо ориентируются на долгосрочные цели в планировании и выполнении маркетинговой стратегии. В противовес используемым инструментам директивного маркетинга предлагается использовать инструмент, который не предполагает использование каких-либо рекламных сообщений, а предоставляет аудитории полезную информацию с целью увеличения доверия, решения их проблем. Несомненно, применение контент-маркетинга для описанных целей является наиболее подходящим инструментом, который доказывает эф-

---

<sup>1</sup> См., например: *Тазова В. Д., Стоянова И. А.* Контент-маркетинг как инструмент продвижения компании в интернете // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. — 2016. — № 10. — С. 32.

фективность, находя широкое применение в зарубежной части Сети, однако данный подход вряд ли можно рассматривать как подход к разработке маркетинговой стратегии, так как он не является комплексным, не рассматривает большинство иных инструментов, а также не выделяет отдельные этапы взаимодействия компании с потребителями и не анализирует эффективность и уместность применения различных инструментов в зависимости от тех или иных факторов (как в ранее описанных работах). В связи с этим применение такого подхода, на наш взгляд, нельзя назвать обоснованным для целей построения комплексной стратегии цифрового маркетинга. Тем не менее список характеристик, которые определяют качество контента, рассмотренный в данной работе, а также в работе О. Н. Горбуновой и А. В. Федоровой<sup>1</sup>, может быть принят вне зависимости от подхода к классификации инструментов маркетинга, а также этапов взаимодействия компании и клиента.

Классификация на основе стоимости того или иного инструмента маркетинга — альтернативный подход к ранжированию инструментов<sup>2</sup>. Так как в данной работе рассматривается разработка стратегии цифрового маркетинга применительно к компаниям малого бизнеса, то выбор такого признака для классификации является крайне актуальным не только для подобных предприятий, но и для компаний любого размера в условиях экономической нестабильности. В работе приводятся наиболее эффективные с точки зрения затрат и получаемого результата инструменты, а именно контекстная реклама, использование инструментария социальных сетей, лендингов, рассылок, акционных предложений с формой прямого отклика и прочих инструментов. Дополнительно была выявлена обратная зависимость между кризисными явлениями на рынке и инвестициями в кон-

---

<sup>1</sup> Горбунова О. Н., Федорова А. В. Контент-маркетинг как новый метод привлечения клиентов в эпоху интернета // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики : материалы V Междунар науч.-практ. конф. (заочной) : в 2 ч. — Тамбов : Бизнес-Наука-Общество, 2016. — Ч. 1. — С. 120.

<sup>2</sup> Шендо М. В., Леонова А. А. Инструменты маркетинга в условиях кризиса: контекстная реклама в интернете, социальные сети, интернет-лидогенерация // 21 век: фундаментальная наука и технологии : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. (USA, North Charleston, 30–31 мая 2016 г.). — North Charleston : CreateSpace, 2016. — С. 140.

текстную рекламу, что обусловлено возможностью гибкой настройки и разработки стратегии использования данного инструмента при небольших выделенных бюджетах.

Мы разделяем точку зрения автора на преимущества, которые дают социальные сети, а именно невысокую стоимость рекламной компании (в пересчете на один контакт), более широкий и точный охват аудитории, возможность получать быструю обратную связь от клиентов и оперативно реагировать на нее, широкие программные возможности для настройки и отслеживания прогресса проводимой рекламной кампании. Использование инструментов digital-маркетинга, подходящих для работы в условиях ограниченности рекламных бюджетов, особенно актуально при разработке стратегии продвижения в рамках данной научно-исследовательской работы, так как дает возможность использовать разработанную стратегию малому предприятию с ограниченными финансовыми возможностями.

Некоторые авторы делают попытку разработать комплексный подход к определению классификационных признаков для методов интернет-маркетинга. В работе А. Е. Коваленко и В. М. Каточков<sup>1</sup> описано несколько подходов к классификации по следующим признакам:

- по функциональному назначению;
- по зависимости от поисковых систем;
- по взаимодействию с бизнесом;
- по уровню затрат на установление коммуникаций с целевой аудиторией;
- по сфере применения и универсальности методов относительно сфер бизнеса;
- по качеству установления коммуникаций с целевой аудиторией в интернет-среде.

По каждому из классификационных признаков приводятся разновидности методов интернет-маркетинга, а также даются примеры.

---

<sup>1</sup> Коваленко А. Е., Каточков В. М. К вопросу о классификации методов интернет-маркетинга для предприятий малого бизнеса // Маркетинг и брендинг: вызовы XXI века : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 7 ноября 2017 г.). — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. — С. 83.

Данная классификация является одной из наиболее обширных, так как рассматривает сразу несколько классификационных признаков. При практическом применении данного подхода компания в рамках построения цифровой стратегии будет последовательно выбирать именно те методы, которые отражают ее цели и исходные данные в терминах рынка, конкурентоспособности, размера и бюджета, что позволит определить пул тех инструментов, которые наиболее подойдут для данных условий. Недостатком является тот факт, что этот подход не учитывает этапную структуру разработки и внедрения цифровой маркетинговой стратегии, иными словами, затруднительно будет выделить из имеющегося пула инструментов те, которые должны применяться на начальных этапах взаимодействия с клиентом, и те, которые применяются впоследствии.

Проанализировав различные подходы к классификации инструментов цифрового маркетинга, мы можем заключить, что наиболее подходящим для практического применения подходом является подход на основе предложенной авторами модели 4R, которая учитывает стадии взаимодействия компании с бизнес-потребителями, а также прочие факторы и ограничения (функциональное предназначение, проистекающее из цели цифровой стратегии, допустимого уровня затрат на установление коммуникации с целевой аудиторией, сферы бизнеса и т. д.). Именно такой подход может быть интегрирован в теорию этапов создания ценности с помощью инструментов цифрового маркетинга. Такими этапами являются создание осведомленности (привлечение), вовлечение, присоединение, конвертация, удовлетворение, развитие/удержание, создание комьюнити.

Первый этап — создание осведомленности — характеризует использование максимального ассортимента инструментов цифрового маркетинга, включая поисковую оптимизацию, контекстную рекламу, баннерную рекламу, партнерский маркетинг и т. д. (с учетом ограничений по признакам, указанным выше). Следующие этапы направлены на создание и развитие заинтересованности потенциальных потребителей в продуктах и услугах компании, трансформацию посетителя сайта в действующего клиента и дальнейшее развитие взаимовыгодных отношений с ним.

На данных этапах основным инструментом, на основе которого могут быть запущены прочие маркетинговые цифровые инструменты, является веб-сайт. При анализе существующих инструментов цифрового маркетинга можно сделать заключение о том, что ядром всей маркетинговой активности становится корпоративный портал компании. Подтверждает данный тезис структура цифрового маркетинга. Практически все указанные инструменты, за исключением малоиспользуемых (СМС-маркетинг, возможности цифрового радио и телевидения, мобильные приложения и т. д.), относятся к инструментам, которые не могут быть применены без использования веб-сайта или могут быть применены с существенно более низкой эффективностью. Более того, даже при применении таких инструментов, как реклама через СМС или мобильные приложения, наиболее эффективным будет перенаправление заинтересованного трафика на сайт, где пользователь сможет получить более подробную информацию о предложении и совершить немедленную покупку, нежели привлечение в офлайн-каналы распространения продукции. При увеличении времени на транзитивный процесс от информирования потребителя о предложении до старта процесса совершения покупки существенно падает уровень конверсии.

Вспомогательными инструментами обычно выступают поисковая оптимизация, а также реклама, использующая цифровые каналы.

Поисковая оптимизация — комплексная методика, позволяющая повысить место сайта на странице результатов поиска, которую выдает поисковая система в ответ на поисковый запрос пользователя. Снижение позиции сайта в поисковой выдаче экспоненциально снижает вероятность перехода посетителя на сайт (табл. 10).

Основная задача при использовании технологий поисковой оптимизации (SEO) — повысить место сайта на странице результатов поиска, которую выдает поисковая система в ответ на поисковый запрос пользователя. При повышении места в поисковой выдаче повышается вероятность его посещения пользователем. Для этих целей выполняется ряд мероприятий, которые включают в себя:

- анализ содержания сайта;

**Вероятность клика в зависимости от места сайта  
на странице результатов поиска**

| Позиция сайта в результатах поиска | Вероятность перехода посетителя, % |
|------------------------------------|------------------------------------|
| 1                                  | 89,0                               |
| 2                                  | 33,0                               |
| 4                                  | 17,0                               |
| 5                                  | 17,0                               |
| 7                                  | 6,0                                |

*Примечание.* Составлено по: Капустина Л. М., Мосунов И. Д. Интернет-маркетинг. Теория и практика продвижения бренда в Сети : монография. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. — 102 с.

— модификация структуры или дерева сайта для облегчения работы поискового робота по индексации страниц сайта;

— оформление заголовков и списков ключевых слов в соответствии с правилами языка разметки гипертекста;

— включение существенного количества текстовой информации, поскольку только такой тип представления данных может эффективно анализироваться поисковыми алгоритмами. Размещение фотографий, видеофайлов и прочих мультимедиа объектов должно сопровождаться текстовым описанием содержимого;

— учет возможных ключевых слов, которые могут использовать пользователи при поиске информации. Должны быть учтены как различные формы слова, так и наличие синонимов у слов;

— увеличение количества веб-ресурсов, ссылающихся на продвигаемый сайт. Данный параметр также учитывается поисковыми системами при ранжировании результатов поисковой выдачи. Пути повышения данного параметра: создание уникального и интересного контента, обмен перекрестными ссылками, регистрация в каталогах сайтов, рассылка пресс-релизов и т. д.

Другой вспомогательный инструмент, использующий цифровые каналы, — реклама в цифровых каналах. Реклама обычно делится на два основных типа: медийная (баннерная) и текстовая.

Медийная реклама размещается на тематических и популярных порталах, представляет собой баннеры и тизеры — статичные или интерактивные картинки, демонстрируемые пользо-

вателю совместно с основным контентом, видеоролики, всплывающие окна и т. д. В зависимости от решаемых задач можно выделить следующие виды медийной рекламы:

— имиджевая — решает задачи по формированию и поддержанию имиджа и увеличению узнаваемости бренда;

— продуктовая (товарная) — данный вид рекламы ориентируется на рекламу конкретного продукта, направлен на повышение осведомленности о продукте и увеличению продаж;

— торговая — используется при рекламе конкретного торгового предложения. Основная функция — стимулирование сбыта.

Контекстная реклама основана на анализе контекста при формировании пользователем поискового запроса. Контекстная реклама отражается либо на странице результатов поиска, либо на любых страницах, посещаемых пользователем. Во втором случае контекст идентифицируется поисковыми системами на основе предыдущих запросов пользователя и посещенных им сайтов.

На последующих этапах взаимодействия компании с пользователем (вовлечение, конвертация, удовлетворение, создание комьюнити) используются такие инструменты, как контентный маркетинг, e-mail-маркетинг, SMM. Данные инструменты являются наиболее часто используемыми, но не единственными. Например, на этапе конвертация также могут использоваться такие инструменты, как контекстная и баннерная реклама.

E-mail-маркетинг (имейл-маркетинг) — инструмент работы с целевой аудиторией, который относится к форме прямого маркетинга. Данный метод способствует созданию и укреплению качественных отношений с аудиторией, увеличивает показатели повторных покупок, а также позволяет оперативно доносить до заинтересованной аудитории информацию о новых предложениях компании.

Обычно выделяют четыре типа сообщений, которые можно использовать при e-mail-маркетинге<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Капустина Л. М., Мосунов И. Д. Интернет-маркетинг. Теория и практика продвижения бренда в Сети : монография. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. — С. 30.

— сообщения с образовательной функцией — в данном случае письма рассылки представляют собой регулярно выходящий бюллетень, в котором компания пытается обучить пользователя тому или иному аспекту, непосредственно связанному с товаром (например, лайфхаки ежедневного использования компьютерных программ для производителя компьютеров или ПО). В конце писем обычно размещается каталог связанных товаров. Такие рассылки могут использовать на многих этапах взаимодействия с потребителем, в том числе быть инструментом конвертации заинтересованных потенциальных покупателей, играть существенную роль на этапе развития/удержания;

— сообщения с новостной функцией — данные сообщения оповещают подписчиков о поступлении новых товаров, запуске новых акций и прочих изменениях в отношении компании;

— прямая рекламная коммуникация — в этом случае в письме указано одно, реже несколько предложений, которые подписчику предлагается приобрести в течение ограниченного времени;

— сообщения, направленные на выстраивание отношений, — в данную категорию попадают разнообразные сообщения, не подходящие в другие группы, такие как благодарность за покупку, поздравление с днем рождения, предложение о прохождении опроса о качестве обслуживания и т. д.

Недостатком данного вида инструмента является то, что получение указанных писем может рассматриваться пользователем как спам, что приводит к дальнейшей блокировке всякого рода писем от компании. Таким образом, задача компании — сделать свою рассылку максимально полезной и интересной в глазах потребителя, т. е. сделать основной упор на наполнение рассылки релевантным контентом.

Инструменты контентного маркетинга могут рассматриваться не только как часть функции PR, но и независимо. Задача контентного маркетинга — привлечение и удержание потребителей с помощью интересной для них информации (интервью с лидерами мнений, обзоры продуктов, статьи) — любого качественного контента, который имеет отношение к бизнесу компании и может представлять интерес потенциальным клиентам. Основным преимуществом контентного маркетинга является то,

что он не выглядит как реклама, которая зачастую отталкивает пользователей и вынуждает применять различные способы ее блокировки.

В долгосрочной перспективе именно контент-маркетинг становится основным инструментом на этапе развития и удержания аудитории. Кроме того, этот же инструмент эффективно используется на этапе создания осведомленности, при этом он не работает на продвигаемый бренд напрямую, но делает его узнаваемым. Использование контент-маркетинга может укрепить авторитет компании или бренда, так как создание качественного контента позволяет показать экспертизу компании клиентам и конкурентам.

SMM — еще один из наиболее распространенных инструментов, применяемых практически на любых этапах взаимодействия компании с клиентом. SMM — это цифровой маркетинг, использующий в качестве канала коммуникации различные социальные платформы. Охват социальных сетей в России в 2018 г. представлен в прил. Б. Основной акцент делается на создании сообщения (текстового или визуального), которое люди будут распространять через социальные сети самостоятельно, уже без участия организатора. Считается, что сообщения, передаваемые по социальным сетям, вызывают больше доверия у потенциальных потребителей товара или услуги. Это связывается с рекомендательной схемой распространения в социальных медиа за счет социальных связей, лежащих в основе взаимодействия<sup>1</sup>.

Продвижение в социальных сетях позволяет точно воздействовать на целевую аудиторию, выбирать площадки, где эта аудитория в большей степени представлена, и наиболее подходящие способы коммуникации с ней, при этом в наименьшей степени затрагивая незаинтересованных в этой рекламе людей. Таким образом, социальные сети по сути являются площадкой для распространения информации по принципу сарафанного радио как наиболее доверительного канала получения информации и отзывов о товарах и услугах. Еще одним преимуществом SMM

---

<sup>1</sup> *Тенденции монетизации контента в Интернете. Медиапотребление в России — 2019.* — URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/technology-media-telecommunications/russian/mediaconsumption-russia-2019.pdf>.

является получение максимальной возможности таргетинга аудитории. Заполнение информации о себе пользователями в социальных сетях позволяет выделять самые узкие сегменты аудитории и взаимодействовать точно, реализовывая персональный маркетинг.

Также этот инструмент характеризуется самой высокой обратной связью: компания может получать отзывы о своей продукции и услугах, вступать в обсуждения с пользователями о дальнейшем улучшении продукции и услуг, в результате чего происходит более глубокое взаимодействие с целевой аудиторией, чем при традиционной рекламе, что играет особенную роль на этапе удержания аудитории, а также развития комьюнити.

В данном параграфе мы рассмотрели различные подходы к классификации инструментов цифрового маркетинга в зависимости от того или иного классификационного признака. Мы показали, что многие авторы пытаются классифицировать инструменты цифрового маркетинга в зависимости от поведенческих шаблонов и факторов восприятия потребителями тех или иных инструментов на разных этапах совершения сделки. Критика данных подходов для целей текущей работы основана на слабой практической применимости и сложности в выработке оптимального подхода в построении стратегии цифрового маркетинга.

В других работах авторы пытаются отойти от попыток классификации и предложить единый универсальный подход, который по задумке может быть использован в любой ситуации, вне зависимости от тех или иных внешних и внутренних факторов, которые влияют на компанию. Многие работы рассматривают контент-маркетинг в качестве универсального инструмента с наибольшей значимостью для успешного применения стратегии цифрового маркетинга. Несомненно, контент-маркетинг начинает играть все более весомую роль, многие специалисты выделяют его в качестве самого перспективного инструмента ближайшего будущего, однако такой подход лишен комплексности, что противоречит самой сути стратегического подхода к цифровому маркетингу.

Таким образом, на наш взгляд, наиболее релевантными являются те подходы, в которых авторы пытаются соединить комплексный подход с учетом ряда признаков в качестве классифи-

цирующих параметров. Наиболее полный комплекс методов классификации получается при соединении практических классификационных признаков с теорией о существовании различных этапов взаимодействия компании и клиента. В результате такого анализа нами были выявлены основные инструменты, которые могут применяться на том или ином этапе взаимодействия с клиентом, раскрывая при этом функциональное предназначение, пути взаимодействия с бизнесом, качество установления коммуникации с целевой аудиторией.

Такие классификационные признаки, как зависимость от поисковых систем и сфера применения, мы считаем второстепенными, так как влияние зависимости от поисковых систем на эффективность не рассматривается, а сфера применения в рамках нашей работы позволяет применять все описанные инструменты.

# ГЛАВА 2

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

---

### 2.1. Информационно-аналитическое обеспечение маркетинговой деятельности

Наиболее полное информационно-аналитическое обеспечение маркетинговой деятельности позволяет оперативно и своевременно реагировать на происходящие изменения во внешней среде и минимизировать затраты на маркетинг, снизить неопределенность и риск в процессе управления маркетингом малого промышленного предприятия<sup>1</sup>.

Учитывая особенности маркетинга взаимоотношений для предприятий малого промышленного бизнеса, можно заключить, что для эффективного взаимодействия всех подразделений таких предприятий в системе управления маркетингом необходимо обеспечить многоцелевое использование маркетинговой информации путем ее интеграции во все функции управления, обеспе-

---

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б., Тимохина Г. С., Сысоева Т. Л.* Информационное обеспечение управления маркетингом взаимоотношений промышленного предприятия // Российское предпринимательство. — 2017. — Т. 18, № 24. — С. 4103–4116.

чить своевременный доступ к ней всем специалистам, менеджерам, работающим в организации. Высокая мобильность передачи информации на малых промышленных предприятиях и ориентация всего коллектива на поддержание взаимоотношений с бизнес-потребителями позволяет при интеграции маркетинговой информации в общую корпоративную информационную систему и обеспечении доступа к ней всех сотрудников принимать быстрые решения при взаимодействии с каждым отдельным клиентом, разрабатывать индивидуальные предложения, минимизировать риски.

Примером информационной системы, охватывающей различные функциональные сферы деятельности предприятия, является CRM-система (Customer Relationship Management — управление взаимоотношениями с клиентами), которая является программным обеспечением, объединяющим различные приложения, интегрированные в информационную систему компании для создания общей базы данных, включающей маркетинг, продажи и обслуживание клиентов<sup>1</sup>. Вопросам изучения возможностей CRM-систем при реализации концепции маркетинга взаимоотношений на промышленных предприятиях посвящены работы многих зарубежных и российских ученых<sup>2</sup>. Использование CRM-программ для формирования маркетинговых информационных систем позволяет автоматизировать отслеживание объемов по-

---

<sup>1</sup> *Цуневская О. Я.* Автоматизация программ лояльности на основе CRM-технологий // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. — 2008. — № 6(78). — С. 478–494.

<sup>2</sup> *Изакова Н. Б.* Маркетинг взаимоотношений как инновация в ведении бизнеса // *Инновации в создании и управлении бизнесом : материалы Междунар. науч. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 15–17 октября 2015 г.)*. — М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2015. — С. 35–40; *Изакова Н. Б.* Применение CRM-систем на промышленном рынке // *Менеджмент и маркетинг: теория и практика : сб. науч. ст.* — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2018. — С. 88–93; *Манин А. В., Ветрова Т. В.* Практики разработки стратегий CRM в российских компаниях // *Российский журнал менеджмента*. — 2017. — Т. 15, № 4. — С. 491–510; *Buttle F., Maklan S.* Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. — 3<sup>rd</sup> ed. — N. Y. : Routledge, 2015. — 426 p.; *Fournier S., Avery J.* Putting the relationship back into CRM // *MIT Sloan Management Review*. — 2011. — Vol. 52, iss. 3. — P. 63–72; *Kumar V., Reinartz W.* Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools. — 2<sup>nd</sup> ed. — Berlin : Springer, 2012. — 379 p.; *Rigby D. K., Reichheld F. F., Schefter P.* Avoid the four perils of CRM // *Harvard Business Review*. — 2002. — Vol. 80, iss. 2. — P. 101–109.

ставок клиентам, контроль денежных поступлений, прибыльность каждого отдельного клиента, продолжительность отношений с ним. При этом основная функция данной стратегии — это скорее инициирование отношений с потребителями, которые могут восприниматься ими положительно<sup>1</sup>. Программное обеспечение управления отношениями с клиентами позволяет автоматизировать маркетинговые функции, нацеленные на привлечение и удержание клиентов: сегментирование, выбор целевых сегментов, продажи, обслуживание, управление заказами, маркетинговый анализ<sup>2</sup>. Проблема состоит в том, что система сфокусирована на прибыльности и не учитывает потребностей в отношениях<sup>3</sup>. В связи с включением в функции CRM-обработки, обновления, анализа большого количества информации, а также интеграции ее в управленческий процесс данная система требует значительных капиталовложений, связанных с приобретением оборудования, разработкой программного обеспечения, его адаптацией под специфику компании, обучением персонала. Малые промышленные предприятия не могут себе позволить приобрести такой дорогостоящий продукт, в связи с чем либо вообще не используют CRM-системы в своей деятельности, либо приобретают более дешевые варианты, которые имеют минимальный набор функций. Максимальный эффект от внедрения и использования CRM-системы возможен лишь при автоматизации всех элементов процесса управления взаимоотношениями с потребителями, начиная с выявления целевых сегментов ключевых потребителей и заканчивая предоставлением услуг послепродажного обслуживания. При этом многие компании автоматизируют только клиентскую базу данных для разработки и применения программ лояльности и организации информационных рассылок. Данные программы в большей степени характерны для потребительского рынка, так как их целью является повышение поведенческой

---

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б.* Применение CRM-систем на промышленном рынке // Менеджмент и маркетинг: теория и практика : сб. науч. ст. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2018. — С. 88–93.

<sup>2</sup> *Kumar V., Reinartz W.* Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools. — 2<sup>nd</sup> ed. — Berlin : Springer, 2012. — 379 p.

<sup>3</sup> *Buttle F., Maklan S.* Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. — 3<sup>rd</sup> ed. — N. Y. : Routledge, 2015. — 426 p.

и эмоциональной приверженности покупателей с помощью различных поощрений (бонусов, дисконтной системы, подарков).

Для промышленного рынка характерна активность потребителей в вопросах совместного формирования ценности предложений компаний-партнеров. Удовлетворенность потребителей зависит в большей степени от согласованности интересов при адаптации товарных предложений, профессионализма персонала, совершенствования технологии, индивидуализации ценовых предложений, повышения уровня обслуживания, разработки уникальных товарных предложений. В данном случае промышленным компаниям необходимо индивидуально подходить к созданию информационных баз данных, учитывая вышеперечисленные особенности, что делает невостребованным значительную часть функциональных возможностей CRM-систем. Исследования зарубежных авторов показали, что большой процент организаций, которые вкладывают капитал в приобретение сложных CRM-систем, не используют всех их возможностей и имеют низкую эффективность капиталовложений; каждый третий случай внедрения готовых CRM терпит неудачу и менее 50 % проектов CRM полностью оправдывают надежды руководства. Неполноценное использование CRM-систем не улучшает, а ограничивает развитие взаимоотношений с клиентами, повышает процент их неуспешного внедрения в информационное пространство управления организацией<sup>1</sup>. Большинство исследователей отмечают важность разработки именно стратегических аспектов CRM, глубокого понимания ожиданий клиентов и внедрения в систему инструментов повышения их прибыльности<sup>2</sup>. Для минимизации рисков внедрения CRM многие авторы предлагают включать в компоненты CRM не только операционную и аналитическую составляющие, но и стратегическую. Российские исследователи отмечают, что на рынке практически отсутствуют исследования стратегических аспектов CRM, внедренных на российских предприятиях, при этом статистика успешной ре-

---

<sup>1</sup> *Buttle F., Maklan S.* Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. — 3<sup>rd</sup> ed. — N. Y. : Routledge, 2015. — 426 p.

<sup>2</sup> *Изакова Н. Б.* Применение CRM-систем на промышленном рынке // Менеджмент и маркетинг: теория и практика : сб. науч. ст. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2018. — С. 88–93.

ализации CRM-систем для российского рынка еще более удручающая<sup>1</sup>. По данным наблюдений аналитического портала TAdviser, за период с 2005 г. по октябрь 2017 г. больше всего CRM-проектов внедрено в следующих отраслях — торговле (18 %), сфере финансовых услуг (16 %), информационных технологиях (7 %) и строительстве (5 %). При этом за последние два года доли CRM-проектов в финансовой сфере и информационных технологий сократились, а в торговле и строительстве — остались на прежнем уровне. В промышленности наибольшая доля внедрения CRM-проектов отмечена в машиностроении — 4 % от всех внедренных проектов на российском рынке с 2005 по 2017 г.<sup>2</sup> Комплексные CRM-проекты, включающие операционную, аналитическую и стратегическую составляющие, очень дороги, в связи с этим большинство промышленных предприятий МСП не может себе позволить приобретение данных продуктов. К тому же по мнению таких исследователей, как Дж. Иган, Р. С. Сисодиа и Д. Б. Войфа, П. Сассекс и К. Кох, с которыми мы полностью согласны, информационные технологии не способны абсолютно подменить личные контакты или усилить их эффективность, они не в состоянии создать клиенту реальные выгоды<sup>3</sup>.

В качестве важного фактора успешного функционирования информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом большинство исследователей называет грамотное построение его структуры и определение оптимального собираемого набора данных. Дж. Иган выделяет следующие аспекты информационного актива компании: хранение баз данных о клиентах (data warehousing), операции с сохраненными данными — извлечение информации (data mining), выявление зависимости в массивах необработанной информации. При этом современные компании, по мнению авторов, используют лишь малую часть собран-

<sup>1</sup> Манин А. В., Ветрова Т. В. Практики разработки стратегий CRM в российских компаниях // Российский журнал менеджмента. — 2017. — Т. 15, № 4. — С. 491–510.

<sup>2</sup> Изакова Н. Б. Применение CRM-систем на промышленном рынке // Менеджмент и маркетинг: теория и практика : сб. науч. ст. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2018. — С. 88–93.

<sup>3</sup> Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / пер. с англ. Е. И. Лалаян. — 2-е изд. — М. : Юнити-Дана, 2008. — 375 с.

ной информации, остальная остается невостребованной, что говорит о необходимости оптимизировать состав собираемой информации<sup>1</sup>. Л. Мокеан и С. М. Поп также говорят о возможной информационно-«передозировке» при формировании информационного обеспечения и рекомендуют преодолевать данную проблему, учитывая интересы и предпочтения пользователей<sup>2</sup>. Современные исследователи К. Ли, К. Сан, К. Чен, Т. Фанг, Х. Вэнг подчеркивают значимость здравого смысла при определении объемов и видов собираемой информации, а также необходимость системы анализа для понимания контекста рынка и возможных рисков<sup>3</sup>.

В связи с большим масштабом сделок, сложностью продукта и зависимостью от партнеров на промышленных рынках, по мнению С. П. Куца и М. М. Смирновой, необходимо уделить особое внимание формированию системы маркетинговой информации, базирующейся на анализе делового окружения компании, факторах окружающей среды, а также результатам взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами на рынках B2B<sup>4</sup>. Необходимость использования полного набора методов и инструментов маркетинговых исследований и анализа в маркетинговой деятельности малых промышленных предприятий неоднократно подчеркивается российскими и зарубежными исследователями<sup>5</sup>.

Процесс проведения маркетингового исследования включает в себя сбор, обработку и последующий анализ данных, ко-

---

<sup>1</sup> Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / пер. с англ. Е. И. Лалаян. — 2-е изд. — М. : Юнити-Дана, 2008. — С. 297.

<sup>2</sup> Mocean L., Pop C.-M. Marketing recommender systems: a new approach in digital economy // Informatica Economică. — 2012. — Vol. 16, no. 4. — P. 142–149.

<sup>3</sup> Li X., Sun Sh. X., Chen K., Fung T., Wang H. Design theory for market surveillance systems // Journal of Management Information Systems. — 2015. — Vol. 32, no. 2. — P. 278–313.

<sup>4</sup> Куц С. П., Смирнова М. М. Маркетинг на B2B-рынках, отношенческий подход : учеб. пособие. — СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. — 272 с.

<sup>5</sup> Изакова Н. Б. Формирование интегрированной маркетинговой информационной системы производственного предприятия // Инновации в создании и управлении бизнесом : материалы VIII Междунар. науч. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 14 октября 2016 г.). — М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2016. — С. 30–35.

торые в дальнейшем являются базой для создания соответствующих выводов и заключений, на основе которых, в свою очередь, базируются маркетинговые и менеджерские исследования. В связи с этим к исходным данным предъявляются требования научности системности, комплексности, достоверности, объективности<sup>1</sup>.

Как было указано, маркетинговые исследования могут охватывать широкий спектр направлений для анализа, конечную цель которого определяет руководство исходя из текущих целей конкретной компании, а также сложившейся на данный момент рыночной ситуации.

В зависимости от характера целей маркетинговых исследований можно выделить три направления:

— разведочные исследования — выполняется сбор информации с целью выявления и конкретизации проблемы и выдвижения гипотез. Принято выделять два источника возможных маркетинговых проблем: 1) непредвиденные изменения, которые порождаются внешней средой и требуют принятия компанией действий, которые позволяют как избежать негативных последствий, так и использовать открывающиеся возможности; 2) спланированные изменения, вызванные изменением внутренней среды компании, которые требуют планирования различных маркетинговых мероприятий. Роль маркетинговых исследований в данном случае заключается в изучении возможностей рассматриваемых изменений;

— описательные исследования — позволяют определить на основе ряда фактов и показателей характеристики какого-либо объекта, процесса или явления;

— каузальные или аналитические исследования — исследования, целью которых является проверка гипотез, касающихся причинно-следственных связей между изучаемыми объектами.

Специалист по маркетингу может выбирать между различными видами маркетинговых исследований в зависимости от по-

---

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б.* Маркетинговые исследования с применением SPSS // *Инновации в создании и управлении бизнесом: материалы V Междунар. науч. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 15–17 октября 2014 г.)*. — М.: Рос. ун-т дружбы народов, 2014. — С. 30–34.

требностей компании и целей исследования. Итоговым результатом исследования является список рекомендаций, которые компания должна внедрить для достижения поставленных целей.

По методу сбора данных маркетинговые исследования делятся следующим образом<sup>1</sup>.

1. *Кабинетные исследования* — основаны на сборе и обработке вторичной информации. Источниками информации обычно являются внутренние документы, отчеты аналитических агентств, базы данных официальной статистики, интернет-сайты, СМИ и т. д.

Методы кабинетных исследований используются для решения следующих задач:

- получение общего представления о положении рынка в данный момент;
- анализ конкурентов;
- сегментация рынка;
- определение тенденций и перспектив развития;
- анализ сбытовой и ценовой политики.

Среди достоинств кабинетных исследований можно выделить оперативность и быстроту такого исследования, возможность получения необходимого объема данных без больших финансовых затрат, а также повышение достоверности за счет сравнения данных из различных источников. К недостаткам можно отнести необходимость переработки большого объема данных, а также дополнительные временные и финансовые затраты на проверку достоверности исходных данных.

2. *Полевые исследования* необходимы для сбора первичной информации, собираемой ради решения конкретной управленческой проблемы. Полевые исследования делятся на качественные, в процессе выполнения которых собирается информация об особенностях поведения, восприятия респондентов, мотивации к покупке, чувствах и предпочтениях респондентов. В данном случае используются такие методы, как фокус-группы, глубинные интервью, экспертные интервью, метод «тайный покупатель».

---

<sup>1</sup> Малхотра Н. К. Маркетинговые исследования: практическое руководство. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. — 956 с.

Количественные исследования направлены на сбор информации, предполагающей возможность количественной оценки. К таким методам исследования относят личный опрос, телефонный опрос, холл-тест, мониторинг.

Полевое исследование применяется для:

- выявления желаний и потребностей покупателя
- сбора информации о состоянии и перспективах рынка
- анализа конкурентов.

К достоинствам полевых исследований можно отнести максимальную полноту информации, полный контроль над процессом исследования. Недостатки — долгий и трудоемкий процесс сбора информации, высокие финансовые траты на проведение исследования. Полевые исследования чаще всего применяются для глубокого исследования маркетингового объекта.

Процесс маркетингового исследования начинается с обработки вторичной маркетинговой информации исходя из тех причин, что указаны выше. При этом если вторичная информация не удовлетворяет целям исследования в полной мере, то проводится сбор и анализ первичных данных. В случае необходимости сбора первичных данных на том же этапе происходит выбор метода сбора информации. Самым универсальным методом сбора информации является *опрос* — метод, при котором выявляется субъективное мнение, предпочтения и установки людей в отношении определенного объекта<sup>1</sup>. Опросы обычно используются при выяснении мнения людей по таким вопросам, как осведомленность о продукте, восприятие продукта, покупательские решения, процесс их принятия, мотивы поведения вкуче с характеристиками респондента. Задачами опроса могут быть: идентификация потребителей и конкурентов, нахождение целевого сегмента, выявление предпочтений, определение объема потребления и т. д.

Другим распространенным методом сбора информации является *наблюдение* — метод сбора данных, направленный на фиксацию особенностей поведения респондента. Данный метод позволяет уточнить результаты, полученные при опросе, так как

---

<sup>1</sup> Малхотра Н. К. Маркетинговые исследования: практическое руководство. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. — 956 с.

вероятен сценарий, при котором ответы респондентов в рамках опроса будут существенно отличаться от фактических действий в исследуемой ситуации. Использование данного метода применяется для отслеживания выбора тех или иных товаров, формирования и проверки рабочих гипотез, подтверждения данных, полученных другими методами, описания поведения потребителей и т. д. Различают лабораторные наблюдения, в которых условия проведения исследования полностью контролируются, и полевые наблюдения, которые выполняются в непосредственной среде возникновения интересующих нас процессов. Применение лабораторных наблюдений может сократить сроки и стоимость исследования, однако искусственные условия могут исказить полученные результаты. Полевые наблюдения могут дать гораздо более точные результаты, при этом данному виду исследования присущи такие недостатки, как большая длительность и стоимость, а также воздействие внешних факторов, которое может внести дополнительные искажения.

Третьим видом метода сбора информации является *эксперимент*, при проведении которого исследователь активно вмешивается в определенные процессы по манипулированию и контролю за переменными с целью установления взаимосвязи между событиями<sup>1</sup>.

Условия проведения эксперимента:

- изменению подвергается только один элемент модели, состояние других фиксируется;
- внешние условия должны быть неизменными при всех итерациях эксперимента.

Объектом эксперимента являются потребители, а предметом — реакция на инструменты маркетинга. Данный вид наблюдений направлен на прогнозирование объемов продаж, обоснование выбора маркетинговых инструментов, проверку влияния различных факторов на сбыт товаров или поведение потребителей (в общем виде проверяется оценка воздействия независимой переменной на зависимую, что выражается в количественном или качественном виде).

---

<sup>1</sup> Малхотра Н. К. Маркетинговые исследования: практическое руководство. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. — 956 с.

В отдельный класс выделяют *экономико-математические методы*, такие как статистические методы, многомерные методы (факторный и кластерный анализ), используемые для выработки маркетинговых решений, в основе которых лежит массив взаимосвязанных между собой переменных, корреляционно-регрессионный анализ, имитационные методы, методы статистической теории принятия решений, детерминированные и прочие методы.

Задача маркетинговых исследований состоит в том, чтобы оценить информационные потребности и обеспечить руководство компании актуальной, надежной, точной информацией, имеющей отношение к управленческой проблеме. Маркетинговые исследования и анализ внешней и внутренней среды являются первоначальным этапом в процессе управления маркетингом взаимоотношений.

При этом зарубежные и российские авторы (Б. П. Воловиков<sup>1</sup>, Н. К. Малхотра<sup>2</sup>, Г. А. Черчилль<sup>3</sup>, М. А. Бек<sup>4</sup>, С. П. Куц<sup>5</sup>, Н. Б. Изакова и Л. М. Капустина<sup>6</sup>) выделяют особенности маркетинговых исследований на промышленном рынке:

- меньшее количество респондентов, которые довольно узко специализированы, что ограничивает размеры выборки;
- в каждой компании необходимо опросить несколько человек, занимающих разные должности и играющих различные роли в процессе принятия решения о покупке;

---

<sup>1</sup> Воловиков Б. П. Выбор производственной стратегии предприятия на основе маркетинговых исследований // Поволжский торгово-экономический журнал. — 2012. — № 5. — С. 62–73.

<sup>2</sup> Малхотра Н. К. Маркетинговые исследования: практическое руководство. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. — 956 с.

<sup>3</sup> Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования: пер. в англ. — СПб.: Питер, 2000. — 752 с.

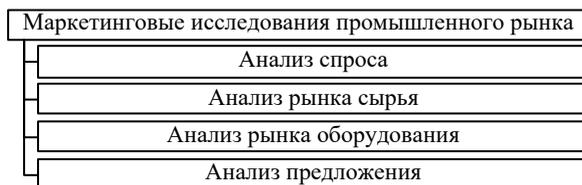
<sup>4</sup> Бек М. А. Маркетинг B2B: учеб. пособие. — М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2008. — 327 с.

<sup>5</sup> Куц С. П. Методология управления межфирменными взаимоотношениями на промышленных рынках: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. — СПб., 2017. — 46 с.

<sup>6</sup> Изакова Н. Б., Капустина Л. М. Проектирование системы маркетинговой информации промышленного предприятия // Russian Journal of Management. — 2018. — Т. 6, № 1. — С. 12–22.

- необходимо знать особенности отрасли, компании для повышения качества исследования;
- выборка может формироваться на основе личных взаимоотношений сотрудников компаний;
- требуется участие руководителей предприятий в процессе сбора первичных данных;
- необходимо использовать установившиеся доверительные деловые отношения между представителями высшего руководства предприятий, которые позволяют планировать и проводить исследования в специфических условиях рынка;
- социальные и психологические особенности респондентов оказывают несущественную роль на результаты опроса;
- закрытость промышленных предприятий и нежелание предоставлять данные;
- ограниченность статистической информации в официальных источниках.

С учетом особенностей промышленного рынка и маркетинговых исследований авторами предложено проводить комплексные маркетинговые исследования производственно-технологического направления, включающие анализ спроса, анализ рынка сырья, анализ рынка оборудования, анализ предложения (рис. 9).



**Рис. 9.** Система маркетингового исследования промышленного рынка

Такая система маркетинговых исследований позволит получить актуальную информацию, необходимую для выбора стратегии управления взаимоотношениями и разработки инструментов маркетинга взаимоотношений промышленного предприятия МСП, определения целей по каждой реализуемой бизнес-перспективе и расчета выбранных показателей результативности.

Для комплексной обработки накопленной информации формируется система анализа маркетинговой информации, пред-

ставляющая собой банк данных и банк методов и моделей, поддерживаемых соответствующим программным обеспечением. С помощью данной системы проводится анализ и прогнозирование, что служит основанием для принятия обоснованных маркетинговых решений.

Большинство подходов к разработке маркетинговых информационных систем (МИС) четко не выделяют критерии отбора маркетинговой информации, применение которых позволит выделить, собрать и структурировать именно ту информацию, которая необходима для принятия решений в рамках маркетинга взаимоотношений и позволит в итоге оценить его результативность. Авторы предлагают формировать МИС малого промышленного предприятия на основе системы показателей результативности маркетинга взаимоотношений.

Этапы формирования МИС представляют последовательность следующих блоков.

I. Формулирование целей и задач формирования МИС.

II. Детализация параметров информации, необходимой расчета показателей результативности.

III. Выбор источников, методов и моделей обработки и анализа информации.

IV. Разработка системы сбора данных.

V. Расчет сбалансированной системы показателей результативности и формирование баз данных.

VI. Анализ сбалансированной системы показателей результативности.

VII. Корректировка сбалансированной системы показателей результативности с учетом изменений внутренней и внешней среды.

Рассмотрим содержание каждого блока.

*Блок I. Формулирование целей и задач формирования МИС.*

Целью формирования МИС малого промышленного предприятия, реализующего маркетинг взаимоотношений, является организация информационного обмена о результативности взаимодействия с потребителями для принятия управленческих решений по всем бизнес-перспективам деятельности компании. В зависимости от стратегии управления взаимоотношениями и програм-

мы комплекса маркетинга будут меняться задачи, поставленные перед формированием информационного обеспечения.

*Блок II. Детализация параметров информации, необходимой для расчета показателей результативности.* При анализе выбранных показателей результативности в первую очередь следует определиться с данными, необходимыми для их расчета и оценки значений, детализовать параметры необходимой информации с учетом полноты и достоверности.

*Блок III. Выбор источников, методов и моделей обработки и анализа информации.* Выбор источников информации осуществляется с учетом их доступности, как физической, так и объема затрат (временных, финансовых, человеческих). Важно также определиться с режимом обращения к выбранным источникам (частотой и периодом). Одновременно с этим определяемся со списком методов и моделей, которые могут быть использованы для анализа полученных показателей и используемой в процессе расчета информации. Конкретные методы и модели обработки и анализа информации выбираются специалистами компании на основе специфики задач, поставленных перед формированием информационного обеспечения и особенностей реализуемой стратегии управления взаимоотношениями с потребителями.

*Блок IV. Разработка системы сбора данных.* На данном этапе детализированная информация распределяется по сотрудникам, ответственным за ее сбор и включение в базы данных. Четкая детализация информации для сбора данных и реализация централизованного обмена между подразделениями промышленного предприятия позволит использовать одни и те же данные разным пользователям.

*Блок V. Расчет сбалансированной системы показателей результативности и формирование баз данных.* На основе собранной информации рассчитываются показатели результативности, включенные в сбалансированную систему показателей. При создании электронных баз данных учитываются особенности информации, ее тип, а также соответствие формы тем информационным технологиям, статистическим методам анализа, которые используются для ее дальнейшей обработки. В данном случае важны единицы измерения, типы шкал, способы кодирования информации.

*Блок VI. Анализ сбалансированной системы показателей результативности.* На данном этапе рассчитанные показатели ССП становятся объектами для анализа и включаются в выбранные аналитические методы банка методов и моделей МИС с целью выявления взаимозависимости значений показателей по выбранным бизнес-перспективам и степени влияния на них различных факторов, что позволяет получить целостную картину эффективности управления маркетингом малого промышленного предприятия. Важно, что результаты анализа могут выявить необходимость в получении дополнительной информации либо применении иных методов и моделей, не включенных в исходный банк. В связи с этим предусмотрена возможность возврата к блоку III алгоритма формирования МИС.

