



Г. С. Тимохина

МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ

Екатеринбург
2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации



Уральский государственный экономический университет

Г. С. Тимохина

МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано
Учебно-методическим советом
Уральского государственного экономического университета
в качестве учебного пособия

Екатеринбург
Издательство Уральского государственного
экономического университета
2019

УДК 658.8(075.8)
ББК 65.291.3я73
Т41

Рецензенты:

кафедра менеджмента
Московского государственного университета им. Н. П. Огарева
(протокол № 7 от 16 мая 2019 г.)

доктор экономических наук,
профессор кафедры коммерции и менеджмента
Нижевартовского государственного университета
О. А. Козлова

Тимохина, Г. С.

Т41 Маркетинг-менеджмент [Текст] : учеб. пособие :
/ Г. С. Тимохина ; М-во науки и высшего образования Рос.
Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во
Урал. гос. экон. ун-та, 2019. — 200 с.

В учебном пособии рассмотрены новые тенденции управления маркетингом, систематизированы знания по использованию средств управления маркетингом в конкурентной среде. Показана специфика основных приемов и технологий управления маркетингом при решении практических бизнес-задач. Основная цель учебного пособия — сформировать у будущих специалистов в области маркетинга современный тип мышления, отвечающий растущей значимости маркетинга в системе управления компанией и расширения горизонтов понимания рыночных проблем.

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры), а также аспирантов высших учебных заведений, практических работников, занятых в сфере маркетинг-менеджмента предприятия на рынках B2B и B2C.

УДК 658.8(075.8)
ББК 65.291.3я73

© Г. С. Тимохина, 2019
© Уральский государственный
экономический университет, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
-----------------------	----------

Раздел 1

Маркетинг-менеджмент в условиях новой экономики

Глава 1. Современные подходы к содержанию маркетинг-менеджмента.....	8
Глава 2. Особенности управления маркетингом в XXI веке.....	33
Глава 3. Сущность маркетинг-менеджмента.....	47
Практические задания к разделу 1	61

Раздел 2

Маркетинговые исследования как основа принятия стратегических и тактических решений в маркетинг-менеджменте

Глава 4. Маркетинговая информационная система.....	70
Глава 5. Методология маркетинговых исследований поведения потребителей в условиях глобальных рынков.....	76
Практические задания к разделу 2	111

Раздел 3

Маркетинговое управление и управление функцией

Глава 6. Стратегический маркетинг в системе маркетингового управления спросом.....	120
Глава 7. Управление маркетинговой функцией.....	129
Практические задания к разделу 3	178
Заключение.....	195
Библиографический список.....	196

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики, казалось бы, все занимаются маркетингом. Однако на рынке функционирует еще много компаний, отождествляющих маркетинг исключительно с продвижением и сбытом. Таким образом, маркетинг оказывается в конце производственной цепочки и, по сути, ни на что не влияет. Цель компании в этом случае — производство товаров/услуг исходя из имеющихся ресурсов для получения прибыли и увеличения доли рынка, а не для удовлетворения потребностей потребителей. С таким целеполаганием компании могут быть успешным только в краткосрочной перспективе.

Поскольку в настоящее время практически все рынки товаров и услуг как потребительского, так и промышленного назначения являются высококонкурентными, хозяйствующие субъекты рынка все более начинают осознавать возможность роста прибыли, увеличения доли рынка, создания и повышения акционерной стоимости за счет построения длительных, доверительных отношений с потребителем на основе предоставления ему товаров и услуг, обладающих высокой добавленной ценностью.

Особенностью данного учебного пособия является рассмотрение аксиологического (ценностного) подхода применительно к управленческим процессам в маркетинге. Автором обобщен и проанализирован накопленный практический и теоретический опыт управления маркетинговой деятельностью компании с ориентацией на систему ценностей конечных, деловых и институциональных потребителей.

Новая экономика предъявляет уже иные требования к уровню квалификации и профессионализма специалистов в области маркетинга. Рабочие квалификации сотрудников в отделах маркетинга должны соответствовать строго определенным требованиям — профессиональному стандарту «Маркетолог». Получая образование, будущий профессионал приобретает комплекс определенных компетенций, сочетание которых и образует упомянутый стандарт. Точно такой же, в идеале, должен требоваться от специалиста при трудоустройстве.

В данном учебном пособии материал изложен таким образом, чтобы помочь читателю в формировании необходимых компетенций: раскрываются теоретические, практические и методологические аспекты управления маркетингом; представлена структура управления маркетингом; показаны содержание и технология маркетинг-менеджмента.

Учебный материал пособия иллюстрирован рисунками и таблицами. В конце каждой главы даны разнообразные практические задания: ситуационные, аналитические, творческие, исследовательские, задания для развития самостоятельности мышления, логического рассуждения, установления причинно-следственных связей. Такие задания, а также большое количество примеров из отечественной практики маркетинга помогут студентам освоить содержание курса «Маркетинг-менеджмент» и овладеть навыками принятия грамотных стратегических и тактических маркетинговых решений.

Надеемся, что студенты смогут получить конкретные ответы на вопросы, возникающие в связи с проблемами управления маркетингом/маркетинг-менеджментом. В частности, это вопросы, касающиеся содержания маркетинг-менеджмента в условиях новой экономики, сутью которой является преобладание неосязаемых активов и снижение роли осязаемых активов. Именно маркетинг-менеджмент создает неосязаемые нематериальные активы, позволяющие повышать акционерную стоимость компании, что является ее долгосрочной целью в новой экономике.

РАЗДЕЛ 1

МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ

ГЛАВА 1

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СОДЕРЖАНИЮ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА

Основные цели главы 1:

1. Показать современные подходы к содержанию маркетинга.
2. Ознакомить с понятийным аппаратом в маркетинг-менеджменте/управлении маркетингом.
3. Доказать необходимость изменения маркетингового мышления менеджеров по маркетингу в условиях «новой экономики».
4. Сформировать компетенции студентов по разработке маркетинговых программ и обеспечению их реализации.

В настоящее время характер рыночных отношений рассматривается в рамках концепции «новой экономики», что существенно изменяет модели поведения экономических субъектов.

! Новая экономика — это экономика знаний, новых информационных технологий, новых бизнес-процессов, обеспечивающих лидерство и конкурентоспособность. Новой экономике присуща экономическая инфраструктура, характеризующаяся преобладанием неосязаемых активов и снижением роли осязаемых активов.

Изменение модели поведения экономических субъектов в новой экономике выражается в следующем. Во-первых, осуществляется переход к установлению и поддержанию баланса интересов партнеров и потребителей компании¹. Во-вторых, наблюдается переход к установлению долгосрочных отношений с потребителями. В-третьих, осуществляется переход к построе-

¹ Компания — торговое или промышленное предприятие, торгово-промышленное объединение предпринимателей, форма организации предприятия, при которой его правосубъектность отличается от правосубъектности принимающих в нем участие лиц. Синоним понятий «предприятие», «фирма».

нию системы маркетинговых оценок на основе синтетической базы показателей финансового, бухгалтерского и управленческого учета. В этих условиях изменяются сущность и содержание управления маркетингом, т. е. маркетинг-менеджментом.

! Маркетинг-менеджмент (управление маркетингом) — это целенаправленная деятельность фирмы по регулированию своей позиции на рынке с учетом влияния закономерностей развития рыночного пространства, состояния конкурентной среды, характера поведения покупателя.

Управление маркетингом ориентировано на установление баланса интересов всех участников процесса рыночного обмена. В данном учебном пособии термин «маркетинг-менеджмент» употребляется как управление маркетингом в виде деятельности, а также как управленческий орган по маркетингу компании.

Современный взгляд на содержание маркетинг-менеджмента может быть отражен в трех взаимосвязанных проекциях: управление внутрифирменным маркетингом (внутренним); управление маркетингом, ориентированным на потребителя; управление маркетингом с позиций акционерной стоимости капитала.

Рассмотрим более подробно каждую составляющую современного маркетинг-менеджмента.