*Блок VII. Корректировка сбалансированной системы показателей результативности с учетом изменений внутренней и внешней среды.* В процессе формирования маркетинговой информационно-аналитической системы предусмотрена возможность возврата и корректировки системы показателей результативности управления маркетингом, выбранных в качестве критериев сбора информации, а также детализации параметров информации, необходимой для расчета данных показателей в случае изменения факторов внешней и внутренней среды. Это позволяет объективно оценить соответствие функциональности информационного обеспечения целям и задачам предприятия и провести корректировку в случае необходимости.

При формировании информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом малого промышленного предприятия авторами выделены пять ключевых принципов.

1. Интеграция маркетинговой информации в корпоративную информационную систему с целью обеспечения доступа к ней всех специалистов, менеджеров, работающих в компании, и возможности использования ее при принятии управленческих решений.

2. Структура информационных потоков формируется на основе принципа наполнения информацией каждого этапа системы управления маркетингом.

3. Маркетинговая информация должна обеспечить описание ценностей потребителей малого промышленного предприятия.

тия, сегментирование потребителей и дальнейшую разработку дифференцированных стратегий управления взаимоотношениями, обоснованную информацией об особенностях ценностей взаимоотношений с сегментами потребителей.

4. Информационно-аналитическое обеспечение должно отвечать следующим характеристикам: соответствие информации целям маркетинга взаимоотношений и потребностям пользователей; оптимальность информации; гибкость, четкость, понятность, объективность информации; объектная ориентированность; актуальность регулярного анализа информации о результатах взаимодействия с потребителями; адаптация к изменениям внешней среды; обеспеченность информационными технологиями.

5. Информационно-аналитическое обеспечение включается в управляющую подсистему управления маркетингом малого промышленного предприятия и обеспечивает обоснованное принятие управленческих решений.

Для малых промышленных предприятий, несмотря на большой объем внешней информации, возрастает степень риска принятия необоснованных маркетинговых решений, так как высока вероятность использования недостоверной информации. В силу ограниченности ресурсов предприятия малого бизнеса не могут создавать отдельные аналитические подразделения или должности маркетологов-аналитиков, им необходима система информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом, которая позволит собирать и анализировать своевременную информацию с минимальными издержками. Также на таких предприятиях информация зачастую разрознена. Информация о потребителях собирается и хранится менеджерами по продажам, а также в формах бухгалтерского программного обеспечения (например, «1С:Бухгалтерия»); информация о поставщиках — в отделе снабжения или группе технического директора; информация о конкурентах собирается обычно выборочно, бессистемно специалистами отдела продаж.

Разобщенность, дублирование, бессистемность информационного обеспечения управления маркетингом малого промышленного предприятия приводит к увеличению сроков подготовки маркетинговых решений и снижению эффективности маркетинговой деятельности.

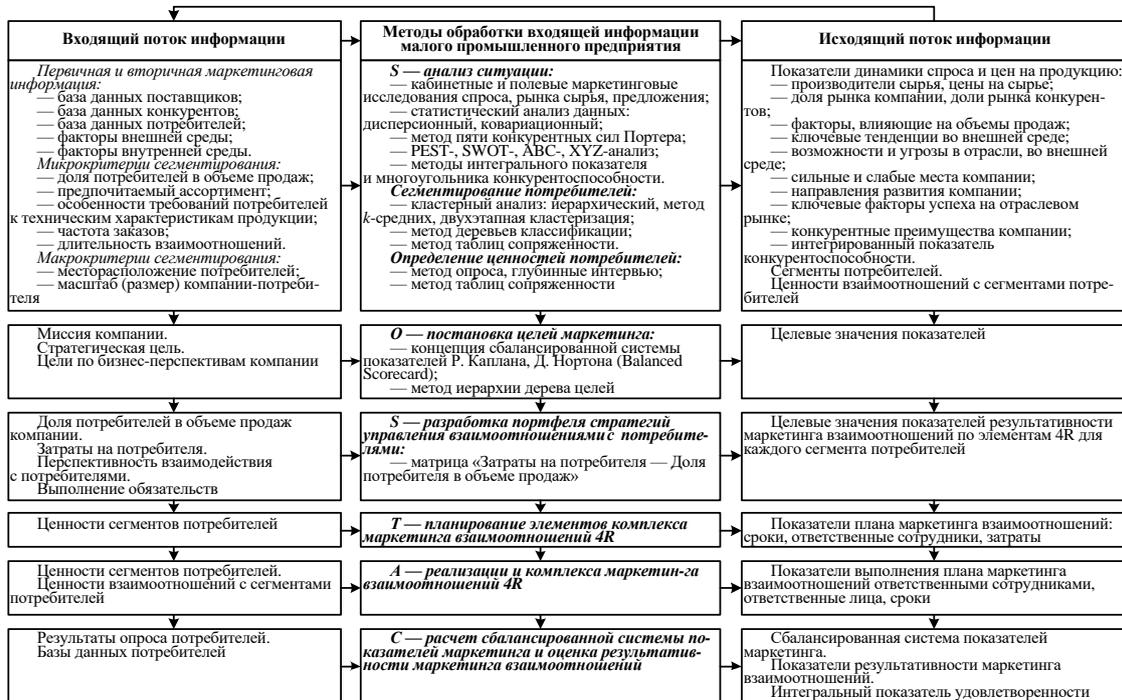


Рис. 10. Информационно-аналитическое обеспечение управления маркетингом малого промышленного предприятия

Для решения этих проблем и обеспечения принятия обоснованных решений при управлении маркетингом малого промышленного предприятия авторами предложена структура информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений (рис. 10).

Входящие информационные потоки представляют вторичные данные, собранные и систематизированные в базах данных маркетинговой информационной системы, и первичные, регулярно собираемые в результате маркетинговых исследований и анализа внешней и внутренней среды. Для обработки входящей информации автором разработано методическое обеспечение формирования системы управления маркетингом малого промышленного предприятия. Исходящие информационные потоки формируются в результате обработки и анализа входящей информации и представляют собой показатели, характеризующие результаты маркетинговой деятельности на каждом этапе системы управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений.

Информационно-аналитическое обеспечение формируется по результатам маркетинговых исследований спроса, рынка сырья, рынка предложения, анализа факторов внешней и внутренней среды, конкурентного анализа, контактов персонала с потребителями и полностью обеспечивает информацией весь процесс управления маркетингом малого промышленного предприятия.

Для проведения комплексного интегрированного маркетингового анализа и повышения эффективности изучения делового окружения малого промышленного предприятия авторы предлагают использовать комплексные методики, включая методы ABC-анализа, XYZ-анализа, анализ цен, анализ динамики продаж, PEST-анализ, SWOT-анализ, метод пяти конкурентных сил Портера, методы интегрального показателя и многоугольника конкурентоспособности, а также статистические методы анализа информации: дисперсионный, ковариационный<sup>1</sup>. При последова-

---

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б.* Формирование интегрированной маркетинговой информационной системы производственного предприятия // *Инновации в создании и управлении бизнесом : материалы VIII Междунар. науч. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 14 октября 2016 г.)*. — М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2016. — С. 30–35.

тельном применении перечисленных методов появляется возможность выявления тенденций трансформации в структуре потребителей, поставщиков, технологических изменений, предпочтений потребителей, разработки и внедрения новых продуктов. Статистические методы анализа позволяют выявить причинно-следственные связи между значениями показателей.

Авторы предлагают использовать в качестве методов маркетинговых исследований В2В-рынков многомерные методы статистического анализа, которые позволят обеспечить информационно-аналитическую основу принятия обоснованных маркетинговых решений. Методы многомерного статистического анализа могут применяться для сегментирования рынка, построения профиля потребителя, карт восприятия, тестирования новых товаров, разработке стратегии позиционирования.

Многомерные методы отличаются от одномерных прежде всего тем, что при их использовании центр внимания смещается с уровней (средних показателей) и распределений (дисперсий) явлений и сосредотачивается на степени взаимосвязи (корреляции или ковариации) между этими явлениями<sup>1</sup>. Применение таких методов требует соблюдения условий согласованности по типам данных (непрерывные, ранговые, номинальные, количественные).

При ограниченности информации данные методы максимально позволят учесть одновременное влияние тех факторов, информация о которых имеются у исследователя. К тому же данные методы позволяют работать не только с количественными данными, но и категориальными, интервальными и порядковыми, такими как уровень объема продаж, степень рекламной активности, уровень цен, качества и другими.

Информация, собранная в базах данных потребителей в результате маркетинговых исследований и анализа их предпочтений, позволяет проводить сегментирование на основе ценности взаимоотношений с потребителями, что дает возможность малому промышленному предприятию выделить наиболее перспективные сегменты для взаимодействия и оптимально распреде-

---

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б.* Многомерные методы статистического анализа в маркетинговых исследованиях рынков // *Управленец*. — 2015. — № 6(58). — С. 33–38.

лить ресурсы в условиях их ограниченности, а также минимизировать маркетинговые инвестиции в наименее прибыльные сегменты. Авторы предлагают использовать в качестве микрокритериев сегментирования показатели доли потребителей в объеме продаж компании, предпочитаемый ассортимент, особенности требований потребителей к техническим характеристикам продукции, частоту заказов, длительность взаимоотношений; макрокритериев — месторасположение потребителей, масштаб (размер) компании-потребителя, отраслевую принадлежность, опыт работы на рынке<sup>1</sup>.

С целью количественной оценки влияния важнейших факторов на объем продаж малого промышленного предприятия на рынке B2B, выявления ключевых потребителей, прогнозирования объемов продаж малого промышленного предприятия в зависимости от рыночного спроса и удовлетворенности бизнес-потребителей разработан методический инструментарий мониторинга факторов внешней и внутренней среды, сегментирования бизнес-потребителей малого промышленного предприятия на рынке B2B (табл. 11).

Оценка концентрации продаж позволяет определить интенсивность конкуренции в отрасли и сделать вывод о необходимости формирования системы управления маркетингом малого промышленного предприятия. Для определения уровня концентрации в отраслях и степени их монополизации применяются методы и показатели, отражающие количество участников рынка, соотношение их объемов продаж. Авторами предлагается использовать индекс Херфиндаля — Хиршмана (*IHH*). Величина данного индекса варьируется в пределах от 0, что характеризует полную децентрацию на рынке, до 10 000, что говорит об абсолютной монополии на рынке, когда предприятие контролирует 100 % рынка.

---

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б.* Сегментирование потребителей как ключевой фактор успеха маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке // *Маркетинг и брендинг — вызовы XXI века : материалы Междунар. науч.-практ. конф.* (Екатеринбург, 7 ноября 2017 г.). — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. — С. 62–68.

**Этапы и методический инструментарий мониторинга  
факторов внешней и внутренней маркетинговой среды малого промышленного предприятия**

| Этап  | Методический инструментарий   |
|---|---|
| I. Маркетинговые исследования рынка           |   |
| Анализ спроса                                 | Кабинетное маркетинговое исследование для выявления динамики емкости рынка, цен, структуры рынка  |
| Анализ рынка сырья                            | Анализ вторичной информации для выявления структуры рынка сырья, основных производителей, динамики цен на сырье   |
| Анализ предложения                            | Кабинетные исследования, анализ вторичной информации.<br>Полевые исследования   |
| Оценка концентрации продаж в отрасли          | Индекс Херфиндаля — Хиршмана ( <i>ИНН</i> ):<br>$ИНН = \sum_{i=1}^N y_i^2,$ где $y_i$ — доля продаж $i$ -й компании в общем объеме сбыта отрасли; $N$ — число компаний в отрасли  |
| II. Анализ факторов, влияющих на объем продаж | Многофакторный дисперсионный анализ, ковариационный анализ:<br>$Y = F(X_1, X_2, X_3, X_4),$ где $Y$ — объем продаж компании; $X_1$ — широта дилерской сети (1 — узкая, 2 — средняя, 3 — широкая сеть); $X_2$ — уровень цен (1 — низкий, 2 — средний, 3 — высокий); $X_3$ — уровень рекламной активности компаний (1 — низкий, 2 — средний, 3 — высокий); $X_4$ — продолжительность работы на рынке, количество лет (количественная величина включена в дисперсионный анализ в качестве ковариаты) |

| Этап  | Методический инструментарий  |
|---|--|
| III. Анализ ключевых тенденций в микро- и макросреде, внутренней среде компании                   | PEST-анализ.<br>SWOT-анализ.<br>ABC- и XYZ-анализ  |
| VI. Конкурентный анализ   | <p>Метод пяти конкурентных сил Портера.<br/>Метод интегрального показателя конкурентоспособности</p> $Q = \frac{\sum Q_i \times f_i}{\sum f_i},$ <p>где <math>Q_i</math> — значение, присвоенное ключевому фактору успеха; <math>f_i</math> — вес <math>i</math>-го показателя.<br/>Метод многоугольника конкурентоспособности</p>   |
| VII. Анализ зависимости объемов продаж от спроса на рынке и удовлетворенности бизнес-потребителей | <p>Регрессионный анализ</p> $\ln Y = \alpha + \beta_1 \times \ln D + \beta_2 \times \ln C + \varepsilon,$ <p>где <math>Y</math> — объем продаж малого промышленного предприятия; <math>D</math> — спрос на продукцию на рынке; <math>C</math> — уровень удовлетворенности потребителей предприятия; <math>\alpha</math> — константа; <math>\beta_{1,2}</math> — коэффициенты регрессии; <math>\varepsilon</math> — остатки</p> |
| VIII. Сегментирование бизнес-потребителей и определение ценностей                                 | <p>Кластерный анализ: иерархический, метод <math>k</math>-средних, двухэтапная кластеризация.<br/>Метод деревьев классификации.<br/>Метод таблиц сопряженности.<br/>Метод опроса, глубинные интервью</p>   |

На втором этапе проводится анализ влияния классических маркетинговых инструментов (уровня цен, широты дилерской сети, уровня рекламной активности, а также продолжительности работы компаний на отраслевом рынке) на объем продаж малого промышленного предприятия на рынке B2B с помощью многофакторного дисперсионного и ковариационного анализа. Данный подход позволяет оценить одновременное влияние как категориальных, так и количественных факторов на объем продаж, что является особо актуальным в условиях ограниченности ресурсов у малого промышленного предприятия, необходимых для регулярного получения и обновления информации об отраслевом рынке.

На этапе анализа ключевых тенденций в макросреде и конкурентного анализа малое промышленное предприятие формирует ключевые направления развития и факторы успешного взаимодействия с бизнес-потребителями на отраслевом рынке.

С помощью регрессионного анализа выявляется зависимость объемов продаж от спроса на рынке и удовлетворенности бизнес-потребителей взаимоотношениями с компанией и принимается решение о разработке комплекса маркетинга взаимоотношений 4R, направленного на повышение уровня удовлетворенности предоставляемыми компанией ценностями бизнес-потребителям и сохранение долгосрочных взаимовыгодных отношений с ними. Применение регрессионной модели позволяет прогнозировать объемы спроса на промышленную продукцию в соответствии с изменением уровня удовлетворенности потребителей.

Для наиболее точной идентификации целевых потребителей малого промышленного предприятия сегментирование проводится с помощью методов кластерного анализа, деревьев классификации и таблиц сопряженности, позволяющих сформировать для целевых сегментов портфель стратегий управления взаимоотношениями с потребителями, ориентированных на повышение результативности взаимодействия с ними.

Портфель стратегий управления взаимоотношениями формируется на основе разработанной авторами матрицы «Затраты на потребителя — Доля потребителей в объеме продаж», которая позволяет сделать обоснованный выбор стратегии управления взаимоотношениями и разработать маркетинговые программы по

элементам 4R с учетом прибыльности взаимоотношений, перераспределить ресурсы на взаимодействие с наиболее ценными сегментами.

При планировании маркетинга взаимоотношений по модели 4R маркетинговые задачи распределяются между всеми специалистами малого промышленного предприятия, их выполнение обеспечивается за счет взаимного согласования деятельности менеджеров отдела продаж, отдела поставок, специалистов, разрабатывающих проектную документацию, руководителя финансового подразделения, специалистов по маркетингу, производства и отдела технического обслуживания.

Информационно-аналитическое обеспечение имеет циклический характер, возвращение к этапу анализа ситуации будет происходить регулярно, в том числе на этапах планирования и реализации элементов комплекса маркетинга взаимоотношений 4R, расчета сбалансированной системы показателей маркетинга и оценки результативности маркетинга взаимоотношений. Создаваемая для потребителя ценность не является фиксированной величиной и претерпевает изменения в процессе функционирования предприятий на промышленном рынке, изменений в рыночной среде и внутренней среде компаний, это может быть связано с изменениями в технических требованиях к продукции, пересмотром первоначального заказа, срывом поставок сырья, сбоем в работе оборудования, обнаружением брака на этапе экспертизы и др.

Таким образом, авторский подход к формированию информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом малого промышленного предприятия позволяет:

- упорядочить собираемую информацию по объектам и рассчитываемым показателям;
- использовать оптимальный набор показателей в качестве критериев выбора источников, методов и моделей обработки и анализа информации;
- представлять и хранить информацию в сопоставимых с выбранными показателями единицах измерения, что позволяет использовать различные методы анализа информации; исключить дублирование информации из разных источников;

- использовать маркетинговую информацию для принятия решений на всех этапах системы управления маркетингом малого промышленного предприятия;
- выявить факторы внешней и внутренней среды, определяющие специфику управления маркетингом;
- описать ценности потребителей малого промышленного предприятия и провести сегментирование потребителей на основе ценностей взаимоотношений,
- разработать целевые показатели маркетинга взаимоотношений по модели 4R для выбранных сегментов на основе ценностно ориентированного подхода;
- оценить результаты управления маркетингом и выявить влияние результативности маркетинга взаимоотношений на достижение бизнес-целей малого промышленного предприятия.

## **2.2. Методическое обеспечение разработки маркетинговой стратегии малого предприятия**

Формирование стратегии маркетинга является наиболее актуальным вопросом в современных условиях, поскольку позволяет обеспечить развитие компании на долговременный промежуток времени. Цифровая маркетинговая стратегия, в связи с единством целей и функций с традиционной маркетинговой стратегией, является одной из ее разновидностей с особенностями в каналах передачи информации, применяемыми инструментами и методиками оценки эффективности. В связи с этим методические подходы при разработке стратегии маркетинга имеют ту же базовую структуру, что и традиционные подходы, с некоторыми особенностями. В настоящий момент не только слабо разработаны методики оценки результативности и потенциала инструментов, но также практически отсутствуют попытки составить перечень имеющихся инструментов и сценарии их использования в зависимости от характеристик товара, рынка компании и т. д. Проблема классификации особенно ярко проявляется с учетом географической и отраслевой специфики, а также жизненного цикла продукта и компании. К примеру, доступные инструменты для России и стран СНГ будут отличаться от тех

же инструментов в странах Запада. Аналогично инструменты для розничного малого бизнеса и крупнейших компаний капиталоемких отраслей хотя и могут пересекаться, но будут разительно отличаться по эффективности применения.

Далее рассмотрим различные подходы и этапы при разработке стратегий маркетинга, а также выделим специфические характеристики, непосредственно относящиеся к цифровому маркетингу (табл. 12).

Т а б л и ц а 1 2

### Этапы разработки стратегии цифрового маркетинга

| Раздел стратегии  | Показатели и методические инструменты   |
|---|---|
| <b>Характеристика рынка</b>   |   |
| Объем, структура и особенности рынка и компании, тенденции и прогнозы | Анализ государственной и отраслевой статистики, качественный и количественный анализ компаний отрасли и региона, определение степени дифференциации продукта, качественный и количественный анализ прогнозов экспертов рынка                    |
| Конкуренты  | Многоугольник конкурентоспособности (качественные и количественные характеристики), теория пяти сил конкуренции М. Портера, уровень концентрации, анализ цифровых каналов привлечения покупателей (инструмент Similar Web)                      |
| Потребители   | Анкетный опрос (выявление демографических, поведенческих и психографических характеристик), количественный анализ данных о продажах, анализ трендов   |
| <b>Стратегия маркетинга</b>   |   |
| Целевые сегменты  | Качественный и количественный анализ социально-демографических, географических, поведенческих и психографических критериев выбора целевых сегментов. Определение характеристик целевых сегментов: потенциал сегмента и возможность обслуживания |
| Конкурентные стратегии  | Метод определения конкурентной стратегии по М. Портеру, метод определения конкурентной стратегии по Ф. Котлеру  |
| Продуктовые стратегии   | Метод определения продуктовой стратегии на основе ширины ассортимента   |
| Стратегия комплекса маркетинга  | Модель 4R:<br>1R — взаимодействие (relationship);<br>2R — экономия (retrenchment);<br>3R — релевантность (relevance);<br>4R — вознаграждение (reward)   |

| Раздел стратегии   | Показатели и методические инструменты   |
|--|---|
| Целевые показатели   | Объем продаж (рост онлайн-канала), процент прироста чистой прибыли, NPV, ROI  |
| <b>Бюджет цифровой маркетинговой стратегии</b>                         |   |
| Определение бюджета  | Метод определения бюджета: инвестирование доступных денежных средств; инвестирование фиксированного процента от оборота; инвестирование на уровне средних значений по рынку; инвестирование в зависимости от совокупности целей, задач и ресурсов. Анализ актуальных предложений рынка по выбранным цифровым инструментам |
| <b>Выбор инструментов цифрового маркетинга и построение медиаплана</b> |   |
| Выбор инструментов   | Метод классификации по выявленным характеристикам, Метод периодичности применения инструментов (модель непрерывной активности, пульсирующая модель)   |

*Примечание.* Составлено по: Басовский Л. Е. Маркетинг : курс лекций. — М. : ИНФРА-М, 1999. — 219 с.; Горбунова О. Н., Федорова А. В. Контент-маркетинг как новый метод привлечения клиентов в эпоху интернета // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики : материалы V Междунар науч.-практ. конф (заочной) : в 2 ч. — Тамбов : Бизнес-Наука-Общество, 2016. — Ч. 1. — С. 120–126; Доиль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб. : Питер, 2004. — 560 с.; Зимина С. С. Сравнительная характеристика традиционного маркетинга и интернет-маркетинга // Economics. — 2017. — № 8(29). — С. 10–16; Клейнер Г. Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. — 2008. — Т. 6, № 3. — С. 27–50.

Мы выяснили, что даже если перед компанией стоит задача разработки именно цифровой стратегии маркетинга, то компании необходимо также включить в свой план этапы, которые могут быть отнесены только к традиционной маркетинговой стратегии.

Маркетинговая стратегия компании формируется под действием множества факторов и на основе существенного объема предварительного анализа. При формировании маркетинговой стратегии необходимо учитывать следующие основные факторы:

- тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды (состояние рынка, запросы потребителей, правовое регулирование и т. д.);

- существование и особенности конкурентного окружения;

- имеющиеся ресурсы компании (товарные, финансовые, торговые, кадровые, научно-технические, информационные);
- цели и задачи компании.

На формирование маркетинговой стратегии влияют как внутренние резервы компании (ресурсы и компетенции), так и состояние внешней среды (состояние рынка, наличие конкурентов, институциональные факторы).

Разработка алгоритма формирования и реализации маркетинговой стратегии предприятия способствует снижению трудоемкости процесса маркетингового планирования, повышению стабильности развития предприятия в условиях усиления конкуренции и высокой динамики рыночной конъюнктуры<sup>1</sup>.

Не существует единого подхода к определению методологии и методов разработки маркетинговой стратегии.

Некоторые авторы<sup>2</sup> выделяют следующие действия, относящиеся к формированию маркетинговой стратегии:

- анализ корпоративной и бизнес стратегии компании;
- определение привлекательности рынков;
- отраслевой анализ и анализ конкурентов;
- определение возможностей компании на рынке;
- выбор привлекательных целевых сегментов;
- дифференциация и позиционирование;
- разработка конкретных маркетинговых стратегий.
- реализация маркетинговой стратегии и мероприятия по контролю за ее выполнением.

Данный подход является наиболее полным и охватывает все аспекты деятельности компании. Тем не менее ограниченное применение данного подхода обусловлено сложностью, высокими материальными и временными затратами, необходимостью подбора высококвалифицированного персонала для прове-

---

<sup>1</sup> *Амалетдинова Л. Ш.* Систематизация методического обеспечения алгоритма формирования и реализации маркетинговой стратегии предприятия // Наука и научный потенциал — основа устойчивого развития общества : сб. ст. по итогам Междунар. науч.-практ. конф. — Уфа : Агентство международных исследований, 2018. — С. 184.

<sup>2</sup> *Кравченко Л. А.* Маркетинговая стратегия предприятия: основные принципы и факторы формирования // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2017. — № 1(38). — С. 135.

дения данного анализа. Таким образом, для небольших компаний, не располагающих достаточными ресурсами, данный подход может быть неоправданным. Для таких компаний целесообразна разработка стратегии по упрощенной методике.

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури и др.<sup>1</sup> предлагают альтернативный подход:

- анализ бизнес-портфеля;
- анализ рынка;
- анализ конкурентоспособности (подразумевает также сегментацию и выбор целевых сегментов);
- выбор стратегии;
- реализация.

Данный подход предполагает сегментацию и выбор целевого сегмента на этапе анализа конкурентоспособности, поэтому не может быть применим для компаний, целью которых является расширение деятельности, поиск новых целевых рынков. Недостатком данного метода является отсутствие контроля за реализацией маркетинговой стратегии.

В работе И. В. Липсица и М. Н. Дымищ<sup>2</sup> выделяются следующие этапы:

- анализ рыночных возможностей (включает анализ ассортимента, финансового состояния, клиентов, конкурентов);
- разработка маркетинговой стратегии (с учетом рисков и финансовых показателей);
- выбор стратегии;
- реализация и контроль.

Рассмотрев различные подходы к разработке конкурентной маркетинговой стратегии, можно сделать вывод, что большинство авторов определяют начальный этап как этап анализа факторов, влияющих на деятельность компании, после которого следуют этапы сегментирования рынка и выбора стратегии позиционирования. Заключительным этапом является реализация и контроль.

---

<sup>1</sup> *Основы менеджмента* / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури и др. — М. : Дело, 2017. — С. 211.

<sup>2</sup> *Липсиц И. В., Дымищ М. Н. Основы маркетинга : учебник.* — М. : Геотар-Медиа, 2014. — С. 87.

В целом для формирования маркетинговой стратегии компании необходимы анализ факторов, которые оказывают влияние на достижение целей (внешних и внутренних), оценка конкурентоспособности, тщательность при определении сегмента, учет требований в рамках концепции позиционирования. Отдельным этапом, заслуживающим пристального внимания, является этап контроля за реализацией стратегии, постоянное получение обратной связи и, при необходимости, корректировка стратегии на ее основе.

Определим особенности анализа внутренних и внешних факторов для стратегии цифрового маркетинга. Внутренние факторы применительно к цифровому маркетингу остаются аналогичными традиционному маркетингу, а именно: миссия компании, общекорпоративная и маркетинговые стратегии. В части внешних факторов существуют особенности, а именно: важно определение поведения потребителей в виртуальной среде, используемые конкурентами инструменты и стратегии цифрового маркетинга. Основными этапами разработки стратегии цифрового маркетинга согласно модели SOSTAC являются следующие.

Анализ текущей ситуации — первоочередная задача, способствующая получению четкого представления о состоянии бизнеса и рынка, на котором данный бизнес функционирует. Для стратегии цифрового маркетинга данная стадия несколько отличается от той, что применялась бы при разработке общекорпоративной стратегии, и обычно включает в себя исследование следующих объектов:

— текущая активность компании в цифровых каналах: анализ сайта, его функциональности, удобство использования, применение инструментов, зависящих от наличия сайта (SEO), основные источники посетителей, каналы продвижения, сравнение с конкурентами;

— исследование рынка, описание особенностей продукта — включает определение емкости, жизненного цикла, наличие конкурентов, описание продукта и его влияния на бизнес-процессы компании, законодательные нормы и т. д.;

— потребители — демографические и психографические характеристики, особенности работы в интернете, особенности покупки и потребления и пр.

Определение целей цифровой маркетинговой стратегии должно быть увязано с общей стратегией маркетинга компании. Цели цифрового маркетинга состоят в следующем:

— формирование спроса и знания о продукте (создание осведомленности) объясняется необходимостью компании создать предпосылки для дальнейшего взаимодействия с покупателем, что выполняется путем предоставления потребителю информации о компании, ее продуктах, конкурентных преимуществах; обучения пользователя преимуществам использования тех или иных товаров и услуг;

— формирование отношения (вовлечение) — данная цель направлена на склонение выбора потребителя к торговой марке компании среди всех аналогичных предложений;

— стимулирование сбыта (конвертация) — наиболее распространенная цель маркетинговой стратегии (по отношению как к цифровому, так и к традиционному маркетингу). Интернет-маркетинг позволяет не только увеличить прямые продажи в интернете, но и конвертировать увеличившийся спрос в оффлайн-среду. Возможность совершения покупок в интернете позволяет в некоторых случаях существенно увеличить объемы продаж компании из-за таких факторов, как бóльшая вероятность совершения импульсивных покупок, наличие сервисов доставки выбранного товара до потребителя, возможности быстрого сравнения цен между предложениями, наличием отзывов и т. д. Таким образом, наличие электронной площадки для продаж позволяет компании достигать установленных показателей деятельности;

— формирование лояльности — затраты на продажу товара существующему клиенту существенно меньше, чем привлечение нового клиента. Достижение цели увеличения повторных продаж приводит к быстрому росту рентабельности бизнеса.

Таким образом, программа продвижения включает в себя всесторонний анализ внешних и внутренних факторов, перечень выбранных инструментов на основе данного анализа, расчет экономических, материальных и человеческих ресурсов, требуемых для реализации, а также сроки выполнения. Завершающим этапом является контроль и получение обратной связи при выполнении установленной стратегии для внесения своевременных корректировок. В основе контроля лежит определенная си-

стема оценки эффективности и оперативного мониторинга ключевых показателей.

Рассмотрев различные методические подходы к разработке стратегии цифрового маркетинга, мы выявили, что стратегия маркетинга, относящегося к цифровым каналам, по базовым признакам совпадает с традиционной стратегией маркетинга. Отличия являются несущественными и относятся преимущественно к оперативному выполнению стратегии, особенностям цифровых коммуникаций.

Наиболее распространенный путь формирования маркетинговой стратегии — это ее разделение на отдельные этапы, реализация которых позволяет выполнить все задачи, которые, в итоге приведут к внедрению данной стратегии, ее функционированию и достижению стратегических целей компании. На уровне предприятия в целом формируется общая (корпоративная) стратегия, которая отражает стратегическую линию развития и комбинацию возможных его направлений с учетом имеющихся рыночных условий.

Начальным разделом стратегии цифрового маркетинга является характеристика рынка, включающая такие этапы, как определение объемов, структуры и особенностей рынка, анализ конкурентов и потребителей, изучение перспектив рынка на основе анализа тенденций и прогнозов.

На первом этапе проводится *анализ статистической информации* из разных источников, касающейся рассматриваемого рынка, проводится количественный и качественный анализ отрасли и региона, изучение аналитических отчетов, содержащих экспертные прогнозы относительно динамики рассматриваемого рынка, а также характеристики, присущие рассматриваемой компании. Данный анализ позволяет определить внешнюю и внутреннюю среду, в которой работает компания для более точной и эффективной разработки маркетинговой стратегии. Необходимость анализа выражается в понимании текущей маркетинговой стратегии компании, предложения путей ее совершенствования. Дополнительно будут проанализированы нефинансовые показатели, такие как территориальное расположение торговых точек, ассортимент, оформление и т. д. На этом же этапе описываются основные характеристики продукта, которые могут влиять

и должны быть учтены при разработке стратегии маркетинга. В частности, проводится определение степени дифференциации продукта. В зависимости от степени дифференциации продукта компания может использовать различные стратегии дифференциации, что позволяет даже небольшим игрокам быть успешными в конкурентных отраслях, так как снижает влияние высокой обеспеченности ресурсами на рыночную долю компании. Дифференциация товара сокращает прямую конкуренцию, затрудняет сравнение предложений компаний между собой; чем выше дифференциация продукта, тем шире потребительский выбор и сложнее прямое сравнение товара.

На практике выделяют два типа дифференциации продукта: вертикальную и горизонтальную. При горизонтальной дифференциации подразумевается, что разные товары удовлетворяют разные потребности, при вертикальной дифференциации разные товары удовлетворяют одну потребность. После определения типа дифференциации продукта определяется стратегия дифференциации, которой будет придерживаться компания при реализации маркетинговой стратегии. На практике выделяют следующие стратегии дифференциации:

— дифференциация на уровне продукта — данная стратегия базируется на наличии у компании уникального продукта; чаще всего используется при наличии инновационного продукта, при этом создается отдельная категория товаров, в которой рассматриваемый товар может играть роль монополиста;

— дифференциация по характеристикам товара — стратегия основана на убеждении потребителя в наличии у предлагаемого товара лучших функциональных возможностей и характеристик по сравнению с конкурирующими товарами;

— дифференциация по цене — предложение товара по цене, в наибольшей степени удовлетворяющей потребителя; компания предлагает варианты продукции по разным ценам с учетом особенностей целевых сегментов;

— стратегия нишевика — подходит малым предприятиям, предлагающим кастомизированный продукт, который может быть интересен узкой целевой аудитории;

— дифференциация через дополнительный сервис — дистанционирование от конкурентов путем предложения дополни-

тельных услуг (например, бесплатная доставка, дополнительная гарантия и пр.);

— дифференциация через коммуникацию — формирование особых форм коммуникаций с потребителем с целью создания определенных положительных эмоции, более тесного контакта с целевой аудиторией, формирования лояльности потребителей;

— дифференциация через упаковку — в данном случае компания создает уникальный дизайн упаковки, задача которого — выделить товар на полке по сравнению с конкурентами.

Выбор и реализация стратегии дифференциации позволяет снизить давление со стороны товаров-заменителей, обеспечить выживание компании на рынке, увеличить лояльность аудитории, повысить рентабельность за счет возможности установления более высокой цены.

Следующим этапом стратегии цифрового маркетинга является *конкурентный анализ*. Он осуществляется на основе метода многоугольника конкурентоспособности, а также теории пяти сил конкуренции М. Портера. В рамках данного этапа также будет проведен качественный и количественный анализ ассортимента компании в сравнении с основными конкурентами. Отдельно будут проанализированы цифровые каналы привлечения покупателей, которые используют клиенты (на основе аналитического онлайн-инструмента Similar Web).

Теория пяти сил конкуренции Майкла Портера основывается на определении движущих сил рыночной конкуренции в качестве отдельных элементов рынка: власти покупателей, поставщиков, угрозы появления новых компаний на рынке, товаров-заменителей, уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Конкурентный анализ по Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Оценка уровня концентрации будет произведена на основе оценки количества компаний отрасли в рассматриваемом регионе, плотности территориального расположения, доли крупнейшего игрока рынка.

Многоугольник конкурентоспособности — метод, позволяющий быстро и наглядно провести анализ по различным показателям в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности.

Суть данного метода заключается в сравнительной оценке ключевых показателей компании и конкурентов и в последующей визуализации результатов сравнения в форме многоугольника. Каждая грань многоугольника отражает отдельную характеристику, по которой производится оценка. После построения многоугольника компания получает наглядное представление о тех параметрах, которые требуют наибольшего внимания и улучшения в рамках маркетинговой стратегии. Ключевые критерии определяются на основе экспертной оценки влияния на успешность компании, приверженность и удовлетворенность со стороны потребителей. Критерии включают в себя как количественные, так и качественные характеристики. В качестве оценки конкурентоспособности, относящейся к цифровым маркетинговым каналам, рекомендуется анализировать цифровые каналы привлечения бизнес-потребителей, используемые конкурентами. Для данной может быть использован инструмент Similar Web, позволяющий определить источник интернет-трафика компании, применяемые компанией цифровые инструменты, количественные показатели посещаемости корпоративных порталов и прочие параметры.

Следующим этапом разработки маркетинговой стратегии является *этап исследования потребителей*. Совокупность аналитических показателей позволит точнее определить портрет потребителя, что позволит таргетировать маркетинговые коммуникации (включая цифровые) и повысить эффективность их применения.

После всесторонней характеристики рынка, включающей изучение разнообразных внешних и внутренних факторов, компания переходит непосредственно к разработке стратегии цифрового маркетинга, которая также может быть разделена на этапы.

Первым из таких этапов является *определение целевых сегментов*. Дальнейший анализ целевых сегментов происходит в разрезе следующих характеристик:

— размер и потенциал роста. Каждый выделенный сегмент оценивается с точки зрения его размера и текущих темпов роста.

Чаще всего компании ориентируются на наиболее крупные и быстрорастущие сегменты, однако не обязательно наиболее крупный/самый быстрорастущий сегмент окажется для компании самым привлекательным. Если компания имеет небольшие финансовые ресурсы, обслуживание наиболее крупного сегмента может быть невозможно, кроме того, в данном сегменте может быть самая жесткая конкуренция. Таким образом, требуется рассматривать не просто размер и потенциал роста, а их взаимосвязь с имеющимися ресурсами;

— привлекательность сегмента. Следующей категорией является привлекательность сегмента в долгосрочном плане. Как уже было отмечено выше, одним из ограничивающих факторов может служить наличие большого количества сильных конкурентов в рассматриваемом сегменте. Другим сдерживающим фактором является наличие товаров-заменителей, которые будут оказывать влияние на прибыльность компании и в итоге привлекательность сегмента. Следующим фактором, который должен быть принят во внимание, является сила покупателей, т. е. их значимость (и чаще всего небольшое количество), что выражается в диктовании цен и условий сделки, которые также могут снизить привлекательность сегмента для компании. Аналогичную роль может играть наиболее значительный (или даже единственный) поставщик, способный контролировать цены и управлять рынком для своей выгоды, изменяя те или иные параметры продаваемого товара;

— возможность обслуживания. Даже при положительной оценке сегмента по ранее описанным критериям компания может отвергнуть тот или иной сегмент, так как для его обслуживания не будет хватать опыта или ресурсов, а также если в нем не будут востребованы сравнительные преимущества данной компании, что в итоге не даст желательного для компании результата.

Еще одним базовым критерием сегментирования может являться средний чек покупки и его отношение к рыночным уровням. При этом применение онлайн-каналов продаж дает возможность компании попытаться осуществить позиционирование на ином сегменте, не относящемся к сегменту, который обслуживается в офлайн-канале. В частности, рассматриваемая компания обслуживает в офлайн-канале экономсегмент, однако

при модификации товарной политики, дифференциации через дополнительный сервис создание дополнительной ценности и ее коммуникация через инструменты цифрового маркетинга может позволить компании ориентироваться на средний сегмент покупателей.

Следующим этапом разработки маркетинговой стратегии является *определение конкурентной маркетинговой стратегии*. Наиболее часто применяются методы классификации конкурентных стратегий по М. Портеру<sup>1</sup> и Ф. Котлеру<sup>2</sup>.

М. Портер<sup>3</sup> выделяет следующие основные конкурентные стратегии:

— стратегия минимизации издержек. Данная стратегия предполагает уменьшение издержек на производство продукции без ухудшения ее качества. При этом компания устанавливает самую низкую цену в сегменте и привлекает чувствительных к цене потребителей, получая доход на уровне других игроков рынка, либо устанавливает цену на уровне других игроков и получает сверхприбыль, которую использует на реинвестирование. Чаще всего компания, использующая данную стратегию, имеет доступ к дешевым ресурсам либо уникальным технологиям, которые позволяют получать норму прибыли выше рынка. При использовании данной стратегии компании могут преодолевать угрозу товаров-заменителей, а также снижать власть поставщиков сырья. В то же время возникают риски изменения предпочтений потребителей, снижения чувствительности по цене, потере преимуществ по издержкам;

— стратегия дифференциации. Стратегия предполагает выделение уникальных свойств товара, которые важны для целевой аудитории и позволяют успешно противостоять конкуренции. Данные отличия и уникальные особенности позволяют повысить лояльность потребителей, снижают чувствительность по цене, влияние товаров-заменителей и конкурентов. Рассматриваемая

---

<sup>1</sup> Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ. под ред. В. А. Щетинина. — М. : Междунар. отношения, 1993. — 895 с.

<sup>2</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс : пер. с англ. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2015. — 496 с.

<sup>3</sup> Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ. под ред. В. А. Щетинина. — М. : Междунар. отношения, 1993. — 895 с.

стратегия требует существенных инвестиций в разработку и производство товара, а также затрат на донесение уникальных особенностей продукта до рынка, что, в свою очередь, определяет негативные стороны применения этой стратегии, а именно значимые различия в ценах с товарами-конкурентами, что может стать причиной переключения потребителя на более дешевый товар даже при отсутствии у него уникальных особенностей. Следующим недостатком является неизбежное копирование уникальных свойств товара конкурентами-последователями, что не позволит получать описанные выгоды в долгосрочной перспективе. В этом случае компании необходимо непрерывно совершенствовать продукт для создания уникальных свойств;

— стратегия фокусирования. Стратегия заключается в выборе компанией наиболее привлекательного сегмента. Большие преимущества, выражающиеся в росте показателей компании, могут быть получены от более эффективного удовлетворения узкого числа клиентов. Данная стратегия может быть реализована на использовании конкурентных преимуществ как в более низкой стоимости продукта, так и в более широком ассортименте. При использовании данной стратегии компания защищена от конкурентов и товаров-заменителей, поскольку она выбирает наименее подходящий для них сегмент. Данная стратегия более всего подходит небольшим компаниям, поскольку хотя и ограничивает их долю рынка в долгосрочной перспективе, но не требует больших инвестиций в развитие товара. Недостатками стратегии являются существование возможности снижения различий между потребностями выбранной ниши и отрасли в целом, а также возможный вход в данную нишу крупных игроков как один из путей роста из бизнеса.

Ф. Котлер выделял следующие четыре основных вида конкурентных стратегий. Каждая из стратегий требует разного уровня инвестиций, но служит одной цели — максимизации получаемого дохода. Классификация зависит от роли компании на целевом рынке.

Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс : пер. с англ. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2015. — 496 с.

— стратегии лидера рынка. Лидеры рынка — самые крупные игроки рынка. Их целями обычно являются повышение спроса на выпускаемые товары, расширение доли рынка, удержание достигнутых позиций. Как следствие, одной из стратегий для лидера является расширение рынка, которое может быть достигнуто увеличением потребителей (например, за счет выхода на новые географические рынки), нахождением новых способов применения продукта, повышения интенсивности потребления товара. Другой стратегией является стратегия защиты доли на рынке с использованием как наступательных, так и оборонительных мероприятий;

— стратегии претендентов на лидерство. Зачастую такие компании используют агрессивные наступательные стратегии на своих главных конкурентов. Компании, использующие данную стратегию, чаще всего являются номером два или номером три по отношению к лидеру и начинают активные действия для расширения своей доли. К основным стратегиям таких компаний относятся: стратегии ценовой войны; стратегия, направленная на наиболее платежеспособный спрос сегмента, т. е. выпуск высококачественных престижных товаров; стратегия расширения ассортимента; стратегия проведения инноваций; стратегия повышения уровня обслуживания и предоставления дополнительного сервиса; разработка новых каналов распределения; снижение издержек производства;

— стратегии последователей. Многие компании выбирают не идти на прямую конфронтацию с лидером, а следовать за ним. В результате возникает ряд альтернатив: последователь напрямую копирует все действия и продукт лидера, включая уникальные особенности, и реализует товар через посредников или на другом географическом рынке; либо последователь осуществляет малозаметные изменения по отношению к продукту лидера. Иной возможный сценарий — копирование только продукта, а действия (включая ценообразование, маркетинговые коммуникации, предлагаемый сервис и т. д.) сохраняются в соответствии с собственной политикой и не зависят от лидера. Наконец, последователь может улучшить товар лидера, добавив какие-то новые функции или особенности (наиболее яркий пример — китайские

компании, занимающиеся электроникой); в этом случае последователь становится претендентом на лидерство;

— стратегия нишевика. Данная стратегия наиболее похожа на стратегию концентрации или фокусирования по М. Портеру. Зачастую используется небольшими компаниями с целью занять определенную нишу, мало интересующую компанию-лидера, и тем самым обеспечить себе защиту от конкуренции. Тем не менее такие компании могут быть высокоходными, так как наиболее точно знают, как лучше удовлетворить желания потребителей, а также более гибки и быстры в принятии решений. Основная задача — исследовать, создавать и расширять ниши на определенном рынке. Добиться этого помогает специализация.

В последующей главе мы проанализируем рассматриваемую компанию на предмет применимости лучшей стратегии по М. Портеру и Ф. Котлеру, а также определим горизонт возможных действий по обеспечению роста компании в рамках выбранной стратегии.

Важнейшим этапом разработки маркетинговой стратегии является *этап определения продуктовой стратегии*. В качестве метода определения продуктовой стратегии мы используем метод определения стратегии на основе широты ассортимента (в связи с тем, что при фиксации компании на определенном сегменте основной варьируемой характеристикой для определения продуктовой линейки будет ассортимент).

Можно выделить несколько основных видов торговых стратегий в зависимости от широты ассортимента:

1) стратегия полного ассортимента — в этом случае потребителям предлагается полный набор продуктов без каких-либо ограничений;

2) стратегия ограниченного ассортимента — подразумевает предложение покупателям ассортимента, разработанного для определенного сегмента рынка или канала сбыта;

3) стратегия расширения линейки (предложения) — при данной стратегии компания расширяет свое предложение теми или иными позициями, которые дополняют продуктовую матрицу компании;

4) стратегия пополнения линейки — применяется компаниями в случае, если были выявлены пробелы в продуктовой

матрице в сравнении с конкурирующими предложениями и требуется устранение нехватки определенных единиц, относящихся к основному продукту;

5) стратегия очистки продуктовой линейки — направлена на исключение из предложения компании товаров, которые больше не соответствуют требованиям покупателей, не приносят прибыли или вызывают убытки.

Важным этапом при разработке стратегий управления взаимоотношениями является *методика определения бюджета*. Существует несколько методов к определению бюджета:

— инвестирование доступных денежных средств — означает, что компания готова инвестировать только те денежные средства, которые имеются в наличии;

— инвестирование определенного процента от общего оборота — компания рассчитывает затраты на основе текущих или прогнозируемых объемов продаж. Сложность применения данного метода в том, что у компании уже должен быть опыт инвестирования в маркетинговые инструменты и достаточное количество данных для анализа эффективности маркетинговых затрат, что позволит определить оптимальную долю оборота, которая может быть инвестирована, для достижения максимальной эффективности в достижении бизнес-целей организации;

— инвестирование на уровне средних значений по рынку в процентном отношении к обороту;

— инвестирование в зависимости от совокупности целей, задач и бюджета — в основе метода лежит предварительный анализ целей маркетинга, задач маркетинговой активности, определение инструментов, определение доступных ресурсов на реализацию и выработка понимания необходимого и возможного бюджета исходя из комплекса проделанного анализа.

Последующее тактическое планирование предполагает детализацию стратегии, а именно обоснование конкретных инструментов маркетинга, разработку кампании продвижения на основе проанализированных этапов. В зависимости от целей, бюджета, прочих внешних и внутренних факторов компания может применять разную периодичность при внедрении стратегии управления взаимоотношениями. Обычно выделяют две модели маркетинговой активности. Модель непрерывной активности предпо-

лагает применение инструментов маркетинга непрерывно на протяжении всего года, наращивая активность в периоды пиков. Данная модель является более дорогой, однако и более эффективной, особенно в том случае, если стоит задача повысить узнаваемость бренда. Иной подход — применение отдельных активностей в течение года (пульсирующая модель), связанных с теми или иными внешними факторами (выполнение установленного плана, активности, связанные с «высоким» сезоном в отрасли и т. д.).

С целью выявления тенденций в применении цифровых маркетинговых инструментов малыми промышленными предприятиями нами был проведен опрос, в котором приняли участие 52 представителя малых промышленных предприятий Уральского макрорегиона. Отраслевая структура выборки следующая: 35,5 % — компании, занимающиеся производством резиновых и пластмассовых изделий; 27 % — производители готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования; 9 % — производители электрического оборудования; 6 % — производители химических веществ и химических продуктов; 14 % — производители прочей неметаллической минеральной продукции; 8,5 % — компании, занимающиеся обработкой древесины и производством изделий из дерева и пробки (рис. 11).



**Рис. 11.** Применение цифровых маркетинговых инструментов малыми промышленными предприятиями, %

Результаты опроса показали, что большинство малых промышленных предприятий используют те же цифровые маркетин-

говые инструменты, что и крупный бизнес: сайт компании (89 %) и рассылку по электронной почте (78 %). Отказ от поискового сопровождения 71 % опрошенных объяснили высокими затратами на данный вид продвижения. Такие инструменты, как SMM и канал YouTube, большинство опрошенных специалистов малого промышленного бизнеса считают малоэффективными на промышленном рынке, в большей степени ориентированными на индивидуального потребителя. При этом социальные медиа для малых промышленных компаний могут способствовать организации социальных взаимоотношений и визуализации деятельности компании на промышленном рынке.

Роль социальных медиа как одного из цифровых инструментов омниканального маркетинга для малых промышленных предприятий на B2B-рынке состоит в следующем<sup>1</sup>:

1) помогает SEO-продвижению сайта: поисковые организаторы активно используют социальные сети, ссылки и переходы из социальных сетей на сайт оцениваются как качественные ссылки и принимаются поисковой машиной в расчет, повышая позицию в топе;

2) создание сообщества в социальных сетях помогает получать качественную обратную связь и облегчает проведение маркетинговых исследований;

3) позиционирование в социальных медиа важно для молодых людей, которые уже являются сотрудниками компании или бизнес-потребителей либо станут ими в ближайшее время. Если сейчас в большей степени деловая переписка идет по электронной почте, то тенденция ближайшего будущего — переход деловой переписки в социальные сети, так как молодежь общается именно там. Для этого нужно присутствие компании в социальных сетях;

4) возможность создания закрытого внутреннего сообщества для мобильной передачи информации между сотрудниками и руководством;

5) визуализация деятельности: например, Instagram дает возможность представлять разнообразие продукции, выполнен-

---

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б.* Применение CRM-систем на промышленном рынке // Менеджмент и маркетинг: теория и практика : сб. науч. ст. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2018. — С. 88–93.

ных заказов в мобильном режиме, демонстрировать связь с крупными, известными брендами, что повышает имидж компании;

б) страница в социальных медиа — это также официальная площадка компании, подобие сайта, но более близкая к людям, с возможностью говорить на менее официальном языке и быстрой обратной связью;

7) наличие страницы в социальных сетях дает возможность зарегистрироваться во всех социальных медиа, где присутствует целевая аудитория: страницы отраслевых ресурсов, профессиональных объединений.

В работах различных авторов выбор цифровых инструментов напрямую не ставится в зависимость от характеристик, выявленных в рамках этапов разработки маркетинговой стратегии, описанных выше. В рамках данной работы мы предлагаем возможные инструменты цифрового маркетинга и рассматриваем их применимость в зависимости от выбора той или иной характеристики рынка или стратегии маркетинга (табл. 13).

Важная особенность рассматриваемых инструментов заключается в том, что они гибко сочетают как технологии маркетинга, так и информационные технологии. В связи с этим применяемые инструменты обладают функционалом предоставления широкого спектра веб-аналитики, которая, будучи преобразована в статистические значения, позволяет управлять различными инструментами путем корректировки тех или иных входных параметров. Среди наиболее часто используемой информации выделяют<sup>1</sup>:

- посещаемость сайта;
- популярность тех или иных страниц сайта;
- информацию об источниках перехода на сайт;
- длительность пребывания на сайте;
- триггеры выполнения целевых действий;
- конверсию и другую статистическую информацию.

---

<sup>1</sup> *Петранцева Ю. М. Digital marketing или как повысить лояльность клиента // Индустрия современного банковского обслуживания: настоящее и будущее : материалы III Всерос. науч.-практ. конф. (Владивосток, 8 декабря 2017 г.). — Владивосток, 2017. — С. 87–90.*

### Зависимость инструментов от характеристик маркетинговой стратегии

| Инструменты                               | Бюджет       | Цели маркетинговой стратегии                           | Уровень компетентности персонала | Периодичность                               |
|---|--------------|--|----------------------------------|---|
| Цифровая реклама (контекстная, баннерная) | Любой        | Информирование, стимулирование сбыта                   | Средний                          | Непрерывная активность, пульсирующая модель |
| Корпоративный портал                      | Любой        | Информирование, повышение имиджа, стимулирование сбыта | Средний                          | Непрерывная активность                      |
| Социальные сети/SMM                       | Любой        | Информирование, повышение имиджа, стимулирование сбыта | Низкий                           | Непрерывная активность                      |
| Поисковый маркетинг                       | Любой        | Стимулирование сбыта                                   | Средний                          | Непрерывная активность, пульсирующая модель |
| Контент-маркетинг                         | Существенный | Информирование, повышение имиджа                       | Высокий                          | Непрерывная активность                      |
| Email-маркетинг                           | Средний      | Информирование, стимулирование сбыта                   | Средний                          | Непрерывная активность, пульсирующая модель |
| Цифровое телевидение                      | Существенный | Информирование, повышение имиджа                       | Высокий                          | Непрерывная активность, пульсирующая модель |
| СМС-рассылки                              | Средний      | Информирование, стимулирование сбыта                   | Низкий                           | Пульсирующая модель                         |
| Стриминговые сервисы                      | Большой      | Информирование, повышение имиджа                       | Высокий                          | Непрерывная активность, пульсирующая модель |
| Мобильный маркетинг                       | Средний      | Информирование, стимулирование сбыта                   | Высокий                          | Непрерывная активность, пульсирующая модель |
| Партнерские программы                     | Средний      | Информирование, стимулирование сбыта                   | Низкий                           | Непрерывная активность, пульсирующая модель |

Тем не менее данные показатели позволяют судить о текущей эффективности и больше подходят для оперативного контроля за установленной стратегией цифрового маркетинга. Они не дают полного представления об оправданности построения деятельности предприятия с применением стратегии цифрового маркетинга с позиции классической экономической эффективности.

При условии перехода к использованию преимущественно относительных показателей, объединения маркетинговых параметров оценки деятельности в цифровом пространстве с традиционными показателями эффективности может быть сформирована более совершенная система целевых показателей. При этом более полную картину будет демонстрировать отслеживание соответствующих показателей в динамике.

Оценка эффективности стратегии цифрового маркетинга является одной из важнейших задач, стоящих перед компанией, внедряющей новый тип маркетинга или уже пользующейся данным типом инструментов значительное время. Именно оценка эффективности позволяет определить, насколько применение разработанной стратегии повлияло на достижение результатов деятельности компании, окупилась ли затраты, какие каналы взаимодействия оказали наиболее существенное воздействие на процесс привлечения клиентов, какие действия следует предпринять для корректировки полученных результатов в будущем.

Универсальным методом оценки эффективности является установление ряда целевых показателей, сравнение с которыми будет свидетельствовать о степени выполнения стратегии.

Эффективность в отличие от эффекта учитывает не только результат деятельности (прогнозируемый, планируемый, достигнутый, желаемый), но и условия, при которых он достигнут. Оценка эффективности не имеет единого подхода, может отличаться в зависимости от целей компании и отслеживаемых показателей, однако базовая сущность большинства показателей эффективности — отношение выгод, получаемых от тех или иных действий компании, к издержкам, возникающим при осуществлении данных действий, т. е. определение коэффициента эффективности.

Таким образом, коэффициент эффективности стратегии продвижения  $\mathcal{E}_p$  можно формализовать как

$$\mathcal{E}_p = \frac{K_o}{3},$$

где  $K_o$  — число дополнительно привлеченных пользователей (покупателей) или доход, полученный от данного вида рекламы; 3 — сумма затрат на стратегию продвижения.

Общепринятое понятие эффективности кампании продвижения содержит в себе одновременно следующие критерии:

— экономический эффект, заключающийся в желаемом развитии потребительского спроса;

— коммуникативный эффект, позволяющий установить, насколько конструктивно рекламное обращение передает целевой аудитории необходимые сведения или формирует желательную для рекламодателя точку зрения;

— социальный эффект, выражающийся в общем воздействии рекламы на общество.

Аналогично в зависимости от критериев эффективности будут различаться и целевые показатели, установленные в качестве референсных значений, на получение которых и будет ориентирована компания.

Рентабельность деятельности в сфере интернета может быть определена как отношение прибыли к эксплуатационным затратам (амортизация, арендная плата, оплата доменного имени, оплата выбранных инструментов цифрового маркетинга). Таким образом, мы получаем показатель, который характеризует доход с одной затратной единицы.

Так как на этапе разработки стратегии маркетинга основная цель — получить понимание общей экономической целесообразности проекта, то наиболее подходящим показателем будет отношение получаемого дохода к затратам компании. При условии относительной стабильности экономических показателей функционирования компании, относящихся к затратным статьям (ФОТ, материалы, коммунальные услуги, аренда и прочее), наибольшую информативность может предоставить показатель, который рассматривает не общую сумму затрат, а именно затра-

ты на продвижение согласно проекту. Наиболее подходящим показателем, подпадающим под данное описание, является ROMI (Return on Marketing Investment). Данный показатель представляет собой показатель рентабельности инвестиций в маркетинговую деятельность. Рентабельность оперирует такими метриками, как окупаемость, прибыль, возврат вложений. Данный показатель позволяет быстро оценить эффективность проводимых мероприятий без учета различных погрешностей.

Показатель ROMI отражает окупаемость маркетинговых инвестиций и рассчитывается по формуле

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Валовая прибыль} - \text{Расходы на маркетинг}}{\text{Расходы на маркетинг}}.$$

Интерпретация значений:

- ROMI < 1 — инвестиции не окупаются;
- ROMI = 1 — точка безубыточности;
- ROMI > 1 — рекламная кампания окупилась.

Данный показатель может быть установлен в качестве целевого, так как компания ожидает окупаемости рекламной кампании, то ориентировочное значение ROMI должно превышать единицу на протяжении всего этапа выполнения проекта.

Недостатком показателя является то, что он не учитывает инвестиционный характер расходов на маркетинг, т. е. компания может инвестировать определенное количество периодов без существенного повышения ROMI для целей повышения доходов в дальнейшем. В этом случае ROMI может играть роль справочного показателя для анализа «план — факт» по результатам прохождения заложенного на проект времени.

В части оперативного измерения эффективности интернет-маркетинга планируется использовать широко распространенные показатели postclick- и postview-анализа, часть из которых была перечислена выше. Данный анализ связан с применением систем веб-аналитики, которые в настоящее время требуют относительно невысоких трудозатрат и денежных затрат на обслуживание. С применением данных систем (после внедрения предложенных инструментов цифровой маркетинговой стратегии) планируется отслеживать такие показатели, как эффективность контекстных

рекламных кампаний, баннеров, размещенных на различных площадках, SEO-оптимизации, применения партнерского маркетинга и пр.

Сложность промышленных рынков, длинный путь принятия решения о покупке, высокая компетенция лиц, принимающих решение, важность построения и поддержания взаимоотношений на B2B-рынке, а также личных взаимоотношений для малых промышленных предприятий делает обязательным атрибутом использование многоканальности в маркетинговой деятельности, позволяющей максимально приблизить компанию к потребителю.

### **2.3. Методика сегментирования и оценки результативности управления маркетингом малого промышленного предприятия**

Процесс управления маркетингом малого промышленного предприятия подразумевает разработку стратегий маркетинга. На основании анализа, проведенного авторами, получен вывод о целесообразности формирования малым промышленным предприятием портфеля маркетинговых стратегий управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями и дальнейшей разработки маркетинговых программ по модели 4R, направленных на создание совместной ценности с потребителями. Целью формирования и управления портфелем стратегий взаимоотношений промышленной компании малого бизнеса является реализация комплекса маркетинга взаимоотношений в соответствии со стратегическими целями компании. Критериями выбора стратегий и принципов формирования взаимоотношений для каждой группы клиентов в конкретной ситуации, по мнению авторов, являются показатели результативности маркетинга взаимоотношений.

Специфика промышленного рынка, включающая высокий профессиональный уровень потребителей, тесные деловые взаимоотношения между производителем и потребителем, сложный процесс принятия решений о покупке, производственная необходимость закупок и их большие объемы, диктует особенности его сегментирования. Индивидуальная работа с каждым клиен-

том приводит к высоким затратам, сегментирование потребителей позволяет существенно сократить эти расходы и повысить результативность работы с целевыми потребителями<sup>1</sup>.

На практике применяются различные подходы к сегментированию промышленных рынков. «Гнездовой» подход, предложенный в 1983 г. Т. Бомой и Б. Шапиро, включает в себя пять групп критериев: отраслевые, операционные, критерии «технических закупок», ситуационные критерии и личностные. В процессе сегментирования от общих критериев переходят к частным, личностным<sup>2</sup>. С. П. Куц определяет необходимость сегментирования промышленных рынков невозможностью удовлетворить потребности всех бизнес-потребителей<sup>3</sup>, в связи с чем рассматривает подход выбора партнеров на основе взаимного интереса в сотрудничестве.

М. М. Смирнова, развивая подход Ж.-Ж. Ламбена, который разбивает весь процесс на две ступени — микросегментирование и макросегментирование<sup>4</sup>, в качестве макрокритериев предлагает характеристики отраслей промышленности, географическое месторасположение и организационные характеристики компании (ее масштабы, численность, объем закупок), а к критериям микросегментирования причисляет особенности поведения лиц, вовлеченных в процесс закупки (восприимчивость к инновациям, лояльность, отношение к риску, особенности процесса принятия решения о покупке и др.)<sup>5</sup>.

Б. П. Воловиков делает акцент на микросегментировании, в качестве критериев которого выделяет конструктивные при-

---

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б., Капустина Л. М.* Применение метода деревьев классификации для сегментирования корпоративных клиентов на промышленном рынке // *Russian Journal of Management*. — 2016. — Т. 4, № 1. — С. 47–53.

<sup>2</sup> *Bonoma T., Shapiro B.* Segmenting the Industrial Market. — Lexington, MA : Lexington Books, 1998. — 126 p.

<sup>3</sup> *Куц С. П.* Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. — 2-е изд. — СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. — 272 с.

<sup>4</sup> *Ламбен Ж.-Ж., Чумплатс Р., Шулинг И.* Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг : пер. с англ. — СПб. : Питер, 2017. — 328 с.

<sup>5</sup> *Смирнова М. М.* Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании // *Российский журнал менеджмента*. — 2006. — Т. 4, № 3. — С. 27–54.

знаки продукции, пользующиеся наибольшим спросом у потребителя, что дает возможность обосновать выбор и замену технологического оборудования для производства продукции, отвечающей требованиям потребителей<sup>1</sup>.

С. Г. Кудешова предлагает группировать промышленных потребителей высокотехнологичной продукции на основе двух показателей: размер бизнеса предприятия-потребителя и этап его жизненного цикла<sup>2</sup>. Это, по мнению автора, позволит объединить в один сегмент предприятия, схожие по потребностям в продукции и подходам к ее приобретению, что в итоге позволит разработать маркетинговые программы для выбранных сегментов с учетом их предпочтений в закупаемой продукции. Дж. Шет, А. Парватияр и М. Синха также говорят о необходимости формализации процесса отбора клиентов для дальнейшей разработки программ взаимодействия и предлагают использовать такие критерии, как пожизненная ценность клиента, приверженность клиента, обладание клиентом достаточными ресурсами и наличие у него определенных ценностей. Основанием для отбора, по мнению авторов, должна служить информационная база клиентов<sup>3</sup>.

Можно заключить, что подходы к сегментированию потребителей на промышленном рынке различаются прежде всего последовательностью этапов и выделением групп критериев сегментирования. В целом делаем вывод, что при управлении маркетингом малого предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений необходим комплексный подход к выбору критериев сегментирования бизнес-потребителей, учитывающий как специфику отрасли, технологические характеристики предприятия, так и особенности потребителя, его ценности<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Воловикова Б. П. Выбор производственной стратегии предприятия на основе маркетинговых исследований // Поволжский торгово-экономический журнал. — 2012. — № 5. — С. 63.

<sup>2</sup> Кудешова С. Г. Проблема сегментирования в промышленном маркетинге // Экономика в промышленности. — 2012. — № 4. — С. 48.

<sup>3</sup> Шет Дж., Парватияр А., Синха М. Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. — 2013. — Т. 11, № 1. — С. 63–94.

<sup>4</sup> Изакова Н. Б., Капустина Л. М. Применение методов кластерного анализа для сегментирования промышленных рынков // Вестник Самарского государственного экономического университета. — 2015. — № 9(131). — С. 100–107.

Понимание ценностей каждого выбранного сегмента дает малому промышленному предприятию преимущества в разработке маркетинговых мероприятий по элементам комплекса маркетинга, максимально учитывающим ценности бизнес-потребителей, что позволяет выделить наиболее перспективные сегменты для взаимодействия, сохранять долгосрочные взаимоотношения с ними, оптимально распределить ресурсы в условиях их ограниченности, минимизировать маркетинговые инвестиции в наименее прибыльные сегменты и поддерживать устойчивость бизнеса.

Развивая проанализированные выше подходы ученых, предлагаем использовать в качестве критериев сегментирования бизнес-потребителей комплекс микро- и макрокритериев; в качестве микрокритериев использовать показатели доли потребителей в объеме продаж компании, предпочитаемый ассортимент, особенности требований потребителей к техническим характеристикам продукции, частоту заказов, длительность взаимоотношений; макрокритериев — месторасположение потребителей, масштаб (размер) компании-потребителя, отраслевую принадлежность, опыт работы на рынке<sup>1</sup> (рис. 12).

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <b>Критерии<br/>микросегментирования</b> | <i>Показатели</i>   | <b>Критерии<br/>макросегментирования</b> | <i>Характеристики<br/>промышленных потребителей</i>         |
|  | Доля потребителя<br>в объеме продаж компании                                      |  | Масштаб (размер)<br>компании-потребителя                    |
|  | Предпочитаемый ассортимент  |  | Географическое<br>месторасположение<br>компании-потребителя |
|  | Особенности требований<br>потребителей к техническим<br>характеристикам продукции |  | Отраслевая принадлежность                                   |
|  | Частота заказов   |  | Опыт работы<br>на отраслевом рынке                          |
|  | Длительность взаимоотношений  |  |   |

**Рис. 12.** Система критериев сегментирования потребителей малого промышленного предприятия

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б.* Сегментирование потребителей как ключевой фактор успеха маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке // *Маркетинг и брендинг — вызовы XXI века: материалы Междунар. науч.-практ. конф.* (Екатеринбург, 7 ноября 2017 г.). — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. — С. 62–68.

Включение в критерии сегментирования требований к продукции, предпочитаемому ассортименту позволит учесть экономические ценности, состоящие в снижении издержек бизнес-потребителей как результате организации процессов компании с учетом особенностей технологии потребителя, и технологические ценности, заключающиеся в возможности использования новых технологий и индивидуального подхода к потребителям.

Информация о частоте заказов позволяет сократить время на оформление заявок, договоров. Выделение сегментов с учетом предложенных критериев позволит дифференцировать программы комплекса маркетинга взаимоотношений с учетом технологии потребителя в каждом географическом регионе, определять особенности процедуры закупки, формирования заказа, специальных предложений, возможные объемы продаж, специфику работы специалистов в области продаж и сбыта в каждом выделенном сегменте.

Кроме этого, понимание специфики каждого сегмента является основой для корректировки комплекса маркетинга по всем компетенциям элементов 4R.

При неоднородности потребителей на промышленном рынке для наиболее точной идентификации целевых групп потребителей малого промышленного предприятия на основе системы микро и макрокритериев авторы предлагают использовать многомерные статические методы.

Современные прикладные статистические программы позволяют включить статистический анализ в текущую деятельность компаний (табл. 14).

Анализ методических подходов к использованию методов статистического анализа с целью сегментирования рынков показывает, что на практике используются различные методы, позволяющие исследовать как объемные, так и небольшие выборки потребителей. Можно заключить, что подходы ученых к выбору статистического метода для сегментирования различаются прежде всего в характеристиках выборки переменных и возможностях представления полученных результатов, их визуализации. Выбор осуществляется как на основе характеристик базы данных анализируемых показателей, так и на основе маркетинговых задач, которые необходимо решить в результате проведенного анализа.

## Теоретические подходы к применению статистических методов для сегментирования рынков

| Авторы                                  | Статистические методы   | Обоснование выбора метода   |
|---|---|---|
| С. В. Мхитарян <sup>1</sup>             | Сегментирование без отклика (кластерный и факторный анализ) и сегментирование с откликом (дискриминантный анализ, логистическая регрессия, деревья решений) | Комплексные статистические методики позволяют проводить обоснованную сегментацию рынка с неоднородным составом потребителей   |
| А. О. Крыштановский <sup>2</sup>        | Факторный и кластерный анализ   | Дают возможность представлять наглядно различные свойства объектов, формировать предпосылки к созданию типологий объектов с целью создания «социального пространства», в котором обозначены расстояния между объектами наблюдения |
| С. М. Schaffer, P. E.Green <sup>3</sup> | Кластерный <i>k</i> -means анализ   | Грамотный, тщательный выбор переменных, которые в итоге позволяют получить более точные результаты при работе с объемными выборками   |

<sup>1</sup> Мхитарян С. В. Методология статистического анализа маркетинговой деятельности предприятий на рынке промышленной электротехники : монография. — М. : МЭСИ, 2009. — 320 с.

<sup>2</sup> Крыштановский А. О. «Кластеры на факторах» — об одном распространенном заблуждении // Социология: методология, методы, математические модели. — 2005. — № 21. — С. 172–187.

<sup>3</sup> Schaffer C. M., Green P. E. Cluster-based market segmentation: some further comparisons of alternative approaches // Journal of the Market Research Society. — 1998. — Vol. 40, iss. 2. — P. 155–163.

| Авторы  | Статистические методы                                 | Обоснование выбора метода  |
|---|---|--|
| S. Das, H. Baruah <sup>1</sup>                                  | Кластерный <i>k</i> -means анализ                     | Позволяет четко разделить наблюдения между выбранным количеством кластеров и заметить минимальную разницу между наблюдениями   |
| A. Hepsen, M. Vatansever <sup>2</sup>                           | Иерархический кластерный анализ                       | Визуализация и общность результатов, поскольку пользователю не нужно предоставлять какие-либо точные параметры для кластеризации (например, количество кластеров)  |
| S. Struhl <sup>3</sup>  | Метод деревьев классификации                          | Позволяет максимизировать различия между полученными сегментами  |
| L. Breiman, J. Friedman, C. J. Stone, R. A. Olshen <sup>4</sup> | Метод деревьев классификации                          | Гибкость метода. Метод позволяет не только последовательно изучать эффект влияния отдельных переменных, но и выполнять одномерное ветвление для анализа вклада каждой из них в результат; позволяет работать с различным типом предикторных переменных |
| М. Ф. Черныш <sup>5</sup>                                       | Комплексное использование методов кластерного анализа | Для выявления наиболее надежных данных предлагает выбирать из всего потенциала методов кластерного анализа тот, результат которого проверяется на конкретных примерах с использованием описательной статистики   |

<sup>1</sup> *Das S., Baruah H.* Pattern Recognition using the Fuzzy c-means Technique International // Journal of Energy, Information and Communications. — 2013. — Vol. 4, iss. 1. — P. 1–14.

<sup>2</sup> *Hepsen A., Vatansever M.* Using hierarchical clustering algorithms for turkish residential market // International Journal of Economics and Finance. — 2012. — Vol. 4, no. 1. — P. 138–150.

<sup>3</sup> *Struhl S.* Classification tree methods: AID, CHAID and CART // Quirk's Marketing Research Review. — 1992. — February. — URL : <https://www.quirks.com/articles/classification-tree-methods-aid-chaid-and-cart>.

<sup>4</sup> *Breiman L., Friedman J., Stone C., Olshen R. A.* Classification and Regression Trees. — Boca Raton, FL : Taylor & Francis, 1984. — 368 p.

<sup>5</sup> *Черныш М. Ф.* Опыт применения кластерного анализа // Социология: методология, методы, математическое моделирование. — 2000. — № 12. — С. 129–141.

Наиболее комплексными методами, позволяющими включить в анализ разнообразные переменные, разрабатывать классификацию по связанным признакам, представлять и проверять гипотезы на основании исследуемых данных, являются кластерный анализ и метод деревьев классификации<sup>1</sup>.

Кластерный анализ представляет собой комплекс моделей и методов разведочного анализа для классификации объектов по заданным признакам и является одним из наиболее известных, «классических» методов математической статистики, используемых для сегментирования потребителей. Термин «кластерный анализ» был впервые введен Р. Трионом в 1939 г. Под кластером понимается скопление точек-объектов в пространстве переменных. Задача кластерного анализа состоит в формировании групп: однородных внутри, объекты схожи между собой (условие внутренней гомогенности); отличных от объектов в других группах (условие внешней гетерогенности).

Методы кластеризации являются относительно простыми процедурами, не требующими подробных статистических расчетов, при этом позволяют классифицировать собранные данные без какой-либо предварительной информации. Перед проведением кластерного анализа необходимо акцентировать внимание на следующих важных моментах:

— деление групп — основной момент здесь будет заключаться в степени значимости различия между формирующимися группами, насколько одни группы более разделены, чем другие;

— количество наблюдений в каждой отдельной группе является немаловажным моментом, поскольку наличие выбросов в наблюдениях может привести к группировкам данных, содержащих минимальное количество наблюдений — одно, два);

— смысловое определение кластера — имеют ли полученные группировки значений определенный смысл и являются ли они существенными при использовании других методов кластеризации.

Число кластеров может определяться автоматически на основе выбранного критерия либо выбираться вручную исследо-

---

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б.* Многомерные методы статистического анализа в маркетинговых исследованиях рынков // *Управленец*. — 2015. — № 6(58). — С. 33–38.

вателем с учетом теоретических предпосылок и понимания предмета исследования. В основе кластеризации лежит расстояние между кластерными центрами, а также способ измерения данного расстояния. Кластерный анализ является разведочным методом, при его использовании нельзя ожидать получения единственного правильного решения. На практике приходится иметь дело с несколькими решениями, и задача исследователя — выбрать среди них наиболее подходящее. Поэтому предлагается при сегментировании потребителей малого промышленного предприятия использовать несколько методов кластерного анализа, чтобы лучше понять структуру и специфику потребителей и выбрать оптимальное количество кластеров.

Кластеризацию предлагается осуществлять последовательно с помощью методов иерархической кластеризации, метода  $k$ -средних и двухэтапной кластеризации, включая в них одни и те же критерии. Такой последовательный процесс позволит более аргументированно выбрать количество сегментов и описать их профили.

Методы кластерного анализа можно разделить на две группы: иерархические и неиерархические (табл. 15).

При иерархическом методе кластеризации данные отдельные наблюдения, сгруппировавшиеся в кластер, останутся объединенными и на всех последующих этапах кластеризации. Иерархическая кластеризация также включает несколько методов, которые различают по способам оценки расстояния между кластерами: методы разделяющей и агломеративной кластеризации. При неиерархических методах (метод  $k$ -средних и двухэтапная кластеризация) попавшие в кластер объекты не обязательно останутся в этом же кластере в течение всего дальнейшего процесса кластеризации. Число кластеров подбирается экспериментально, как правило, предпринимается несколько попыток с разным числом кластеров, чтобы затем сравнить и выбрать окончательное решение.

Критерием для определения схожести и различия кластеров является расстояние между точками на диаграмме рассеивания.

## Сравнительный анализ методов кластеризации

| Методы кластеризации                    | Характеристика метода   | Достоинства   | Недостатки  |
|---|---|---|---|
| 1. Иерархические                        | Позволяют выбрать оптимальное число кластеров на основе детального изучения структуры связей и различий между исследуемыми объектами. Различаются по способам оценки расстояния между кластерами                                  | Обеспечивает оптимальное разбиение на кластеры, позволяет визуализировать выбранные критерии при кластеризации, представить графически принадлежность исследуемых переменных к каждому кластеру. Возможность использовать полученные кластеры в дальнейшем анализе данных с помощью других статистических методик | Сравнительно простые и «грубые» критерии оптимизации, не позволяют учитывать весовые коэффициенты, требовательны к размерам оперативной памяти компьютера |
| 1.1. Метод агломеративной кластеризации | Объекты объединяются в кластеры на основе выбранной меры связи:<br>— метод ближнего соседа;<br>— метод удаленных соседей;<br>— метод невзвешенного парного среднего;<br>— метод связей между центрами кластеров;<br>— метод Варда |   |   |
| 1.2. Метод разделяющей кластеризации    | Разделение единого кластера объектов на группы  |   |   |
| 2. Неиерархические                      |   |   |   |
| 2.1. Метод $k$ -средних                 | Перераспределяет объекты между заданным числом кластеров  | Используется более точный критерий, не требователен к оперативной памяти компьютера, может учитывать весовые коэффициенты   | Необходимо задать желаемое количество кластеров, от которого зависят результаты кластеризации   |
| 2.2. Двухэтапный кластерный анализ      | Позволяет выявить кластеры объектов по заданным переменным, автоматически определяет количество кластеров   | Автоматически определяет число кластеров и позволяет анализировать большие файлы данных   | Создает крупные кластеры  |

Наиболее распространенный способ определения меры расстояния между кластерами — вычисление евклидова расстояния:

$$p(X, Y) = \sqrt{\sum_{i=1}^m (X_i - Y_i)^2},$$

где  $X_i, Y_i$  — критерии сегментации потребителей.

Евклидово расстояние (геометрическое расстояние в многомерном пространстве) равно квадратному корню из суммы квадратов разностей значений для каждой переменной.

Евклидово расстояние между двумя объектами — это наименьшее расстояние между ними.

Для придания большего веса более отдаленным друг от друга объектам вычисляется квадрат евклидова расстояния:

$$d(X, Y) = \sum_{i=1}^m (X_i - Y_i)^2.$$

Благодаря возведению в квадрат при расчете лучше учитываются большие разности между объектами.

Таким образом, последовательный процесс применения нескольких видов кластеризации позволит более аргументированно выбрать количество сегментов и точно описать их характеристики, учитывая специфику маркетинговой информации предприятия.

Преимущество метода деревьев классификации перед методами кластерного анализа состоит в том, что исследователь имеет возможность задать критерий, на основе которого будут максимизироваться различия между подгруппами. В результате получаем доли выборки, которые изменяются в ответ на некоторую маркетинговую переменную. Таким образом, можно разделить всех потребителей на сегменты, отличающиеся друг от друга по заранее заданной маркетинговой переменной (например, объемам закупок, размеру потребителей, особенностью технологии потребителей, предпочитаемым ассортиментом). Также данный метод позволяет использовать большое число независимых переменных для сегментирования, автоматически в процессе анализа отбираются наиболее значимые среди них, которые за-

тем используются в построении дерева. К тому же метод позволяет использовать любые типы переменных: количественные, порядковые и номинальные, что очень важно в условиях ограниченности информации об узкоспециализированных промышленных рынках. Еще одним важным преимуществом метода является возможность наглядного представления результатов в виде иерархической структуры дерева<sup>1</sup>.

К недостаткам можно отнести сложность интерпретации при построении слишком детализированных деревьев, с большим количеством узлов и ветвей, а также отсутствие общего уравнения, описывающего построенную модель.

Метод деревьев классификации последовательно разбивает весь набор данных на группы на основе зависимости целевой переменной от предикторных (независимых) переменных. В результате создаются узлы, в которых объединятся наблюдения, имеющие желательные характеристики. Для построения дерева классификации автор предлагает выбрать «метод исчерпывающий CHAID» — Chi-Square Automatic Interaction Detection, т. е. автоматический детектор взаимосвязей на основе критерия  $\chi^2$ . Суть метода состоит в исследовании таблиц сопряженности между каждой предикторной переменной  $X_i$  и переменной отклика  $Y_i$ , и проверки на значимость с помощью критерия  $\chi^2$ . Формула для вычисления критерия  $\chi^2$  Пирсона имеет следующий вид:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \left[ \frac{(F_o - F_n)^2}{F_n} \right],$$

где  $F_o$ ,  $F_n$  — соответственно наблюдаемые и ожидаемые частоты;  $n$  — число степеней свободы.

В результате анализа формируется диаграмма дерева, которая наглядно демонстрирует интересующие исследователя категории целевой переменной. Данная диаграмма представляет древовидную структуру, в которой моменты принятия решений соответствуют определенным узлам (англ. decision nodes). В уз-

---

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б., Капустина Л. М.* Применение метода деревьев классификации для сегментирования корпоративных клиентов на промышленном рынке // Russian Journal of Management. — 2016. — Т. 4, № 1. — С. 47–53.

лах происходит деление процесса на ветви (англ. branching) в зависимости от выбора, который делает исследователь. Конечные (терминальные) узлы называют листьями (англ. leaf nodes), каждый из которых представляет конечный результат последовательного принятия решений. Информация, которая подлежит классификации, расположена в «корне» дерева (англ. root). В зависимости от решения, которое принимается в узлах дерева, процесс в итоге останавливается в одном из листьев, где искомому номеру класса присваивается конкретное значение.

Изучение построенной диаграммы дерева позволяет отнести объекты к тому или иному сегменту на основе соответствующих значений признаков.

В качестве методов, применяемых для детального описания каждого сегмента по выбранным критериям, предлагается использовать метод таблиц сопряженности, который позволяет описывать связи нескольких переменных.

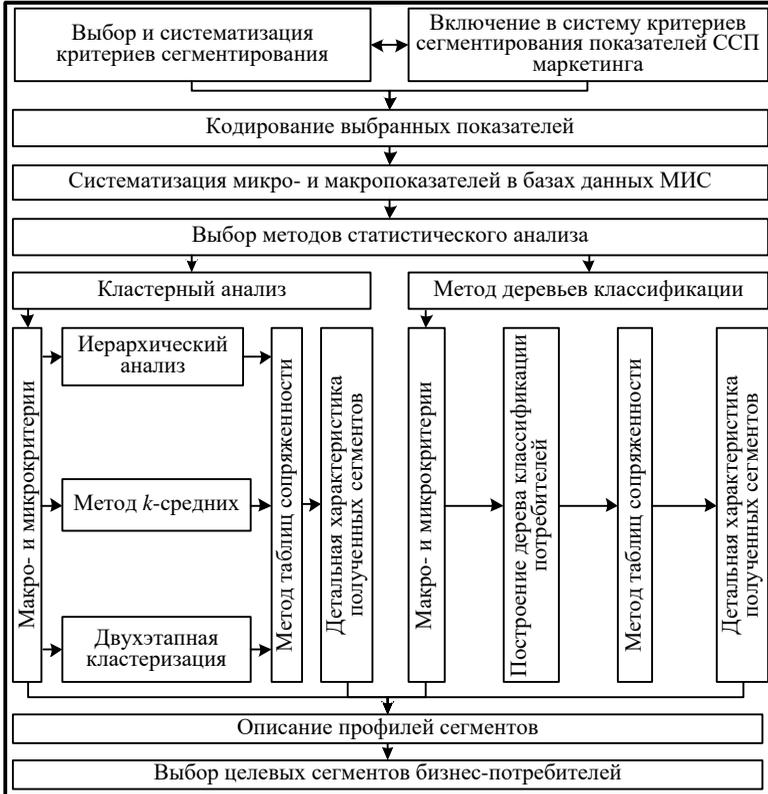
Анализируя возможности рассмотренных методов, авторы делают вывод о том, что комбинированный подход к сегментированию с одновременным использованием кластерного анализа и метода деревьев классификации позволит компании сформировать целевые сегменты, учитывающие специфику по комплексу выбранных характеристик. Алгоритм выбора целевых сегментов потребителей малого промышленного предприятия с помощью методов статистического анализа представлен на рис. 13.

Для детального описания каждого сегмента по выбранным критериям предлагается использовать метод таблиц сопряженности, который позволяет описывать связи нескольких переменных.

В результате сегментирования потребителей по предложенному алгоритму формируется информационная база данных о сегментах потребителей, включающая описание их ценностей и особенностей взаимодействия с компанией. Малому промышленному предприятию важно выделить наиболее перспективные сегменты для взаимодействия и определиться со стратегией управления взаимоотношениями с каждым из них с целью разработки комплекса маркетинга 4R и оптимального распределения ресурсов в условиях их ограниченности.

В результате выполнения сегментирования с помощью статистических методов формируются профили сегментов исходя из выбранных критериев. Характеристика сегментов сопровож-

дается оценкой привлекательности каждого сегмента, выбора стратегии охвата рынка, разработкой целей маркетинга взаимоотношений по каждому целевому сегменту, выбором стратегии позиционирования и разработкой плана маркетинга (табл. 16).



**Рис. 13.** Алгоритм выбора целевых сегментов бизнес-потребителей малого промышленного предприятия с помощью методов статического анализа

Подводя итог вышесказанному, авторы приходят к выводу, что формирование системы маркетинговой информации, включающей базы данных клиентов с регистрацией месторасположения компании, ее масштаба, предпочитаемого товарного ассортимента, особенностей требований к конструктивным признакам

продукции, ее качеству, частоты и объемов заказов, продолжительности взаимоотношений, принадлежности к отрасли, опыта работы на рынке позволяет с помощью различных методов кластерного анализа и анализа методами деревьев классификации выявлять целевые и нецелевые сегменты по степени привлекательности и их доле в общем объеме продаж для дальнейшей разработки стратегии управления взаимоотношениями с потребителями. Актуальность разработки и успешной реализации маркетинговой стратегии управления взаимоотношениями продиктована необходимостью учета особенностей и ключевых характеристик потребителей, включения их в процесс построения взаимоотношений с целью более эффективного взаимодействия с ними, что должно привести к повышению прибыльности компании и ее конкурентоспособности на рынке<sup>1</sup>.