I. Управление внутренним маркетингом.

Основной задачей управления внутренним маркетингом является формирование понимания каждым сотрудником компании общего смысла ее деятельности, выражающейся в ориентации на потребителя, в организации ее работы в строгом соответствии с общей целью и данной ориентацией.

! Управление внутренним маркетингом — деятельность по установлению согласованных взаимоотношений между элементами структуры крупной компании (дочерними компаниями, СБЕ) на основе маркетинговых принципов организации обмена.

В узком смысле слова управление внутренним маркетингом — это привлечение, мотивация и удержание квалифицированных внутренних потребителей (занятых) посредством разработки внутренних продуктов (работ), которые удовлетворяют желания и потребности.

Управление внутренним маркетингом основано на рыночном механизме распределения информационных, финансовых, материальных ресурсов, обеспечивающем реализацию внешнего маркетинга. Каждый занятый должен получить конкурентоспособный на рынке занятости пакет (маркетинговый комплекс) предложений (фронт работ) с системой компенсации (цена), технологические условия труда (место), коммуникации, возможность роста и развития (продвижение).

Потребность в управлении внутренним маркетингом объясняется усилением влияния внешних и внутренних факторов на успешность функционирования компании на национальных и глобальных рынках. В условиях глобальных рынков компаниям необходимо выстраивать отношения с зарубежными конкурентами и партнерами, в маркетинговой деятельности которых принципы внутреннего маркетинга, как правило, хорошо отработаны и активно применяются для формирования лояльности как внутренних, так и внешних потребителей. Потребность в применении инструментов внутреннего маркетинга возникает и в том случае, когда руководство компании осознает неэффективность маркетинга, ориентированного на внешних потребителей вследствие слабой мотивации сотрудников по созданию удовлетворенности потребителей товаров и услуг, проблем взаимодействия функциональных подразделений компании и т. п.

Систематизация существующих концептуальных подходов к содержанию внутреннего маркетинга позволила классифицировать дефиниции рассматриваемого концепта посредством их группировки: основанные на маркетинговых и рыночных принципах; основанные на принципах менеджмента и управления персоналом — на теориях мотивации, теориях организационных структур управления, теориях управления изменениями и т. п. (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Концептуальные подходы к содержанию внутреннего маркетинга

Авторы дефиниций	Содержание внутреннего маркетинга
Дефиниции внутреннего маркетинга, основанные на маркетинговых и рыночных принципах	
Б. Стаусс, М. Шульц	Внутренний маркетинг — это управление обменными процессами между участниками внутреннего рынка организации, суть которых связана с ориентацией на клиента
М. Х. Беккерс, С. Т. ван Хаастрехт	Внутренний маркетинг основан на трех подходах к нему: 1) как к иерархическому обменному процессу; 2) как к системе внутренних предложений (поставок); 3) как к обменному процессу между организацией и персоналом
В. Е. Сассер, С. П. Арбайт	Внутренний маркетинг — это обмен ценностями на внутреннем рынке, в качестве которых выступают время, энергия, ценности и деньги
К. Фореман, А. Мани	Внутренний маркетинг — это система взаимодействий между внутренним маркетингом и объектом маркетингового управления
М. Глассман, Б. МакЭффи	Внутренний маркетинг — это интеграция маркетинговой и кадровой политики, в процессе которой персонал рассматривается как потенциальный ресурс для реализации маркетинговых функций
К. Гренроос	Внутренний маркетинг — это создание мотивации сотрудников на осмысленное обслуживание клиентов, клиентоориентированность и заинтересованность в результатах работы с помощью активного применения маркетингового подхода к внутриорганизационному рынку сотрудников
Д. Баллантайн	Внутренний маркетинг — это любая форма маркетинга внутри организации, акцентирующая внимание персонала на внутренних действиях, которые должны быть изменены для улучшения положения организации на рынке
Дефиниции внутреннего маркетинга, основанные на принципах менеджмента и управления персоналом	
М. Брун	Внутренний маркетинг — это систематическая оптимизация внутрифирменных процессов средствами маркетингового и кадрового менеджмента, ведущая к превращению маркетинга в философию предприятия благодаря последовательной и одновременной ориентации на клиента и персонал
М. Рафик, П. К. Ахмед	Внутренний маркетинг — это планомерные действия по преодолению сопротивления персонала изменениям, мотивации и интеграции сотрудников с целью эффективной реализации корпоративных и функциональных стратегий

Окончание табл. 1.1

Авторы дефиниций	Содержание внутреннего маркетинга
Ю. П. Соловьева	Внутренний маркетинг — это а) система взаимоотношений организации с персоналом, позволяющая практически реализовать новую стратегию организации; б) внутрифирменная философия рыночной ориентации
Л. Берри, А. Парасураман	Внутренний маркетинг — это а) привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности; б) философия отношения к работнику как к клиенту и стратегия создания работы-продукта в соответствии с потребностями сотрудника-клиента
Й. Н. Лингс	Внутренний маркетинг — это система управления, основанная а) на концепции управления персоналом (HRM — Human Resource Management): успех внешнего маркетинга зависит от удовлетворенности и мотивированности персонала, а также б) на концепции всеобщего управления качеством (TQM — Total Quality Management): объектом внутреннего маркетинга является процесс оказания услуг, в котором каждый отдел (сотрудник) компании рассматривает другой отдел (другого сотрудника), пользующегося результатом работы первого, в качестве внутреннего потребителя и старается удовлетворить своего внутреннего потребителя, предоставляя ему качественную услугу
С. Л. Маргин, Дж. Р. Дарлинг, Р. Е. Тейлор	Внутренний маркетинг — это центральная программа по уменьшению изоляции отделов организации в силу межфункциональных разногласий, а также по преодолению сопротивления сотрудников нововведениям
Н. Пирси, Н. Морган	Внутренний маркетинг — процесс создания благоприятных условий работы сотрудников и управление взаимоотношениями между внутренними поставщиками и внутренними потребителями с целью удовлетворения последних

Анализ концептуальных подходов к содержанию внутреннего маркетинга показывает, что ученые трактуют внутренний маркетинг как в узком понимании: формы, способы, план действий, программа, так и в широком понимании: система управления, система отношений, система взаимодействия, философия компании. Авторы дефиниций рассматривают внутренний маркетинг равно как с позиций маркетинга и рыночных отношений, так и с позиций менеджмента и управления персоналом. С позиций управленческого подхода к процессам внутреннего марке-

тинга одним из ключевых определений внутреннего маркетинга является дефиниция, основанная на принципах менеджмента, например, как системы управления организационными изменениями, способов преодоления межфункциональных разногласий, что обогащает и развивает теорию и практику управления внутренним маркетингом.

В своих научных работах ученые М. Портер, Л. Берри, А. Парасураман, М. Глассман, Б. Мак-Эффи, К. Гренроос, Д. Баллантайн и др. показывают, что отношения маркетинг-менеджмента компании с внутренними потребителями строятся на тех же принципах, что и отношения с внешними потребителями на рынке товаров и услуг. В связи с этим представляется возможным экстраполировать способы организации маркетинговой деятельности по взаимодействию с внешними потребителями на маркетинг, ориентированный на внутренних потребителей.

! Управление внутренним маркетингом — деятельность по обеспечению взаимовыгодного обмена ценностями между компанией и внутренними потребителями на основе стратегического и тактического маркетинга.

Технология управления внутренним маркетингом, соответственно, может быть представлена в виде последовательных стратегических и тактических управленческих маркетинговых решений по сегментированию внутренних потребителей, выбору целевых сегментов, позиционированию, разработке комплекса маркетинга для внутренних целевых сегментов. Рассмотрим эту технологию более подробно.

1. Стратегические решения компании *по сегментированию и позиционированию внутренних потребителей* принимаются на основе внутрифирменного маркетингового исследования. Цели такого исследования — изучение потребностей и их иерархии у фактических и потенциальных внутренних потребителей, выявление степени удовлетворенности и лояльности сотрудников компании.