Таблица 16

### Представление результатов сегментирования промышленного рынка

| Сегмент               | Характеристики сегмента   | Рекомендации  |
|-----------------------|---|---|
| Тип целевого сегмента | Предпочитаемый ассортимент, %.<br>Доля предприятий, %.<br>Объем продаж, %.<br>Доля потребителей сегмента в общем объеме продаж, %.<br>Региональное представительство, %.<br>Частота закупок, в год.<br>Доля повторных заказов, %.<br>Уровень удовлетворенности потребителей, входящих в сегмент.<br>Длительность взаимодействия с потребителями, входящих в сегмент, лет.<br>Прибыльность потребителей, входящих в сегмент, р.<br>Особенности технологии компаний-потребителей. | Разработка товарной политики, формирование товарного ассортимента.<br>Обеспечение складских запасов.<br>Разработка целей маркетинга взаимоотношений.<br>Разработка программы продвижения.<br>Разработка ценовой политики.<br>Разработка сбытовой политики.<br>Разработка внутренней политики. |

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б.* Управление взаимоотношениями с потребителями как ключевой фактор конкурентоспособности компании на промышленном рынке // *Инновации в создании и управлении бизнесом* : сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 18–20 октября 2017 г.). — М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2017. — С. 36–41.

| Сегмент | Характеристики сегмента   | Рекомендации       |
|---------|---|--------------------|
|         | Пожизненная ценность потребителей.<br>Опыт работы на отраслевом рынке.<br>Принадлежность к отраслям, %.<br>Форма собственности, %.<br>Масштаб (размер) компаний-потребителей, % | Обучение персонала |

Анализируя работы зарубежных и российских ученых, можно выделить несколько моделей, применяемых при построении и управлении взаимоотношениями на промышленном рынке.

Процессные модели управления взаимоотношениями с потребителями предложили в своих исследованиях такие ученые, как Р. Бест<sup>1</sup>, Д. Форд<sup>2</sup>, Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас и И. Шулинг<sup>3</sup>, Ф. Батл<sup>4</sup>, Дж. Шет, А. Парватияр, М. Синха<sup>5</sup>, Д.Т. Вилсон<sup>6</sup>, Д. Эванс и Р. Ласкин<sup>7</sup>. Перечисленные авторы рассматривают поэтапное построение дуальных взаимоотношений с клиентами, ориентируясь на двусторонние связи и создание дополнительной ценности, выделяя в качестве этапов управления взаимоотношениями анализ и сегментирование потребителей, выявление их особенностей, затрачиваемых ресурсов, разработку программ взаимодействия и оценку их эффективности.

<sup>1</sup> *Бест Р.* Маркетинг от потребителя. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. — 758 с.

<sup>2</sup> *Ford D.* Managing Business Relationships. — N. Y.: John Wiley & Sons, 1998. — 252 p.

<sup>3</sup> *Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И.* Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: пер. с англ. — СПб.: Питер, 2017. — 328 с.

<sup>4</sup> *Buttle F., Maklan S.* Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. — 3<sup>rd</sup> ed. — N. Y.: Routledge, 2015. — 426 p.

<sup>5</sup> *Шет Дж., Парватияр А., Синха М.* Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. — 2013. — Т. 11, № 1. — С. 63–94.

<sup>6</sup> *Wilson D. T., Jantrania S.* Understanding the Value of a Relationship // Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. — L.: Dryder Press, 1997. — P. 288–304.

<sup>7</sup> *Evans J. R., Laskin R. L.* The relationship marketing process: A conceptualization and application // Industrial Marketing Management. — 1994. — Vol. 23, iss. 5. — P. 439–452.

Модели управления взаимоотношениями на промышленном рынке на основе сетевого взаимодействия включают в себя все типы взаимоотношений с партнерами одновременно и учитывают возможность разработки для них общего механизма координации. Изучению системы управления взаимоотношениями компании с партнерами на основе механизма координации взаимоотношений и построению сетевого взаимодействия посвящены работы зарубежных и российских ученых: М. Кристофера, А. Пейна<sup>1</sup>, Дж. Заефарейна, С. Хенеберга, П. Науда<sup>2</sup>, Р. М. Морганта, С. Д. Ханта<sup>3</sup>, Г. Л. Багиева<sup>4</sup>, О. А. Третьяк<sup>5</sup>, М. А. Бека<sup>6</sup>, С. П. Куца и М. М. Смирновой<sup>7</sup>, О. У. Юлдашевой<sup>8</sup>, Ю. Н. Соловьевой<sup>9</sup> и др. Данные авторы рассматривают общую стратегию

---

<sup>1</sup> *Christopher M., Payne A., Ballantyne D.* Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991. — 204 p.

<sup>2</sup> *Zaefarian G., Henneberg S. C., Naudé P.* Strategic configurations of inter-organizational relationships: a methodological perspective // AMA Summer Educators' Conference. — Chicago: AMACOM, 2011. — P. 525–554.

<sup>3</sup> *Morgan R. M., Hunt S. D.* The commitment-trust theory of relationship marketing // Journal of Marketing. — 1994. — Vol. 58, no. 2. — P. 20–38.

<sup>4</sup> *Багиев Г. Л., Шульга А. О.* Концепция маркетинга взаимодействия: измерения и оценка эффективности // Проблемы современной экономики. — 2010. — № 2(34). — С. 262–266.

<sup>5</sup> *Третьяк О. А.* Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. — 2013. — Т. 11, № 1. — С. 41–62.

<sup>6</sup> *Бек М. А.* Маркетинг B2B: учеб. пособие. — М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2008. — 327 с.

<sup>7</sup> *Куц С. П., Смирнова М. М.* Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8: Менеджмент. — 2004. — Вып. 4, № 32. — С. 18–34.

<sup>8</sup> *Юлдашева О. У.* Реалии и перспективы развития маркетинга взаимодействия в России на стратегическом уровне: сетевая перспектива // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2014. — № 1. — С. 56–77.

<sup>9</sup> *Соловьева Ю. Н.* Развитие маркетинговой компетентности как предпосылка внедрения маркетинга взаимоотношений // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2014. — № 1. — С. 150–165.

построения взаимоотношений между всеми участниками сети как ключевой принцип сетевого взаимодействия, предполагающий адаптацию партнеров друг к другу.

К. Меллер и А. Халинен<sup>1</sup> представили многоуровневую модель управления взаимоотношениями с партнерами, состоящую из следующих четырех этапов, меняющихся в процессе построения и развития взаимоотношений: создание и поддержание отношений между компанией и ее поставщиками и потребителями; формирование портфеля взаимоотношений, предполагающего совместную разработку стратегии управления взаимоотношениями с партнерами, создание центральной позиции компании в сети, удержание и защита этой позиции; формирование единой маркетинговой стратегии в отрасли — создание отраслевой сети.

С. П. Куц и М. М. Смирнова, развивая данный подход к управлению взаимоотношениями, предложили схему многоуровневого управления маркетинговыми взаимоотношениями компании, в которой центральная фирма формирует отношения с тем количеством поставщиков, покупателей и дистрибьюторов, на которые может оказывать влияние<sup>2</sup>. Многоуровневый подход к управлению взаимоотношениями с партнерами на промышленном рынке является долгим поэтапным процессом, требующим сильной конкурентной позиции центральной компании на рынке.

П. Казинсом и Р. Спекманом была разработана модель на основе стратегического подхода к управлению взаимоотношениями на промышленных рынках, в котором управление взаимоотношениями является частью общей стратегии компании, подразумевающей управленческие технологии по организации закупочной деятельности, анализ соотношений затрат и выгод, формирование взаимоотношений с поставщиками и оценку их результативности<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> *Möller K., Halinen A.* Business relationships and networks: managerial challenge of network era // *Industrial Marketing Management*. — 1999. — Vol. 28, no. 5. — P. 413–427.

<sup>2</sup> *Куц С. П., Смирнова М. М.* Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами. — СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2007. — 34 с.

<sup>3</sup> *Cousins P., Spekman R.* Strategic supply and management of inter- and intra-organisational relationship // *Journal of Purchasing and Supply Management*. — 2003. — Vol. 9, no. 1. — P. 19–29.

Дж. Иган, развивая теорию К. Гренруса о «маркетинговом стратегическом континууме», предполагающем возможность в зависимости от ситуации сочетать транзакционный маркетинг и управление взаимоотношениями<sup>1</sup>, предлагает модель формирования и управления взаимоотношениями по принципу портфеля сбалансированных маркетинговых стратегий разного типа, в которой возможно реализовать сразу несколько форм взаимоотношений и маркетинговых программ в зависимости от типа сделок с клиентами. При этом, по мнению Дж. Игана, существует «оптимальная позиция» на стратегическом континууме для каждой компании, которая определяется набором факторов, способствующих выбору стратегии взаимоотношений и препятствующих ему. Так как взаимоотношения в бизнесе нестабильны, меняются внешние условия взаимодействия, необходимо непрерывно пересматривать стратегии взаимоотношений. В связи с этим Дж. Иган предлагает использовать смешанный управленческий подход, предполагающий маркетинговый баланс стратегий, учитывающих конкретную ситуацию и особенности партнеров. По мнению данного автора, необходимо иметь «портфель из нескольких стратегий» вместо одной узконаправленной концептуально ограниченной стратегии. Умение применить стратегии, которые подходят конкретной группе клиентов в конкретной ситуации, позволяет компании быть более конкурентоспособной<sup>2</sup>. Концепцию смешанных моделей маркетинговой стратегии поддерживают также С. Хогард<sup>3</sup>, Л. Берри<sup>4</sup>, Ф. Батл и С. Маклан<sup>5</sup>, говоря о том, что для компаний, реализующих маркетинг взаимоотношений, необходимо применять различные стратегии управления взаимоотношениями для разных сегментов рынка,

<sup>1</sup> *Grönroos C.* Relationship marketing: the strategy continuum // *Journal of Marketing Science*. — 1995. — Vol. 23, iss. 4. — P. 54–252.

<sup>2</sup> *Иган Дж.* Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / пер. с англ. Е. И. Лалаян. — 2-е изд. — М.: Юнити-Дана, 2008. — 375 с.

<sup>3</sup> *Hougaard S., Bjerre M.* Strategic Relationship Marketing. — Heidelberg : Springer-Verlag, 2002. — 300 p.

<sup>4</sup> *Berry L.* Relationship marketing of services growing interest, emerging perspectives // *Handbook of Relationship Marketing* / ed. by J. N. Sheth, A. Parvatiyar. — Thousand Oaks, CA : Sage, 2000. — P. 70–149.

<sup>5</sup> *Buttle F., Maklan S.* Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. — 3<sup>rd</sup> ed. — N. Y. : Routledge, 2015. — 426 p.

учитывая прибыльность данных взаимоотношений. Гибридный управленческий подход предлагает использовать И. Частон, делая акцент на необходимости учитывать желание клиента поддерживать отношения и его прибыльности для компании<sup>1</sup>.

Анализируя данные модели, можно сделать вывод, что компания должна подходить к процессу управления взаимоотношениями исходя из своих управленческих возможностей и силы влияния на партнеров.

Авторами предложено придерживаться подхода Дж. Игана и формировать портфель стратегий управления взаимоотношениями с wybranными сегментами потребителей в зависимости от их прибыльности. В условиях невысоких финансовых результатов деятельности малых промышленных предприятий и необходимости снижения издержек на маркетинг сохраняет важность оценка уровня затрат на поддержание и развитие взаимоотношений с потребителями и их доли в объеме продаж компании. В связи с вышесказанным предложена типология стратегий управления взаимоотношениями, выбор которых строится на оценке уровня затрат на взаимоотношения с потребителями и их доли в объеме продаж компании (рис. 14).

|                                      |         |   |  |
|--------------------------------------|---------|---|--|
| Уровень затрат<br>на взаимоотношения | Высокий | IV<br>Прекращение<br>отношений                                | II<br>Реорганизация<br>взаимоотношений |
|                                      | Низкий  | III<br>Получение<br>максимальной выгоды<br>от взаимоотношений | I<br>Наращивание<br>взаимоотношений    |
|                                      |         | Низкая  | Высокая                                |
|                                      |         | Доля в объеме продаж  |  |

**Рис. 14.** Типология стратегий управления взаимоотношениями с потребителями малого промышленного предприятия (матрица «Уровень затрат — Доля в объеме продаж»)

<sup>1</sup> *Chaston I.* Evolving 'new marketing' philosophies by merging existing concepts: application of process within small high-technology firms // *Journal of Marketing Management.* — 1998. — Vol. 14. — P. 91–273.

Построение матрицы основано на следующих показателях:

- 1) доля потребителей в объеме продаж компании;
- 2) уровень затрат на взаимоотношения с потребителями за выбранный период, балльная оценка: 1 — низкий; 2 — высокий.

Авторами предложены стратегии управления взаимоотношениями с потребителями, разработанные на основе стратегий Ф. Батла<sup>1</sup>.

I. Стратегия «Наращивание взаимоотношений» — доля потребителей в объеме продаж высокая, уровень затрат на взаимоотношения с потребителем низкий. Высокая важность взаимоотношений с данным сегментом для малого промышленного предприятия требует разработки комплекса маркетинга взаимоотношений по элементам 4R, направленного на формирование ценностей потребителей, выявленных в результате сегментирования, и повышение их уровня удовлетворенности с целью увеличения объемов продаж. Этот сегмент также привлекателен для конкурентов, поэтому необходимо направить максимум усилий на сохранение взаимоотношений с выбранными потребителями.

II. Стратегия «Реорганизация взаимоотношений» направлена на целенаправленное снижение затрат на данный сегмент потребителей. Необходимо сосредоточиться на инструментах формирования ценностей, требующих минимальных затрат, таких как интернет-взаимодействие, минимизирующее затраты на обслуживание и ведение заказов, организация информационного технического онлайн-сервиса и заказов через интернет, а также необходима практика предварительных заказов и оплаты с таким типом клиентов.

III. Стратегия «Получение максимальной выгоды от взаимоотношений» выбирается в случае низкой доли потребителей в объеме продаж и невысоких затрат на поддержание взаимоотношений. Потребители регулярно приобретают небольшие объемы продукции, их доля от новых усилий компании почти не изменяется. В большинстве случаев это обусловлено спецификой производственной деятельности и размерами потребителей. Нет необходимости направлять дополнительные усилия на сохранение взаимоотношений.

---

<sup>1</sup> *Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies.* — 3<sup>rd</sup> ed. — N. Y. : Routledge, 2015. — 426 p.

IV. Стратегия «Прекращение отношений» выбирается в случае низкой доли потребителей в объеме продаж компании и высокого уровня затрат на поддержание взаимоотношений, а иногда и убытков в течение определенного периода, при этом усилия компании на изменение ситуации не приносят результатов и вероятность того, что ситуация изменится в ближайшей перспективе, невелика.

Планирование и реализация портфеля стратегий управления взаимоотношениями требует координации действий всех подразделений компании, распределения ресурсов с целью достижения общей стратегической цели предприятия. Так как малые промышленные предприятия формируют портфель стратегий исходя из особенностей ситуации, выбранных сегментов и постоянно корректируют его в соответствии с достигнутыми результатами, им необходима методика оценки результативности маркетинга взаимоотношений, позволяющая оценить эффективность инвестиций в построение взаимоотношений с потребителями и их влияние на финансовые результаты деятельности компании.

Проблема оценки результатов управления маркетингом широко обсуждается как учеными, так и практиками бизнеса, но до сих пор комплексный методологический подход к ее решению находится в стадии разработки. Основная сложность заключается в установлении взаимосвязи между маркетинговыми активностями и финансовыми результатами деятельности компании. Представители высшего руководства компаний тему оценки результативности маркетинга рассматривают как одну из самых значимых<sup>1</sup>.

В словаре ГОСТ ISO 9000-2011 результативность определяется как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов<sup>2</sup>. По сути результативность — это степень достижения цели, поставленной пред-

---

<sup>1</sup> *Ойнер О. К.* Оценка результативности маркетинга с позиции системы управления бизнесом // Российский журнал менеджмента. — 2008. — Т. 6, № 2. — С. 27–46.

<sup>2</sup> *ГОСТ ISO 9000-2011.* Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. — М.: Стандртинформ, 2013. — 13 с.

приятием, уровень, на котором была реализована выбранная стратегия.

Анализируя работы по оценке результативности, можно отметить, что большинство из них относится к планированию, организации и оценке результативности деятельности компании, т. е. к такому направлению менеджмента, как *performance management*. Данному направлению посвящены работы Д. Экса<sup>1</sup>, Г. Кокинза<sup>2</sup> и других исследователей. Авторы, рассматривающие результативность маркетинга, оценивают ее как итог отдельных маркетинговых мероприятий или в целом системы маркетинга.

О. К. Ойнер выделяет три элемента, участвующих в формировании результативности маркетинга: маркетинговую продуктивность (*marketing productivity*), которая подразумевает связи между элементами входа и выхода<sup>3</sup>, при этом в качестве входов рассматриваются ресурсы и активы компании, в качестве выходов — показатели объема продаж и прибыли, степень удовлетворенности клиента, качество сервиса, адаптивность и инновационность маркетинговых действий и др.; экономичность маркетинга (*efficiency*) как внутреннюю эффективность, включающую внутренние стандарты результативности («*to do things right*») и системы управления ресурсами; внешнюю эффективность (*effectiveness*), отражающую соответствие деятельности организации запросам внешней среды, ее адаптивность, устойчивость и способность к развитию<sup>4</sup>.

В. А. Колочева включает результативность маркетинговой деятельности в итоговую результативность бизнес-процессов, степень достижения целей, поставленных перед ними и приводящих в том числе к удовлетворенности внутренних и внешних

---

<sup>1</sup> *Axson D.* Best practices in planning and performance management: radically rethinking management for a volatile world. — 3<sup>rd</sup> ed. — N. Y. : John Wiley & Sons, 2010. — 300 p.

<sup>2</sup> *Кокинз Г.* Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами : пер. с англ. — 4-е изд. — М. : Альпина Пабlishер, 2017. — 316 с.

<sup>3</sup> *Ойнер О. К.* Оценка результативности маркетинга с позиции системы управления бизнесом // Российский журнал менеджмента. — 2008. — Т. 6, № 2. — С. 27–46.

<sup>4</sup> *Ойнер О. К.* Управление результативностью маркетинга : учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2012. — 350 с.

потребителей<sup>1</sup>. О. В. Китова определяет результативность как деятельность по достижению целей с учетом оптимальности использования ресурсов, отмечая направленность реализации маркетинговых стратегий на повышение стоимости компании и необходимость оценки результативности с позиции ценностно ориентированного управления<sup>2</sup>. Р. Г. Гучетль также подчеркивает важность оценки результативности маркетинговых функций как общего стратегического результата деятельности предприятия<sup>3</sup>.

В работах, посвященных маркетингу взаимоотношений, большинство авторов рассматривают результативность маркетинговой деятельности как эффективность взаимоотношений. Понятие результативности встречается лишь в нескольких работах и не имеет общепринятой трактовки. При этом создание ценности рассматривается как ключевой результат управления взаимоотношениями, в качестве показателя которого используется разница между выгодами и затратами на построение и поддержание взаимоотношений<sup>4</sup>.

В. Улага и А. Эгерт включают создание воспринимаемой ценности в понятие качества отношений как характеристику их результативности<sup>5</sup>. Р. Руст, Т. Амблер, Д. Карпентер, В. Кумар, Р. Сривастава понимают под результативностью взаимоотношений способность компании создавать данные взаимоотношения

---

<sup>1</sup> Колочева В. В. Оценка и повышение результативности бизнес-процессов предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — Новосибирск, 2010. — 24 с.

<sup>2</sup> Китова О. В. Концепция и информационная инфраструктура обеспечения управления результативностью маркетинга (теория и методология) : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. — СПб., 2012. — 40 с.

<sup>3</sup> Гучетль Р. Г. Управление результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей : автореф. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — Краснодар, 2014. — 26 с.

<sup>4</sup> Izakova N., Kapustina L., Drevalov A. Application of relationship marketing concept in the industrial market // The 12<sup>th</sup> International Days of Statistics and Economics Conference Proceedings (Prague, September 6–8, 2018). — Prague : VŠE, 2018. — P. 791–800; Ulaga W., Egger A. Relationship value and relationship quality // European Journal of Marketing. — 2006. — Vol. 40, iss. 3/4. — P. 311–327.

<sup>5</sup> Ulaga W., Egger A. Relationship value and relationship quality // European Journal of Marketing. — 2006. — Vol. 40, iss. 3/4. — P. 311–327.

и приумножать их, наращивать клиентскую базу<sup>1</sup>. Большинство российских авторов определяют результат управления взаимоотношениями как эффективность взаимоотношений и ценности, создаваемые в процессе взаимодействия участников деловой сети (О. У. Юлдашева, В. А. Городилов<sup>2</sup>, Г. Л. Багиев<sup>3</sup>, С. П. Куц<sup>4</sup>, М. М. Смирнова<sup>5</sup>, Н. И. Попов<sup>6</sup>, Ю. Ф. Попова<sup>7</sup>, О. А. Третьяк<sup>8</sup>). Н. И. Попов, подчеркивая тот факт, что понятие «результативность» не всегда связано с оценкой соотношения затрат и полученного результата, определяет результативность взаимоотношений как степень достижения запланированных целей данных отношений, вносящих свой вклад в создание долговременных конкурентных преимуществ и получение прибыли. Данное определение подчеркивает направленность результатов управления взаимоотношениями на достижение стратегической цели организации — получение прибыли.

---

<sup>1</sup> *Rust R., Ambler T., Carpenter G., Kumar V., Srivastava R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions // Journal of Marketing. — 2004. — No. 68. — P. 76–89.*

<sup>2</sup> *Юлдашева О. У., Городилов В. А. Стратегии взаимодействия с покупателями и оценка их эффективности // Маркетинг взаимодействия в инновационной экономике : сб. материалов Междунар. науч. конф. (Санкт-Петербург, 28–30 сентября 2009 г.) : в 2 ч. / под ред. И. А. Максимцева. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. — Ч. 1. — С. 112–124.*

<sup>3</sup> *Багиев Г. Л. Концептуальные основы формирования маркетинга взаимодействия в условиях развития рыночных сетей // Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность / под ред. Г. Л. Багиева, Х. Мефферта. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. — С. 11–28.*

<sup>4</sup> *Куц С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. — 2-е изд. — СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. — 272 с.*

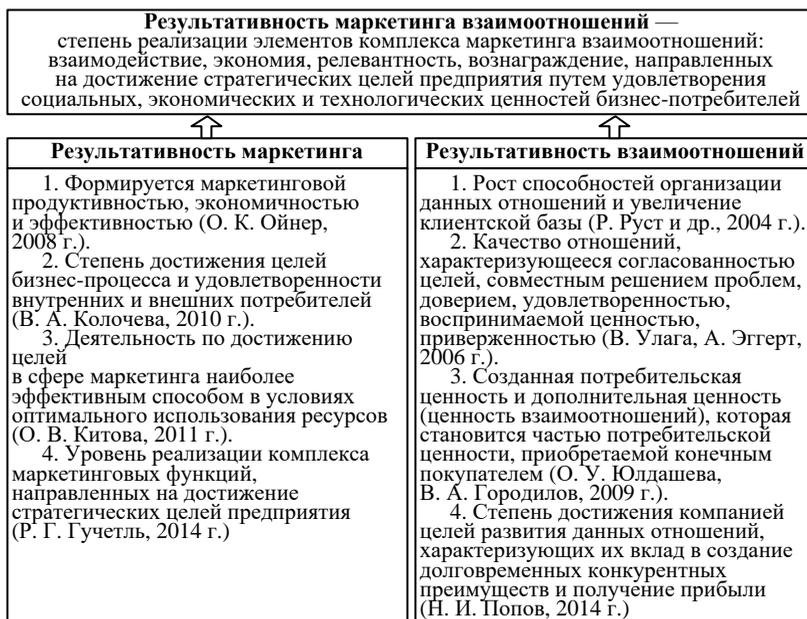
<sup>5</sup> *Смирнова М. М. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании // Российский журнал менеджмента. — 2006. — Т. 4, № 3. — С. 27–54.*

<sup>6</sup> *Попов Н. И. Маркетинговый подход к оценке результативности сетевых межфирменных отношений : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — СПб., 2010. — 33 с.*

<sup>7</sup> *Попова Ю. Ф. К вопросу об измерении эффективности управления взаимоотношениями в цепочке создания ценности // Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий : монография / под ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой. — Сыктывкар : Изд-во Сыктывкар. гос. ун-та, 2014. — С. 137–163.*

<sup>8</sup> *Третьяк О. А. О соотношении результатов и затрат в маркетинговой деятельности // Российский журнал менеджмента. — 2007. — Т. 5, № 2. — С. 57–62.*

Анализ терминов «результативность маркетинга» и «результативность взаимоотношений» позволил нам сформулировать определение результативности маркетинга взаимоотношений применительно к малым промышленным предприятиям как уровень реализации элементов комплекса маркетинга взаимоотношений: взаимодействие, экономия, релевантность, вознаграждение, направленных на достижение стратегических целей предприятия путем удовлетворения социальных, экономических и технологических ценностей бизнес-потребителей (рис. 15).



**Рис. 15.** Понятие результативности маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке

Все рассмотренные выше авторы отмечают, что оценка результативности требует разработки системы показателей, позволяющих дать количественную оценку планируемым результатам<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б., Капустина Л. М.* Оценка результативности маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке // *Управленец*. — 2018. — Т. 9, № 5. — С. 74–84.

**Классификация теоретико-методологических подходов по критерию охвата круга партнеров компании и финального результата отношений**

|   |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
| <p>1. Компания — удержание клиента — прибыльность</p>   | <p>2. Поставщик — компания — потребитель</p>   | <p>3. Компания — совместное создание ценности с клиентом</p>  | <p>4. Компания — эффективность сетевого взаимодействия</p>  | <p>5. Компания — интеграция маркетинга в общую систему управления компанией</p>  |
| <p><b>К. Гренрус</b> (1994). Простая модель отдачи от взаимоотношений.<br/><i>Показатели:</i> удовлетворенность, удержание потребителей, прибыльность компании</p>  | <p><b>С. Хогард, М. Берри</b> (2002).<br/><i>Показатели:</i> затраты на взаимодействие с поставщиком, с потребителем, прибыль от взаимодействия с потребителем</p> | <p><b>R. Rust, T. Ambler, G. S. Carpenter V. Kumar, R. K. Srivastava</b> (2004).<br/><i>Показатели:</i> осведомленность, уровень удовлетворенности, уникальность и устойчивость привилегий, преданность бренду, клиентский опыт</p> | <p><b>О. А. Третьяк</b> (2013). Концептуальная модель управления маркетингом взаимоотношений.<br/><i>Показатели:</i> система показателей, позволяющих оценить результаты взаимодействия всех участников сети</p>  | <p><b>А. Прайснер</b> (2007).<br/><i>Показатели:</i> сбалансированная система показателей маркетинга: «затраты/прибыль», «результативность», «сбыт», «логистика», «клиенты», «информация и инновации», «партнеры по сбыту»</p>                         |
| <p><b>Э. Гуммесон</b> (1999). Расширенная модель отдачи от взаимоотношений.<br/><i>Показатели:</i> удовлетворенность и удержание сотрудников и потребителей, прибыльность компании</p>  |  | <p><b>S. Gupta, D. Hanssens, B. Hardie, W. Kahn, V. Kumar, N. Lin, N. Ravishanker, S. Sriram</b> (2007).<br/><i>Показатели:</i> пожизненная ценность, ценность отзывов, ценность влияния, ценность понимания клиента</p>            | <p><b>Г. Л. Багиев</b> (2014). Концептуально-методологическая модель анализа эффективности взаимодействия субъектов рыночной сети.<br/><i>Показатели:</i> критерии, отражающие возможность сравнения результатов маркетинговой деятельности бизнес-субъектов сети</p> | <p><b>О. К. Ойнер</b> (2008).<br/><i>Показатели:</i> сбалансированная система показателей</p>  |
| <p><b>K. Storbacka, T. Strandvik, K. Grenrus</b> (1994). Комплексная модель отдачи от отношений.<br/><i>Показатели:</i> качество обслуживания, ценность, приверженность, удовлетворенность клиента, сила поставщика и клиента, прочность и долгосрочность взаимоотношений, патронаж, существование эпизодов, затраты на взаимоотношения, доход и прибыльность взаимоотношений</p> |  | <p><b>С. П. Куп, М. М. Смирнова</b> (2010).<br/><i>Показатели:</i> общее число потребителей, объем закупок потребителя, полные затраты на потребителя, коэффициент удержания, показатель маржинального дохода на потребителя</p>    | <p><b>О. У. Юлдашева</b> (2014).<br/><i>Показатели:</i> показатели стратегической, экономической, психологической эффективности сетевого взаимодействия партнеров</p>   | <p><b>Дж. Н. Шет, Д. Парватияр, М. Синха</b> (2013).<br/><i>Показатели:</i> система показателей: ССП Р. Каплана и Д. Нортон, индекс лояльности, степень удовлетворенности клиентов, степень удовлетворенности взаимоотношениями с партнерами и др.</p> |
|   |  | <p><b>М. М. Дворяшина</b> (2015).<br/><i>Показатели:</i> отношенческие, поведенческие, финансовые клиентские метрики</p>  | <p><b>Ю. Ф. Попова</b> (2014).<br/><i>Показатели:</i> стратегический, экономический и социальный аспекты эффективности взаимоотношений и функционирования сетевой среды</p>   | <p><b>М. Джеффри</b> (2013).<br/><i>Показатели:</i> обосновывающие расходы на маркетинг</p>  |

**Рис. 16.** Теоретико-методологические подходы к оценке ожидаемых результатов маркетинга взаимоотношений

Анализ научной литературы позволил выделить пять подходов, основанных на принципах выбора ключевых показателей ожидаемых результатов маркетинга взаимоотношений (рис. 16).

1. *Компания — удержание клиента — прибыльность*. Одна из первых моделей «отдачи от взаимоотношений» К. Гренруса основана на понятии «жизненного цикла взаимоотношений с клиентом» или «цепочки прибыли», в которой результатом маркетинга взаимоотношений признается прибыльность компании, а ключевым фактором прибыльности — удовлетворенность потребителя, являющаяся залогом его удержания<sup>1</sup>.

Многие исследователи ставят под сомнение данную модель и предлагают включать в нее удовлетворенность сотрудников и их удержание, хорошее качество на выходе, что приводит к удовлетворенности клиентов, их удержанию и повышению прибыльности компании<sup>2</sup>.

К. Storbacka, Т. Strandvik, С. Grönroos, развивая данный подход, предложили модель, в которой демонстрируют влияние большого количества факторов на прибыльность взаимоотношений. К таким факторам авторы модели относят качество обслуживания, ценность в представлении клиента, его приверженность компании, удовлетворенность, зависимость потребителей от компании, наличие альтернатив для взаимодействия и прочность взаимоотношений<sup>3</sup>.

Большинство перечисленных факторов невозможно представить в виде количественных значений и оценить их динамику, поэтому многие модели носят теоретический характер и трудно применимы на практике.

2. *Поставщик — компания — потребитель*. С. Хогард и М. Берри на основе сравнения результатов маркетинговой и закупочной деятельности компании оценивают результативность

---

<sup>1</sup> Grönroos С. From Marketing to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing // Management Decision. — 1995. — Vol. 32, no. 2. — P. 4–20.

<sup>2</sup> Hakansson H., Snehota I. No business is an island: the network concept of business strategy // Scandinavian Journal of Management. — 2000. — Vol. 4, no. 3. — P. 187–200.

<sup>3</sup> Storbacka K., Strandvik T., Grönroos С. Managing customer relationship for profit: The dynamics of relationship quality // International Journal of Service Industry Management. — 1994. — Vol. 5, iss. 5. — P. 21–38.

взаимоотношений с поставщиком, размер затрат на потребителя и прибыль от взаимодействия с ним. Данные оценки являются аргументами для выбора одного из трех вариантов стратегий:

1) конкурентной, предполагающей прекращение отношений;

2) кооперативной, направленной на поддержание долгосрочных отношений;

3) командной, реализуемой при доминировании производителя над потребителем и позволяющей минимизировать затраты на него<sup>1</sup>.

3. *Компания — совместное создание ценности с клиентом.*

Оценка результатов построения взаимоотношений на основе комплекса клиентских метрик предлагается рядом зарубежных и российских исследователей. Р. Руст, Т. Амблер, Д. Карпентер, В. Кумар, Р. Сривастава формируют комплекс показателей, включающих уровень осведомленности клиента о компании и ее товарах; уникальность и устойчивость получаемых клиентом привилегий, уровень удовлетворенности клиента; преданность его бренду; клиентский опыт<sup>2</sup>. S. Gupta, D. Hanssens, B. Hardie, W. Kahn, V. Kumar, N. Lin, N. Ravishanker, S. Sriram рассматривают пожизненную ценность клиента CLV (customer lifetime value) как размер денежного потока, который генерирует клиент в течение жизненного цикла, считают ее основным показателем результативности взаимоотношений с клиентами<sup>3</sup>. Показатель уровня вовлеченности клиента CEV (customer engagement value), который учитывает степень эмоционального возбуждения и мыслительной деятельности, сопровождающих поведение потребителей в процессе покупки, предлагают использовать для определения ценности клиента V. Kumar, L. Aksoy, B. Donkers, R. Venkatesan, T. Wiesel, S. Tillmanns. Они оценивают вовлеченность

---

<sup>1</sup> Hougaard S., Bjerre M. Strategic Relationship Marketing. — Heidelberg : Springer-Verlag, 2002. — 300 p.

<sup>2</sup> Rust R., Ambler T., Carpenter G., Kumar V., Srivastava R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions // Journal of Marketing. — 2004. — No. 68. — P. 76–89.

<sup>3</sup> Gupta S., Hanssens D., Hardie B., Kahn W., Kumar V., Lin N., Ravishanker N., Sriram S. Modeling customer lifetime value // Journal of Service Research. — 2006. — No. 9. — P. 139–155.

клиента как агрегирование четырех показателей: пожизненной ценности, ценности отзывов, ценности влияния и ценности понимания клиента<sup>1</sup>.

С. П. Куц и М. М. Смирнова в качестве клиентских метрик предлагают рассматривать показатели, позволяющие определить ценность потребителя для компании на промышленном рынке<sup>2</sup>. М. М. Дворяшина в комплекс клиентских метрик включает отношенческие, поведенческие и финансовые показатели. При этом к отношенческим относятся метрики удовлетворенности, в том числе отношениями с компанией, с компанией-поставщиком, продуктом, готовность дать рекомендации компании-поставщику. К поведенческим в свою очередь отнесены метрики «клиент — компания»: лояльность, поведение клиента в процессе принятия решения о покупке, предпочтения поставщика, ценовая премия, доля кошелька и сетевые метрики «клиент — клиент»: эффективность партнерства, взаимодействие в социальном пространстве, SMM-метрики. К финансовым метрикам относятся показатели пожизненной ценности клиента, затраты на привлечение одного клиента, уровень вовлеченности клиента, клиентский капитал<sup>3</sup>. Некоторые метрики довольно сложно поддаются оценке. Например, показатель уровня вовлеченности клиента CEV (Customer engagement value), для определения которого необходимо выяснить, как покупатель участвует в жизни продукта компании. Данный показатель довольно сложно оценить, так как необходимо учитывать уровень эмоционального возбуждения и мыслительной деятельности, сопровождающих выбор товара и осуществление покупки<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Kumar V., Aksoy L., Donkers B., Venkatesan R., Wiesel T., Tillmanns S. Undervalued or overvalued customer: capturing total customer engagement value // Journal of Service Research. — 2010. — Vol. 13, iss. 3. — P. 297–310.

<sup>2</sup> Куц С. П., Смирнова М. М. Маркетинг на B2B-рынках, отношенческий подход : учеб. пособие. — СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. — 272 с.

<sup>3</sup> Дворяшина М. М., Петрушенко А. В., Рыштейн И. А. Методология оценки эффективности маркетинга на основе клиентских метрик // Известия Санкт-Петербургского государственного технологического института (технического университета). — 2015. — № 30(56). — С. 101–105.

<sup>4</sup> Изакова Н. Б., Капустина Л. М., Сысоева Т. Л. Как измерить эффективность маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке // Практический маркетинг. — 2017. — № 5(243). — С. 28–33.

#### 4. Компания — эффективность сетевого взаимодействия.

На промышленных рынках значимая роль в результативности управления маркетингом взаимоотношений принадлежит всем участникам цепочки создания ценности, оказывающим влияние на удовлетворенность потребителей. В связи с этим ряд авторов при оценке результативности управления маркетингом взаимоотношений предлагает учитывать результаты взаимодействия со всеми партнерами. О. А. Третьяк, развивая DCM-подход (demand-chain management — управление цепочками спроса), разработывает концептуальную модель управления маркетингом взаимоотношений, участниками взаимодействия в которой являются все создатели потока товара: поставщики, производители, посредники, потребители, участвующие в создании дополнительной ценности в процессе производства, распределения и потребления произведенных благ. Такой подход, по мнению О. А. Третьяк, требует поиска новых инструментов оценки результатов маркетинга взаимоотношений, позволяющих оценить результативность взаимодействия всех участников сети<sup>1</sup>. Г. Л. Багиев предложил вербальную модель оценки экономической эффективности маркетинговых мероприятий, в которую включил показатели, отражающие уровень маркетинговой деятельности всех бизнес-субъектов сети<sup>2</sup>.

Система метрик для комплексной оценки реализации стратегий повышения удовлетворенности потребителей, разработанная О. У. Юлдашевой, также основана на принципах расширения концепции управления цепями поставок до рамок управления сетью отношений. При таком подходе автором предлагает использовать показатели стратегической, экономической и психологической эффективности и комплексные показатели, позволяющие

---

<sup>1</sup> Третьяк О. А., Словес И. А. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока // Российский журнал менеджмента. — 2012. — Т. 10, № 1. — С. 29–50.

<sup>2</sup> Багиев Г. Л. Формирование концепции маркетинга пространственного взаимодействия // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2014. — № 1. — С. 3–14. URL: <http://vestnik-ku.ru/articles/2014/1/rus/1.pdf>.

оценить уровень удовлетворенности всех стейкхолдеров сети<sup>1</sup>. Ю. Ф. Попова предлагает оценивать стратегический, экономический и социальный аспекты эффективности взаимоотношений и функционирования сетевой среды в цепочке создания ценности<sup>2</sup>.

5. *Компания — интеграция маркетинга в общую систему управления компанией*. О. К. Ойнер проводит оценку результативности маркетинга с позиции всей системы управления бизнесом и предлагает интегрированный подход, основанный на сбалансированной системе показателей, отражающих связи по уровням управления в компании, согласование стратегических и оперативных целей и действий, монетарных и немонетарных показателей<sup>3</sup>. Дж. Шет, Д. Парватияр, М. Синха также рекомендуют использовать сбалансированную систему показателей, отражающих цели и задачи конкретных программ маркетинга взаимоотношений<sup>4</sup>. В зависимости от специфики реализуемых программ маркетинга предлагается включать в число метрик результативности показатели сбалансированной системы Р. Каплана и Д. Нортон<sup>5</sup>, индекс лояльности (NPS) Ф. Райхельда, оценку степени удовлетворенности клиентов и степени удовлетворенности компании взаимоотношениями с партнерами и дру-

---

<sup>1</sup> *Юлдашева О. У.* Реалии и перспективы развития маркетинга взаимодействия в России на стратегическом уровне: сетевая перспектива // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2014. — № 1. — С. 56–77.

<sup>2</sup> *Попова Ю. Ф.* К вопросу об измерении эффективности управления взаимоотношениями в цепочке создания ценности // Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий: монография / под ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой. — Сыктывкар: Изд-во Сыктывкар. гос. ун-та, 2014. — С. 137–163.

<sup>3</sup> *Ойнер О. К.* Управление результативностью маркетинга: учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2012. — 350 с.

<sup>4</sup> *Шет Дж., Парватияр А., Синха М.* Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. — 2013. — Т. 11, № 1. — С. 63–94.

<sup>5</sup> *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — С. 13.

гие показатели<sup>1</sup>. А. Прайснер развивает данную тему и предлагает использовать ССП в маркетинговой и сбытовой деятельности компании. При этом он выделяет новые категории распределения показателей: «затраты/прибыль», «результативность», «сбыт», «логистика», «клиенты», «информация и инновации», «партнеры по сбыту»<sup>2</sup>.

М. Джеффри также рассматривает основные показатели, позволяющие оценить результаты маркетинговой деятельности, обосновать расходы на маркетинг, и вводит понятие маркетинга, основанного на данных<sup>3</sup>. При этом автор говорит о необходимости формирования оптимального набора показателей, достаточного для получения объективной оценки результатов маркетинговой деятельности и позволяющего получить наилучший результат при минимальных затратах времени и усилий. Но в подходах А. Прайснера и М. Джеффри не все предлагаемые авторами показатели маркетинговой деятельности связаны напрямую с результатами управления взаимоотношениями с партнерами.

Анализ теоретико-методологических подходов к оценке ожидаемых результатов маркетинга взаимоотношений позволил выявить:

— признание всеми авторами значимости оценки эффективности инвестиций в построение взаимоотношений с потребителями для достижения более высоких финансовых результатов компании;

— необходимость регулярного обновления информации о рынке и участниках взаимодействия, об организации информационного обмена, необходимой для расчета и анализа ожидаемых результатов маркетинга взаимоотношений;

— отсутствие единого подхода к разработке системы показателей маркетинга и показателей ожидаемых результатов маркетинга взаимоотношений, наличие большого спектра показате-

---

<sup>1</sup> Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 352 с.

<sup>2</sup> Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте : пер. с англ. — М. : Изд. дом Гребенникова, 2007. — 303 с.

<sup>3</sup> Джеффри М. Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый : пер. с англ. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 384 с.

лей эффективности взаимодействия с потребителями и другими партнерами компании.

Исходя из этого сделан вывод о том, что сохраняет свою актуальность и практическую значимость решение научной проблемы, связанной с определением результативности маркетинга взаимоотношений и разработкой системы показателей его результативности, включающей индикаторы, позволяющие оценить вклад результата управления взаимоотношениями с потребителями в развитие всех бизнес-перспектив компании.

В связи с этим авторы придерживаются интегрированного подхода, включающего сбалансированную систему показателей маркетинга, позволяющую провести комплексную оценку управления маркетингом малого промышленного предприятия, а также расчет и анализ показателей результативности по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R, интегральный показатель удовлетворенности бизнес-потребителей.

Цифровизация маркетинга взаимоотношений, активизация электронной коммерции является преимуществом для мобильных промышленных предприятий МСП. Низкий уровень бюрократии и иерархии в таких компаниях создает условия для более активного взаимодействия между всеми сотрудниками и способствует мобильности в передаче информации как внутри компании, так и более быстрому принятию решений относительно особенностей взаимоотношений с теми или иными партнерами. Результативность маркетинга взаимоотношений может повышаться путем внедрения интернет-сотрудничества между предприятиями, совместного создания продукта, обмена идеями, доступности новых рынков. Отраслевые источники, такие как консалтинговая фирма McKinsey, отмечают, что МСП, обладающие сильным веб-присутствием, растут в два раза быстрее, чем те, кто не имеет или минимально присутствует в интернете. Согласно Х. Ким, И. Ли и К. Ли, «все фирмы, которые используют уникальную ценность интернета в управлении инновациями и реинжиниринге бизнес-процессов вероятно будут иметь устойчивое конкурентное преимущество»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Li X., Sun Sh. X., Chen K., Fung T., Wang H. Design theory for market surveillance systems // Journal of Management Information Systems. — 2015. — Vol. 32, no. 2. — P. 278–313.