Внутрифирменное маркетинговое исследование может быть основано на применении количественных и качественных

методов опроса. На начальном этапе проводится количественное исследование потребностей, настроений, удовлетворенности сотрудников посредством анкеты. Сотрудникам предлагается оценить важность таких потребностей, как профессиональный рост, стабильная работа, достойная заработная плата, приемлемые рабочие условия, повышение уровня знаний, лидерство, интересная работа, относительная свобода при выполнении обязанностей, самореализация, хорошие отношения в коллективе, справедливая оценка работы, причастность к развитию компании, информированность о деятельности компании, участие в принятии решений.

Кроме методики анкетирования могут быть использованы известные в психологии, социологии и менеджменте методики оценки психологической атмосферы в коллективе на основе семантического дифференциала А. Ф. Фидлера, методики анализа «важность — исполнение» в сочетании с теорией мотивации труда Ф. Герцберга, другие психологические методики по оценке удовлетворенности и лояльности персонала. На следующем этапе может быть проведено качественное исследование методом глубинного интервью, с помощью проекционных методик с целью более глубокого понимания мотивов поведения и суждений внутренних потребителей.

2. *Стратегия сегментирования внутренних потребителей* базируется на результатах маркетингового исследования. Методом группировок весь персонал может быть последовательно разделен на сегменты по наиболее значимым признакам. При этом в качестве системообразующих признаков могут быть: трудовые функции сотрудников, степень важности сотрудников для компании, их приоритетные потребности. Например, первоначально по признаку «трудовые функции» могут быть выделены следующие сегменты: руководство компании; работники различных функциональных подразделений; акционеры. Затем по признаку «степень важности для компании» три ключевых сегмента делятся еще на подсегменты, которые, в свою очередь, также могут быть разделены по системообразующему признаку «приоритетные потребности». Внутренний рынок организации также может быть разделен на сегменты «поставщики» и «по-

требители внутренних услуг» по признаку «функциональные обязанности».

3. Определив для себя наиболее важные целевые сегменты, маркетинг-менеджмент компания разрабатывает для них *стратегии позиционирования*. Понимая в результате исследований приоритетные потребности и систему ценностей сотрудников, компания должна позиционировать себя в сознании целевых внутренних потребителей с позиций предоставления этим сегментам искомых ценностей и потребностей.

4. *Управленческие решения по товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политике* в рамках комплекса внутреннего маркетинга — это:

а) управленческие решения по товарной политике в комплексе внутреннего маркетинга — деятельность, связанная с разработкой стратегических и тактических решений по формированию конкурентных преимуществ товара (работы, предлагаемой сотруднику), что позволяет удовлетворять потребности, ценности внутренних потребителей, обеспечивая тем самым эффективную работу с внешним потребителем. Основными элементами товарной политики являются: содержание работы; должность со специфическими задачами, правами и обязанностями; условия работы в команде; распределение полномочий и обязанностей. Наряду с этими элементами выделяется внутреннее обучение в целях подготовки креативных работников;

б) управленческие решения по ценовой политике в комплексе внутреннего маркетинга связаны с системой материального и морального вознаграждения внутренних потребителей/сотрудников за выполненную работу. В процессе ценовой политики определяется цена внутреннего продукта, которая должна быть больше вмененных издержек — того вознаграждения, которое сотрудник мог бы получить на другой работе. Управление ценовой политикой внутреннего маркетинга может решать самый широкий круг финансовых задач, поставленных перед сотрудниками посредством разработки следующих программ: обеспечение реальной заработной платой; участие сотрудников в бонусной программе; участие сотрудника в прибылях и в акционерном капитале; организация сберегательных фондов; организация питания; оплата транспортных расходов; стипендиальные про-

граммы; покрытие расходов на организацию переобучения; программы медицинского обслуживания; организация консультаций по проблемам сотрудников; программы жилищного строительства; программы по воспитанию и обучению детей; страхование жизни; гибкие социальные выплаты; программы выплат по временной нетрудоспособности; медицинское страхование; льготы и компенсации, не связанные с результатами шаблонного характера, и др.;

в) управленческие решения по бытовой политике в комплексе внутреннего маркетинга — это организация работы сотрудников в рамках организационной структуры, создание удобных условий труда, к которым относятся местоположение компании, транспортная доступность, инфраструктура, наличие пунктов питания. В более узком понимании управление бытовой политикой предполагает обеспечение следующих условий работы сотрудников: создание санитарно-гигиенических условий труда, которые определяются уровнем температуры, влажности, освещенности, шума, запыленности, вибраций, различных излучений; обеспечение психофизиологических условий труда, таких как ритмизация труда, чередование труда и отдыха, смена форм деятельности, активные формы труда и отдыха и др.;

г) управленческие решения по коммуникационной политике в комплексе внутреннего маркетинга предполагают осуществление эффективного взаимодействия объекта коммуникации — руководства компании с субъектами коммуникативного пространства — внутренними потребителями. В широком понимании управление коммуникациями в контексте внутреннего маркетинга решает задачи по созданию системы эффективных коммуникаций между сотрудниками компаний, так называемыми «поставщиками» и «потребителями»; в более узком понимании выполняет задачи продвижения применительно к каждому сотруднику — предоставление возможности горизонтального и вертикального карьерного роста.

Такой подход к управлению внутренним маркетингом позволяет маркетинг-менеджменту компаний на глобальных и национальных рынках более отчетливо понимать способы повышения степени удовлетворенности сотрудников и формирования их

лояльности, более эффективно взаимодействовать с внутренними и внешними потребителями.

Пример 1.1. Зачем «Ашан» превращает сотрудников в акционеров?

Примером разумного сочетания прямых экономических методов удержания персонала является политика удержания сотрудников в розничной сети «Ашан». Например, помимо ежемесячного оклада на предприятии предусмотрены индивидуальные премии по результатам работы сотрудника и программа распределения улучшенных результатов (РУР). Ежемесячное РУР рассчитывается в том случае, когда торговое предприятие достигает более высоких месячных финансовых показателей, чем запланировано, в виде, например, роста товарооборота и количества проданных артикулов. В этом случае прибыль данного розничного предприятия делится поровну между всеми сотрудниками. Ежегодное РУР рассчитывается для каждого сотрудника аналогично на основании аудита достигнутых финансовых показателей за год, если они превышают запланированные показатели.

Наряду с программой распределения улучшенных результатов в розничной сети действует программа акционирования для сотрудников, являющаяся логичным продолжением программы РУР: 50 % от суммы ежемесячного РУР и 100 % суммы годового РУР направляются на счет сотрудника, с которого он не вправе снимать дивиденды в течение пяти лет. Акционирование является долгосрочной программой и позволяет сделать сотруднику сбережения, равные его годовому доходу. Проведенные менеджментом сети «Ашан» финансовые исследования по результатам сочетания экономических методов удержания персонала показали, что долгосрочные вложения в акции торговой сети показывают гораздо лучший результат, чем другие методы. Например, в российском отделении сети «Ашан» текучесть кадров составляет 36 % (в сравнении с российскими розничными сетями, в которых текучесть кадров достигает 200 %). За счет снижения текучести кадров посредством сочетания прямых экономических методов удержания и мотивации персонала на высокопроизводительный труд в среднем годовая экономия составляет порядка 2 млрд р. Такая экономия позволяет розничной сети осуществлять успешную экспансию в регионы и, что немаловажно, повышать свою конкурентоспособность как на рынке розницы, так и на рынке труда за счет позиционирования предприятия как привлекательного работодателя.

Источник: Зачем «Ашан» превращает сотрудников в акционеров? — URL : https://www.vedomosti.ru/management/articles/2011/10/20/i_gruzchik_budet_vladelcem.

II. Управление маркетингом, ориентированным на потребителя.

Современный маркетинг-менеджмент основан на изучении поведения потребителей и его системы ценностей и исходит из того, что потребитель приобретает не товары, услуги, а стремится удовлетворить потребности, получить выгоды, ценности.

! Управление маркетингом, ориентированным на потребителя — деятельность по установлению долгосрочных отношений с потребителями компании на основе представления ценности, ощущаемой ими.

По экономическому закону возвышения потребностей более простые потребности индивидов (например, физиологические) дополняются потребностями более высокого порядка, (например, социально-психологическими), что существенно изменяет структуру потребностей потребителей. Широко известные классификации потребностей Генри Мюррея и Абрахама Маслоу подтверждают это и позволяют группировать потребности в четыре и пять категорий соответственно.