В связи с этим основными направлениями интернет-маркетинга для малых и средних промышленных предприятий являются: ведение и обновление информационных баз данных клиентов; корпоративного сайта; организация интернет-продаж, заказов онлайн; организация информационного технического онлайн сервиса; создание широкого спектра интернет-коммуникаций: ведение блогов, социальных сетей, форумов. Это создает условия для более активного взаимодействия между компаниями, формирования доверительных отношений с клиентами и позволяет выявлять ценности, которые ожидают получить клиенты в результате взаимоотношений с производителем, быстро и гибко реагировать на получаемые сигналы рынка, разрабатывать и применять маркетинговые инструменты для создания взаимных ценностей<sup>1</sup>.

Методика оценки результативности маркетинга взаимоотношений малого промышленного предприятия включает три этапа: расчет и анализ показателей результативности по инструментам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R, выявление отклонений между фактическими показателями и плановыми на основе метода анализа разрывов, расчет интегрального показателя удовлетворенности бизнес-потребителей (табл. 17, 18).

Т а б л и ц а 17

**Сбалансированная система показателей маркетинга  
малого промышленного предприятия**

| <b>I этап. Расчет и анализ ССП маркетинга</b> |   |
|---|---|
| Бизнес-перспективы                            | Показатели маркетинга   |
| Финансы                                       | Доля постоянных потребителей в общем объеме продаж ( $DY$ ): $DY = \frac{V_i}{ARB} \times 100 \%,$ где $V_i$ — показатели объема продаж бизнес-потребителям, р.; $ARB$ — ежегодный периодический доход компании, р. |

<sup>1</sup> Izakova N. B., Kapustina L. M., Vozmilov I. D. Relationship marketing management of a small industrial enterprise in B2B market in the context of digital economy // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. — 2019. — Vol. 240. — P. 349–354.

| <b>I этап. Расчет и анализ ССП маркетинга</b> |   |
|---|---|
| Бизнес-перспективы                            | Показатели маркетинга   |
|   | <p>Коэффициент корреляции:</p> $R_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x}) \times (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \times \sum (y_i - \bar{y})^2}},$ <p>где <math>x</math> — доля потребителей в общем объеме продаж, <math>DY</math>, %; <math>y</math> — значения уровня удовлетворенности потребителей, балльная оценка</p> <p>Прибыльность потребителей (<math>CP</math>), р.:</p> $CP = V_i - TC_i,$ <p>где <math>TC_i</math> — затраты на одного потребителя за выбранный период, р.</p>  |
| Отношения с клиентами                         | <p>Уровень удовлетворенности потребителей (<math>CSAT</math>), С, %</p> <p>Балльная оценка (от 1 до 10 баллов): 1–6 — не удовлетворен; 7–8 — нейтральное отношение; 9–10 — полностью удовлетворен. С = % полностью удовлетворенных — % неудовлетворенных потребителей</p>   |
|   | <p>Коэффициент удержания (<math>CRR</math>):</p> $CRR = \frac{E - N_n}{S} \times 100 \%,$ <p>где <math>E</math> — количество потребителей на конец периода; <math>N_n</math> — количество новых потребителей, приобретенных за период; <math>S</math> — количество потребителей на начало периода</p> <p>Пожизненная ценность потребителя (<math>CLV</math>), р.:</p> $CLV = CP \times \frac{CRR}{1 + DR - CRR},$ <p>где <math>CP</math> — прибыльность потребителей, р.; <math>CRR</math> — коэффициент удержания, %; <math>DR</math> — коэффициент дисконтирования, %.</p> <p>Коэффициент корреляции:</p> $R_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x}) \times (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \times \sum (y_i - \bar{y})^2}},$ <p>где <math>x</math> — показатели пожизненной ценности потребителей <math>CLV</math>, р.; <math>y</math> — значения уровня удовлетворенности потребителей, балльная оценка</p> |
| Внутренние бизнес-процессы                    | <p>Соблюдение сроков заказов (<math>P</math>), %:</p> $P = \frac{VCP}{VP} \times 100 \%,$ <p>где <math>VCP</math> — количество заказов, выполненных в срок; <math>VP</math> — общее количество заказов</p>  |

| <b>I этап. Расчет и анализ ССП маркетинга</b>   |  |
|---|--|
| Бизнес-перспективы  | Показатели маркетинга  |
|   | <p>Коэффициент перекрестных продаж (<i>Cross</i>), %:</p> $Cross = \frac{N}{K} \times 100 \%,$ <p>где <i>N</i> — общее количество потребителей; <i>K</i> — количество продуктов, приобретенных потребителями за период</p> |
| Обучение и рост   | <p>Уровень удовлетворенности сотрудников.<br/>                     Балльная оценка (от 1 до 10 баллов): 1–6 — не удовлетворен;<br/>                     7–8 — нейтральное отношение; 9–10 — полностью удовлетворен</p>     |
|   | <p>Длительность взаимодействия сотрудников с потребителями <i>Q</i>, лет.<br/>                     Медианное значение ранжированного ряда сроков взаимодействия сотрудников с потребителями к концу выбранного периода</p> |
| <b>II этап. Оценка динамики показателей маркетинга:</b><br>индексы ССП маркетинга за период |  |

Таблица 18

### Методика оценки результативности маркетинга взаимоотношений

| Этап  | Методический инструментарий  |
|---|--|
| <p>I. Расчет и анализ показателей результативности по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R, балльная оценка каждого показателя (от 1 до 10 баллов)</p> | <p>Индекс удовлетворенности сервисом <math>J_c</math>.<br/>                     Индекс удовлетворенности взаимодействием с персоналом компании <math>J_o</math>.<br/>                     Индекс удовлетворенности сроками оформления заявок, заключения договоров <math>J_b</math>.<br/>                     Индекс удовлетворенности сроками выполнения заказов <math>J_y</math>.<br/>                     Индекс соответствия технических характеристик продукции технологии потребителей <math>J_s</math>.<br/>                     Индекс удовлетворенности учетом индивидуальных требований потребителей к продукции <math>J_t</math>.<br/>                     Индекс удовлетворенности условиями оплаты <math>J_3</math>.<br/>                     Индекс удовлетворенности информационным обеспечением <math>J_p</math></p> |
| <p>II. Выявление отклонений между фактическими показателями и плановыми на основе метода анализа разрывов (Gap Analysis)</p>  | $G_j = J_n^{\text{факт}} - J_n^{\text{план}},$ <p>где <math>G_j</math> — показатель, отражающий разрыв между целевыми и достигнутыми значениями показателей индексов удовлетворенности потребителей по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R;</p>  |

| Этап   | Методический инструментарий  |
|--|--|
|  | $J_n^{\text{факт}}$ — показатель уровня достижения индексов удовлетворенности потребителей по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R; $J_n^{\text{план}}$ — целевые значения индексов удовлетворенности потребителей по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R                                 |
| III. Расчет интегрального показателя удовлетворенности бизнес-потребителей | Интегральный показатель удовлетворенности потребителей: $J = \sqrt[T_{J_c} \times T_{J_o} \times T_{J_n} \times T_{J_y} \times T_{J_s} \times T_{J_r} \times T_{J_s} \times T_{J_p}]{} ,$ где $T_j$ — темпы роста индексов $T_j$ удовлетворенности потребителей по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R |

1. Определение плановых значений, расчет и анализ фактических значений показателей результативности по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R. Оценка показателей результативности проводится как оценка соответствия ценностей, созданных компанией, ожиданиям потребителя. Оценка проводится по десятибалльной шкале, потребителям предлагается оценить уровень удовлетворенности по каждому из инструментов комплекса маркетинга, где 1 — наименее удовлетворен, 10 — наиболее удовлетворен. Далее рассчитывается процент неудовлетворенных потребителей, выбравших ответы от 1 до 6; процент нейтральных ответов — от 7 до 8; процент удовлетворенных потребителей, давших ответы 9–10. Индекс удовлетворенности будет равен разности между процентом удовлетворенных и неудовлетворенных потребителей.

2. Определение точек контроля, построение графика результативности маркетинга взаимоотношений:

а) выявление отклонений между фактическими показателями и плановыми на основе метода анализа разрывов (Gap Analysis);

б) выявление причин отклонений методом глубинного интервью.

В результате каждому элементу модели 4R присваивается две координаты, соответствующие плановым и фактическим зна-

чениям уровней достижения маркетинговых целей по двум компетенциям: 1R — сервис и опыт; 2R — время и удобство; 3R — экспертиза и товар; 4R — затраты и рост, по которым строится график результативности (рис. 17)<sup>1</sup>.

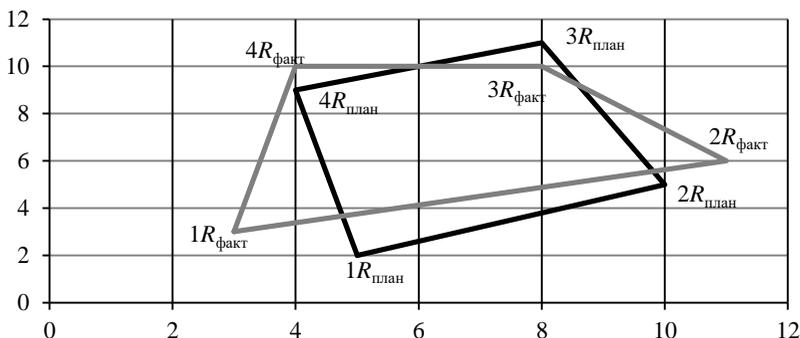


Рис. 17. Оценка результативности маркетинга взаимоотношений малого промышленного предприятия на рынке B2B, %:

$R_{\text{план}}$  — планируемые показатели результативности по модели 4R;

$R_{\text{факт}}$  — фактические показатели

С целью выявления несоответствия между фактическими показателями уровня достижения целей и плановыми авторами предложено дополнить график результативности методом анализа разрывов (Gap Analysis)<sup>2</sup>. Данный метод позволяет оценить степень готовности к выполнению перехода от текущего состояния к желаемому. Разрыв определяется как разность между планируемыми значениями показателей уровня достижения целей модели 4R и фактическими.

Предлагается распределение полученных значений по элементам R и уровня удовлетворенности потребителей представить в виде матрицы приоритетов Эйзенхауэра, что позволяет опреде-

<sup>1</sup> Izakova N. B., Kapustina L. M., Vozmilov I. D. Relationship marketing management of a small industrial enterprise in B2B market in the context of digital economy // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. — 2019. — Vol. 240. — P. 349–354.

<sup>2</sup> Друкер П. Практика менеджмента / пер. с англ. И. Веригина. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 406 с.

лять четыре маркетинговые стратегии по повышению результативности управления маркетингом взаимоотношений<sup>1</sup>.

1. Сконцентрироваться здесь — большая значимость, низкая удовлетворенность: требует немедленного внимания для улучшения положения, представляет основные слабости.

2. Сохранять хороший результат — большая значимость, высокая удовлетворенность: стратегия указывает на возможность достижения или поддержания конкурентных преимуществ и представляет сильные стороны рассматриваемого объекта.

3. Низкий приоритет — низкая важность, низкая удовлетворенность: незначительные недостатки, которые не требуют дополнительных усилий.

4. Возможный перебор — низкая важность, высокая удовлетворенность: стратегия учитывает, что ресурсы, связанные с этими атрибутами, будут излишними и должны быть направлены на другие цели.

Особенностями предложенной методики являются:

— анализ динамики показателей результативности маркетинга взаимоотношений как изменение уровня их значений в результате реализации стратегии и разработанных компанией элементов комплекса маркетинга взаимоотношений 4R;

— выявление причинно-следственных связей между показателями результативности маркетинга взаимоотношений и финансовыми показателями деятельности промышленного предприятия малого бизнеса;

— гипотеза о зависимости доли потребителей в объеме продаж компании от их уровня удовлетворенности (проверяется с помощью дисперсионного анализа и анализа методом таблиц сопряженности);

— гипотеза о наличии связи между уровнем удовлетворенности потребителей их пожизненной ценностью (проверяется методом корреляционного анализа);

---

<sup>1</sup> *Izakova N. B., Kapustina L. M., Vozmilov I. D. Relationship marketing management of a small industrial enterprise in B2B market in the context of digital economy // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. — 2019. — Vol. 240. — P. 349–354.*

— проведение глубинных интервью с целевыми потребителями с низким уровнем показателей, которые, в отличие от стандартизированного анкетного опроса, позволяют получить уникальную информацию о дополнительных ценностях потребителей промышленной продукции, связанную с особенностями производственного процесса потребителя, его месторасположением, сроками поставок, особенностями технического обслуживания и др.

Предложенная методика позволяет разработать план маркетинга взаимоотношений по инструментам 4R, направленный на удовлетворение ценностей целевых сегментов потребителей; выявить, как удовлетворенность потребителей влияет на их прибыльность для компании, уровень объема продаж и, как результат, на финансовые показатели деятельности малого промышленного предприятия.

# ГЛАВА 3

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ

---

### 3.1. Апробация модели управления маркетингом малого промышленного предприятия

Апробация теоретических и методических положений, представленных в монографии, проведена на примере малых промышленных предприятий ООО «Адепласт», производителя профиля из поливинилхлорида<sup>1</sup> (ПВХ) в Уральском федеральном округе, и АО «Арамилский завод передовых технологий», поставщика ООО «Адепласт».

Анализ ситуации на российском рынке поливинилхлоридного профиля, проведенный авторами в 2014–2018 гг., позволил

---

<sup>1</sup> Поливинилхлорид — пластмасса белого цвета, термопластичный полимер винилхлорида. Международное обозначение — PVC.

сделать выводы об умеренно концентрированном рынке<sup>1</sup>. При таком уровне концентрации производители в большой степени зависят друг от друга, выбор фирмой объема выпуска и цены продукции определяется ответной реакцией действующих на рынке конкурентов. Проведенный анализ внешней среды и результаты маркетинговых исследований рынка показали, что ситуация на рынке профилей из поливинилхлорида является сложной, большинство факторов макросреды не способствуют развитию производства профиля из ПВХ в Российской Федерации<sup>2</sup>.

С целью выявления ценностей взаимоотношений с потребителями, выделения наиболее перспективных сегментов для взаимодействия и оптимального распределения ресурсов на взаимодействие проведено сегментирование потребителей поливинилхлоридного профиля с помощью методов, предложенных в исследовании. Критерии сегментирования потребителей представлены на рис. 18.

Сегментирование проведено с помощью программного комплекса SPSS, значения микро- и макрокритериев были закодированы в виде номинальных переменных. Проаннотирована база данных потребителей в количестве 150 компаний.

Для выявления однородных групп по потребительским ценностям с позиции установок по отношению к ассортименту компании ООО «Адепласт», особенностей требований к конструктивным признакам продукции выбран кластерный анализ. В результате кластеризации построены таблица шагов агломерации (прил. Д) и древовидная дендограмма (прил. Е), на основе анализа которых было принято решение о выделении трех кластеров. При этом данное количество кластеров является наиболее полноценным с точки зрения количества компаний, попавших в каждый кластер — 87; 33 и 29. Рисунок 19 демонстрирует распределение средних значений по предпочитаемым товарным группам.

---

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б.* Маркетинговые исследования с применением SPSS // *Инновации в создании и управлении бизнесом: материалы V Междунар. науч. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 15–17 октября 2014 г.)*. — М.: Рос. ун-т дружбы народов, 2014. — С. 30–34.

<sup>2</sup> *Изакова Н. Б., Тимохина Г. С., Аликперов И. М.* Концепция маркетинга взаимоотношений субъектов рынка ПВХ-профиля // *Экономика и предпринимательство*. — 2016. — № 11-2(76-2). — С. 515–518.

Так как данные о предпочтениях потребителей имеют бинарное распределение (1 — приобретают данный товар, 2 — не приобретают данный товар), следовательно, чем ближе к 1 среднее значение, тем более часто приобретается данная товарная группа.

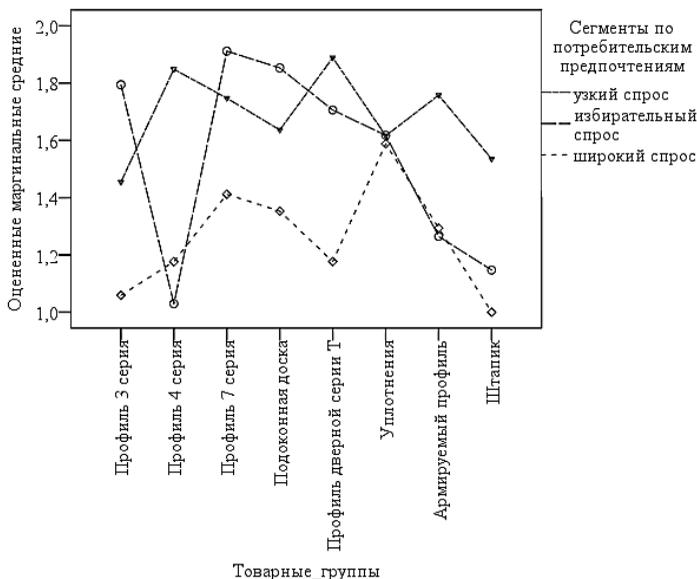
| <i>Показатели</i>                    |   | <i>Характеристики промышленных потребителей</i> |   |
|--------------------------------------|---|---|---|
| <b>Критерии микросегментирования</b> | Потребительские предпочтения:<br>— оконные профильные системы;<br>— дверные профильные системы;<br>— подоконники;<br>— уплотнители;<br>— армированный профиль;<br>— штапик        | <b>Критерии макросегментирования</b>            | Масштаб (размер) компании-потребителя                 |
|                                      | Особенности требований к конструктивным признакам продукции, ее качеству:<br>— профильная система 3-й серии;<br>— профильная система 4-й серии;<br>— профильная система 7-й серии |   | Объем продаж компании-потребителя                     |
|                                      | Доля потребителя в объеме продаж  |   | Опыт работы на отраслевом рынке                       |
|                                      | Частота заказов   |   | Географическое месторасположение компании-потребителя |
|                                      | Длительность взаимоотношений с потребителями  |   |   |

**Рис. 18.** Система критериев сегментирования потребителей ПВХ-профилей

Анализируя средние значения на полученном графике, делаем вывод о трех сегментах потребителей, выделенных с позиции потребительских ценностей по отношению к ассортименту компании: сегмент узкого спроса включает 87 предприятий (58 %), приобретающих в основном 1–2 ассортиментные группы; сегмент избирательного спроса состоит из 34 предприятий (22 %), предпочитающих приобретать только отдельные ассортиментные группы; сегмент широкого спроса, состоящий из 29 предприятий (20 %), — составляющие его потребители предпочитают разнообразные ассортиментные группы, количество типов продукции, заказываемых потребителями — от 4 до 7. При этом 21 % данных клиентов одновременно заказывают все три типа профиля, остальные 79 % заказывают два типа профиля.

Выбор данных трех кластеров проверен с помощью анализа методом *k*-средних и двухэтапной кластеризации. Полученные кластеры схожи с кластерами, образованными в результате иерар-

хического анализа. Отличие состоит лишь в оценочных значениях средних, общая характеристика товарных предпочтений полученных сегментов осталась такой же. Узкий сегмент в данном случае представляют 53 клиента (36 %), избирательный — 57 (38 %), широкий — 40 (26 %).



**Рис. 19.** Средние значения стандартизированных переменных для кластеров по потребительским предпочтениям<sup>1</sup>

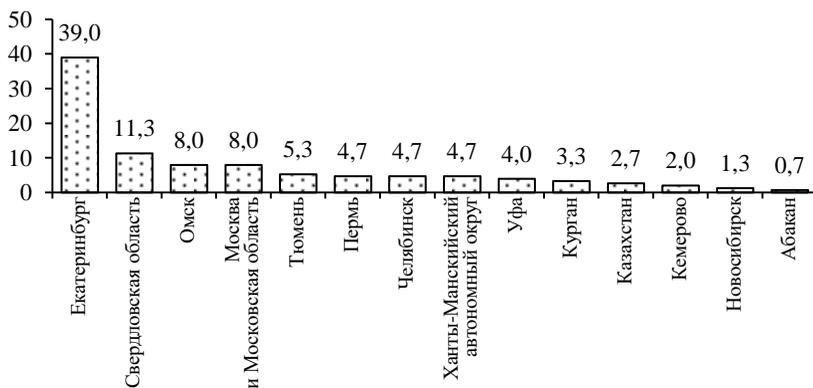
Таким образом, в ходе данного анализа произошло перераспределение предприятий по сегментам за счет сужения сегмента узкого спроса. Разбиение выборки на три кластера подтверждается на уровне значимости 95 %. При проведении двухэтапной кластеризации в качестве меры расстояния между центрами кластеров использовалось Log — прав подобия. В результате получены два кластера, в первый из которых вошли 87 (58 %) предприятий, во второй — 63 (42 %) (прил. Ж). Характеристики первого кластера схожи с сегментом узкого спроса, полученным

<sup>1</sup> Получено в результате проведения кластерного анализа в Statistical Package for the Social Science.

в результате проведения предыдущего анализа; также по количеству вошедших в него предприятий он полностью совпадает с сегментом узкого спроса, полученным в результате иерархического кластерного анализа. Второй кластер объединил в себе избирательный и широкий спрос.

В результате проведенной кластеризации тремя методами можно сделать вывод о схожести результатов сегментирования, что свидетельствует об объективности полученных данных. Остановимся на трех сегментах, выделенных по потребительским ценностям в результате иерархического анализа.

В качестве следующего критерия сегментирования используем географическое расположение потребителей. Доли потребителей ПВХ-профиля компании ООО «Адепласт» по географическим регионам представлены на рис. 20.



**Рис. 20.** Доли потребителей ПВХ-профиля ООО «Адепласт» по географическим регионам, %<sup>1</sup>

Из рис. 20 видно, что наибольшее количество потребителей сосредоточено в Екатеринбурге и Свердловской области. Характеристика профилей сегментов узкого, избирательного и широкого спроса по территориальному расположению компаний потребителей представлена в таблице сопряженности (табл. 19) и на рис. 21.

<sup>1</sup> Построено на основе материалов ООО «Адепласт».

Таблица сопряженности «Географическое месторасположение — Сегменты по потребительским ценностям», %

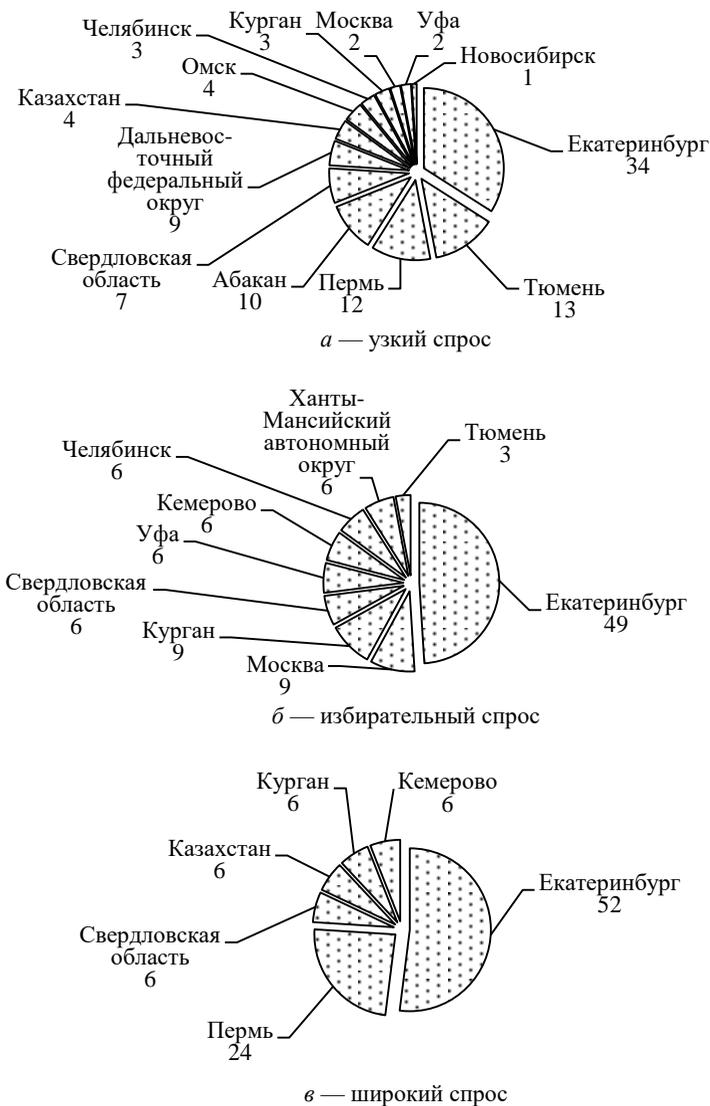
| Географическое месторасположение  | Сегменты по потребительским ценностям |                     |               | Итого        |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------|---------------|--------------|
|                                   | Узкий спрос                           | Избирательный спрос | Широкий спрос |              |
| Екатеринбург                      | 33,3                                  | 50,0                | 52,9          | 39,3         |
| Свердловская область              | 13,1                                  | 8,8                 | 5,9           | 11,3         |
| Омск                              | 12,1                                  | 0,0                 | 0,0           | 8,0          |
| Тюмень                            | 7,1                                   | 2,9                 | 0,0           | 5,3          |
| Пермь                             | 3,0                                   | 0,0                 | 23,5          | 4,7          |
| Москва                            | 10,1                                  | 5,9                 | 0,0           | 8,0          |
| Абакан                            | 1,0                                   | 0,0                 | 0,0           | 0,7          |
| Казахстан                         | 3,0                                   | 0,0                 | 5,9           | 2,7          |
| Челябинск                         | 4,0                                   | 8,8                 | 0,0           | 4,7          |
| Уфа                               | 4,0                                   | 5,9                 | 0,0           | 4,0          |
| Ханты-Мансийский автономный округ | 5,1                                   | 5,9                 | 0,0           | 4,7          |
| Курган                            | 2,0                                   | 5,9                 | 5,9           | 3,3          |
| Кемерово                          | 0,0                                   | 5,9                 | 5,9           | 2,0          |
| Новосибирск                       | 2,0                                   | 0,0                 | 0,0           | 1,3          |
| <i>Итого</i>                      | <i>100,0</i>                          | <i>100,0</i>        | <i>100,0</i>  | <i>100,0</i> |

*Примечание.* Получено по результатам иерархического анализа.

Как можно видеть из рис. 21, сегмент узкого спроса наиболее представлен по географическому расположению компаний — его составляют 13 регионов; в сегмент избирательного спроса вошло 9 регионов; широкий спрос представлен еще более узким географическим представительством — только 6 регионов.

С целью дальнейшего сегментирования потребителей ПВХ-профиля на основе ценностей взаимоотношений с потребителями для ООО «Адепласт» — объемов продаж и доли потребителя в общем объеме продаж — проведен анализ методом деревьев классификации<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Izakova N., Kapustina L., Drevalev A. Application of relationship marketing concept in the industrial market // The 12<sup>th</sup> International Days of Statistics and Economics Conference Proceedings (Prague, September 6–8, 2018). — Prague: VŠE, 2018. — P. 791–800; Ulaga W., Egger A. Relationship value and relationship quality // European Journal of Marketing. — 2006. — Vol. 40, iss. 3/4. — P. 311–327.



**Рис. 21.** Доли потребителей сегментов узкого, избирательного и широкого спроса по географическим регионам в 2017 г., %<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено по результатам анализа таблиц сопряженности.

Для проведения анализа всех потребителей предварительно разбиты на категории в зависимости от объемов продаж за год: крупные, средние и мелкие покупатели. Категории потребителей по объемам продаж за год представлены в табл. 20.

Т а б л и ц а 2 0

**Соотношение разных категорий потребителей компании  
ООО «Адепласт» по объемам продаж за 2016 г., %**

| Категории потребителей | Доля потребителей | Доля в объеме продаж |
|------------------------|-------------------|----------------------|
| Крупные                | 26                | 84,0                 |
| Средние                | 38                | 14,5                 |
| Мелкие                 | 36                | 1,5                  |

Анализ проводился методом «Исчерпывающий CHAID» деревьев классификации с помощью программного комплекса SPSS. Дерево классификации, построенное методом «Исчерпывающий CHAID» представлено в прил. И. Распределение наблюдений по узлам дерева классификации осуществлялось с помощью логических условий, где 1 — «наблюдение принадлежит данному узлу», 0 — «не принадлежит». Рассмотрим характеристики целевого сегмента «крупные потребители» (табл. 21) как наиболее привлекательного для компании с точки зрения доли в объеме продаж — 84 %.

Т а б л и ц а 2 1

**Целевой сегмент «крупные потребители»**

| Узел | Узел             |                    | Выигрыш          |                    | Отклик, % | Индекс, % |
|------|------------------|--------------------|------------------|--------------------|-----------|-----------|
|      | Число наблюдений | Процент по выборке | Число наблюдений | Процент по выборке |           |           |
| 5    | 32               | 21,3               | 28               | 51,9               |           |           |
| 8    | 19               | 12,7               | 9                | 16,7               | 47,4      | 131,6     |
| 3    | 66               | 44,0               | 17               | 31,5               | 25,8      | 71,5      |
| 4    | 21               | 14,0               | 0                | 0,0                | 0,0       | 0,0       |
| 7    | 7                | 4,7                | 0                | 0,0                | 0,0       | 0,0       |
| 9    | 5                | 3,3                | 0                | 0,0                | 0,0       | 0,0       |

*Примечание.* Составлено по результатам анализа методом «Исчерпывающий CHAID».

Наибольший интерес представляют узлы, в которых индекс превышает 100 %. Самый привлекательный узел 5, доля крупных покупателей в котором составляет 51,9 % среди всех крупных покупателей компании, 87,5 % внутри группы; данный показатель в 2,43 раза превышает среднюю долю всех крупных покупателей по выборке (индекс 243,1 %). Полученная оценка риск-статистики равна 0,033, стандартная ошибка выборки — 0,041, что позволяет сделать утверждение об адекватности полученной модели. Процент корректных значений, предсказанных моделью, — 77,1 %, также подтверждает приемлемость результатов.

Данный сегмент потребителей является наиболее перспективным для компании ООО «Адепласт». Характеристики сегмента: частота заказа продукции — один раз в месяц; это потребители, заказывающие не более двух типов продукции.

На втором месте по привлекательности узел 8 — 12,7 % потребителей. Доля крупных потребителей, составляющая данный узел, — 16,7 %, внутри класса — 47,4 %, что в 1,31 раза больше среднего показателя по выборке потребителей (индекс 131,6 %). Характеристики сегмента «узел 8»: частота заказа продукции — реже одного раза в месяц; это потребители, заказывающие два и менее двух типов продукции и расположенные в Свердловской области или Екатеринбурге.

Анализ таблицы сопряженности (табл. 22) позволит соотнести полученные перспективные сегменты потребителей с сегментами по типу спроса, сформированными на основе потребительских предпочтений (типы продукции, заказываемой потребителем).

Т а б л и ц а 2 2

### Сегменты по потребительским ценностям — терминальные узлы

| Сегмент по потребительским ценностям | Terminal Node Identifier |           |           |          |           |          | Итого      |
|--------------------------------------|--------------------------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|------------|
|                                      | 3                        | 4         | 5         | 7        | 8         | 9        |            |
| Узкий спрос                          | 47                       | 4         | 30        | 4        | 11        | 3        | 99         |
| Избирательный спрос                  | 19                       | 5         | 2         | 0        | 7         | 1        | 34         |
| Широкий спрос                        | 0                        | 12        | 0         | 3        | 1         | 1        | 17         |
| <i>Итого</i>                         | <i>66</i>                | <i>21</i> | <i>32</i> | <i>7</i> | <i>19</i> | <i>5</i> | <i>150</i> |

Примечание. Составлено по результатам анализа таблиц сопряженности.

Наибольшее количество потребителей, попавших в перспективные узлы 5 и 8, относятся к сегментам узкого спроса (30 и 11 компаний соответственно), приобретающих только определенные виды продукции, в основном 1–2 ассортиментные группы. Дальнейшее построение таблиц сопряженности по переменным «терминальные узлы» и «предпочитаемые типы продукции» позволило выявить ассортиментные группы, которые наиболее часто приобретают целевые потребители.

В результате проведенного сегментирования на основе алгоритма, предложенного авторами, составлены профили двух сегментов потребителей ООО «Адепласт» (табл. 23).

Т а б л и ц а 23

### Характеристика профилей сегментов потребителей ООО «Адепласт»

| Сегмент                | Характеристика   |
|------------------------|--|
| Ключевые потребители   | <p>Представлен потребителями, большинство которых расположено в Уральском федеральном округе.</p> <p>Предпочтения только определенных видов продукции, в основном 1–2 ассортиментные группы, по конструктивным признакам: профиль 3-й серии, подоконная доска, штапик.</p> <p>Объем продаж в год — не менее 2 млн р.</p> <p>Доля сегмента в объеме продаж компании — 84 %.</p> <p>Частота заказа продукции — ежемесячно.</p> <p>Длительность взаимоотношений — от 5 лет и более.</p> |
| Неключевые потребители | <p>Представлен потребителями различных регионов.</p> <p>От 3 до 5 и более наименований в заказе.</p> <p>Доля в объеме продаж компании — 16 %.</p> <p>Частота заказа продукции различная.</p> <p>Объемы продаж небольшие.</p> <p>Длительность взаимоотношений — 1–2 года</p>  |

На основе анализа профиля сегмента «ключевые потребители» уточнены ценности потребителей, входящих в данный сегмент.

Технологические ценности — большие объемы потребления узкого ассортимента в данном сегменте являются основанием для рассмотрения вопроса об остановке производства ряда ассортиментных групп и оптимизации технологических процес-

сов с целью выполнения всех объемов заказов востребованного ассортимента, что позволит также удовлетворить экономические ценности потребителей, связанные со снижением издержек в результате регулярности поставок профилей, соответствующих технологии потребителя. С целью соответствия технологическим ценностям необходимо поддерживать систему управления качеством, позволяющую организовать и проводить плановую, регулярную работу по качеству. При наличии необходимой материальной базы, современной технологии и квалифицированного заинтересованного персонала это повышает стабильность качества всей выпускаемой продукции.

Социальные ценности — перераспределение персональных менеджеров-продавцов с индивидуальной работы с потребителями неключевого сегмента на сегмент «ключевые потребители», что позволит сократить затраты на персонал и повысить эффективность его взаимодействия с крупными клиентами.

Экономические ценности — регулярность ежемесячных заказов требует оптимизации оформления заявок на узкий ассортимент продукции, что позволит сократить время на построение контактов. Использование определенных типов профиля крупными ключевыми потребителями требует совершенствования технических и потребительских свойств данной продукции. Важно для целевого сегмента гарантировать наличие продукции на складе и быструю ее доставку, выстроить систему личных взаимоотношений с сотрудниками.

С целью сокращения времени на оформление заявок и оптимизации процесса взаимодействия с потребителями предлагается применять интернет-маркетинг — разработать интернет-сервис, позволяющий осуществлять техническое сопровождение на сайте, расчет индивидуальной стоимости проекта/заказа, оформление запроса и возможность оплаты, а также сопровождение складской программы<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б.* Применение маркетинга взаимоотношений в управлении малыми и средними промышленными предприятиями в Уральском регионе // Урал — XXI век: макрорегион неоиндустриального и инновационного развития : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15–16 октября 2018 г.) : в 2 т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2018. — Т. 2. — С. 68–73.

Цели маркетинга ООО «Адепласт» разработаны по принципу блока целеполагания на основе сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортонa (рис. 22).



Рис. 22. Постановка целей маркетинговой деятельности ООО «Адепласт»

По результатам оценки уровня затрат на взаимоотношения с выделенными сегментами и их доли в объеме продаж компании принято решение о реализации стратегии «Наращивание взаимоотношений» для сегмента ключевых потребителей и стра-

тегии «Получение максимальной выгоды от взаимоотношений» для неключевых потребителей.

План маркетинга взаимоотношений на основе модели 4R для целевого сегмента «ключевые потребители» ООО «Адепласт» представлен в табл. 24.

Т а б л и ц а 24

**План маркетинговых мероприятий по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений на основе модели 4R для сегмента «ключевые потребители» ООО «Адепласт»**

| Элементы 4R | Маркетинговые мероприятия  | Период внедрения, мес. | Ответственные лица                           | Бюджет, р. |
|-------------|--|------------------------|--|------------|
| Сервис      | 1. Организация обучения персонала  | 3                      | Главный технолог, начальник отдела продаж    | 35 000     |
|             | 2. Закрепление за ключевыми клиентами специалистов технического сопровождения                            | 3                      | Начальник группы техподдержки                | —          |
|             | 3. Организация информационного технического онлайн сервиса на сайте компании                             | 24                     | Начальник группы техподдержки, ИТ-специалист | —          |
| Опыт        | 1. Создание личных коммуникаций между сотрудниками и руководством бизнес-потребителей ключевого сегмента | 6                      | Директор, начальник отдела продаж            | —          |
|             | 2. Закрепление за ключевыми потребителями персональных менеджеров  | 3                      | Начальник отдела продаж                      | —          |
|             | 3. Разработка индивидуальных планов работы с ключевыми потребителями                                     | 3                      | Начальник отдела продаж                      | —          |

## Продолжение табл. 24

| Элементы 4R | Маркетинговые мероприятия  | Период внедрения, мес. | Ответственные лица                        | Бюджет, р. |
|-------------|--|------------------------|---|------------|
|             | 4. Организация регулярных опросов потребителей   | 6                      | Маркетолог                                | —          |
|             | 5. Ведение страницы в социальных медиа   | 3                      | Маркетолог                                | —          |
| Время       | 1. Совершенствование корпоративного сайта  | 12                     | Маркетолог, ИТ-специалист                 | —          |
|             | 2. Размещение формы заявки на сайте компании с возможностью прикрепить тендерный запрос, быстрый ответ на запрос и получение контактов для дальнейшего общения | 12                     | Директор, ИТ-специалист                   | —          |
|             | 3. Разработка и размещение формы заказа и онлайн-оплаты отдельных ассортиментных групп, полуфабрикатов   | 12                     | Директор, ИТ-специалист                   | 35 000     |
| Удобство    | 1. Организация и поддержка постоянных складских запасов в регионе месторасположения ключевых бизнес-потребителей   | 12                     | Директор, начальник отдела продаж         | —          |
|             | 2. Планирование производства с учетом прогноза спроса целевых потребителей   | 6                      | Главный технолог, начальник отдела продаж | —          |

## Продолжение табл. 24

| Элементы 4R | Маркетинговые мероприятия   | Период внедрения, мес. | Ответственные лица                        | Бюджет, р. |
|-------------|---|------------------------|---|------------|
|             | 3. Информирование ключевых клиентов о дополнительных товарах, соответствующих их технологии   | 2                      | Начальник отдела продаж, маркетолог       | —          |
| Экспертиза  | 1. Ознакомление с особенностями технологии потребителей промышленной продукции  | 12                     | Главный технолог, начальник отдела продаж | —          |
|             | 2. Возможность внесения изменений в условия договора и технические условия заказа при личном обсуждении с менеджером                          | 6                      | Главный технолог, начальник отдела продаж | —          |
|             | 3. Организация комплексности продаж   | 12                     | Начальник отдела продаж                   | —          |
| Товар       | 1. Производство продукции по индивидуальным заказам и оптимизация ассортимента в соответствии с потребностями ключевого сегмента потребителей | 12                     | Главный технолог, начальник отдела продаж | —          |
|             | 2. Разработка электронного паспорта заказчика продукции   | 12                     | Начальник отдела продаж, ИТ-специалист    | 20 000     |
|             | 3. Заявка на получение пробных партий продукта  | 12                     | Начальник отдела продаж                   | —          |
| Затраты     | 1. Разработка гибких условий оплаты, специальных цен  | 6                      | Директор                                  | —          |

## Окончание табл. 2 4

| Элементы 4R | Маркетинговые мероприятия  | Период внедрения, мес. | Ответственные лица                  | Бюджет, р.     |
|-------------|--|------------------------|-------------------------------------|----------------|
|             | 2. Размещение на сайте калькулятора для расчета индивидуальной стоимости проекта/заказа                        | 24                     | ИТ-специалист, главный технолог     | 30 000         |
|             | 3. Снижение стоимости выпускаемой продукции за счет оптимизации состава формулы смеси для производства профиля | 12                     | Главный технолог                    | —              |
|             | 4. Поиск новых возможных поставщиков с более низкой ценой, и приемлемым качеством сырья                        | 12                     | Начальник отдела снабжения          | —              |
| Рост        | 1. Разработка программы маркетинговой поддержки потребителей   | 12                     | Начальник отдела продаж, маркетолог | —              |
|             | 2. Совершенствование форм ведения баз данных клиентов  | 6                      | Начальник отдела продаж, маркетолог | —              |
|             | 3. Информирование ключевых бизнес-потребителей о специальных предложениях                                      | В течение года         | Начальник отдела продаж, маркетолог | —              |
|             | <i>Итого</i>   | <i>24</i>              |                                     | <i>120 000</i> |

Для эффективного управления маркетингом определены ответственные за каждое маркетинговое мероприятие, установлены сроки реализации и размеры планируемого бюджета маркетингового плана. Функции по выполнению плана маркетинга распределены между сотрудниками различных подразделений компании с учетом их прямых функциональных обязанностей.

В компании создана должность маркетолога, на которую переведен один из сотрудников отдела продаж. Общий бюджет на реализацию плана маркетинга составил 120 000 р.

Предложенная методика также апробирована при разработке системы управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений АО «АЗПТ», которая также внедрена на предприятии в 2017 г. Разработанная программа маркетинга взаимоотношений имела приоритетное развитие ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ» и реализована компаниями в 2017–2018 гг.

### **3.2. Оценка результативности и совершенствование управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке поливинилхлоридного профиля**

Оценка результативности маркетинга взаимоотношений и совершенствование управления маркетингом проведено авторами на ООО «Адепласт» и АО «Арамилский завод передовых технологий» (АЗПТ).

*Оценка сбалансированной системы показателей маркетинга малых промышленных предприятий.*

На первом этапе по итогам годовой реализации программ маркетинга взаимоотношений на рассматриваемых предприятиях рассчитаны значения показателей маркетинга, а также показатели их прироста, которые представлены в табл. 25.

Общая динамика всех показателей на обоих предприятиях положительная:

— доля постоянных потребителей в объеме продаж компании выросла на обоих предприятиях;

— рассчитанные показатели *CP* (прибыльности потребителя) и *CLV* (пожизненной ценности потребителя) при условии увеличения коэффициента удержания потребителей *CRR* на 1 % позволили выявить потребителей, которые принесут наибольшую прибыль в результате продолжения взаимодействия с ними. Анализ показателей прибыльности и пожизненной ценности потребителей, а также уровня удовлетворенности позволил выявить потребителей, имеющих высокие показатели *CP* и *CLV*, но

низкий уровень удовлетворенности. С данными клиентами необходимо провести индивидуальные глубинные интервью и выявить причины их неудовлетворенности.