Российский ученый-философ Андрей Григорьевич Здравомыслов выделил три группы стимулов поведения человека, которые можно отнести и к поведению потребителей (рис. 1.1):

- уровень потребностей (то, без чего человеку нельзя существовать);
- уровень действия интересов, выгод (то, что выгодно с точки зрения материальных условий бытия);
- уровень ценностей (то, что соответствует представлению о назначении человека и его достоинстве).

Нужды и потребности потребителей эволюционируют вместе со стремительным развитием рынков товаров, воплощаясь в ценностях. Представление ученым иерархии стимулов в виде пирамиды не случайно, и по аналогии с пирамидой потребностей А. Маслоу приводит к пониманию того, что большее количество потребителей прошлого века при принятии решений руководствовались нуждами и потребностями, меньшее количество – выгодами и ценностями. Однако неоднократно проведенные нами исследования стимулов поведения сегодняшних потребителей на выборках объемом от 20 до 160 единиц показывают, что в условиях современных гиперконкурентных рынков, повышения качества жизни в экономических субъектах и беспрецедентного изменения предпочтений потребителей пирамида А. Г. Здравомыслова «переворачивается» (см. правый прямоугольник на рис. 1.1).



Рис. 1.1. Стимулы потребителя в процессе принятия решений с 1960-х годов по настоящее время

Согласно изложенному большинство современных потребителей в процессе принятия решений руководствуется ценностями, затем — выгодами, потребностями, а цена отнюдь не является главным критерием выбора товара, услуги, бренда.

Таким образом, к самому высокому уровню стимулов поведения потребителя относится интереснейшая в философии, социологии, психологии, экономической теории, аксиологии категория «ценность».

С точки зрения *философского подхода* ценность — это отношение между представлением субъекта о том, каким должен быть оцениваемый объект, и самим объектом (по А. А. Ивиной), это то, что чувства людей диктуют признать стоящим над всем и к чему можно стремиться, созерцать, относиться с уважением, признанием, почтением (по П. Менцеру).

В экономической теории ценность рассматривается как совокупность полезных свойств товара, благодаря которым он обладает способностью удовлетворять какую-либо потребность общества или отдельного человека (по К. Марксу).

С точки зрения *психологического подхода* ценность — это существующие вне ситуации руководящие жизненные принципы, которые служат интересам индивидов или группы (по Ш. Шварцу).

В культурологии под ценностью понимают общепризнанную норму, сформированную в определенной культуре, которая

задает образцы и стандарты поведения и оказывает влияние на выбор между возможными поведенческими альтернативами.

Маркетинг, по сути, аккумулирует междисциплинарные дефиниции и определяет ценность как соотношение того, что потребители получают от покупки и использования продукта с тем, что они при этом затрачивают. Ценность *в маркетинге* — это предпочтение и оценка потребителем тех или иных атрибутов продукта или услуги, а также последствий, возникающих в результате их использования, это субъективная оценка потребляемых благ.

Более конкретное и экономически правильное определение ценности в маркетинге звучит следующим образом: потребительская ценность — это соотношение или разница между преимуществами, которые получает потребитель в результате приобретения и использования товара, и затратами на его приобретение и использование.

! Ценность для потребителя — разница между общей ценностью продукта потребителя и его общими издержками.

Для потребителя общая ценность — это совокупность ценностей, которые он ожидает получить при приобретении товара. Общие издержки определяются как сумма издержек, которые понесет потребитель при оценке, получении и использовании товара, причем и явные, это и неявные издержки.

Ученый Милтон Рокич выделил два типа ценностей:

1) *терминальные (конечные) ценности* — убеждения людей, в том числе потребителей, в отношении целей или конечных состояний, к которым они стремятся. Так, Л. Кайле в качестве терминальных ценностей выявил ценности самоуважения, защищенности, теплых взаимоотношений, достижения результата, самоосуществления, уважения со стороны других, принадлежности, удовольствия;

2) *инструментальные ценности (средства)* — убеждения о способах поведения, с помощью которых люди достигают терминальных ценностей.

По теории потребительских ценностей Дж. Шета, Б. Ньюмена, Б. Гросса ценность альтернативы (варианта) покупки опре-

деляется совокупностью представлений потребителей о ее воспринимаемой полезности (рис. 1.2):

1) *функциональная ценность* — воспринимаемая полезность, присущая альтернативе вследствие ее способности служить функциональному, утилитарному или физическому предназначению;

2) *социальная (ассоциативная) ценность* — воспринимаемая полезность, присущая альтернативе вследствие ее ассоциации со стереотипами поведения социальных групп;

3) *эмоциональная ценность* — воспринимаемая полезность, присущая альтернативе вследствие ее способности вызывать особые чувства по отношению к ней;

4) *познавательная ценность (понятийная)* — воспринимаемая полезность, присущая альтернативе вследствие ее способности вызывать любопытство, создавать новизну и побуждать потребителя к новым знаниям;

5) *относительная ценность (условная)* — воспринимаемая полезность, присущая альтернативе вследствие созданной в процессе выбора специфической ситуации.



Рис. 1.2. Система ценностей конечного потребителя, определяющая его выбор

Рыночный выбор потребителем, например, конкретной товарной марки легкового автомобиля может определяться системой ценностей, выраженной следующими представлениями о его полезности:

1) функциональная ценность, обусловленная стоимостью, адекватной качеству, желаемыми конструкционными, функциональными свойствами автомобиля;

2) социальная (ассоциативная) ценность, обусловленная изменением самооценки, статуса потребителя, выгодами от владения автомобилем;

3) эмоциональная ценность, обусловленная ощущением положительных эмоций в процессе покупки и эксплуатации автомобиля;

4) понятийная/познавательная ценность, обусловленная возможностью расширять и углублять поиск информации о марках, автомобилях, их производителях;

5) условная/относительная ценность, обусловленная усилением функциональной ценности в особых ситуациях.

! Система ценностей потребителя — это совокупность ценностей, определяющая рыночный выбор альтернативы потребителем, причем каждая ценность вносит дифференцированный вклад в результат принятия потребительских решений.

! Система ценностей потребителя — это убеждения о предпочтительности форм поведения или конечных состояний существования.

Понимание того, что потребителю сегодня нужны не товары, а ценности, выводит маркетинг-менеджмент на совершенно другой уровень и позволяет выстраивать деятельность по обеспечению взаимовыгодного обмена ценностями между субъектами рынка и обществом.

С ростом доходов потребителей и улучшением качества жизни наиболее важными для них становятся не только характеристики товара и выполнение им функций по назначению длительное время. Сегодня важным и необходимым для потребителей становится получение в процессе покупки и эксплуатации товаров положительных эмоций: удовольствие, радость, восхищение, а также возможность подчеркнуть свой статус, приблизиться к желанному, более высокому социальному слою людей.

Признание менеджерами по маркетингу факта покупки потребителем именно ценностей, а не товаров, дает возможность более эффективно осуществлять маркетинговую деятельность.

Важно так применять комплекс маркетинга, особенно в части маркетинговых коммуникаций, чтобы, понимая приоритетные ценности потребителей, подчеркнуть их, выделить, окрасить эмоционально соответственно желаниям и ожиданиям потребителей.

Пример 1.2. Понимание компанией IKEA системы ценностей потребителей мебели

IKEA предоставляет потребителям не мебель и домашнюю утварь, а ценности:

1) *функциональная ценность*: упорядоченность неорганизованной жизни за счет применения стеллажей, стильных ящиков, контейнеров; экономия денег;

2) *эмоциональная ценность*: удовлетворенность жизнью — потребитель может позволить себе хорошие вещи по доступным ценам; удовольствие от покупок для всех членов семьи за счет оборудования детской комнаты в магазинах; чувственное вознаграждение за некоторые неудобства при покупках — фирменный ресторан IKEA;

3) *социальная ценность*: ощущение полезности и практичности — делаем осознанное для дома, а не просто покупаем; ощущение социального равенства за счет покупки демократичной мебели; представление о мебели в категориях супермаркета: часто меняем, самовыражаясь; говорим на одном языке, называя вещи именами IKEA;

4) *познавательная ценность*: вовлечение в процесс сборки — знакомство с технологией сборки; формирование вкуса через знакомство с товарами IKEA в ее каталогах.