Таблица 25

**Сбалансированная система показателей маркетинга  
ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ» в 2018 г.**

| Показатель   | ООО «Адепласт»       |                     |                    | АО «АЗПТ»            |                     |                    |
|--|----------------------|---------------------|--------------------|----------------------|---------------------|--------------------|
|  | Значения показателей | Прирост к 2017г., % |                    | Значения показателей | Прирост к 2017г., % |                    |
|  |                      | Целевые показатели  | Уровень достижения |                      | Целевые показатели  | Уровень достижения |
| Доля ключевых потребителей в объеме продаж (ДП), %               | 86,00                | 2,0                 | 2,24               | 92,00                | 2,5                 | 3,00               |
| Прибыльность потребителя целевого сегмента (CP), р.:             |                      | 2,5                 | 2,48               |                      | 2,0                 | 1,18               |
| — наиболее прибыльного клиента                                   | 761 253,60           |                     | 2,67               | 11 698 136,00        |                     | 1,20               |
| — наименее прибыльного клиента                                   | 110 977,10           |                     | 1,07               | 415 129,70           |                     | 0,90               |
| Уровень удовлетворенности потребителей (CSAT), %                 | 39,00                | 10,0                | 21,80              | 32,40                | 7,0                 | 9,25               |
| Коэффициент удержания (CRR), %                                   | 81,40                | 1,5                 | 1,60               | 89,80                | 1,0                 | 0,90               |
| Пожизненная ценность потребителей целевого сегмента (CLV), р.:   |                      | 3,0                 |                    |                      | 5,0                 |                    |
| — наиболее прибыльного клиента                                   | 2 025 034,0          |                     | 10,70              | 47 319 487,00        |                     | 5,39               |
| — наименее прибыльного клиента                                   | 295 213,70           |                     | 8,96               | 5 724 263,00         |                     | 6,07               |
| Соблюдение сроков заказов (P), %                                 | 86,00                | 3,0                 | 3,60               | 91,00                | 2,0                 | 2,25               |
| Коэффициент перекрестных продаж, %                               | 1,50                 | 5,0                 | 6,60               | 1,34                 | 4,0                 | 4,80               |
| Уровень удовлетворенности сотрудников                            | 7,96                 | 2,0                 | 1,76               | 8,40                 | 2,0                 | 2,38               |
| Длительность взаимодействия сотрудников с потребителями (Q), лет | 4,10                 | 10,0                | 18,80              | 6,12                 | 10,0                | 14,39              |

*Оценка результативности маркетинга взаимоотношений.*  
С целью расчета и анализа показателей результативности по инструментам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R автором проведен опрос потребителей ООО «Адепласт» и АО «Арамильский завод передовых технологий» в 2017 и 2018 гг. (табл. 26). Анкета для опроса представлена в прил. К.

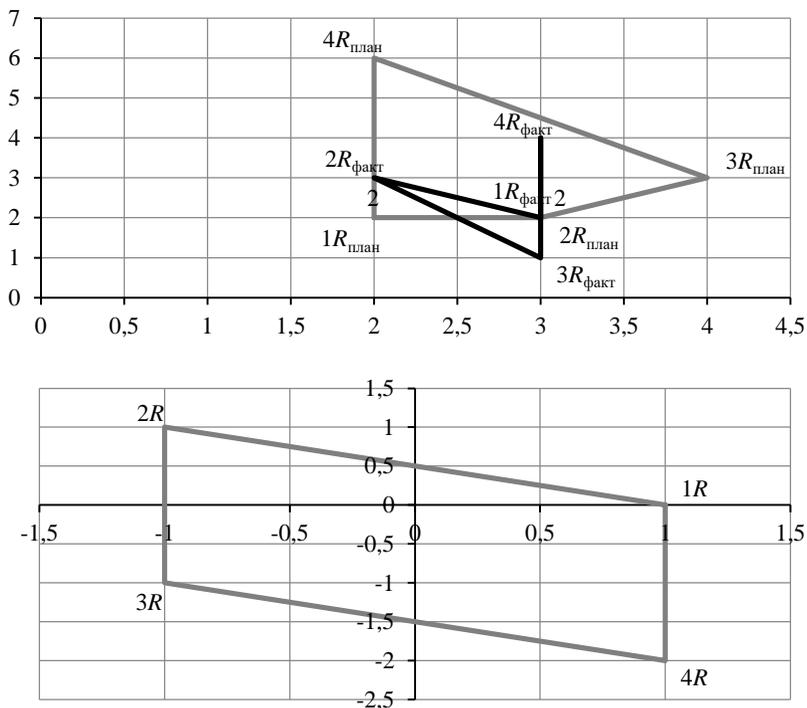
Таблица 26

**Значения показателей  
результативности маркетинга взаимоотношений  
ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ», 2017–2018 гг., %**

| Показатель результативности  | ООО «Адепласт»             |  |                            |                 | АО «АЗПТ»                  |  |                           |                 |
|--|----------------------------|--|----------------------------|-----------------|----------------------------|--|---------------------------|-----------------|
|  | Целевые показатели 2017 г. | Целевые показатели /уровень достижения 2018 г. | Разрыв, 2018 г. (G), п. п. | Темпы роста (T) | Целевые показатели 2017 г. | Целевые показатели /уровень достижения 2018 г. | Разрыв 2018 г. (G), п. п. | Темпы роста (T) |
| Индекс удовлетворенности сервисом  | 41                         | 43/44  | 1                          | 1,07            | 27                         | 28/28,4  | 0,4                       | 1,05            |
| Индекс удовлетворенности взаимодействием с персоналом компании                     | 37                         | 39/39  | 0                          | 1,05            | 29                         | 30/29,7  | -0,3                      | 1,02            |
| Индекс удовлетворенности сроками оформления заявок заключения договоров            | 40                         | 43/42  | -1                         | 1,05            | 27                         | 28/29,7  | 1,7                       | 1,10            |
| Индекс удовлетворенности сроками выполнения заказов                                | 42                         | 44/45  | 1                          | 1,07            | 26                         | 28/29,8  | 1,8                       | 1,14            |
| Индекс соответствия технических характеристик продукции технологии потребителей    | 32                         | 36/35  | -1                         | 1,09            | 36                         | 38/39,1  | 1,1                       | 1,09            |
| Индекс удовлетворенности учетом индивидуальных требований потребителей к продукции | 39                         | 42/41  | -1                         | 1,05            | 33                         | 36/38,5  | 2,5                       | 1,16            |
| Индекс удовлетворенности условиями оплаты  | 42                         | 44/45  | 1                          | 1,07            | 38                         | 40/41,6  | 1,6                       | 1,09            |
| Индекс удовлетворенности информационным обеспечением                               | 49                         | 55/53  | -2                         | 1,08            | 36                         | 40/40,5  | 0,5                       | 1,13            |

*Определение точек контроля, построение графика результативности маркетинга взаимоотношений.*

На основе оценки результативности управления маркетингом взаимоотношений ООО «Адепласт» сделаны выводы о степени достижения маркетинговых целей по всем элементам модели 4R (рис. 23).



**Рис. 23.** Оценка результативности маркетинга взаимоотношений ООО «Адепласт», %:

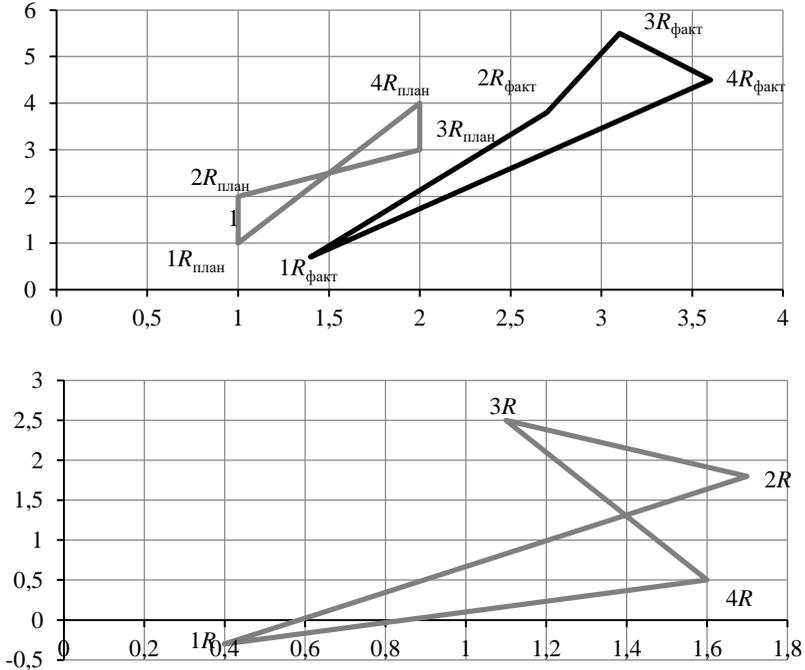
$R_{\text{план}}$  — целевые показатели результативности по модели 4R;

$R_{\text{факт}}$  — достигнутые показатели

В компании ООО «Адепласт» в наибольшей степени реализован потенциал предприятия по элементу 1R — взаимодействие (relationship). Фактический показатель индекса удовлетворенности сервисом в 2018 г. (44 %) по отношению к 2017 г. (41 %) превысил плановый (43 %) на 1 п. п., а индекс удовлетво-

ренности взаимодействием с персоналом компании достиг запланированного значения в 39 %.

По остальным трем элементам модели 4R — экономия (retrenchment), релевантность (relevance), вознаграждение (reward) — установлено наличие разрывов между фактическими результатами и запланированными (рис. 24).



**Рис. 24.** Оценка результативности маркетинга взаимоотношений АО «АЗПТ», %:  
 $R_{\text{план}}$  — целевые показатели результативности по модели 4R;  
 $R_{\text{факт}}$  — достигнутые показатели

При этом отмечена положительная динамика роста индексов удовлетворенности в 2018 г., что в целом говорит о достаточно высокой результативности управления маркетинговой деятельностью ООО «Адепласт» на основе применения концепции

маркетинга взаимоотношений и ценностно ориентированного подхода.

*Расчет интегрального показателя удовлетворенности потребителей.* Интегральный показатель удовлетворенности потребителей ООО «Адепласт» рассчитан как среднее геометрическое индексов удовлетворенности потребителей:

$$J = \sqrt[8]{1,04 \times 1,05 \times 1,05 \times 1,07 \times 1,09 \times 1,05 \times 1,07 \times 1,08} = 1,066.$$

Значение интегрального показателя удовлетворенности потребителей ООО «Адепласт»  $1,066 > 1$ , что позволяет сделать вывод о результативности управления взаимоотношениями с потребителями по элементам комплекса маркетинга 4R.

Оценка результативности управления маркетингом взаимоотношений АО «АЗПТ» также показала положительную динамику результативности маркетинга взаимоотношений.

В компании АО «АЗПТ» в наибольшей степени реализован потенциал предприятия по элементам 2R — экономия (retrenchment) и 3R — релевантность (relevance). Фактический показатель индекса удовлетворенности сроками оформления заявок, заключения договоров в 2018 г. (29,7 %) по отношению к 2017 г. (27 %) превысил плановый (28 %) на 1,7 п. п., а индекс удовлетворенности сроками выполнения заказов составил 29,8 %, что выше планового показателя на 1,8 п. п. и показателя 2017 г. на 3,8 п. п. Также положительная динамика по элементу 4R — вознаграждение (reward). По элементу 1R — взаимодействие (relationship) установлено наличие разрыва между фактическими и запланированными результатами показателя индекса удовлетворенности взаимодействием с персоналом (рис. 24). Следовательно, необходимо продумать комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на повышение уровня удовлетворенности социальных потребностей ключевых бизнес-потребителей.

*Расчет интегрального показателя удовлетворенности потребителей.* Интегральный показатель удовлетворенности потребителей ключевого сегмента АО «АЗПТ»:

$$J = \sqrt[8]{1,05 \times 1,02 \times 1,10 \times 1,14 \times 1,09 \times 1,16 \times 1,09 \times 1,13} = 1,097.$$

Значение интегрального показателя удовлетворенности потребителей АО «АЗПТ»  $1,097 > 1$ , что позволяет сделать вывод о результативности управления взаимоотношениями с потребителями по элементам комплекса маркетинга 4R.

*Выявление причинно-следственных связей между показателями маркетинга и бизнес-целями предприятия.* На данном этапе проверяются гипотезы о ключевых факторах результативности маркетинга взаимоотношений малых промышленных предприятий (табл. 27).

Таблица 27

**Гипотезы о факторах, влияющих на результативность маркетинга взаимоотношений ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ»**

| №              | Гипотеза   | Методический инструментарий проверки гипотез              |
|----------------|--|---|
| H <sub>0</sub> | Клиенты с высоким уровнем удовлетворенности имеют наибольшую долю в общем объеме продаж компании                         | Однофакторный дисперсионный анализ, корреляционный анализ |
| H <sub>1</sub> | Сотрудники с высоким уровнем удовлетворенности имеют долгосрочные отношения с клиентами                                  | Однофакторный дисперсионный анализ                        |
| H <sub>2</sub> | Существует корреляционная зависимость между удовлетворенностью потребителя целевого сегмента и его пожизненной ценностью | Парный корреляционный анализ                              |

H<sub>0</sub>. Результаты анализа в SPSS для компаний ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ» представлены в табл. 28–31 и на рис. 25.

Показатели корреляционного анализа, значимости однофакторного дисперсионного анализа и значения *F*-критерия для ООО «Адепласт» ( $R = 0,523$ , *F*-критерий = 23,599;  $p = 0$  и ( $< 0,05$ )) и АО «АЗПТ» ( $R = 0,601$ , *F*-критерий = 23,349;  $p = 0$  и ( $< 0,05$ )) говорят о статистической достоверности различий в долях в объеме продаж компаний, имеющих различный показатель уровня удовлетворенности. Потребители с более высоким уровнем удовлетворенности имеют наибольшие доли в объемах продаж изучаемых компаний.

Результаты анализа описательных статистик дают возможность оценить количество потребителей, имеющих разный уровень удовлетворенности, минимальные и максимальные значе-

ния доли в объеме продаж компаний с разным уровнем удовлетворенности<sup>1</sup>.

Таблица 28

### Результаты корреляционного анализа для ООО «Адепласт»

|  |                            | Доля дохода | Уровень удовлетворенности потребителей, CSAT_1 |
|--|----------------------------|-------------|--|
| Доля дохода                                    | Корреляция Пирсона         | 1           | ,523*  |
|  | Значимость (двухсторонняя) |             | ,000   |
|  | <i>N</i>                   | 150         | 150  |
| Уровень удовлетворенности потребителей, CSAT_1 | Корреляция Пирсона         | ,523*       | 1  |
|  | Значимость (двухсторонняя) | ,000        |  |
|  | <i>N</i>                   | 150         | 150  |

*Примечание.* \* Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя). Составлено по результатам корреляционного анализа.

Таблица 29

### Результаты однофакторного дисперсионного анализа для ООО «Адепласт»

| ANOVA          |                 |            |                 |          |            |
|----------------|-----------------|------------|-----------------|----------|------------|
| Доля дохода    |                 |            |                 |          |            |
|                | Сумма квадратов | Ст. св.    | Средний квадрат | <i>F</i> | Значимость |
| Между группами | 85,086          | 6          | 14,181          | 23,599   | ,000       |
| Внутри групп   | 85,930          | 143        | ,601            |          |            |
| <i>Всего</i>   | <i>171,016</i>  | <i>149</i> |                 |          |            |

*Примечание.* Составлено по результатам однофакторного дисперсионного анализа.

По результатам расчетов можно сделать вывод о том, что клиенты с высоким уровнем удовлетворенности имеют наиболь-

<sup>1</sup> *Изакова Н. Б.* Статистические методы анализа результативности маркетинга взаимоотношений на промышленных рынках // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития — Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development Paradigm (MESDP — 2018) : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 24 мая 2018 г.) : в 2 т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2018. — Т. 1. — С. 111–116.

шую долю в общем объеме продаж компании, и наоборот. Соответственно, вклад потребителей в ежегодный периодический доход компании фактически зависит от их уровня удовлетворенности. Наличие клиентов с низким уровнем удовлетворенности и значимой долей в объеме продаж говорит о том, что существуют определенные проблемы во взаимодействии с рядом клиентов. Поэтому информация по данному показателю должна собираться и анализироваться ежегодно.

Таблица 30

### Результаты корреляционного анализа для АО «АЗПТ»

|  |                            | Доля дохода | Уровень удовлетворенности |
|--|----------------------------|-------------|---------------------------|
| Доля дохода потребителя в общем объеме продаж, % | Корреляция Пирсона         | 1           | ,601*                     |
|  | Значимость (двухсторонняя) |             | ,000                      |
|  | <i>N</i>                   | 74          | 74                        |
| Уровень удовлетворенности                        | Корреляция Пирсона         | ,601*       | 1                         |
|  | Значимость (двухсторонняя) | ,000        |                           |
|  | <i>N</i>                   | 74          | 74                        |

*Примечание.* \* Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя). Составлено по результатам корреляционного анализа.

Таблица 31

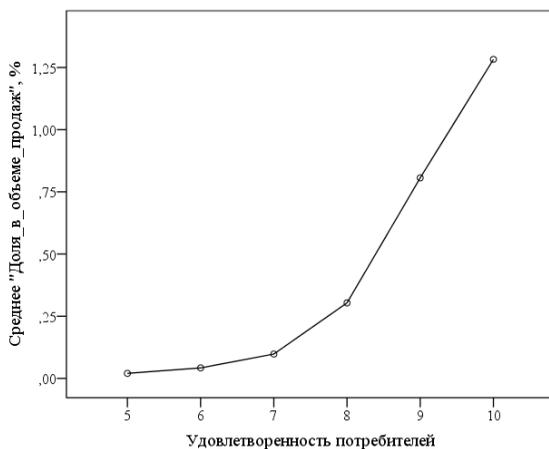
### Результаты однофакторного дисперсионного анализа для АО «АЗПТ»

| ANOVA          |                 |           |                 |          |            |
|----------------|-----------------|-----------|-----------------|----------|------------|
| Доля дохода    |                 |           |                 |          |            |
|                | Сумма квадратов | Ст. св.   | Средний квадрат | <i>F</i> | Значимость |
| Между группами | 179,747         | 4         | 44,937          | 23,349   | ,000       |
| Внутри групп   | 132,796         | 69        | 1,925           |          |            |
| <i>Всего</i>   | <i>312,543</i>  | <i>73</i> |                 |          |            |

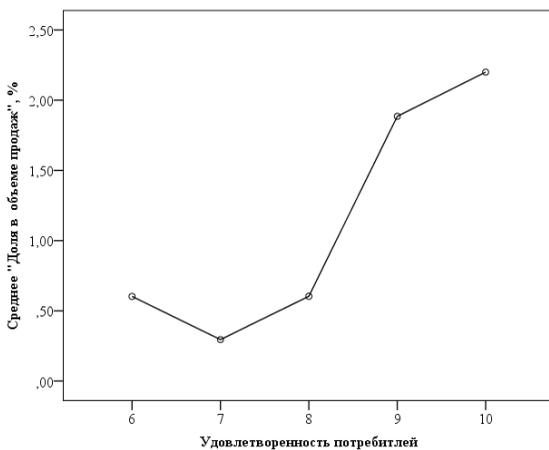
*Примечание.* Составлено по результатам однофакторного дисперсионного анализа.

Расчет и анализ рассмотренных показателей позволяет производственному предприятию выявить клиентов, на которых необходимо сосредоточить внимание, развивать взаимодействие

с целью удержания клиентов, имеющих наибольшую долю в объеме продаж компании.



ООО «Адепласт»



АО «АЗПТ»

**Рис. 25.** Зависимость доли потребителей в общем объеме продаж от их уровня удовлетворенности<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено по результатам дисперсионного анализа.

Динамика показателя удовлетворенности говорит о результативности маркетинга взаимоотношений: если растет количество удовлетворенных клиентов и их вклад в ежегодный периодический доход или хотя бы сохраняется значение предыдущих периодов, можно говорить об эффективности маркетинговых программ, и наоборот. Поэтому важно организовать системный сбор информации для расчета и анализа представленных метрик.

H<sub>1</sub>. В данном анализе исследуемыми показателями (факторами) являются: зависимая переменная — длительность взаимодействия сотрудников с потребителем, количество лет; независимая переменная (категориальный фактор) — показатель удовлетворенности сотрудников, выраженный в виде балльной оценки.

В результате опроса все сотрудники были поделены на три группы: 1 — удовлетворенные сотрудники, ответы которых соответствуют 9 и 10 баллам; 2 — нейтральные сотрудники (8–7 баллов); 3 — неудовлетворенные сотрудники, ответы лежат в интервале от 1 до 6 баллов.

По результатам множественных сравнений сделаны выводы о том, что у групп сотрудников с разным уровнем удовлетворенности значительно различаются максимальные сроки взаимодействия с постоянными клиентами. Значимость в каждой группе меньше 0,05, что говорит о достоверности результатов анализа. В результате проведения данного анализа можно сделать вывод о том, что сотрудники с высоким уровнем удовлетворенности имеют наибольшие сроки взаимодействия с клиентом, что говорит о высокой эффективности их работы.

Полученная информация является аргументом для инвестирования в персонал, его обучение, повышение квалификации и построения программы мотивации сотрудников, в основе которой будет заложена взаимосвязь между значениями показателей сроков взаимодействия с потребителями и размерами стимулирующих надбавок.

H<sub>2</sub>. Результаты корреляционного анализа между удовлетворенностью потребителей и их пожизненной ценностью (табл. 32, 33).

Таблица 3 2

**Результаты корреляционного анализа  
для ООО «Адепласт», 2018 г.**

| Корреляции   |                                    |                            |                                    |        |
|--------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|--------|
|              |                                    |                            | Уровень удовлетворенности клиентов | CLV    |
| Ро Спир-мена | Уровень удовлетворенности клиентов | Коэффициент корреляции     | 1,000                              | 0,524* |
|              |                                    | Значимость (двухсторонняя) | .                                  | 0,000  |
|              |                                    | N                          | 150                                | 150    |
|              | CLV                                | Коэффициент корреляции     | 0,524*                             | 1,000  |
|              |                                    | Значимость (двухсторонняя) | 0,000                              | .      |
|              |                                    | N                          | 150                                | 150    |

*Примечание.* \* Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

Таблица 3 3

**Результаты корреляционного анализа  
для АО «АЗПТ», 2018 г.**

| Корреляции   |                                    |                            |                                    |       |
|--------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|-------|
|              |                                    |                            | Уровень удовлетворенности клиентов | CLV   |
| Ро Спир-мена | Уровень удовлетворенности клиентов | Коэффициент корреляции     | 1,000                              | ,601* |
|              |                                    | Значимость (двухсторонняя) | .                                  | ,000  |
|              |                                    | N                          | 74                                 | 74    |
|              | CLV                                | Коэффициент корреляции     | ,601*                              | 1,000 |
|              |                                    | Значимость (двухсторонняя) | ,000                               | .     |
|              |                                    | N                          | 74                                 | 74    |

*Примечание.* \* Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

В результате проведенного анализа выявлена положительная взаимосвязь на высоком уровне значимости между удовле-

творенностью потребителей и их пожизненной ценностью по всей базе данных клиентов компаний ООО «Адепласт» — значения показателя корреляции  $R = 0,524$  при  $p = 0,00$ , АО «АЗПТ» —  $R = 0,601$  при  $p = 0,00$ .

При этом не очень высокие значения показателей корреляции свидетельствуют о том, что помимо удовлетворенности клиента на прибыльность влияют и другие факторы, которые могут быть связаны с особенностями их бизнеса. Поэтому необходимо выявить данные факторы методом глубинного интервью с представителями клиентов и посредством изучения особенностей их бизнеса. Также следует проанализировать систему затрат ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ» на всех клиентов и потребителей целевого сегмента и переключить часть затрат с наименее на наиболее прибыльных клиентов.

*Проведение глубинных интервью с ключевыми потребителями.* С целью выявления причин низкой удовлетворенности ряда потребителей целевых сегментов авторами были проведены глубинные интервью с представителями десяти компаний – потребителей ООО «Адепласт» и пяти — АО «АЗПТ». Интервью проводились в декабре 2017 г., ключевые вопросы при проведении интервью касались причин низкой удовлетворенности, проблем, в которых столкнулись потребители при взаимодействии с компаниями, и рекомендаций о том, что им хотелось бы получить в результате взаимодействия.

В результате проведенного исследования выявлено, что некоторые производители оконной продукции из ПВХ-профиля не удовлетворены сроками поставок профиля, невозможностью рассрочки платежа и снижения цены, а также периодическими задержками выезда технического персонала при возникшей необходимости технического сопровождения. Трое из участвующих в интервью заявили о трудностях с заказом профиля через интернет и необходимости дальнейших персональных контактов с менеджером, сложностях с корректировкой заказа и его стоимости.

Потребители АО «АЗПТ» отмечают периодическую неспособность производителя выполнять заявки на поставку продукции в полном объеме, обеспечить своевременный гарантийный ремонт, а также говорят о необходимости осуществления заказов и их сопровождения персоналом через интернет.

Данные недостатки требуют доработки плана маркетинговых мероприятий в рамках реализации стратегии наращивания взаимоотношений с ключевыми потребителями предприятий.

*Разработка рекомендаций по повышению результативности маркетинга взаимоотношений.*

Таким образом, в результате оценки результативности маркетинга взаимоотношений с целевыми сегментами потребителей промышленных предприятий ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ» выявлено следующее.

1. Разрывы между запланированными и фактическими значениями по индексам удовлетворенности сроками оформления заявок, заключения договоров; соответствием технических характеристик продукции технологии потребителей; учетом индивидуальных требований потребителей к продукции; информационным обеспечением. В связи с этим с целью повышения удовлетворенности ключевых потребителей ценностями, предоставляемыми ООО «Адепласт», необходимо более ответственно подойти к разработке мероприятий по элементам комплекса маркетинга, направленным на удовлетворение технологических и социальных ценностей потребителей. АО «АЗПТ» важно сосредоточиться на выполнении обязательств перед потребителями, разработать мероприятия, направленные на повышение доверия потребителей к компании.

2. Для повышения показателей роста пожизненной ценности постоянных клиентов рекомендуется сосредоточить маркетинговые усилия на ключевых потребителях с минимальными значениями показателя пожизненной ценности *CLV*. Необходим тщательный анализ прибыльности целевого сегмента и разработка специальных объектных цен под конкретные крупные заказы постоянных потребителей. Следует организовать посещение таких предприятий персональными менеджерами отдела сбыта и специалистами отдела технической поддержки; создать личные контакты с лицами, принимающими решение о закупке; обеспечить адресность информации, направляемой в организацию; регулярно отслеживать обратную связь.

3. Средние сроки взаимодействия с потребителями целевых сегментов выше, чем в целом по базе данных потребителей. При этом в целевых сегментах также имеются потребители

с короткими сроками взаимодействия, недавно сотрудничающие малыми промышленными предприятиями. Рекомендуется провести анализ каждого клиента с короткими сроками взаимодействия с компанией, а также разработать специальные маркетинговые мероприятия для потребителей, чьи годовые объемы продаж несколько меньше 2 млн р., но которые уже длительное время взаимодействуют с компанией, с целью включения их в целевой сегмент.

4. Анализ показателей прибыльности и пожизненной ценности потребителей, а также уровня удовлетворенности позволил выявить потребителей, имеющих высокие показатели *CP* и *CLV*, но низкий уровень удовлетворенности. С данными клиентами проведены индивидуальные глубинные интервью и выявлены причины неудовлетворенности. Рекомендуется разработать и провести мероприятия, которые позволили бы повысить удовлетворенность данных потребителей.

5. Важно сосредоточить маркетинговые усилия на ключевых потребителях с максимальными значениями показателя пожизненной ценности *CLV*. В силу продолжающегося сокращения количества мелких компаний на промышленном рынке необходимо выстраивать долгосрочные отношения с крупными влиятельными игроками, контролирующими большую долю рынка. Персонализация маркетинга, разработка и совершенствование программ поощрения крупных клиентов позволит увеличить сроки взаимодействия с целевыми сегментами потребителей, показатели прибыльности данных клиентов, что в итоге приведет к повышению ежегодного периодического дохода малого промышленного предприятия и повышению уровня его конкурентоспособности.

6. Статистические методы показали, что клиенты с высоким уровнем удовлетворенности имеют наибольшую долю в общем объеме продаж компании и наоборот. В связи с этим важен индивидуальный подход к клиентам, имеющим высокий уровень удовлетворенности, разработка специальных предложений, сроков выполнения заказов.

7. Также определено, что на продолжительность срока взаимодействия с клиентом влияет уровень удовлетворенности сотрудников работой в организации. Поэтому необходимо нала-

дить систему работы с персоналом, непосредственно взаимодействующим с потребителями, менеджерами по продажам сегмента ключевых потребителей, разработать программы мотивации, стимулирования для сотрудников, имеющих наиболее высокие значения сроков взаимодействия с клиентами.

8. Прибыльность клиентов и их уровень удовлетворенности взаимодействием с компанией имеют положительную взаимосвязь, при этом, помимо удовлетворенности, на прибыльность клиента влияют и другие факторы, которые могут быть связаны с особенностями их бизнеса. Поэтому рекомендуется провести глубинные интервью с представителями клиентов с целью изучения особенностей бизнеса наиболее прибыльных клиентов.

9. Требуется анализ и корректировка структуры затрат на потребителей, перераспределение затрат с наименее на наиболее прибыльных клиентов.

10. Глубинные интервью показали необходимость четкого регулирования и соблюдения сроков поставки, что является значимым фактором в повышении уровня удовлетворенности ключевых клиентов взаимодействием с компаниями, а также разработки гибкой ценовой политики и условий оплаты для крупных корпоративных клиентов.

11. Интерес у ряда потребителей компаний проявлен к возможности заказов и оплаты партий товаров через интернет, на корпоративных сайтах компаний.

Принимая во внимание данные факты и результаты анализа маркетинговых показателей, проведенного в рамках данного диссертационного исследования, авторы предлагают к внедрению направления совершенствования управления маркетингом малого промышленного предприятия (табл. 34).

В результате исследования и апробации разработанной авторами системы управления маркетингом малого промышленного предприятия в период 2015–2018 гг. получены положительные результаты благодаря системной деятельности по реализации концепции маркетинга взаимоотношений и оценке ее результативности, позволяющей проводить своевременную корректировку стратегий управления взаимоотношениями с потребителями и маркетинговых планов. На рассматриваемых промышленных предприятиях:

**Направления совершенствования управления маркетингом  
малого промышленного предприятия**

| Наименование мероприятия   | Ответственные лица                              | Сроки реализации |
|--|---|------------------|
| <b>ООО «Адепласт»</b>  |   |                  |
| Усиление контроля над организацией поставок в соответствии со сроками, указанными в договорах с потребителями  | Начальник отдела сбыта                          | В течение года   |
| Разработка гибкой ценовой политики, расчет объектных цен (специальная цена под один крупный объект потребителя), разработка условий предоставления отсрочки и рассрочки платежей | Начальник финансового отдела, маркетолог        | До 01.12.2019 г. |
| Смена поставщика химических аддитивов из-за большого процента некачественного сырья в объемах поставок и высокой волатильности цен   | Начальник отдела снабжения                      | До 01.12.2019 г. |
| Совершенствование системы интернет-заказов, техническая доработка сайта, разработка комплексной электронной системы-конфигуратора  | ИТ-специалист, маркетолог                       | До 02.06.2019 г. |
| Организация регулярного мониторинга интернет-заказов, обратной связи с клиентом  | Начальник отдела сбыта, маркетолог              | В течение года   |
| Регулярное обучение сотрудников отдела технического сопровождения  | Начальник группы техподдержки                   | В течение года   |
| Разработка регламента технической поддержки заказа, доработка паспорта переработчика профиля в соответствии с полученной информацией   | Начальник группы техподдержки, главный технолог | До 01.04.2019 г. |
| <b>АО «АЗПТ»</b>   |   |                  |
| Обеспечение наличия выпускаемой продукции на складах предприятия, регламентация поступления продукции на склад согласно срокам заказов, указанным в договорах с потребителем     | Руководитель отдела сбыта, технический директор | В течение года   |
| Регулирование отношений с поставщиком сырья  | Руководитель отдела снабжения                   | В течение года   |
| Разработка системы интернет-заказов  | Руководитель ИТ-отдела                          | До 30.06.2019 г. |
| Регламентация процедуры гарантийного ремонта, установление четких сроков гарантийного ремонта  | Технический директор                            | До 30.12.2019 г. |
| Информирование потребителей об установленных сроках гарантийного ремонта   | Руководитель отдела сбыта                       | В течение года   |

— создана должность маркетолога, в обязанности которого входит регулярное обновление информационных баз данных, расчет и анализ сбалансированных показателей маркетинга и показателей результативности маркетинга взаимоотношений, составление отчетов по результатам анализа, ведение страниц в социальных медиа;

— налажен регулярный (раз в полгода) опрос потребителей, анализ уровня удовлетворенности потребителей, расчет интегрального показателя удовлетворенности потребителей;

— организованы регулярные опросы сотрудников компании;

— в результате регулярного проведения глубинных интервью с потребителями с низким уровнем удовлетворенности крупные клиенты почувствовали особое внимание к своей компании и готовы идти на взаимодействие в решении возникающих спорных вопросов, компании при этом получают важную информацию о возможных проблемах во взаимодействии;

— в компании ООО «Адепласт» создана «Адегрупп Академия», которая представляет собой организацию обучения по работе с профилем ADEPLAST, техническое сопровождение клиентов и комплекс документации «Папка переработчика Адепласт». Основными направлениями академии являются помощь в выборе и поставке оборудования, создание технологической цепочки производства, обучение персонала, предоставление полного комплекта инструмента для переработки систем ADEPLAST, техническая поддержка и сопровождение проектируемого объекта, разработка узлов, маркетинговая поддержка клиентов;

— в ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ» продолжена работа по активизации интернет-взаимодействия с потребителями: совершенствуется сайт и интернет-коммуникации, налажено SMM-движение. По результатам работы в тестовом режиме калькулятора для расчета индивидуальной стоимости проекта/заказа и формы заказа и онлайн-оплаты отдельных ассортиментных групп, полуфабрикатов принято решение о необходимости разработки электронной системы-конфигуратора, которая включает в себя организацию заказов и расчетов онлайн, технический онлайн-сервис, интернет-магазин готовой продукции и полуфабрикатов, интернет-сопровождение складской программы, работу с остатками, работу над электронным паспортом заказчика продукции;

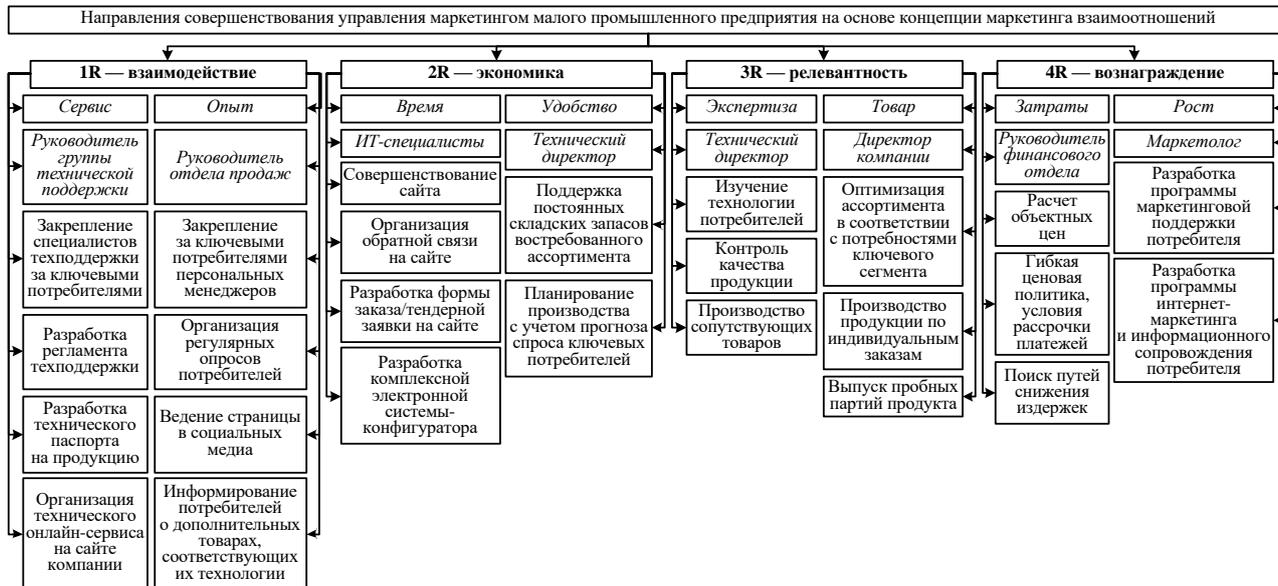
— проведена корректировка организационной структуры предприятий с перераспределением менеджеров по продажам, созданы группы по работе с крупными ключевыми потребителями, что позволило персонализировать ответственность за ведение целевых клиентов, оценить вклад сотрудников в результаты взаимодействия с ними и построить на основе данного вклада систему мотивации и стимулирования труда, оказывать персональную поддержку крупным потребителям, регулировать взаимодействия с ними (рис. 26).

Проведение мероприятий по повышению результативности маркетинга взаимоотношений позволило повысить эффективность деятельности предприятий в целом, что подтверждает положительная динамика объемов продаж компаний и показателей маркетинга (табл. 35).

Таблица 35

**Динамика показателей маркетинга  
ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ», 2017–2018 гг.**

| Показатель   | Темп прироста (Т <sub>пр</sub> ), % |       |           |      |
|--|-------------------------------------|-------|-----------|------|
|  | ООО «Адепласт»                      |       | АО «АЗПТ» |      |
|  | 2017                                | 2018  | 2017      | 2018 |
| Доля ключевых потребителей в объеме продаж (ДП), %               | 2,00                                | 1,20  | 3,00      | 0,90 |
| Прибыльность потребителей целевого сегмента (СР), р.:            |                                     |       |           |      |
| — наиболее прибыльного клиента                                   | 2,67                                | 2,01  | 1,20      | 1,43 |
| — наименее прибыльного клиента                                   | 1,07                                | 1,36  | 0,90      | 1,12 |
| Уровень удовлетворенности потребителей (CSAT), %                 | 10,00                               | 21,8  | 7,00      | 9,25 |
| Коэффициент удержания (CRR), %                                   | 1,60                                | 1,80  | 0,90      | 1,10 |
| Пожизненная ценность потребителей целевого сегмента (CLV), р.:   |                                     |       |           |      |
| — наиболее прибыльного клиента                                   | 10,70                               | 11,40 | 5,39      | 7,12 |
| — наименее прибыльного клиента                                   | 8,96                                | 6,45  | 6,07      | 6,87 |
| Выполнение сроков заказов (Р), %                                 | 3,60                                | 4,23  | 2,25      | 3,11 |
| Коэффициент перекрестных продаж, %                               | 5,00                                | 6,60  | 4,00      | 4,80 |
| Уровень удовлетворенности сотрудников                            | 1,76                                | 2,12  | 2,38      | 2,56 |
| Длительность взаимодействия сотрудников с потребителями (Q), лет | 0,70                                | 0,95  | 0,36      | 0,76 |



**Рис. 26.** Направления совершенствования управления маркетингом малого промышленного предприятия

Результативность предложенной авторами системы управления маркетингом малого промышленного предприятия заключается в повышении эффективности деятельности компаний и улучшении взаимоотношений с потребителями на промышленном рынке при минимальных вложениях в маркетинг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

Исследование, проведенное с целью развития теоретических и методических положений по управлению маркетингом малых промышленных предприятий на рынке B2B на основе концепции маркетинга взаимоотношений, позволило получить следующие результаты.

1. Систематизированы особенности промышленного рынка B2B: ограниченное число потребителей, обладающих большой рыночной властью, сконцентрированных географически и имеющих высокий уровень компетенций; ограниченное количество поставщиков; коллегиальный способ принятия решений о покупке промышленной продукции исходя из технических требований и особенностей производства; рациональный характер выбора поставщика продукции, которая непосредственно включается в производственный процесс и влияет на конечный результат; высокая чувствительность спроса на промышленную продукцию к изменениям факторов внешней среды (тренды на потребительском рынке, развитие технологий и др.) и низкая эластичность спроса по цене.

2. Определены факторы внешней и внутренней среды и специфика управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке B2B: неустойчивость положения на рынке; ограниченный доступ к выполнению госзаказов; недостаток финансовых средств; сильная зависимость от поставщиков; низкие темпы обновления оборудования; дефицит квалифицированных сотрудников; низкая управленческая компетентность

---

собственников и руководителей малых предприятий; отсутствие организационного центра управления маркетингом; перекладывание ответственности за маркетинговые функции на непрофильных сотрудников; доминирование неформального стиля управления, принятие решений на основе личных взаимоотношений; мобильность в принятии решений.

3. Выявлены проблемы развития промышленных предприятий малого бизнеса в Российской Федерации, которые состоят в недостаточной эффективности государственных мер поддержки для того, чтобы данные предприятия были конкурентоспособны на рынке в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры; ежегодном снижении объемов финансирования помощи малому бизнесу от государства; ограниченности доступа к выполнению госзаказов; административных барьерах, высоком уровне бюрократии в стране; высоких ценах на энергоресурсы; снижении доступности кредитов субъектам малого бизнеса, обеспеченных гарантиями в рамках Национальной гарантийной системы. В результате доля малого и среднего бизнеса в ВВП страны не превышала 20 %, в 2017 г. количество вновь созданных рабочих мест в данном секторе снизилось более чем в четыре раза по отношению к 2014 г. — с 108 000 до 25 000; доля промышленных компаний среди субъектов малого бизнеса составляет лишь 9 % и сохраняет тенденцию к снижению.

4. Установлена высокая значимость личных взаимоотношений сотрудников малого предприятия с бизнес-потребителями и предложено выстраивать систему управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке B2B на основе концепции маркетинга взаимоотношений, нацеленной на формирование, поддержание и развитие долгосрочных взаимовыгодных отношений с бизнес-потребителями организации, создание ценностей в процессе взаимодействия.

5. Построена регрессионная модель зависимости объемов продаж малого промышленного предприятия от двух ключевых факторов — спроса на рынке и удовлетворенности бизнес-потребителей взаимоотношениями с компанией по данным за 2006–2018 гг. с использованием программного комплекса SPSS. Получен вывод о целесообразности формирования системы управления маркетингом малого промышленного предприятия

---

на рынке B2B на основе концепции маркетинга взаимоотношений, в наибольшей степени ориентированной на повышение удовлетворенности потребителей.

6. Анализ исследований ценностей взаимоотношений на промышленном рынке позволил автору предложить типологию ценностей взаимоотношений на промышленном рынке B2B:

1) экономические ценности: снижение издержек потребителей как результат организации бизнес-процессов с учетом особенностей технологии потребителей, их покупательской активности, сокращения времени на решение различных вопросов;

2) технологические ценности: оптимизация технологических процессов потребителей как результат инжиниринговой поддержки, соблюдения сроков и объемов выполнения заказов; инновации в технологических процессах потребителей как результат использования новых технологий и индивидуализации товарных предложений;

3) социальные ценности: формирование доверия между компанией и потребителями как результат выполнения взаимных обязательств, доступности информации и информационного сопровождения взаимодействия;

4) стратегические ценности: создание конкурентных преимуществ потребителей, достижение их стратегических целей, которые определяют степень удовлетворенности потребителя взаимоотношениями с малым промышленным предприятием.