Источник: Льюис Э. Великая IKEA. Бренд для всех : пер. с англ. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2018. — 224 с.

Сегодня потребитель готов платить за добавленную ценность¹, даже не имея наличных денежных средств. Например, согласно статистике каждый второй легковой автомобиль, в том числе дорогой автомобиль иностранных марок, в России покупается в кредит². Таким образом, «залезая в долги», допустим, на пять лет, потребители ущемляют себя в удовлетворении самых необходимых потребностей, расплачиваясь каждый месяц за приобретение дорогой иномарки, стоимость которой явно не соответствует их доходу. Маркетинговые исследования важнейших критериев выбора легковых автомобилей российскими потребителями показывают, что одним из них является бренд и статус, за что потребитель и готов платить деньги³.

¹ Добавленная ценность — дополнительная выгода для покупателя, которая может быть как материальной, так и нематериальной.

² *Автотро* — новости. — URL : <http://autoutro.ru/news>.

³ Там же.

Развитие рынка кредитования населения позволяет маркетологам компаний добиваться высоких показателей по продажам товаров за счет формирования у потребителей представлений о наиболее желаемой и доступной ценности в данный момент.

Пример 1.3. Приоритетные ценности потребителей при покупке туристской услуги

Приведу пример личного наблюдения за выбором потребителей туристской услуги — отдыха в ОАЭ (Объединенные Арабские Эмираты). Три семейные пары заключили договор на оказание туристской услуги в туристском агентстве г. Екатеринбурга. Они отдыхали в одном и том же городе — Дубае, дышали одним и тем же воздухом, наслаждались солнышком при одной и той же температуре воздуха, купались в одних и тех же водах Персидского залива. Разница была только в том, что и за какую цену купили эти туристы.

Одна семейная пара приобрела услугу за 35 тыс. р. на человека на условиях размещения в отеле «4 звезды» с завтраком, в центре города, что вызывало необходимость подстраиваться под работу транспорта, чтобы добраться на пляж. Но такие условия эту пару вполне устраивали, потому что приоритетной ценностью для нее была функциональная ценность выбора — восстановление физических, интеллектуальных, духовных сил.

Вторая семейная пара за возможность размещения в отеле-resort «4 звезды», с полным пансионом, на берегу залива заплатила 85 тыс. р. на человека. По сути, около 50 тыс. р. супруги «переплатили» за получение эмоциональной ценности — радости, удовольствия и других положительных эмоций за возможность в любое время пробежать по песочку, поплавать в освежающей воде залива, спать с открытым окном под звуки волн и пение птиц.

Третья семья стоимость туристской услуги 220 тыс. р. на человека заплатила исключительно за социальную ценность. Поселившись в отеле «5 звезд» на берегу залива с полным пансионом, эта семейная пара наслаждалась возможностью «повелевать» персоналом отеля, готовым выполнить и предугадать малейшее желание потребителя. Этой семье был важен статус, за что она, по сути, и «переплатила» приличную сумму денег, подчеркивая в общении с другими туристами стоимость поездки в Эмираты.

В результате маркетинговой деятельности туристского агентства произошел взаимовыгодный обмен ценностями: компания получила хороший доход и прибыль, а потребители — ту приоритетную ценность, которая определила их потребительский выбор.

Источник: Личные наблюдения автора в январе 2017 г. (Дубай, ОАЭ).

Поскольку в маркетинге к потребителям относятся не только конечные потребители, но и компании, то менеджерам по маркетингу необходимо понимать и их ценности в процессе принятия решений на рынке B2B. Жан-Жак Ламбен выделяет пять важнейших ценностей для профессионального, экономиче-

ски, технологически и юридически грамотного потребителя компании (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Система ценностей потребителя-компании, определяющая выбор альтернативы, по Ж.-Ж. Ламбену

Приобретая товары и промышленные/деловые услуги, потребитель – в данном случае компания — стремится получить следующие ценности:

1) *технологические преимущества* в виде передовых технологий, соответствия продукции новейшим стандартам, стабильное качество продукции и своевременную доставку;

2) *финансовые выгоды*, позволяющие обеспечивать ценовую конкурентоспособность в силу снижения расходов на транспорт, техобслуживание и установку оборудования и других; удобные условия оплаты;

3) *информационную открытость* при взаимодействии продавца и потребителя, которая выражается в эффективных коммуникациях, компетентности торгового персонала продавца/производителя, приоритетности доступа потребителя к новым товарам, возможности обучения пользованиюкупаемыми товарами и услугами;

4) *долговременное стратегическое взаимодействие с партнером* в силу доверительных взаимных отношений, совместимости организационных форм и корпоративной культуры, репутации торговых марок производителя/продавца и потребителя/компании;

5) *поддержку производителя/продавца товаров* в виде предоставления комплекса инжиниринговых услуг: помощь в установке и эксплуатации оборудования, послепродажное обслуживание в целом и техническое обслуживание в частности.

Пример 1.4. Какие ценности предоставляют производители ПВХ-профиля своим потребителям?

Производитель оконных конструкций — потребитель ПВХ-профиля может получать технологические преимущества, если компания-производитель профиля использует новые технологии при изготовлении профиля: видоизменение профилей в виде добавления камер, изменение геометрии профиля, добавление специальных створок к рамам, применение композитных усилителей. Такие технологии позволяют добиваться большей устойчивости при эксплуатации конструкций, повышают теплопроводность профиля. Массового производства подобных конструкций пока нет, что будет составлять особую ценность для потребителя ПВХ-профиля в будущем.

Объединение усилий производителя/продавца ПВХ-профиля и потребителя (производителя оконных конструкций) по сбыту конечного продукта может также представлять ценность для потребителя в виде получения некоторых финансовых выгод, позволяющих обеспечивать ценовую конкурентоспособность на соответствующем рынке. Крупным производителям ПВХ-профиля вполне под силу финансово и организационно курировать совместные с потребителем ПВХ-профиля (производителем оконных конструкций) франчайзинговые проекты по созданию дилерской сети, которая занимается продажей и установкой оконных конструкций. К дилерам, работающим по франшизе, могут предъявляться определенные требования: изменение формата магазина, пользование услугами единого сервисного центра, отказ от продаж других профильных систем, проведение обучения сотрудников.

Информационная открытость при взаимодействии производителя/продавца ПВХ-профиля и потребителей данной продукции выражается в эффективных коммуникациях, приоритетности доступа потребителя к новым товарам, возможности обучения пользованиюкупаемыми товарами и услугами. Создание предприятиями-производителями ПВХ-профиля учебных центров, в которых могли бы повышать квалификацию не только собственные сотрудники, но и сотрудники производителя оконных конструкций, а также дилеры, позволило бы, с одной стороны — решить проблему нехватки квалифицированных кадров, а с другой — повысить ценность рыночного предложения производителя ПВХ-профиля для потребителя — изготовителя оконных конструкций.

Особую ценность для потребителя оконных конструкций может представлять репутация торговой марки производителя/продавца ПВХ-профиля. Исследования, проведенные на данном рынке, показали, что инструменты брендинга как производителей ПВХ-профиля, так и потребителей (производителей оконных конструкций) не используются практически совсем либо используются в малой степени в коммуникационной политике данных хозяйствующих субъектов рынка. Это объясняется тем, что на данном рынке первоначально продвигалась преимущественно товарная категория — профильные системы, а не торговые марки соответствующих производителей. Поскольку, в конечном счете, решение о покупке оконных конструкций и их установке принимают корпоративные либо частные потребители, необходимо повышать их осведомленность о торговых марках производителей профиля ПВХ и производителей оконных конструкций путем ребрендинга и повышения эффективности коммуникационных инструментов по продвижению бренда.

Источник: Исакова Н. Б., Тимохина Г. С., Алиперов И. М. Концепция маркетинга взаимоотношений субъектов рынка ПВХ-профиля // Экономика и предпринимательство. — 2016. — № 11-2(76). — С. 515–518.

Маркетинговые стратегии в управлении маркетингом сегодня ориентируются на «удержание потребителей» более, чем на привлечение, за счет повышения его лояльности. Внимание маркетинг-менеджмента переносится с рентабельности продаж, прибыльности каждой сделки и концентрируется на стоимости, принесенной ожиданиями потребителей — пожизненной ценности. Маркетинговая концепция становится прерогативой не только отдела маркетинга, но и компании в целом. Оценка работы с потребителями и оценка удовлетворения их запросов становится не только систематической, но и детальной и непрерывной. Компании начинают отказываться от политики сверхобещаний и переходят к политике недообещания и перевыполнения обещания.

Пример 1.5. Экокластер выбирает партнеров-поставщиков на основании его системы ценностей

В июне 2011 г. Александр Коновалов основал «Экокластер» — первое в России профессиональное объединение производителей, поставщиков и потребителей экопродукции и экоуслуг. Расположенная в 120 км от Москвы на достаточном удалении от промышленных центров, в одном из самых благополучных с точки зрения экологии Шаховском районе, экоферма «Коновалово» успела зарекомендовать себя с точки зрения безупречного качества. Именно этим объясняется ее популярность и растущее число постоянных покупателей и гостей.

Сегодня экоферма включает в себя рекреационный комплекс (мини-отель бизнес-класса, экобаню и эконофе), животноводческую ферму, пасеку, чистейший собственный пруд с аквакультурой, а также землю для выращивания овощей и фруктов. Александр Коновалов сам занимается производством экологической продукции на экоферме, закупает сырье, скот и различные товары, необходимые для производства, а также продает готовую продукцию партнеров-поставщиков через интернет-магазин «Экокластера».

Приоритетные ценности экокластера при взаимодействии с партнерами-поставщиками — это технологии, стратегии и поддержка. Экостандарты проекта диктуют жесткие экологические требования. Продукция поставщиков по различным показателям должна превосходить существующие в РФ нормы и соответствовать европейским стандартам экологической безопасности, внутреннему экостандарту: вся продукция производится без антибиотиков, гормонов роста, ГМО, пестицидов, нитратов и других химикатов. Удобрения и корма — только натуральные, которые дает сама природа. Животные содержатся в идеальных условиях, соответствующих эконормативам. Каждый продукт, претендующий на роль экологически безопасного, должен пройти дополнительные исследования, по результатам которых решается, достоин ли он надписи на упаковке «Одобрено экологическим кластером», знака голографической защиты «Экокластер» и экомаркировки «Листок жизни».

Источник: О проекте «Экокластер». — URL : <http://ecocluster.ru/about/founder>.

В границах таких стратегий традиционная концепция маркетинга 4P трансформируется в 4C (consumer solution, consumer cost, convenience, communication) (рис. 1.4).

Структура маркетинга (комплекс маркетинга) — 4P			
Товар	Цена	Сбыт	Продвижение
Элементы модели 4C — перенос акцента с продукта на потребителя			
Целевой потребитель			
Решение потребителя	Издержки потребителя	Удобство	Коммуникации

Рис. 1.4. Взаимосвязи 4P и 4C

Взаимодействие и взаимосвязи с целевыми потребителями в этом случае рассматриваются компаниями в качестве ценного рыночного актива.

Реализация концепции 4C приводит к изменению позиционно-деятельностного поведения компании и, соответственно, ее рыночной позиции.

В условиях насыщения рынка клиентоориентированный подход позволяет компании сохранить устойчивые конкурентные преимущества.

III. Управление маркетингом с позиций акционерной стоимости.

Акцент маркетинг-менеджмента на акционерную стоимость означает изменение направления маркетингового анализа: с прошлого, что выражалось в бухгалтерской отчетности, на будущее, что должно выражаться в анализе будущей стоимости денежных потоков.

<p>! Маркетинг как профессиональный вид деятельности окончательно встанет на ноги тогда, когда менеджеры по маркетингу начнут демонстрировать свое влияние на акционерную стоимость (П. Дойль)</p>

Если раньше маркетологи рассматривались как эксперты по взаимодействию с потребителями, каналами распределения и конкурентами, то в будущем от них потребуются владение компетенциями специалистов по повышению акционерной стоимости компании, для чего необходимо:

а) расширение круга навыков за счет использования современных методов финансовой аналитики;

б) владение методами теории игр и нелинейной динамики.

Анализ акционерной стоимости становится важнейшим инструментом, позволяющим определить и продемонстрировать экономические результаты маркетинга, соответственно изменяется роль маркетинг-менеджмента в достижении целей компании (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Изменение роли маркетинг-менеджмента

Критерий	Прошлое и настоящее	Будущее
Цель маркетинга	Создание ценности для потребителя	Создание акционерной стоимости
Стратегия маркетинга	Расширение доли рынка	Разработка и управление маркетинговыми активами (торговые марки, клиентская база, деловые связи с поставщиками и посредниками, ноу-хау в области маркетинга)
Предположения	Маркетинговая деятельность ведет к положительным финансовым результатам	Стратегии маркетинга должны проверяться на предмет их вклада в создание стоимости
Вклад	Знание покупателей, конкурентов, каналов	Знать, как воздействовать на маркетинг, чтобы повысить акционерную стоимость
Концепция активов	Материальные и нематериальные	Нематериальные
Фокус маркетинга	Маркетинговая ориентация	Общий менеджмент
Обоснование	Важность понимания потребителей	Роль маркетинга в создании акционерной стоимости
Логика	Повышение прибыли	Рост акционерной стоимости
Оценка деятельности	По доле рынка, удовлетворению потребителей, рентабельности продаж и инвестиций	По акционерной стоимости (дисконтированные денежные потоки)

Оценка фондовым рынком ожидаемых результатов финансовой деятельности компании отражается на таком показателе, как «отношение рыночной цены акции к ее бухгалтерской оценке: по сумме активов за вычетом обязательств». Создание акционерной стоимости означает, что рыночная стоимость акций превышает их бухгалтерскую оценку. Определяющим фактором рыночной стоимости является умение руководства фирмы использовать выгодные инвестиционные возможности.

Размер компании можно определить по балансовой стоимости ее акций, т. е. по бухгалтерской оценке ее капитала.

Рыночная капитализация есть не что иное, как функция этих двух факторов. Например, если отношение рыночной цены акции к ее бухгалтерской оценке равно 3, а балансовая стоимость — 10 млрд дол., рыночная капитализация компании составляет 30 млрд дол. Капитализация — это рыночная стоимость компании, определяемая как произведение биржевой цены акции на количество акций в обращении.

Особое значение для создания акционерной стоимости имеют нематериальные активы. Класс нематериальных маркетинговых активов состоит из:

- 1) торговых марок, брендов, логотипов компаний;
- 2) маркетинговой стратегии и концепций продвижения товара;
- 3) клиентской базы, отношений с партнерами;
- 4) оформления этикеток и упаковок, оформления витрин;
- 5) регистрации торговых марок;
- 6) пространственной организации магазинов и других подобных нематериальных активов.

По данным консалтинговой компании Interbrand, в 2018 г. соотношение материальных и нематериальных активов было:

- 1) в компании British Petroleum — 30:70;
- 2) в компании IBM — 17:83;
- 3) в компании Coca-Cola — 4:96.

Таким образом, в новой экономике в качестве доминанты хозяйственной среды, наряду с материальными и финансовыми активами, выступают нематериальные ценности, и конкурентное преимущество достигается за счет знаний, умений и творческих маркетинговых решений, т. е. нематериальных активов.

Пример 1.6. Нематериальные активы в маркетинге спорта

Основным нематериальным активом для любого клуба является его история, которая находит свое стоимостное отражение в бренде или совокупности исключительных прав на использование репутации главного тренера и игроков команды, зависящей, главным образом, от спортивных результатов клуба, числа его болельщиков и истории. Несмотря на то, что исключительные права на бренд не могут быть юридически оформлены, так как относятся к неидентифицируемым нематериальным активам, бренд футбольного клуба создает ему конкурентные преимущества, может быть объектом управленческого анализа, и имеет стоимость, которую можно рассчитать.