7. Уточнен комплекс маркетинга взаимоотношений применительно к малому промышленному предприятию на основе модели 4R Э. Эттенберга посредством включения в модель ценностей бизнес-потребителей, определена сущность элементов 4R по каждой компетенции: взаимодействие (relationship), экономия (retrenchment), релевантность (relevance), вознаграждение (reward). В модифицированную автором модель 4R Э. Эттенберга применительно к малому промышленному предприятию введены индикаторы удовлетворенности бизнес-потребителей сервисом, взаимодействием с персоналом компании; сроками оформления заявок и договоров, выполнения заказов; соответствием технических характеристик продукции технологии потребителей; учетом индивидуальных требований потребителей к про-

---

дукции; условиями оплаты; информационным сопровождением потребителей.

8. Выявлено, что формирование системы управления маркетингом в целом носит универсальный характер и представлено совокупностью взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем, взаимодействующих между собой и внешней средой и участвующих в процессе реализации управленческих решений по достижению установленных целей маркетинга и стратегических целей компании, но нуждается в развитии в контексте учета специфики маркетинга малых промышленных предприятий на рынке B2B.

9. Выявлена роль информационного обеспечения управления маркетингом малых промышленных предприятий на основе концепции маркетинга взаимоотношений, которая состоит в мониторинге внешней и внутренней среды с целью анализа, прогнозирования и принятия управленческих решений в процессе управления маркетингом; формировании возможности достижения текущей и перспективной результативности маркетинга взаимоотношений; возможности индивидуализации взаимодействия с потребителями; информационном доминировании как конкурентном преимуществе при реализации стратегии управления взаимоотношениями; возможности сегментирования потребителей с целью дифференцирования взаимоотношений с данными сегментами в зависимости от их вклада в доходы компании; возможности разработать дифференцированные стратегии управления взаимоотношениями на основе информации об особенностях сегментов потребителей и взаимоотношений с ними; интеграции маркетинговой информации в корпоративную информационную систему с целью обеспечения доступа к ней для всех специалистов, менеджеров, работающих в компании и использования ее при принятии управленческих решений; возможности оценить вклад маркетинга взаимоотношений в достижение стратегической цели организации.

10. Предложена концептуальная модель системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе маркетинговой модели SOSTAC П. Р. Смита (S — ситуация (situation), O — цели (objectives), S — стратегии (strategies), T — тактика (tactics), A — реализация (action), C — контроль

---

(control)) и исходя из авторского понимания управления маркетингом малого промышленного предприятия как системы анализа, планирования, реализации и оценки результативности действий компании, направленной на создание и поддержание уникальных ценностей для потребителя в процессе производственной деятельности и долгосрочного взаимодействия с партнерами для достижения стратегических целей компании. В системе управления маркетингом малого промышленного предприятия выделены две подсистемы: управляющая подсистема включает подразделения и сотрудников малого промышленного предприятия, выполняющих маркетинговые функции и информационно-аналитическое обеспечение управления маркетингом для обоснованного принятия управленческих решений; управляемая подсистема включает анализ ситуации, сегментирование и ценности потребителей, постановку целей маркетинга, определение портфеля стратегий управления взаимоотношениями с потребителями, планирование и реализацию инструментов комплекса маркетинга взаимоотношений, оценку результативности управления маркетингом, а также факторы внешней и внутренней среды.

11. Сформирован блок целеполагания — определение целей маркетинга малого промышленного предприятия и оценки их достижения, на основе которого разработана сбалансированная система показателей маркетинга, основанная на бизнес-перспективах Р. Каплана и Д. Нортонa, включающая долю постоянных потребителей в объеме продаж, прибыльность, пожизненную ценность, уровень удовлетворенности потребителей, коэффициент удержания потребителей, выполнение сроков заказов, уровень перекрестных продаж, уровень удовлетворенности сотрудников, длительность взаимодействия сотрудников с потребителями. Предложены показатели результативности маркетинга взаимоотношений, которые включают индексы удовлетворенности ценностями по каждому элементу комплекса маркетинга взаимоотношений 4R: сервисом, взаимодействием с персоналом компании; сроками оформления заявок, заключения договоров, выполнения заказов; индекс соответствия технических характеристик продукции технологии потребителей; индекс удовлетворенности учетом индивидуальных требований

---

потребителей к продукции, условиями оплаты, информационным сопровождением, а также интегральный показатель удовлетворенности потребителей.

12. Сформировано информационно-аналитическое обеспечение системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке B2B, которое включает определение необходимых первичных и вторичных данных о факторах внешней и внутренней маркетинговой среды, методов их обработки на компьютере и исходящего потока информации для принятия управленческих решений на малом промышленном предприятии, проведение сегментирования потребителей на основе ценностей взаимоотношений, выбор целевых показателей маркетинга взаимоотношений по модели 4R, оценку результативности маркетинга взаимоотношений с позиции достижения целей. Информационно-аналитическое обеспечение формируется по результатам маркетинговых исследований спроса, рынка сырья, факторов внешней и внутренней среды, конкурентов, контактов персонала с потребителями и обеспечивает информацией весь процесс управления маркетингом малого промышленного предприятия. Определены входящие информационные потоки и методы обработки первичных и вторичных данных, которые позволяют получить на выходе информацию для принятия обоснованных решений на всех этапах процесса управления маркетингом малого промышленного предприятия.

13. Предусмотрено формирование и обновление базы данных о сегментах бизнес-потребителей на основе ценностей взаимоотношений с потребителями, что дает возможность малому промышленному предприятию выделить наиболее перспективные сегменты для взаимодействия и оптимально распределить ресурсы в условиях их ограниченности. Авторы предлагают использовать в качестве микрокритериев сегментирования показатели доли потребителей в объеме продаж компании, предпочитаемый ассортимент, особенности требований потребителей к техническим характеристикам продукции, частоту заказов, длительность взаимоотношений; макрокритериев — месторасположение потребителей, масштаб (размер) компании-потребителя, отраслевую принадлежность, опыт работы на рынке. Для наиболее точной идентификации целевых потребителей малого про-

---

мышленного предприятия сегментирование проводится с помощью методов кластерного анализа, деревьев классификации и таблиц сопряженности, позволяющих сформировать для целевых сегментов портфель стратегий управления взаимоотношениями с потребителями, ориентированных на повышение результативности взаимодействия с ними.

14. Систематизированы пять теоретических моделей управления взаимоотношениями с партнерами на промышленном рынке: процессные модели; модели сетевого взаимодействия; модель многоуровневого анализа межфирменных взаимоотношений; модель на основе стратегического подхода к управлению взаимоотношениями; модель портфеля сбалансированных маркетинговых стратегий. Наиболее коррелирующей с практикой и целесообразной для малых промышленных предприятий является модель портфеля сбалансированных маркетинговых стратегий Дж. Игана, в рамках которой дифференцированы стратегии по отношению к разным сегментам потребителей в зависимости от их прибыльности и уровня затрат на взаимоотношения с ними.

15. Разработана матрица выбора стратегий управления взаимоотношениями с потребителями малого промышленного предприятия «Затраты на потребителя — Доля потребителя в объеме продаж», на основе которой формируется портфель стратегий управления взаимоотношениями и разрабатываются маркетинговые программы для целевых сегментов потребителей в условиях ограниченного бюджета.

16. Получен вывод о том, что отсутствует единый подход к разработке показателей оценки результатов маркетинга взаимоотношений и имеется большой спектр показателей эффективности взаимодействия с потребителями и другими партнерами компании. Выделено пять теоретико-методологических подходов к оценке ожидаемых результатов маркетинга взаимоотношений: компания — удержание клиента — прибыльность; поставщик — компания — потребитель; компания — совместное создание ценности с клиентом; компания — эффективность сетевого взаимодействия; компания — интеграция маркетинга в общую систему управления компанией.

---

Данные подходы различаются критериями охвата круга партнеров компании и финальным результатом отношений, однако признают значимость оценки эффективности инвестиций в построение взаимоотношений для достижения более высоких финансовых результатов компании, а также необходимость регулярного обновления информации о рынке и участниках взаимодействия, об организации информационного обмена, необходимого для расчета и анализа показателей ожидаемых результатов маркетинга взаимоотношений. Сделан вывод, что в условиях промышленного рынка как совокупности взаимоотношений широкого круга партнеров, основанных на создании взаимной ценности, более современным является интегрированный подход, включающий индикаторы, позволяющие оценить вклад результата управления взаимоотношениями с потребителями в развитие всех бизнес-перспектив компании, определить влияние результатов реализации данных стратегий на достижение стратегических целей компании.

17. Обоснован методический инструментарий мониторинга факторов внешней и внутренней маркетинговой среды, сегментирования бизнес-потребителей малого промышленного предприятия, позволяющий определять ключевых клиентов, количественно оценивать влияние важнейших факторов — цен конкурентов, рекламной деятельности, широты дилерской сети, длительности работы предприятия на объем продаж на рынке B2B, прогнозировать объем продаж малого промышленного предприятия в зависимости от рыночного спроса и удовлетворенности бизнес-потребителей.

18. Разработан методический инструментарий расчета сбалансированной системы показателей маркетинга малого промышленного предприятия, позволяющий оценивать вклад маркетинга в развитие бизнес-перспектив Д. Нортон и Р. Каплана, оценки результативности маркетинга взаимоотношений, расчета интегрального показателя удовлетворенности бизнес-потребителей с учетом ценностей по каждому элементу комплекса маркетинга взаимоотношений 4R.

19. Апробация методических положений, представленных в диссертационном исследовании, проведена на примере малых промышленных предприятий ООО «Адепласт» и АО «Арамиль-

---

ский завод передовых технологий». Формирование системы управления маркетингом на основе маркетинга взаимоотношений проведено на основе маркетинговой модели SOSTAC. В результате выполненного сегментирования потребителей ПВХ-профиля комплексом методов кластерного анализа с помощью программного комплекса Statistical Package for the Social Science (SPSS 22.0) все потребители предварительно разбиты на три сегмента в зависимости от объемов продаж за год: крупные, средние и мелкие. Критериями сегментирования послужили показатели доли потребителей в объеме продаж компании, предпочитаемый ассортимент, особенности требований потребителей к техническим характеристикам продукции, частота заказов, длительность взаимоотношений, месторасположение потребителей, масштаб (размер) компании-потребителя, отраслевая принадлежность, опыт работы на рынке. Дальнейший анализ методами деревьев классификации «Исчерпывающий CHAID» и таблиц сопряженности позволил выбрать один целевой сегмент — «ключевые потребители», который обеспечивает 84 % объема продаж компании.

На основе характеристики профиля целевого сегмента рекомендована стратегия наращивания взаимоотношений для сегмента ключевых потребителей, суть которой состоит в повышении уровня удовлетворенности с целью увеличения объемов продаж потребителям выделенного сегмента, а также стратегия получения максимальной выгоды от взаимоотношений для неключевых потребителей, которая заключается в ограничении затрат на поддержание взаимоотношений и сохранении уже достигнутого уровня данных взаимоотношений. Разработан и реализован план маркетинга взаимоотношений на основе модели 4R для сегмента «ключевые потребители» с периодом внедрения, ответственными лицами и планируемым бюджетом.

20. Оценка и разработка направлений повышения управления маркетингом взаимоотношений апробирована в ООО «Адепласт» и АО «Арамильский завод передовых технологий». Значения показателей маркетинга, рассчитанные на первом этапе, а также показатели их прироста говорят о том, что реализация системы управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений на данных предприятиях демон-

---

стрирует положительный результат, но при этом требует доработки и дальнейшей реализации.

Общая динамика всех показателей на обоих предприятиях положительная:

— доля постоянных потребителей в объеме продаж компании выросла на обоих предприятиях;

— рассчитанные показатели *CP* (прибыльность потребителя) и *CLV* (пожизненная ценность потребителя) при условии увеличения коэффициента удержания потребителей *CRR* на 1 % позволили выявить потребителей, которые принесут наибольшую прибыль в результате продолжения взаимодействия с ними. Анализ показателей прибыльности и пожизненной ценности потребителей, а также уровня удовлетворенности позволил выявить потребителей, имеющих высокие показатели *CP* и *CLV*, но низкий уровень удовлетворенности. С данными клиентами необходимо провести индивидуальные глубинные интервью и выявить причины неудовлетворенности.

19. Оценка результативности маркетинга взаимоотношений, выполненная по результатам опроса потребителей ООО «Адепласт» и АО «Арамильский завод передовых технологий», и расчет интегрального показателя удовлетворенности потребителей показали в целом достаточно высокую результативность маркетинга взаимоотношений на основе комплекса элементов 4R, предложенных автором и реализованных на данных малых промышленных предприятиях. При этом требуется доработка по ряду элементов комплекса маркетинга, так как выявлены разрывы между запланированными и фактическими значениями по индексам удовлетворенности потребителей.

Проведенные исследования с помощью дисперсионного, корреляционного и анализа методом таблиц сопряженности с целью выявления причинно-следственных связей между показателями маркетинга и бизнес-целями предприятия подтвердили гипотезы о том, что потребители с высоким уровнем удовлетворенности имеют наибольшую долю в общем объеме продаж компании; сотрудники с высоким уровнем удовлетворенности имеют наиболее долгосрочные отношения с клиентом; существует зависимость между удовлетворенностью потребителей целевого сегмента и их пожизненной ценностью.

---

21. По итогам оценки результативности маркетинга взаимоотношений предложен к внедрению план маркетинговых мероприятий, направленных на повышение результативности маркетинга взаимоотношений для компаний ООО «Адепласт» и АО «Арамильский завод передовых технологий». Предложения, реализованные компаниями в 2018 г., показали положительные результаты. На рассматриваемых промышленных предприятиях:

- создана должность маркетолога, в обязанности которого входит регулярное обновление информационных баз данных, расчет и анализ сбалансированных показателей маркетинга и показателей результативности маркетинга взаимоотношений, составление отчетов по результатам анализа;

- налажен регулярный (раз в полгода) опрос потребителей, анализ уровня удовлетворенности потребителей, расчет интегрального показателя удовлетворенности потребителей;

- организованы регулярные опросы сотрудников компании;

- в результате регулярного проведения глубинных интервью с потребителями с низким уровнем удовлетворенности крупные клиенты почувствовали особое внимание к своей компании и готовы идти на взаимодействие в решении возникающих спорных вопросов, компании при этом получают важную информацию о возможных проблемах во взаимодействии;

- продолжена работа по активизации интернет-взаимодействия с потребителями: совершенствование интернет-коммуникаций, SMM-продвижение, организация заказов и расчетов онлайн, совершенствование информационного технического онлайн-сервиса, создание интернет-магазина готовой продукции, интернет-сопровождение складской программы, работа над электронным паспортом заказчика продукции, совершенствование сайта и онлайн-калькулятора расчета заказа;

- проведена корректировка организационной структуры предприятий и перераспределение менеджеров по продажам, созданы группы по работе с крупными ключевыми потребителями, что позволило персонализировать ответственность за ведение целевых клиентов, оценить вклад сотрудников в результаты взаимодействия с ними и построить на основе данного вклада систему мотивации и стимулирования труда, оказывать персональ-

---

ную поддержку крупным потребителям, регулировать взаимодействия с ними.

Реализация мероприятий по повышению результативности маркетинга взаимоотношений позволила повысить эффективность деятельности предприятий в целом, что подтверждает динамика объемов продаж. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. объем продаж ООО «Адепласт» вырос на 1,56 %, в 2018 г. — на 1,9 %; объем продаж АО «Арамильский завод передовых технологий» вырос на 1,4 % в 2017 г. и на 2,1 % в 2018 г.

Результативность предложенных методических подходов к формированию системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке B2B заключается в повышении эффективности деятельности компаний и улучшении взаимоотношений с потребителями на промышленном рынке при минимальных вложениях в маркетинг.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

---

1. *Акофф Р. Л.* Искусство решения проблем / пер. с англ. Е. Г. Коваленко ; под ред. Е. К. Масловского. — М. : Мир, 1982. — 224 с.

2. *Акулич М. В.* Интернет-маркетинг. — М. : Дашков и К°, 2016. — 352 с.

3. *Александров С. Ю.* Методы формирования системы управления маркетингом промышленного предприятия : автореф. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — Краснодар, 2000. — 18 с.

4. *Амалетдинова Л. Ш.* Систематизация методического обеспечения алгоритма формирования и реализации маркетинговой стратегии предприятия // Наука и научный потенциал — основа устойчивого развития общества : сб. ст. по итогам Междунар. науч.-практ. конф. — Уфа : Агентство международных исследований, 2018. — С. 184–187.

5. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент / пер. с англ. под ред. А. Петрова. — М. : Питер, 2010. — 210 с.

6. *Аудит* от Кудрина: почему неэффективна господдержка малого бизнеса. — URL : <https://www.rbc.ru/economics/07/08/2018/5b687b5e9a79477837be4cc6?from=center>.

7. *Багиев Г. Л.* Концептуальные основы формирования маркетинга взаимодействия в условиях развития рыночных сетей // Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность / под ред. Г. Л. Багиева, Х. Мефферта. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. — С. 11–28.

---

8. *Багиев Г. Л.* Маркетинг взаимодействия : учебник. — СПб. : Астерион, 2011. — 768 с.

9. *Багиев Г. Л.* Формирование концепции маркетинга пространственного взаимодействия // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2014. — № 1. — С. 3–14. URL : <http://vestnik-ku.ru/articles/2014/1/rus/1.pdf>.

10. *Багиев Г. Л., Шульга А. О.* Концепция маркетинга взаимодействия: измерения и оценка эффективности // Проблемы современной экономики. — 2010. — № 2(34). — С. 262–266.

11. *Багиев Л. Г., Тарасевич В. М.* Маркетинг : учебник. — 2-е изд., перераб. — М. : Экономика, 2001. — 122 с.

12. *Басовский Л. Е.* Маркетинг : курс лекций. — М. : ИНФРА-М, 1999. — 219 с.

13. *Бек М. А.* Маркетинг В2В : учеб. пособие. — М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2008. — 327 с.

14. *Бест Р.* Маркетинг от потребителя. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. — 758 с.

15. *Болдырева Т. В.* Digital marketing как инструмент конкурентного преимущества компании будущего // Наука и общество. — 2018. — № 2(31). — С. 4–9.

16. *Васильев Г. А., Забегалин Д. А.* Электронный бизнес и реклама в интернете : учеб. пособие. — М. : Юнити-Дана, 2017. — 183 с.

17. *Взаимодействие субъектов МСП и крупного бизнеса / Российский союз промышленников и предпринимателей.* — URL : <http://rspp.ru/activity/analytics/vzaimodeystvie-subektov-msp-i-kрупного-biznesa>.

18. *Воловиков Б. П.* Выбор производственной стратегии предприятия на основе маркетинговых исследований // Поволжский торгово-экономический журнал. — 2012. — № 5. — С. 62–73.

19. *Голубков Е. П.* Основы маркетинга : учебник. — М. : Финпресс, 2008. — 704 с.

20. *Горбунова О. Н., Федорова А. В.* Контент-маркетинг как новый метод привлечения клиентов в эпоху интернета

---

// Глобальные проблемы модернизации национальной экономики : материалы V Междунар науч.-практ. конф (заочной) : в 2 ч. — Тамбов : Бизнес-Наука-Общество, 2016. — Ч. 1. — С. 120–126.

21. *Гордон Я.* Маркетинг партнерских отношений. — СПб. : Питер, 2001. — 384 с.

22. *ГОСТ ISO 9000-2011.* Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. — М. : Стандартинформ, 2013. — 13 с.

23. *Гучетль Р. Г.* Управление результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей : автореф. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — Краснодар, 2014. — 26 с.

24. *Дворяшина М. М.* Клиентские активы компании: интерфейс «маркетинг-финансы» // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2017. — № 2(70). — С. 51–60.

25. *Дворяшина М. М., Петрушенко А. В., Рыштейн И. А.* Методология оценки эффективности маркетинга на основе клиентских метрик // Известия Санкт-Петербургского государственного технологического института (технического университета). — 2015. — № 30(56). — С. 101–105.

26. *Джеффри М.* Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый : пер. с англ. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 384 с.

27. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб. : Питер, 2004. — 560 с.

28. *Друкер П.* Практика менеджмента / пер. с англ. И. Веригина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 406 с.

29. *Евангелисты* бренда и клиентские сообщества. Как их создать? — URL : <https://www.cossa.ru/sandbox/109427>.

30. *Единый* реестр малого и среднего предпринимательства / Федеральная налоговая служба. — URL : <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html>.

31. *Зимица С. С.* Сравнительная характеристика традиционного маркетинга и интернет-маркетинга // Economics. — 2017. — № 8(29). — С. 10–16.

---

32. *Иванов А. Г., Юлдашева О. У.* Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынке B2B : монография. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2004. — 139 с.

33. *Иванченко О. В., Семерникова Е. А.* Концепция маркетинга партнерских отношений в деятельности предприятий малого бизнеса // Концепт. — 2015. — № S24. — С. 36–40. — URL : <http://e-koncept.ru/2015/75301.htm>.

34. *Иган Дж.* Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / пер. с англ. Е. И. Лалаян. — 2-е изд. — М. : Юнити-Дана, 2008. — 375 с.

35. *Изакова Н. Б.* Возможности цифровой трансформации маркетинга для малых промышленных предприятий // Россия, Европа, Азия: цифровизация глобального пространства : материалы II Междунар. науч.-практ. форума (Ставрополь, 9–12 октября 2019 г.) / под ред. В. А. Королева. — Ставрополь : Изд-во ООО «СЕКВОЙЯ», 2019. — С. 237–239.

36. *Изакова Н. Б.* Маркетинг взаимоотношений — стратегия поддержания устойчивости бизнеса малых и средних промышленных предприятий // Инновации в создании и управлении бизнесом : материалы Всерос. науч.-практ. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 18–20 октября 2018 г.). — М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2018. — С. 29–33.

37. *Изакова Н. Б.* Маркетинг взаимоотношений как инновация в ведении бизнеса // Инновации в создании и управлении бизнесом : материалы Междунар. науч. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 15–17 октября 2015 г.). — М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2015. — С. 35–40

38. *Изакова Н. Б.* Маркетинговые исследования с применением SPSS // Инновации в создании и управлении бизнесом : материалы V Междунар. науч. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 15–17 октября 2014 г.). — М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2014. — С. 30–34.

39. *Изакова Н. Б.* Многомерные методы статистического анализа в маркетинговых исследованиях рынков // Управленец. — 2015. — № 6(58). — С. 33–38.

40. *Изакова Н. Б.* Оценка эффективности персонала на основе сбалансированной системы показателей // Достойный труд — основа стабильного общества : сб. ст. VIII Междунар. науч.-

---

практ. конф. (Екатеринбург, 31 октября — 3 ноября 2016 г.). — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. — С. 76–81.

41. *Изакова Н. Б.* Применение маркетинга взаимоотношений в управлении малыми и средними промышленными предприятиями в Уральском регионе // Урал — XXI век: макрорегион неоиндустриального и инновационного развития : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15–16 октября 2018 г.) : в 2 т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2018. — Т. 2. — С. 68–73.

42. *Изакова Н. Б.* Сегментирование потребителей как ключевой фактор успеха маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке // Маркетинг и брендинг — вызовы XXI века : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 7 ноября 2017 г.). — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. — С. 62–68.

43. *Изакова Н. Б.* Статистические методы анализа результативности маркетинга взаимоотношений на промышленных рынках // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития — Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development Paradigm (MESDP — 2018) : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 24 мая 2018 г.) : в 2 т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2018. — Т. 1. — С. 111–116.

44. *Изакова Н. Б.* Управление взаимоотношениями с потребителями как ключевой фактор конкурентоспособности компании на промышленном рынке // Инновации в создании и управлении бизнесом : сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 18–20 октября 2017 г.). — М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2017. — С. 36–41.

45. *Изакова Н. Б.* Управленческие технологии оценки результативности взаимоотношений с клиентами на промышленном рынке региона // Урал — XXI век: регион инновационного развития : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 29–30 ноября 2017 г.) : в 2 т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. — Т. 2. — С. 63–68.

46. *Изакова Н. Б.* Формирование интегрированной маркетинговой информационной системы производственного предприятия // Инновации в создании и управлении бизнесом : мате-

---

риалы VIII Междунар. науч. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 14 октября 2016 г.). — М.: Рос. ун-т дружбы народов, 2016. — С. 30–35.

47. *Изакова Н. Б., Капустина Л. М.* Оценка результативности маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке // *Управленец*. — 2018. — Т. 9, № 5. — С. 74–84.

48. *Изакова Н. Б., Капустина Л. М.* Применение метода деревьев классификации для сегментирования корпоративных клиентов на промышленном рынке // *Russian Journal of Management*. — 2016. — Т. 4, № 1. — С. 47–53.

49. *Изакова Н. Б., Капустина Л. М.* Применение методов кластерного анализа для сегментирования промышленных рынков // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. — 2015. — № 9(131). — С. 100–107.

50. *Изакова Н. Б., Капустина Л. М.* Проектирование системы маркетинговой информации промышленного предприятия // *Russian Journal of Management*. — 2018. — Т. 6, № 1. — С. 12–22.

51. *Изакова Н. Б., Капустина Л. М., Сысоева Т. Л.* Как измерить эффективность маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке // *Практический маркетинг*. — 2017. — № 5(243). — С. 28–33.

52. *Изакова Н. Б., Тимохина Г. С., Аликперов И. М.* Концепция маркетинга взаимоотношений субъектов рынка ПВХ-профиля // *Экономика и предпринимательство*. — 2016. — № 11-2(76-2). — С. 515–518.

53. *Изакова Н. Б., Тимохина Г. С., Сысоева Т. Л.* Информационное обеспечение управления маркетингом взаимоотношений промышленного предприятия // *Российское предпринимательство*. — 2017. — Т. 18, № 24. — С. 4103–4116.

54. *Изакова Н. Б.* Применение CRM-систем на промышленном рынке // *Менеджмент и маркетинг: теория и практика*: сб. науч. ст. — Чебоксары: ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2018. — С. 88–93.

55. *Исаева Е. В.* Базовые инструменты интернет-маркетинга для промышленных компаний // *Вестник Омского университета*. Сер.: Экономика. — 2016. — № 4. — С. 85–91.

---

56. *Исаева Е. В.* Маркетинг партнерских отношений в малом бизнесе: идеология или технология? // Российское предпринимательство. — 2010. — Т. 11, № 4. — С. 55–57.

57. *Исаева Е. В.* Особенности разработки маркетинговых стратегий субъектов малого предпринимательства // Лучшая научная статья 2016 : сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конкурса. — Пенза : Наука и просвещение, 2016. — С. 58–61.

58. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 320 с.

59. *Капустина Л. М.* Relationship marketing — маркетинг XXI века // Новая экономика: вызовы, тенденции, реализуемость : материалы II Науч. чтений профессоров-экономистов и докторантов (Екатеринбург, 5–7 февраля 2008 г.). — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2008. — С. 21–23.

60. *Капустина Л. М., Изакова Н. Б.* Развитие и применение концепции маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке // Журнал экономической теории. — 2018. — Т. 15, № 2. — С. 240–253.

61. *Капустина Л. М., Мосунов И. Д.* Интернет-маркетинг. Теория и практика продвижения бренда в Сети : монография. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. — 102 с.

62. *Китова О. В.* Концепция и информационная инфраструктура обеспечения управления результативностью маркетинга (теория и методология) : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. — СПб., 2012. — 40 с.

63. *Клейнер Г. Б.* Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. — 2008. — Т. 6, № 3. — С. 27–50.

64. *Ковалев А. И.* Промышленный маркетинг (часть II). — М. : Благовест-В, 2002. — 312 с.

65. *Коваленко А. Е., Каточков В. М.* К вопросу о классификации методов интернет-маркетинга для предприятий малого бизнеса // Маркетинг и брендинг: вызовы XXI века : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 7 ноября 2017 г.). — Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. — С. 81–86.

---

66. *Козлова О. А., Сухостав Е. В.* Характеристика и гейты омниканального потребителя // *Маркетинг в России и за рубежом.* — 2018. — № 2. — С. 65–71.

67. *Кокинз Г.* Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами : пер. с англ. — 4-е изд. — М. : Альпина Паблшер, 2017. — 316 с.

68. *Колочева В. В.* Оценка и повышение результативности бизнес-процессов предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — Новосибирск, 2010. — 24 с.

69. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. Краткий курс : пер. с англ. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2015. — 496 с.

70. *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг менеджмент : пер. с англ. — 12-е изд. — СПб. : Питер, 2012. — 816 с.

71. *Кравченко Л. А.* Маркетинговая стратегия предприятия: основные принципы и факторы формирования // *Научный вестник: финансы, банки, инвестиции.* — 2017. — № 1(38). — С. 134–139.

72. *Крыштановский А. О.* «Кластеры на факторах» — об одном распространенном заблуждении // *Социология: методология, методы, математические модели.* — 2005. — № 21. — С. 172–187.

73. *Кудешова С. Г.* Проблема сегментирования в промышленном маркетинге // *Экономика в промышленности.* — 2012. — № 4. — С. 46–52.

74. *Куц С. П.* Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. — 2-е изд. — СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. — 272 с.

75. *Куц С. П.* Методология управления межфирменными взаимоотношениями на промышленных рынках : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. — СПб., 2017. — 46 с.

76. *Куц С. П., Смирнова М. М.* Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследований // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8: Менеджмент.* — 2004. — Вып. 4, № 32. — С. 18–34.

---

77. Куц С. П., Смирнова М. М. Маркетинг на B2B-рынках, отношенческий подход : учеб. пособие. — СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. — 272 с.

78. Куц С. П., Смирнова М. М. Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами. — СПб. : НИИ менеджмента СПбГУ, 2007. — 34 с.

79. Лагутаева Д. А. Возможности применения методологии исследования «Contemporary Marketing Practices» (CMP) на российском рынке // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. — 2015. — Т. 13. — С. 446–457.

80. Лагутаева Д. А., Третьяк О. А., Григорьев А. Ю. Влияние маркетинговых практик на прибыльность компаний: исследование методом машинного обучения // Российский журнал менеджмента. — 2016. — Т. 14, № 4. — С. 3–20.

81. Ламбен Ж.-Ж., Чумпигас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг : пер. с англ. — СПб. : Питер, 2017. — 328 с.

82. Липиц И. В., Дымищ М. Н. Основы маркетинга : учебник. — М. : Геотар-Медиа, 2014. — 208 с

83. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами : учеб. пособие / под общ. ред. И. И. Мазур. — 2-е изд. — М. : Омега-Л, 2010. — 664 с.

84. Максимова М. И. Пути повышения эффективности мониторинга конкурентов в маркетинговой деятельности торговых центров : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — Краснодар, 2012. — 182 с.

85. Малое и среднее предпринимательство в России, 2017 : стат. сб. / Росстат. — М., 2017. — 78 с.

86. Малхотра Н. К. Маркетинговые исследования: практическое руководство. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. — 956 с.

87. Манин А. В., Ветрова Т. В. Практики разработки стратегий CRM в российских компаниях // Российский журнал менеджмента. — 2017. — Т. 15, № 4. — С. 491–510.

88. *Маркетинг* в России. 2017 // Справочник Гильдии Маркетологов / под общ. ред. И. С. Березина. — М., 2018. — С. 109–110.

89. *Маркетинг* взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий : монография / под ред. Г. Л. Багиева,

---

Ю. Ф. Поповой. — Сыктывкар : Изд-во Сыктывкар. гос. ун-та, 2014. — 249 с.

90. *Методология* исследования сетевых форм организации бизнеса : монография / М. А. Бек, Н. Н. Бек, Е. В. Бузулукова и др. ; под науч. ред. М. Ю. Шерешевой. — М. : Изд. дом «Высшей школы экономики», 2014. — 446 с.

91. *Мефферт Х.* Маркетинг взаимоотношений с покупателями с научной точки зрения: современное состояние, проблемы и перспективы / Г. Л. Багиев, Х. Мефферт и др. Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. — С. 9–10.

92. *Михалева Е. П., Федотов С. А.* Оценка эффективности мероприятий интернет-маркетинга // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. — 2015. — № 3-1. — С. 35–43.

93. *Мхитарян С. В.* Методология статистического анализа маркетинговой деятельности предприятий на рынке промышленной электротехники : монография. — М. : МЭСИ, 2009. — 320 с.

94. *Наумкин М.* Какой станет электронная коммерция в 2018 г. и далее? // Shopolog.ru. — URL : <https://www.shopolog.ru/metodichka/analytics>.

95. *О предельных* значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства : постановление Правительства РФ от 4 апреля 2016 г. № 265.

96. *О развитии* малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : федер. закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ (в ред. от 3 июля 2016 г., с изм. и доп., вступ. в силу с 1 августа 2016 г.).

97. *О Стратегии* развития малого и среднего предпринимательства в РФ на период до 2030 г. и плане мероприятий («дорожной карте») по ее реализации : распоряжение Правительства РФ от 2 июня 2016 г. № 1083-р.

98. *Ойнер О. К.* Оценка результативности маркетинга с позиции системы управления бизнесом // Российский журнал менеджмента. — 2008. — Т. 6, № 2. — С. 27–46.

---

99. *Ойнер О. К.* Управление результативностью маркетинга : учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2012. — 350 с.

100. *Основы* маркетинга : учеб. пособие / Г. А. Васильев, Н. Д. Эриашвили, Н. А. Нагапетьянц и др. ; под ред. Г. А. Васильева. — М. : Юнити-Дана, 2015. — 543 с.

101. *Основы* менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури и др. — М. : Дело, 2017. — 705 с.

102. *Оценка* состояния конкурентной среды в России : доклад Аналит. центра при Правительстве РФ. — М., 2017. — URL : <http://ac.gov.ru/files/publication/a/12824.pdf>.

103. *Перспективы* мирового промышленного сектора. Боевая готовность номер один: промышленный сектор готовится к трансформации / KPMG International Cooperative (KPMG International»). — URL : <https://home.kpmg.com/gmo>.

104. *Петранцева Ю. М.* Digital marketing или как повысить лояльность клиента // Индустрия современного банковского обслуживания: настоящее и будущее : материалы III Всерос. науч.-практ. конф. (Владивосток, 8 декабря 2017 г.). — Владивосток, 2017. — С. 87–90.

105. *Писарева Е. В.* Исследование вопросов управления маркетингом в условиях современного рынка // Управление в современных системах. — 2018. — № 2(18). — С. 12–14.

106. *Писарева Е. В.* Теория и методология реализации моделей комплекса маркетинга с учетом контекста реалий российского рынка // Инновационное развитие экономики. — 2016. — № 2(32). — С. 234–242.

107. *Писарева Е. В.* Формирование концепции интегрированного маркетинг менеджмента компаний // Вестник факультета управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2017. — № 1-1. — С. 301–307.

108. *Пичурин И. И.* Особенности промышленного маркетинга в России на этапе импортозамещения. — Екатеринбург : Изд-во УМЦ УПИ, 2015. — 182 с.

109. *Попов Н. И.* Маркетинговый подход к оценке результативности сетевых межфирменных отношений : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — СПб., 2010. — 33 с.

---

110. *Попова Ю. Ф.* К вопросу об измерении эффективности управления взаимоотношениями в цепочке создания ценности // *Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий: монография / под ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой.* — Сыктывкар: Изд-во Сыктывкар. гос. ун-та, 2014. — С. 137–163.

111. *Попова Ю. Ф.* Капитал межфирменных отношений: понятие и методология измерения // *Управленец.* — 2017. — № 4(68). — С. 32–38.

112. *Портер М.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 715 с.

113. *Портер М.* Международная конкуренция / пер. с англ. под ред. В. А. Щетинина. — М.: Междунар. отношения, 1993. — 895 с.

114. *Прайснер А.* Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте: пер. с англ. — М.: Изд. дом Гребенникова, 2007. — 303 с.

115. *Райхельд Ф., Марки Р.* Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 352 с.

116. *Сервис* аналитики постов и страниц конкурентов в социальных сетях. — URL: <https://popsters.ru>.

117. *Сидорчук Р. Р.* Ценность в маркетинге как научная категория // *Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием.* — 2014. — Т. 5, № 3. — С. 216–235.

118. *Синельников Д., Скляр Е.* Формирование маркетинговой информационной системы на инновационном промышленном предприятии // *Информационные ресурсы России.* — 2012. — № 5. — С. 22–26.

119. *Система* межрегиональных маркетинговых центров — информационный портал межрегионального делового сотрудничества. — URL: <http://www.marketcenter.ru>.

120. *Смирнова М. М.* Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании // *Российский журнал менеджмента.* — 2006. — Т. 4, № 3. — С. 27–54.

---

121. *Соловьев Б. А.* Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 288 с.

122. *Соловьева Ю. Н.* Развитие маркетинговой компетентности как предпосылка внедрения маркетинга взаимоотношений // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2014. — № 1. — С. 150–165.

123. *Тазова В. Д., Стоянова И. А.* Контент-маркетинг, как инструмент продвижения компании в интернете // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. — 2016. — № 10. — С. 32–36.

124. *Тенденции монетизации контента в Интернете. Медиапотребление в России — 2019.* — URL : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/technology-media-telecommunications/russian/mediaconsumption-russia-2019.pdf>.

125. *Тренды маркетинга для малого бизнеса.* Исследование. — URL : <https://rusability.ru/internet-marketing/trendy-marketinga-dlya-malogo-biznesa-issledovanie>.

126. *Третьяк О. А.* О соотношении результатов и затрат в маркетинговой деятельности // Российский журнал менеджмента. — 2007. — Т. 5, № 2. — С. 57–62.

127. *Третьяк О. А.* Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. — 2013. — Т. 11, № 1. — С. 41–62.

128. *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. 55–68.

129. *Третьяк О. А.* Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. — 2006. — Т. 4, № 2. — С. 129–144.

130. *Третьяк О. А., Ребязина В. А., Ветрова Т. В.* Современные маркетинговые практики в России: результаты эмпирического исследования // Российский журнал менеджмента. — 2015. — Т. 13, № 1. — С. 3–26.

---

131. *Третьяк О. А., Словес И. А.* Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока // Российский журнал менеджмента. — 2012. — Т. 10, № 1. — С. 29–50.

132. *Уэбстер Ф.* Основы промышленного маркетинга : пер. с англ. — М. : Изд. дом Гребенникова, 2005. — 415 с.

133. *Федоришина М.* «Умные» билборды... Для чего они нужны и как компании их используют. — URL : <https://vc.ru/marketing/10799-smart-billboards>.

134. *Цзян Ч., Кметь Б.* Развитие моделей комплекса маркетинга: 4P, 7P, 4C, 4V и 4R // Экономическая наука сегодня: теория и практика : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 26 декабря 2015 г.). — Чебоксары : ЦНС «Интерактив плюс», 2015. — С. 143–148.

135. *Цифровая экономика Российской Федерации* : программа, утв. распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р.

136. *Цифровая экономика* : трансформация механизмов и инструментов управления в экономических системах : монография / под науч. ред. А. Ю. Коковихина. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2018. — 187 с.

137. *Цуневская О. Я.* Автоматизация программ лояльности на основе CRM-технологий // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2008. — № 6(78). — С. 478–494.

138. *Черенков В. И.* Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8: Менеджмент. — 2004. — Вып. 2, № 16. — С. 3–32.

139. *Черныш М. Ф.* Опыт применения кластерного анализа // Социология: методология, методы, математическое моделирование. — 2000. — № 12. — С. 129–141.

140. *Черчилль Г. А.* Маркетинговые исследования : пер. в англ. — СПб. : Питер, 2000. — 752 с.

141. *Шендереев С. В.* *Digital marketing*: современное направление в маркетинге // Наука сегодня: проблемы и пути решения : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Вологда, 29 марта 2017 г.). — Вологда : ООО «Маркер» 2017. — С. 87–90.

142. *Шендо М. В., Леонова А. А.* Инструменты маркетинга в условиях кризиса: контекстная реклама в интернете, социаль-

---

ные сети, интернет-лидогенерация // 21 век: фундаментальная наука и технологии : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. (USA, North Charleston, 30–31 мая 2016 г.). — North Charleston : CreateSpace, 2016. — С. 140–143.

143. *Шет Дж., Парватияр А., Синха М.* Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. — 2013. — Т. 11, № 1. — С. 63–94.

144. *Шпаковский В. О., Розенберг Н. В., Егорова Е. С.* Интернет-журналистика и интернет-реклама. — Вологда : Инфра-Инженерия, 2018. — 248 с.

145. *Шульц Д. Е., Танненбаум С. И., Лаутерборн Р. Ф.* Новая парадигма маркетинга. Интегрированные маркетинговые коммуникации. — М. : ИНФРА-М, 2004. — 232 с.

146. *Юлдашева О. У.* Промышленный маркетинг: теория и практика : учеб. пособие. — СПб. : СПбГУЭФ, 1998. — 157 с.

147. *Юлдашева О. У.* Реалии и перспективы развития маркетинга взаимодействия в России на стратегическом уровне: сетевая перспектива // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2014. — № 1. — С. 56–77.

148. *Юлдашева О. У., Городилов В. А.* Стратегии взаимодействия с покупателями и оценка их эффективности // Маркетинг взаимодействия в инновационной экономике : сб. материалов Междунар. науч. конф. (Санкт-Петербург, 28–30 сентября 2009 г.) : в 2 ч. / под ред. И. А. Максимцева. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. — Ч. 1. — С. 112–124.

149. *Юлдашева О. У., Писарева Е. В.* Маркетинговые модели российских компаний: результаты эмпирического исследования // Современный менеджмент: проблемы и перспективы : сб. ст. : в 2 ч. (Санкт-Петербург, 7–8 апреля 2016 г.). — СПб. : Изд-во СПбГУЭ, 2016. — Ч. 2. — С. 424–429.

150. *Юлдашева О. У., Писарева Е. В.* Типология маркетинговых моделей // Экономический форум «Экономика в меняющемся мире» : сб. науч. ст. (Казань, 24–28 апреля 2017 г.). — Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2017. — С. 141–144.

---

151. Юлдашева О. У., Шубаева В. Г., Орехов Д. Б. Методология измерения и оценки потребительской ценности: дифференциация подходов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2014. — № 3. — С. 198–210.

152. Axson D. Best practices in planning and performance management: radically rethinking management for a volatile world. — 3<sup>rd</sup> ed. — N. Y. : John Wiley & Sons, 2010. — 300 p.

153. Ballantyne D., Christopher M. Adrian Payne — Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward // Marketing Theory. — 2003. — Vol. 3, iss. 1, — P. 159–166.

154. Barnes D., Clear F., Dyerson R., Harindranath G., Harris L., Rae A. Web 2.0 and microbusinesses: An exploratory investigation // Journal of Small Business and Enterprise Development. — 2012. — Vol. 19, no. 4. — P. 687–711.

155. Berry L. Relationship marketing of services growing interest, emerging perspectives // Handbook of Relationship Marketing / ed. by J. N. Sheth, A. Parvatiyar. — Thousand Oaks, CA : Sage, 2000. — P. 70–149.

156. Bonoma T., Shapiro B. Segmenting the Industrial Market. — Lexington, MA : Lexington Books, 1998. — 126 p.

157. Breiman L., Friedman J., Stone C., Olshen R. A. Classification and Regression Trees. — Boca Raton, FL : Taylor & Francis, 1984. — 368 p.

158. Brennan R., Turnbull P. W. Sophistry, relevance and technology transfer in management research: an IMP perspective // Journal of Business Research. — 2002. — Vol. 55. — P. 595–602.