Например, компания BrandFinance ежегодно публикует рейтинг самых дорогих футбольных брендов. На стоимость бренда футбольного клуба влияют следующие факторы:

- история клуба;
- спортивные достижения команды (выигранные трофеи как в местных первенствах, так и в международных турнирах);
- личные спортивные достижения игроков;
- размер бюджета;
- число контрактов со спонсорами и их репутация;
- численность болельщиков и средняя посещаемость матчей;
- участие команды в международных турнирах и организация турне за рубежом;
- развитость принадлежащей клубу инфраструктуры;
- степень юридической защищенности исключительных прав;
- количество (в среднем) телетрансляций матчей команды и упоминаний в прессе.

Источник: Солнцев И. В. Нематериальные активы спортивного клуба: структура и особенности оценки // Вестник Финансового университета. — 2015. — № 1(85). — С. 112–117.

Смена оценки компании с точки зрения стратегий роста является ключевой предпосылкой к стоимостному позиционированию — позиционно-деятельностному поведению компании на рынке.

! Стоимостное позиционирование — это позиционно-деятельностное поведение компании на рынке, которое направлено на максимизацию доходов акционеров посредством повышения инвестиционной привлекательности компании, развития отношений с ценными потребителями и создания конкурентных преимуществ.

При изменении масштаба в восприятии объекта управления маркетингом маркетинг-менеджмент переходит от товарных стратегий и управления лояльностью потребителей к вопросам

выхода на новые рынки, поиска новых каналов распределения, возможностей международного роста. Наиболее значимыми для маркетинг-менеджмента становятся вопросы слияний и поглощений, создания международных альянсов, роста за пределами границ отрасли и формирования кластеров.

Стоимостное позиционирование обуславливает принципиально новый класс управления маркетингом. На смену обычным профессионалам приходят специалисты с гибким синтетическим мышлением, со своими навыками рефлексивного анализа и междисциплинарных связей.

ГЛАВА 2

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ В XXI ВЕКЕ

Основные цели главы 2:

1. Выделить базовые проблемы в управлении маркетингом в новой экономике.
2. Охарактеризовать трансформацию процессов принятия стратегических и тактических маркетинговых решений при управлении маркетингом в условиях новой экономики.
3. Показать потенциальные маркетинговые решения маркетинг-менеджмента современных компаний на основе понимания изменения маркетинговой среды.

Факторы новой экономики, а также тенденции развития рынка, актуализирующие потребность его участников в транспарентности и интерактивности деятельности, определяют изменения в характере отношений между участниками рынка и процессом принятия управленческих решений в маркетинге хозяйствующих субъектами рынка.

Рассмотрим основные характеристики маркетинг-менеджмента современных компаний с учетом названных выше факторов.

1. Крупные экологические, сырьевые, энергетические и другие проблемы, решаемые обществом в настоящее время, значительно изменили взгляды на потребительскую концепцию маркетинга, усилив ориентацию на общественные потребности и экономические ресурсы. Идет формирование концепции социально ответственного маркетинга, направленной на удовлетворение потребностей не только отдельной личности, но и всего общества. Происходит своего рода согласование и увязка прибыли предприятия, потребностей и ценностей потребителей с интересами общества.

Пример 2.1. Реализация концепции социально ответственного маркетинга

Оператор мобильной связи ОАО «МегаФон» с 2005 г. осуществляет программу социально ответственного маркетинга для детей из интернатов — проводит ежегодные Открытые чемпионаты России по футболу среди воспитанников детских домов и школ-интернатов на кубок «Будущее зависит от тебя» как в России, так и в странах СНГ.

За годы существования чемпионата в нем приняли участие более 5 тыс. детей из 200 детских домов России и ближнего зарубежья. Многие из этих ребят приняли решение профессионально заниматься спортом. Таким образом, «МегаФон», по сути, оказывая детям бесплатные услуги по обучению футболу и участию в футбольных играх, формирует свой положительный имидж в глазах общественности, продвигая социальные ценности воспитания детей без родителей как полноценных членов общества.

Источник: «МегаФон» определил финалистов футбольных соревнований «Будущее зависит от тебя». — URL: <http://football.megafon.ru/news/2015/20150403-1033.html>.

2. Существенно меняются требования потребителей. Они выступают на рынке как организованная сила. Это вносит значительные трудности в деятельность товаропроизводителей.

Современный потребитель активно реагирует на неудачные маркетинговые концепции посредством объединения с себе подобными и оказывает серьезное давление на маркетинг компаний с целью защиты своих интересов и прав. Так в середине 1960-х годов возник консьюмеризм.

! Консьюмеризм — организованное движение потребителей за расширение и защиту своих прав, выражающееся в усилении воздействия потребителей на производителей, продавцов.

Понятие «консьюмеризм» пришло на смену понятию «суверенитет потребителя». Такое движение потребителей рассматривается как продукт экономической эволюции, как переход от экономики производителей к экономике потребителей, от рынка продавца к рынку покупателя.

Одной из целей консьюмеризма является регулирование деятельности производителей и продавцов товаров/услуг, а также других участников инфраструктуры бизнеса. Своим рождением консьюмеризм обязан растущему осознанию излишеств маркетинга, пытающегося подвести спрос к требованиям пред-

ложения, но не обеспечить соответствие предложения ожиданиям спроса.

Консьюмеризм является следствием относительной неудачи концепции маркетинга.

Основные критические аргументы консьюмеристов:

1) маркетинг предпринимает попытку удовлетворить краткосрочные потребности клиентов за счет их долгосрочного благосостояния;

2) товары разрабатывают с целью получения прибыли компании, но не с целью удовлетворения потребностей;

3) маркетинг акцентирует символическую ценность товаров — эмоциональную и субъективную ценности — в ущерб их функциональной ценности;

4) существует фундаментальное несоответствие между юридическими правами покупателей и продавцов.

Консьюмеризм не ставит под сомнение концепцию маркетинга, он, скорее, требует ее полного осуществления. Маркетологи компаний теперь должны реагировать на поведение более сплоченного потребителя, действующего организованно в рамках союзов и обществ защиты прав потребителей и располагающего обширными и независимыми источниками информации.

3. Усиливается внимание общества к экологическим проблемам, набирает силу энвайронменталистское движение.

! Энвайронменталистское движение выражает осознание обществом ограниченности природных ресурсов и обеспокоенность воздействием потребления и маркетинга на окружающую среду.

Экология рассматривается как новый фактор внешней среды фирмы, как фактор конкурентоспособности товара и фирмы, как барьер входа на рынок для потенциальных компаний.

Развивается движение «зеленый маркетинг», что в современных условиях способствует расширению производства экологически чистой продукции.

Пример 2.2. Исследования потребностей потребителей в «зеленой продукции»

Консалтинговая компания Accenture, исследовав предпочтения глобальных потребителей легковых автомобилей, выяснила, что в семнадцати странах Северной Америки, Европы и Азии 89 % потребителей предпочитают легкие автомобили, не наносящие вред окружающей среде; 54 % потребителей в странах с развивающимися рынками (Бразилия, Китай, Индия) предпочли бы автомобили с возможностью переключения на альтернативные виды топлива; 64 % потребителей из этой выборки готовы заплатить большую цену за автомобиль, не загрязняющий выхлопами окружающую среду.

Результаты исследования, проведенного компанией Capgemini на репрезентативной выборке 2 600 потребителей самых больших рынков — в Китае, Германии, Великобритании, Франции и США, адекватны результатам предыдущего исследования. Потребители предпочитают «зеленые» автомобили, т. е. экономичные и экологичные автомобили. Большая часть респондентов стремится купить автомобиль, использующий альтернативные источники энергии; каждый второй покупатель автомобиля склонен к покупке более экономичной машины, занимая позицию «thinking green», т. е. «думая об окружающей среде». В то же время экологические факторы, влияющие на выбор потребителя, варьируются от рынка к рынку. Например, европейские потребители в большей степени, чем американские или китайские, подтверждают свою приверженность автомобилям, не загрязняющим окружающую среду.