159. Bruhn M. Relationship Marketing. Management Customer Relationship. — Harlow : Pearson Education, 2003. — 289 p.

160. Bughin J., LaBerge L., Mellbye A. The case for digital reinvention // McKinsey Quarterly. — 2017. — February. — URL : <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>.

161. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. — 3<sup>rd</sup> ed. — N. Y. : Routledge, 2015. — 426 p.

---

162. *Chaston I.* Evolving 'new marketing' philosophies by merging existing concepts: application of process within small high-technology firms // *Journal of Marketing Management*. — 1998. — Vol. 14. — P. 91–273.

163. *Chen I. J., Paulraj A.* Toward a theory of supply chain management: the constructs and measurement // *Journal of Operations Management*. — 2004. — Vol. 22. — P. 119–150

164. *Christopher M., Payne A., Ballantyne D.* Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together. — Oxford : Butterworth-Heinemann, 1991. — 204 p.

165. *Clark M., Peck H., Christopher M., Payne A.* Vom funktionsorientierten Marketing zur prozessorientierten Relationship Management Kette // *Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung*. — München : Verlag Franz Vahlen, 2003. — S. 27–44.

166. *Cousins P., Spekman R.* Strategic supply and management of inter- and intra-organisational relationship // *Journal of Purchasing and Supply Management*. — 2003. — Vol. 9, no. 1. — P. 19–29.

167. *Das S., Baruah H.* Pattern Recognition using the Fuzzy c-means Technique International // *Journal of Energy, Information and Communications*. — 2013. — Vol. 4, iss. 1. — P. 1–14.

168. *Definition of digital marketing*. — URL : <https://web.archive.org/web/20171129124232/http://lexicon.ft.com/Term?term=digital-marketing>.

169. *Ettenberg E.* 4R — The Next Economy. — Beijing : Enterprise Management Publishing House, 2003. — 260 p.

170. *Ettenberg E.* The Next Economy. Will You Know Where Your Customers Are? — N. Y. : McGraw-Hill, 2003. — 256 p.

171. *European Verticals: Use Cases and Strategies*. — URL : [https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC\\_P329](https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P329)

172. *Evans J. R., Laskin R. L.* The relationship marketing process: A conceptualization and application // *Industrial Marketing Management*. — 1994. — Vol. 23, iss. 5. — P. 439–452.

173. *Finch D., O'Reilly N., Abeza G.* The independent sales contractor and relationship quality: an exploratory study of relational attitudes and behavioral-intention // *Journal of Relationship Marketing*. — 2018. — Vol. 17, iss. 2. — P. 1–18.

---

174. *Finch D., O'Reilly N., Hillenbrand C., Abeza G.* Standing on the shoulders of giants: an examination of the Interdisciplinary Foundation of Relationship Marketing // *Journal of Relationship Marketing*. — 2015. — Vol. 14, no 3. — P. 171–196.

175. *Ford D.* *Managing Business Relationships*. — N. Y. : John Wiley & Sons, 1998. — 252 p.

176. *Fournier S., Avery J.* Putting the relationship back into CRM // *MIT Sloan Management Review*. — 2011. — Vol. 52, iss. 3. — P. 63–72.

177. *George W. R., Grönroos C.* Developing customer-conscious employees at every level: internal marketing // *Handbook of Services Marketing* / ed. by C. Congram, A. Carole, M. L. Friedman. — N. Y. : AMACOM, 1989. — P. 263–279.

178. *Gheorghie M., Polixenia O.* Approaches to the Modern Concept of Digital Marketing // *International conference Knowledge-based organization*. — 2018. — No. 24(2). — P. 63–69.

179. *Gordon I. H.* *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*. — N. Y. : John Wiley & Sons, 1998. — 309 p.

180. *Grönroos C.* From Marketing to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing // *Management Decision*. — 1995. — Vol. 32, no. 2. — P. 4–20.

181. *Grönroos C.* Relationship marketing: the strategy continuum // *Journal of Marketing Science*. — 1995. — Vol. 23, iss. 4. — P. 54–252.

182. *Gummesson E.* Return on relationships (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts // *Journal of Business and Industrial Marketing*. — 2004. — Vol. 19, iss. 2. — P. 136–148.

183. *Gummesson E.* *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4 Ps to 30 Rs*. — Oxford : Butterworth-Heinemann, 1994. — 350 p.

184. *Gupta S., Hanssens D., Hardie B., Kahn W., Kumar V., Lin N., Ravishanker N., Sriram S.* Modeling customer lifetime value // *Journal of Service Research*. — 2006. — No. 9. — P. 139–155.

185. *Hakansson H., Snehota I.* No business is an island: the network concept of business strategy // *Scandinavian Journal of Management*. — 2000. Vol. 4, no. 3. — P. 187–200.

---

186. *Harrigan P., Schroeder A., Qureshi I., Fang Y., Ibbotson P., Ramsey E., Meister D* Internet technologies, ECRM capabilities, and performance benefits for SMEs: An exploratory study // *International Journal of Electronic Commerce*. — 2010. — Vol. 15, iss. 2. — P. 7–46.

187. *Hepsen A., Vatansver M.* Using hierarchical clustering algorithms for turkish residential market // *International Journal of Economics and Finance*. — 2012. — Vol. 4, no. 1. — P. 138–150.

188. *Hougaard S., Bjerre M.* Strategic Relationship Marketing. — Heidelberg : Springer-Verlag, 2002. — 300 p.

189. *International* marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach / IMP Project Group ; ed. by H. Hakansson. — N. Y. : John Wiley, 1982. — 406 p.

190. *Izakova N. B., Kapustina L. M., Vozmilov I. D.* Relationship marketing management of a small industrial enterprise in B2B market in the context of digital economy // *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. — 2019. — Vol. 240. — P. 349–354.

191. *Izakova N., Kapustina L.* Information support of relationship marketing on the industrial market // *Industry 4.0*. — 2018. — Vol. 3, iss. 1. — P. 43–46.

192. *Izakova N., Kapustina L., Drevalov A.* Application of relationship marketing concept in the industrial market // *The 12<sup>th</sup> International Days of Statistics and Economics Conference Proceedings (Prague, September 6–8, 2018)*. — Prague : VŠE, 2018. — P. 791–800.

193. *Kapustina L. M., Izakova N. B., Sysoeva T. L.* The metrics of relationship marketing performance in the industrial market // *SGEM International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts*. — 2017. — Book 1, vol. 5. — P. 1013–1020.

194. *Kapustina L. M., Izakova N. B., Vozmilov I. D.* Increasing competitiveness of an industrial enterprise based on market segmentation // *The 10<sup>th</sup> International Days of Statistics and Economics : Conference Proceedings (Prague, 8–10 September 2016 year)*. — Prague : VŠE, 2016. — P. 791–800.

195. *Kapustina L., Izakova N., A. Drevalov* Designing a marketing information system based on the balanced scorecard // *The*

---

11th International Days of Statistics and Economics (Prague, 14–16 September 2017 year). — Prague : VŠE, 2017. — P. 646–655.

196. *Kim H., Lee I., Lee C.* Building Web 2.0 enterprises: A study of small and medium enterprises in the United States // *International Small Business Journal*. — 2011. — Vol. 31, iss. 2. — P. 156–174.

197. *Kumar V., Aksoy L., Donkers B., Venkatesan R., Wiesel T., Tillmanns S.* Undervalued or overvalued customer: capturing total customer engagement value // *Journal of Service Research*. — 2010. — Vol. 13, iss. 3. — P. 297–310.

198. *Kumar V., Reinartz W.* Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools. — 2<sup>nd</sup> ed. — Berlin : Springer, 2012. — 379 p.

199. *Li X., Sun Sh. X., Chen K., Fung T., Wang H.* Design theory for market surveillance systems // *Journal of Management Information Systems*. — 2015. — Vol. 32, no. 2. — P. 278–313.

200. *McKenna R.* Relationship Marketing: Successful Strategies For The Age Of The Customer. — Reading, MA : Basic Books, 1991. — 263 p.

201. *Mocean L., Pop C.-M.* Marketing recommender systems: a new approach in digital economy // *Informatica Economică*. — 2012. — Vol. 16, no. 4. — P. 142–149.

202. *Möller K., Halinen A.* Business relationships and networks: managerial challenge of network era // *Industrial Marketing Management*. — 1999. — Vol. 28, no. 5. — P. 413–427.

203. *Morgan N., Clark B., Gooner R.* Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment. Integrating multiple perspectives // *Journal of Business Research*. — 2002. — Vol. 55, iss. 5. — P. 363–375.

204. *Morgan R. M., Hunt S. D.* The commitment-trust theory of relationship marketing // *Journal of Marketing*. — 1994. — Vol. 58, no. 2. — P. 20–38.

205. *Naude P., Holland C.* Business-to-business marketing // *Relationship Marketing Theory and Practice* / ed. by F. Buttle. — L. : Paul Chapman, 1996. — P. 40–54.

206. *Norman R., Ramirez R.* From value chain to value constellation: designing interactive strategy // *Harvard Business Review*. — 1993. — Vol. 71, no. 4. — P. 65–77.

---

207. *Payne A., Holt S., Frow P.* Relationship value management // *Journal of Marketing Management*. — 2001. — Vol. 17, no. 7/8. — P. 785–817.

208. *Porter M.* *Competitive Strategy*. — N. Y. : Free Press, 1980. — 396 p.

209. *Rigby D. K., Reichheld F. F., Schefter P.* Avoid the four perils of CRM // *Harvard Business Review*. — 2002. — Vol. 80, iss. 2. — P. 101–109.

210. *Rigby D., Bilodeau B.* *Management Tools & Trends 2015*. — URL : [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools\\_2015.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf).

211. *Rust R., Ambler T., Carpenter G., Kumar V., Srivastava R. K.* Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions // *Journal of Marketing*. — 2004. — No. 68. — P. 76–89.

212. *Safefrog* B2B Marketing Mix 2017 Report. — URL : [https://www.safefrog.com/wp-content/uploads/2017/04/Marketing\\_Mix\\_2017\\_Report.pdf](https://www.safefrog.com/wp-content/uploads/2017/04/Marketing_Mix_2017_Report.pdf).

213. *Schaffer C. M., Green P. E.* Cluster-based market segmentation: some further comparisons of alternative approaches // *Journal of the Market Research Society*. — 1998. — Vol. 40, iss. 2. — P. 155–163.

214. *Schultz D. E., Kitchen P. J.* *Communicating Globally*. — Beijing : China Financial & Economic Publishing House, 2004. — 350 p.

215. *Shani D., Chalasani S.* Exploiting Niches Using Relationship Marketing // *The Journal of Consumer Marketing* 3. — 1992. — P. 33–42.

216. *Sheth J. N.* The evolution of relationship // *Handbook of Relationship Marketing* / ed. by J. N. Sheth, A. E. Parvatiyar. — L. : Sage Publications, 2000. — P. 119–145.

217. *Sheth J. N., Newman B. I., Gross B. L.* Why we buy what we buy: a theory of consumption values // *Journal of Business Research*. — 1991. — Vol. 22. — P. 159–170.

218. *Smith P. R.* *The SOSTAC® Guide to Writing the Perfect Marketing Plan: 2018 Edition*. — N. Y. : PR Smith, 2018. — 306 p.

219. *Storbacka K., Strandvik T., Grönroos C.* Managing customer relationship for profit: The dynamics of relationship quality

---

// International Journal of Service Industry Management. — 1994. — Vol. 5, iss. 5. — P. 21–38.

220. *Struhl S.* Classification tree methods: AID, CHAID and CART // Quirk's Marketing Research Review. — 1992. — February. — URL : <https://www.quirks.com/articles/classification-tree-methods-aid-chaid-and-cart>.

221. *The Ultimate* guide to Digital marketing. — URL : <https://www.digitalmarketer.com/digital-marketing>.

222. *Tzokas N., Saren M.* Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: Where, what and how? // Journal of Business & Industrial Marketing. — 2004. — Vol. 19, iss. 2. — P. 124–135.

223. *Ulaga W., Eggert A.* Relationship value and relationship quality // European Journal of Marketing. — 2006. — Vol. 40, iss. 3/4. — P. 311–327.

224. *Wilson D. T.* An integrated model of buyer-seller relationships // Journal of the Academy of Marketing Science. — 1995. — Vol. 23, iss. 4. — P. 335–345.

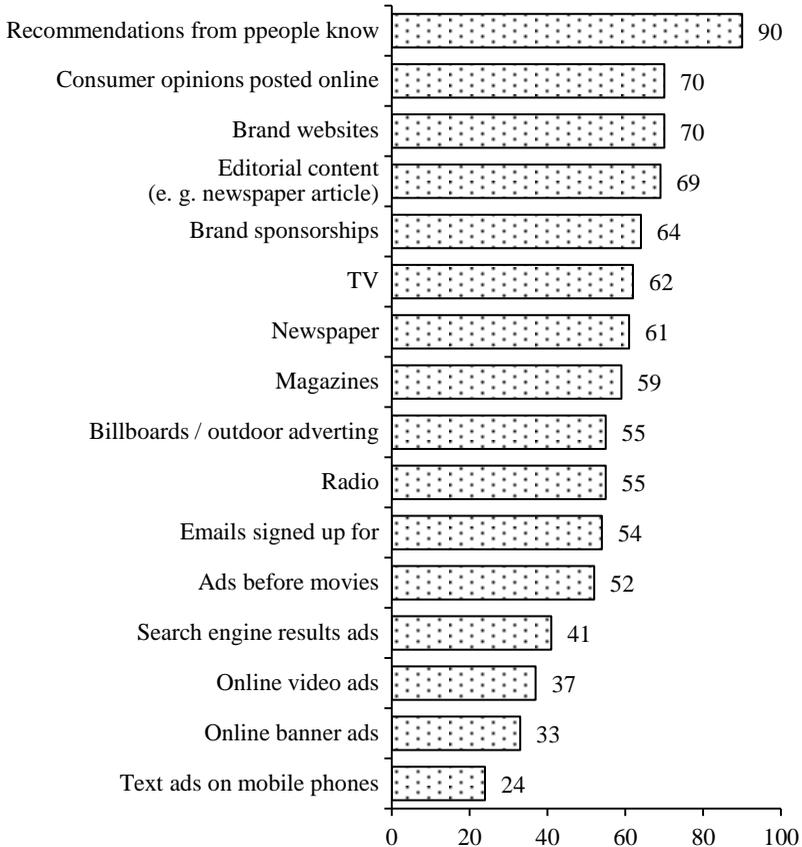
225. *Wilson D. T., Jantrania S.* Understanding the Value of a Relationship // Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. — L. : Dryder Press, 1997. — P. 288–304.

226. *Zaefarian G., Henneberg S. C., Naudé P.* Strategic configurations of inter-organizational relationships: a methodological perspective // AMA Summer Educators' Conference. — Chicago : AMACOM, 2011. — P. 525–554.

227. *Zhang C.* On digital marketing of publications in the Internet era // Vestnik MGUP imeni Ivana Fedorova. — 2016. — No. 1. — P. 130–134.

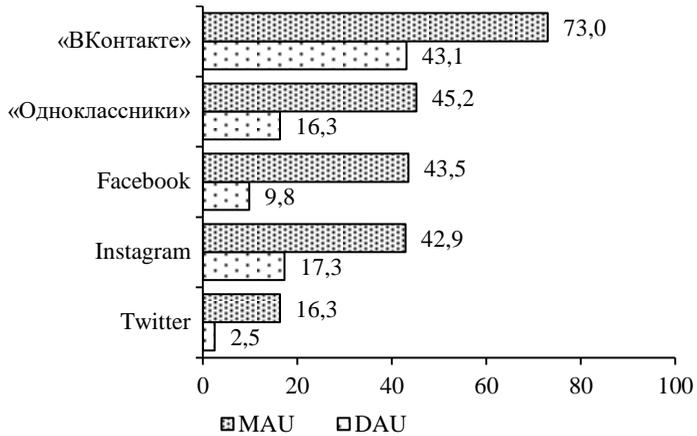
## Приложение А

### Уровень доверия потребителей к различным каналам коммуникации, %<sup>1</sup>

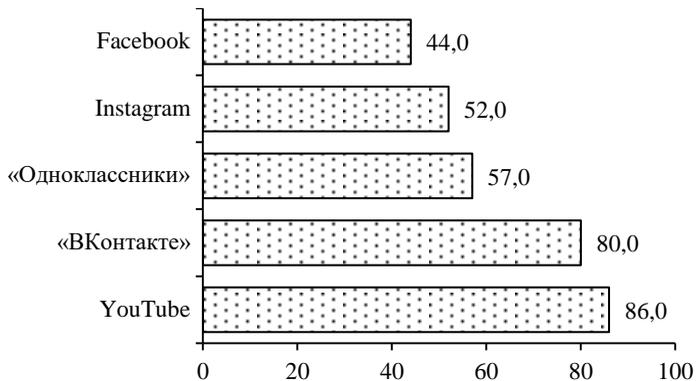


<sup>1</sup> Составлено по: *Евангелисты* бренда и клиентские сообщества. Как их создать? — URL : <https://www.cossa.ru/sandbox/109427>.

Топ-5 социальных сетей по охвату и популярности<sup>1</sup>



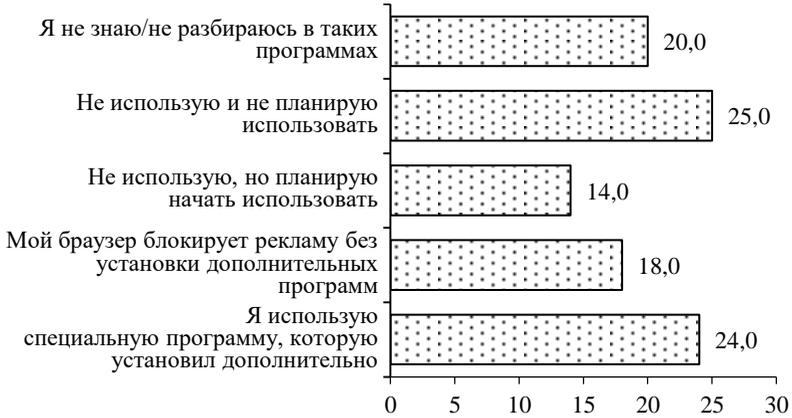
Охват социальных сетей в России, %



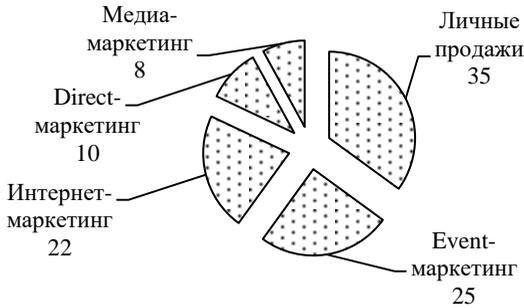
Наиболее популярные интернет-ресурсы в 2019 г., %

<sup>1</sup> Составлено по: *Тенденции монетизации контента в Интернете. Медиапотребление в России — 2019.* — URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/technology-media-telecommunications/russian/mediaconsumption-russia-2019.pdf>.

**Анализ продвижения каналов**



Использование AdBlocker на компьютере, %<sup>1</sup>



Наиболее эффективные каналы продвижения на рынке B2B, %<sup>2</sup>

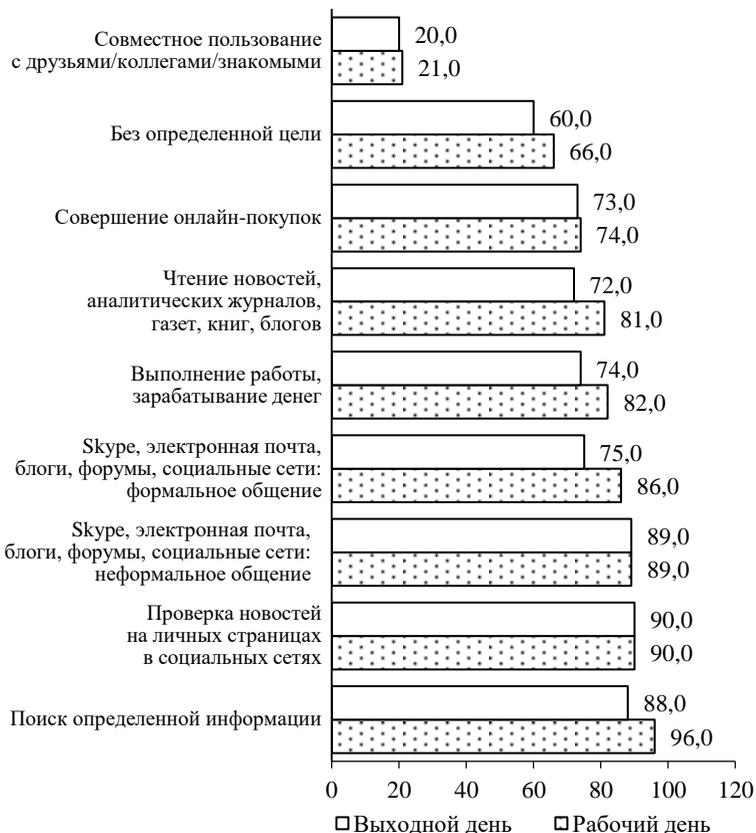
<sup>1</sup> Составлено по: *Тенденции монетизации контента в Интернете. Медиапотребление в России — 2019.* — URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/technology-media-telecommunications/russian/mediaconsumption-russia-2019.pdf>.

<sup>2</sup> Составлено по: *Евангелисты бренда и клиентские сообщества. Как их создать?* — URL: <https://www.cossa.ru/sandbox/109427>.

## Анализ посещения интернет-ресурсов

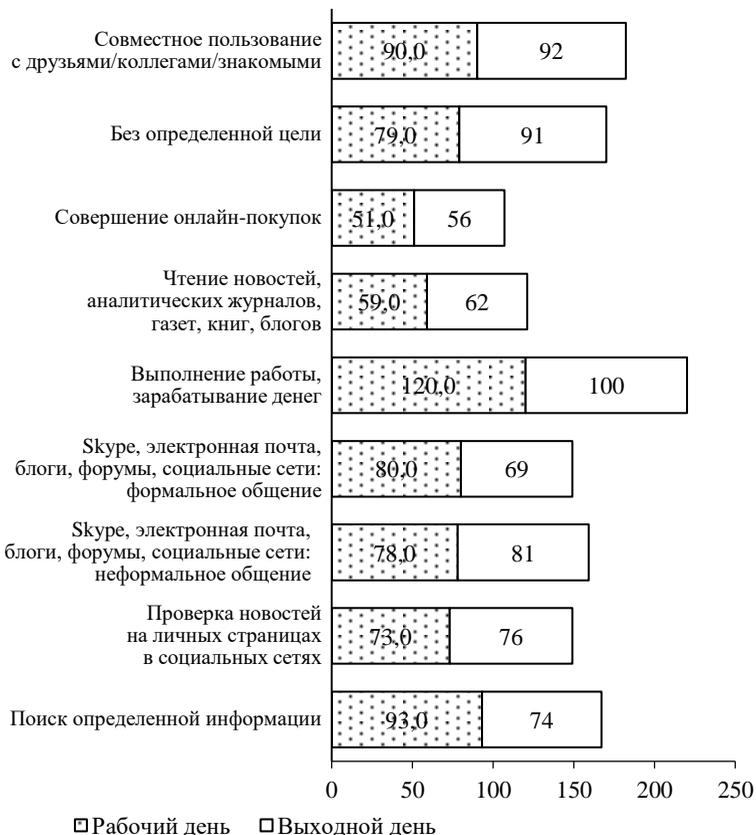
### Посещение интернет-ресурсов в России в 2019 г.

| Причина посещения интернет-ресурсов  | Доля пользователей, % |               | Средняя продолжительность использования, мин |               |
|--|-----------------------|---------------|--|---------------|
|  | Рабочий день          | Выходной день | Рабочий день                                 | Выходной день |
| Поиск определенной информации  | 96                    | 88            | 93   | 74            |
| Проверка новостей на личных страницах в социальных сетях                       | 90                    | 90            | 73   | 76            |
| Skype, электронная почта, блоги, форумы, социальные сети: неформальное общение | 89                    | 89            | 78   | 81            |
| Skype, электронная почта, блоги, форумы, социальные сети: формальное общение   | 86                    | 75            | 80   | 69            |
| Выполнение работы, зарабатывание денег   | 82                    | 74            | 120  | 100           |
| Чтение новостей, аналитических журналов, газет, книг, блогов                   | 81                    | 72            | 59   | 62            |
| Совершение онлайн-покупок  | 74                    | 73            | 51   | 56            |
| Без определенной цели  | 66                    | 60            | 79   | 91            |
| Совместное пользование с друзьями/коллегами/ знакомыми                         | 21                    | 20            | 90   | 92            |



**Рис. Г.1.** Причины посещения интернет-ресурсов в России в 2019 г., %<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено по: *Тенденции монетизации контента в Интернете. Медиапотребление в России — 2019.* — URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/technology-media-telecommunications/russian/mediaconsumption-russia-2019.pdf>.



**Рис. Г.2.** Средняя продолжительность использования интернет-ресурсов в России в 2019 г., мин<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено по: *Тенденции монетизации контента в Интернете. Медиапотребление в России — 2019.* — URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/technology-media-telecommunications/russian/mediaconsumption-russia-2019.pdf>.

Таблица шагов агломерации

| Этап | Шаги агломерации    |           |              |                                 |           |                |
|------|---------------------|-----------|--------------|---------------------------------|-----------|----------------|
|      | Кластер объединен с |           | Коэффициенты | Этап первого появления кластера |           | Следующий этап |
|      | Кластер 1           | Кластер 2 |              | Кластер 1                       | Кластер 2 |                |
| 1    | 92                  | 149       | 0,000        | 0                               | 0         | 111            |
| 2    | 100                 | 147       | 0,000        | 0                               | 0         | 33             |
| 3    | 70                  | 146       | 0,000        | 0                               | 0         | 48             |
| 4    | 140                 | 145       | 0,000        | 0                               | 0         | 72             |
| 5    | 128                 | 141       | 0,000        | 0                               | 0         | 77             |
| 6    | 131                 | 138       | 0,000        | 0                               | 0         | 74             |
| 7    | 109                 | 137       | 0,000        | 0                               | 0         | 26             |
| 8    | 36                  | 136       | 0,000        | 0                               | 0         | 99             |
| 9    | 110                 | 135       | 0,000        | 0                               | 0         | 25             |
| 10   | 103                 | 134       | 0,000        | 0                               | 0         | 83             |
| 11   | 119                 | 133       | 0,000        | 0                               | 0         | 18             |
| 12   | 12                  | 132       | 0,000        | 0                               | 0         | 67             |
| 13   | 118                 | 126       | 0,000        | 0                               | 0         | 19             |
| 14   | 102                 | 125       | 0,000        | 0                               | 0         | 31             |
| 15   | 122                 | 124       | 0,000        | 0                               | 0         | 79             |
| 16   | 96                  | 123       | 0,000        | 0                               | 0         | 37             |
| 17   | 108                 | 121       | 0,000        | 0                               | 0         | 27             |
| 18   | 24                  | 119       | 0,000        | 0                               | 11        | 59             |
| 19   | 94                  | 118       | 0,000        | 0                               | 13        | 74             |
| 20   | 48                  | 117       | 0,000        | 0                               | 0         | 99             |
| 21   | 51                  | 115       | 0,000        | 0                               | 0         | 89             |
| 22   | 20                  | 113       | 0,000        | 0                               | 0         | 97             |
| 23   | 44                  | 112       | 0,000        | 0                               | 0         | 76             |
| 24   | 11                  | 111       | 0,000        | 0                               | 0         | 68             |
| 25   | 6                   | 110       | 0,000        | 0                               | 9         | 51             |
| 26   | 28                  | 109       | 0,000        | 0                               | 7         | 98             |
| 27   | 30                  | 108       | 0,000        | 0                               | 17        | 40             |
| 28   | 67                  | 106       | 0,000        | 0                               | 0         | 51             |
| 29   | 91                  | 105       | 0,000        | 0                               | 0         | 85             |
| 30   | 78                  | 104       | 0,000        | 0                               | 0         | 46             |
| 31   | 55                  | 102       | 0,000        | 0                               | 14        | 42             |
| 32   | 85                  | 101       | 0,000        | 0                               | 0         | 41             |
| 33   | 32                  | 100       | 0,000        | 0                               | 2         | 44             |
| 34   | 60                  | 99        | 0,000        | 0                               | 0         | 55             |
| 35   | 46                  | 98        | 0,000        | 0                               | 0         | 59             |
| 36   | 89                  | 97        | 0,000        | 0                               | 0         | 40             |

| Шаги агломерации |                     |           |              |                                 |           |                |
|------------------|---------------------|-----------|--------------|---------------------------------|-----------|----------------|
| Этап             | Кластер объединен с |           | Коэффициенты | Этап первого появления кластера |           | Следующий этап |
|                  | Кластер 1           | Кластер 2 |              | Кластер 1                       | Кластер 2 |                |
| 37               | 57                  | 96        | 0,000        | 0                               | 16        | 50             |
| 38               | 88                  | 95        | 0,000        | 0                               | 0         | 86             |
| 39               | 49                  | 90        | 0,000        | 0                               | 0         | 98             |
| 40               | 30                  | 89        | 0,000        | 27                              | 36        | 52             |
| 41               | 42                  | 85        | 0,000        | 0                               | 32        | 114            |
| 42               | 55                  | 84        | 0,000        | 31                              | 0         | 97             |
| 43               | 65                  | 83        | 0,000        | 0                               | 0         | 52             |
| 44               | 32                  | 80        | 0,000        | 33                              | 0         | 71             |
| 45               | 53                  | 79        | 0,000        | 0                               | 0         | 57             |
| 46               | 35                  | 78        | 0,000        | 0                               | 30        | 93             |
| 47               | 3                   | 71        | 0,000        | 0                               | 0         | 80             |
| 48               | 34                  | 70        | 0,000        | 0                               | 3         | 102            |
| 49               | 39                  | 69        | 0,000        | 0                               | 0         | 62             |
| 50               | 57                  | 68        | 0,000        | 37                              | 0         | 106            |
| 51               | 6                   | 67        | 0,000        | 25                              | 28        | 72             |
| 52               | 30                  | 65        | 0,000        | 40                              | 43        | 54             |
| 53               | 63                  | 64        | 0,000        | 0                               | 0         | 54             |
| 54               | 30                  | 63        | 0,000        | 52                              | 53        | 64             |
| 55               | 29                  | 60        | 0,000        | 0                               | 34        | 87             |
| 56               | 43                  | 59        | 0,000        | 0                               | 0         | 101            |
| 57               | 19                  | 53        | 0,000        | 0                               | 45        | 110            |
| 58               | 18                  | 50        | 0,000        | 0                               | 0         | 66             |
| 59               | 24                  | 46        | 0,000        | 18                              | 35        | 88             |
| 60               | 37                  | 45        | 0,000        | 0                               | 0         | 64             |
| 61               | 25                  | 40        | 0,000        | 0                               | 0         | 83             |
| 62               | 15                  | 39        | 0,000        | 0                               | 49        | 103            |
| 63               | 8                   | 38        | 0,000        | 0                               | 0         | 82             |
| 64               | 30                  | 37        | 0,000        | 54                              | 60        | 102            |
| 65               | 14                  | 26        | 0,000        | 0                               | 0         | 103            |
| 66               | 17                  | 18        | 0,000        | 0                               | 58        | 101            |
| 67               | 2                   | 12        | 0,000        | 0                               | 12        | 69             |
| 68               | 10                  | 11        | 0,000        | 0                               | 24        | 81             |
| 69               | 2                   | 5         | 0,000        | 67                              | 0         | 95             |
| 70               | 144                 | 148       | 1,000        | 0                               | 0         | 135            |
| 71               | 32                  | 143       | 1,000        | 44                              | 0         | 120            |
| 72               | 6                   | 140       | 1,000        | 51                              | 4         | 106            |
| 73               | 21                  | 139       | 1,000        | 0                               | 0         | 111            |
| 74               | 94                  | 131       | 1,000        | 19                              | 6         | 107            |
| 75               | 107                 | 130       | 1,000        | 0                               | 0         | 110            |
| 76               | 44                  | 129       | 1,000        | 23                              | 0         | 126            |
| 77               | 7                   | 128       | 1,000        | 0                               | 5         | 119            |
| 78               | 4                   | 127       | 1,000        | 0                               | 0         | 127            |

| Шаги агломерации |                     |           |              |                                 |           |                |
|------------------|---------------------|-----------|--------------|---------------------------------|-----------|----------------|
| Этап             | Кластер объединен с |           | Коэффициенты | Этап первого появления кластера |           | Следующий этап |
|                  | Кластер 1           | Кластер 2 |              | Кластер 1                       | Кластер 2 |                |
| 79               | 58                  | 122       | 1,000        | 0                               | 15        | 136            |
| 80               | 3                   | 120       | 1,000        | 47                              | 0         | 124            |
| 81               | 10                  | 116       | 1,000        | 68                              | 0         | 117            |
| 82               | 8                   | 114       | 1,000        | 63                              | 0         | 122            |
| 83               | 25                  | 103       | 1,000        | 61                              | 10        | 113            |
| 84               | 33                  | 93        | 1,000        | 0                               | 0         | 120            |
| 85               | 72                  | 91        | 1,000        | 0                               | 29        | 113            |
| 86               | 27                  | 88        | 1,000        | 0                               | 38        | 117            |
| 87               | 29                  | 87        | 1,000        | 55                              | 0         | 105            |
| 88               | 24                  | 86        | 1,000        | 59                              | 0         | 104            |
| 89               | 51                  | 82        | 1,000        | 21                              | 0         | 118            |
| 90               | 74                  | 81        | 1,000        | 0                               | 0         | 112            |
| 91               | 16                  | 77        | 1,000        | 0                               | 0         | 115            |
| 92               | 13                  | 76        | 1,000        | 0                               | 0         | 116            |
| 93               | 35                  | 75        | 1,000        | 46                              | 0         | 123            |
| 94               | 23                  | 73        | 1,000        | 0                               | 0         | 134            |
| 95               | 2                   | 66        | 1,000        | 69                              | 0         | 109            |
| 96               | 9                   | 62        | 1,000        | 0                               | 0         | 114            |
| 97               | 20                  | 55        | 1,000        | 22                              | 42        | 125            |
| 98               | 28                  | 49        | 1,000        | 26                              | 39        | 127            |
| 99               | 36                  | 48        | 1,000        | 8                               | 20        | 125            |
| 100              | 1                   | 47        | 1,000        | 0                               | 0         | 121            |
| 101              | 17                  | 43        | 1,000        | 66                              | 56        | 108            |
| 102              | 30                  | 34        | 1,000        | 64                              | 48        | 115            |
| 103              | 14                  | 15        | 1,000        | 65                              | 62        | 116            |
| 104              | 24                  | 52        | 1,167        | 88                              | 0         | 109            |
| 105              | 29                  | 41        | 1,250        | 87                              | 0         | 121            |
| 106              | 6                   | 57        | 1,286        | 72                              | 50        | 128            |
| 107              | 61                  | 94        | 1,400        | 0                               | 74        | 132            |
| 108              | 17                  | 31        | 1,400        | 101                             | 0         | 123            |
| 109              | 2                   | 24        | 1,486        | 95                              | 104       | 129            |
| 110              | 19                  | 107       | 1,500        | 57                              | 75        | 140            |
| 111              | 21                  | 92        | 1,500        | 73                              | 1         | 133            |
| 112              | 54                  | 74        | 1,500        | 0                               | 90        | 131            |
| 113              | 25                  | 72        | 1,500        | 83                              | 85        | 137            |
| 114              | 9                   | 42        | 1,500        | 96                              | 41        | 122            |
| 115              | 16                  | 30        | 1,500        | 91                              | 102       | 138            |
| 116              | 13                  | 14        | 1,500        | 92                              | 103       | 130            |
| 117              | 10                  | 27        | 1,583        | 81                              | 86        | 124            |
| 118              | 51                  | 56        | 1,667        | 89                              | 0         | 133            |
| 119              | 7                   | 22        | 1,667        | 77                              | 0         | 132            |
| 120              | 32                  | 33        | 1,700        | 71                              | 84        | 126            |

| Шаги агломерации |                     |           |              |                                 |           |                |
|------------------|---------------------|-----------|--------------|---------------------------------|-----------|----------------|
| Этап             | Кластер объединен с |           | Коэффициенты | Этап первого появления кластера |           | Следующий этап |
|                  | Кластер 1           | Кластер 2 |              | Кластер 1                       | Кластер 2 |                |
| 121              | 1                   | 29        | 1,700        | 100                             | 105       | 138            |
| 122              | 8                   | 9         | 1,733        | 82                              | 114       | 140            |
| 123              | 17                  | 35        | 1,750        | 108                             | 93        | 129            |
| 124              | 3                   | 10        | 1,810        | 80                              | 117       | 137            |
| 125              | 20                  | 36        | 1,833        | 97                              | 99        | 131            |
| 126              | 32                  | 44        | 1,857        | 120                             | 76        | 128            |
| 127              | 4                   | 28        | 1,900        | 78                              | 98        | 130            |
| 128              | 6                   | 32        | 2,082        | 106                             | 126       | 144            |
| 129              | 2                   | 17        | 2,083        | 109                             | 123       | 143            |
| 130              | 4                   | 13        | 2,122        | 127                             | 116       | 139            |
| 131              | 20                  | 54        | 2,200        | 125                             | 112       | 141            |
| 132              | 7                   | 61        | 2,250        | 119                             | 107       | 139            |
| 133              | 21                  | 51        | 2,250        | 111                             | 118       | 136            |
| 134              | 23                  | 150       | 2,500        | 94                              | 0         | 142            |
| 135              | 142                 | 144       | 2,500        | 0                               | 70        | 146            |
| 136              | 21                  | 58        | 2,500        | 133                             | 79        | 142            |
| 137              | 3                   | 25        | 2,514        | 124                             | 113       | 141            |
| 138              | 1                   | 16        | 2,518        | 121                             | 115       | 145            |
| 139              | 4                   | 7         | 2,600        | 130                             | 132       | 145            |
| 140              | 8                   | 19        | 2,800        | 122                             | 110       | 144            |
| 141              | 3                   | 20        | 2,819        | 137                             | 131       | 143            |
| 142              | 21                  | 23        | 2,879        | 136                             | 134       | 146            |
| 143              | 2                   | 3         | 2,955        | 129                             | 141       | 147            |
| 144              | 6                   | 8         | 3,095        | 128                             | 140       | 148            |
| 145              | 1                   | 4         | 3,446        | 138                             | 139       | 147            |
| 146              | 21                  | 142       | 3,500        | 142                             | 135       | 148            |
| 147              | 1                   | 2         | 3,730        | 145                             | 143       | 149            |
| 148              | 6                   | 21        | 3,794        | 144                             | 146       | 149            |
| 149              | 1                   | 6         | 4,223        | 147                             | 148       | 0              |



## Двухэтапный кластерный анализ

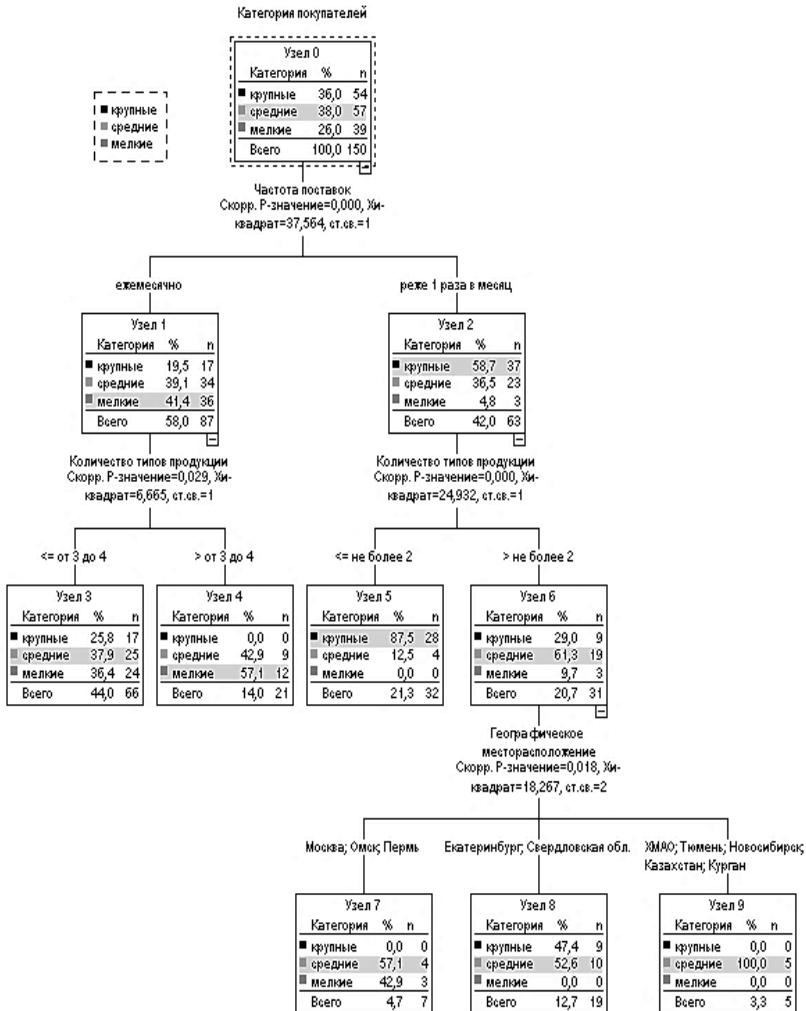
### Сводка для модели

|              |             |
|--------------|-------------|
| Алгоритм     | Двухэтапный |
| Входные поля | 8           |
| Кластеры     | 2           |

### Качество кластеров



Дерево классификации потребителей ООО «Адепласт»



**Анкета для выявления уровня удовлетворенности  
бизнес-потребителей результатами взаимоотношений  
с малым промышленным предприятием**

Уважаемые клиенты!

Просим Вас оценить уровень удовлетворенности взаимодействием с нашей компанией по предложенным ниже критериям по 10-балльной шкале, где 1 — наименее удовлетворен, 10 — наиболее удовлетворен.

Будем очень благодарны за Ваши ответы!

| Показатель удовлетворенности   | Балл |
|--|------|
| 1. Удовлетворенность сервисом  |      |
| 2. Удовлетворенность взаимодействием с персоналом компании                         |      |
| 3. Удовлетворенность сроками оформления заявок, заключения договоров               |      |
| 4. Удовлетворенность сроками выполнения заказов                                    |      |
| 5. Соответствие технических характеристик продукции технологии бизнес-потребителей |      |
| 6. Удовлетворенность учетом индивидуальных требований потребителей к продукции     |      |
| 7. Удовлетворенность условиями оплаты за промышленные товары и услуги              |      |
| 8. Удовлетворенность информационным сопровождением потребителей                    |      |

*Научное издание*

**Изакова** Наталья Борисовна,  
**Капустина** Лариса Михайловна,  
**Лазуков** Максим Васильевич

**УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ  
МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Монография

Редактор и корректор *М. Ю. Воронина*

Компьютерная верстка *Н. И. Якимовой*

Поз. 24. Подписано в печать 04.08.2020.

Формат бумаги 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 12,0. Усл. печ. л. 15,58. Печ. л. 16,75. Заказ 283. Тираж 600 экз.

Издательство Уральского государственного экономического университета  
620144, г. 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