Источник: Cars Online 07/08: Responding to Changing Consumer Trends and Buying Behaviour. — URL : https://www.capgemini.com/us-en/wp-content/uploads/sites/4/2017/08/Cars_Online_07_08.pdf.

4. В условиях усиления информатизации общества появляется возможность непосредственного взаимодействия компании с потребителями.

Наблюдается переход от массового маркетинга к массовой кастомизации — изготовлению продукции на заказ.

С помощью современных высоких коммуникационных технологий, производственных систем и масс-медиа товары могут быть адаптированы к потребностям индивидуальных потребителей.

Сегодня компании имеют возможность накапливать всю получаемую от потребителей информацию через личные, письменные, телефонные или электронные каналы связи. Создавая базы данных, они изучают поведение и предпочтения потребителей, осуществляют прямые коммуникации с ними. Прямой маркетинг создает базу для диалога, позволяя точно выяснить, чего хочет потребитель.

Пример 2.3. Кастомизация или массовый маркетинг?

Корпорация Dell Computer и другие компании продемонстрировали возможности прямого маркетинга в организации системы поставок быстрого реагирования, когда собранные на заказ продукты доставляются покупателям в течение 48 ч после поступления заказа. Таким образом, предложение покупателям возможности выбора конфигурации компьютера (Dell), кроя джинсов (Levi Strauss), характеристик велосипедов (National) оказались успешными. Еще шире эта тенденция распространена в сегменте B2B (например, производители комплектуют грузовики в соответствии с индивидуальными требованиями покупателей). Кастомизация затрагивает многие товары и услуги, но далеко не все.

Большинству компаний нет нужды заниматься кастомизацией товаров. Обычно бывает гораздо результативнее определить целевой сегмент рынка и разработать товар для этого сегмента, чем подгонять товар под требования каждого покупателя. Когда рыночный сегмент четко определен, часто достаточно стандартного предложения.

Вместе с тем не подлежит сомнению, что чем больше мы знаем о каждом индивидуальном покупателе, тем выше наш шанс завоевать его. В этом — основа популярности маркетинга взаимоотношений и систем CRM. Но возникает вопрос: сможет ли выручка от продажи товаров, произведенных по индивидуальным требованиям покупателей, покрыть более высокие расходы, например на сбор и обработку информации о каждом отдельном покупателе? В некоторых случаях это так и есть.

Компания Dell остается лидером рынка персональных компьютеров, поскольку способна не только собрать ПК по индивидуальному заказу покупателя, но и предложить более низкую цену. Фирмы предлагают джинсы индивидуального пошива, индивидуализированные кредиты, ипотеки, витамины и косметику — с разной долей успеха. Ясно одно: любая компания должна с особой осторожностью принимать решение о выходе на рынок индивидуализированных товаров.

Источник: *Котлер Ф.* Маркетинг впечатлений и мета-рынки: всё, о чем вы хотели спросить Котлера. — URL : <https://www.ipppou.ru/article.php?idarticle=002446>.

5. Получает развитие маркетинг в информационной среде как прямой выход на потребителей и обеспечение постоянного диалога с ним. Интернет вкупе с широкополосными сотовыми сетями предоставляет небывалые возможности для организации связи, самым решительным образом затрагивая все аспекты бизнеса. Развитие маркетинга в информационной среде может происходить следующих направлениях.

Во-первых, изменяется внутренняя цепочка создания ценности: способов организации разработок, производства, реализации, доставки и поддержки компаниями товаров и услуг. В прошлом основу организации деятельности компании составляли принципы иерархии и бюрократии; поскольку информация стоила дорого, ее получение было долгим и сложным. Сегодня, с появлением интернет- и компьютерных сетей, непрерывно и без

особых затрат соединяющих работников компаний для обмена информацией; потребность в иерархическом распределении функций элиминируется (исключается). На смену ей приходят межфункциональные команды и неформальная работа в сети, что, в свою очередь, способствует развитию более плоских и экономически выгодных организационных структур, ускорению реакции и лучшему обслуживанию покупателей.

Во-вторых, информационная революция изменяет характер отношений компаний-покупателей и поставщиков. Там, где важно партнерство, информационные технологии могут сделать его гораздо теснее. Экстранет — объединение локальных сетей компаний друг с другом — является средством полной интеграции продавца и покупателя, создания виртуального бизнеса. Типичным примером здесь является компания Levis — производитель джинсовой одежды. Через Интернет она непрерывно получает информацию о том, какие размеры и модели реализуют ее крупнейшие продавцы. Далее происходит электронный заказ на немедленную доставку нужных тканей ее поставщику — компании Milliken, которая, в свою очередь, заказывает волокно на заводах корпорации Du Pont. Таким образом партнеры избегают лишних затрат в цепочке поставок, минимизируют объемы запасов и имеют оперативную информацию, позволяющую быстро отреагировать на изменения в конечном спросе.

В ситуациях, когда основным фактором закупок является цена, а не партнерские отношения, новые способы получения информации подрывают отношения поставщиков и потребителей. Например, многие покупатели комплектующих изделий выставляют свои требования на досках объявлений в сети Интернет и готовы рассмотреть предложения любых поставщиков. Информационная революция позволяет компаниям-потребителям получить дополнительные данные и резко снизить издержки переключения. В целом рыночная власть потребителей значительно возросла.

Наконец, информационная революция оказывает воздействие на природу маркетинга и маркетинга-микс. Традиционно покупатели выбирают необходимые им товары исходя из качества предлагаемой продукции и информации, которую им предоставляют поставщики.

Пример 2.4. Развитие информационных технологий — возможность или угроза для успеха компаний на рынке?

Процветание таких компаний розничной торговли, как Toys «R» Us и PC World во многом обусловлено тем, что они сумели предложить покупателям более широкий выбор товаров. Но и таким формам торговли угрожают системы поиска в Интернете, с помощью которых пользователь оказывается перед лицом гораздо более широкого выбора, чем где-либо. К их числу относятся специализированные службы от Microsoft, Yahoo! и AOL, помогающие покупателям в поиске информации. Другие компании пошли в использовании электронных коммуникаций еще дальше.

Среди наиболее успешных проектов конца прошлого века. выделяется Amazon.com, которая всего за четыре года превратилась в крупнейшее в мире предприятие по торговле книжной продукцией, в компанию стоимостью в 30 млрд дол., продающую свои товары по всему миру с помощью Интернета.

На многих рынках применение информационных технологий позволяет значительно сократить число звеньев в посреднических цепочках. Покупатели обнаруживают, что больше не нуждаются в розничных торговцах, посредниках и брокерах; они могут дешевле и удобнее совершать покупки напрямую у производителя по телефону или через Интернет. Используя это стратегическое окно, такие компании, как Dell (компьютеры) и Direct Line (услуги страхования), быстро добились лидерства на своих рынках.

Когда продавец работает напрямую с конечными потребителями, у него появляется возможность создавать базы знаний о желаниях и поведении отдельных покупателей. Далее, подстраивая под них свои сообщения и даже продукты, продавец добивается повышения ценности рыночных предложений.

Происходящие перемены обуславливают превращение маркетинговых активов многих традиционных лидеров рынков в пассивы. Сети банковских отделений, многие магазины на центральных улицах городов и опытные торговые работники — их будущее становится все более неопределенным по мере того, как потребители приобщаются к электронным средствам коммуникаций. Происходящие во внешней среде изменения отражаются и на деятельности фондовых бирж. Акции пионеров информационного века, таких интернет-компаний, как Yahoo!, Google, Yandex, Excite и AOL, Facebook представляют инвесторам значительно более привлекательными, чем ценные бумаги гигантов индустриальной эпохи General Motors, Boeing, Xerox и ICI.

Источник: Котлер Ф. Маркетинг впечатлений и мета-рынки: всё, о чем вы хотели спросить Котлера. — URL : <https://www.ipppnou.ru/article.php?idarticle=002446>.

Информационная революция постепенно изменяет характер маркетинга, стимулируя движение от массовых коммуникаций и стандартизированных марок к индивидуальному, один на один, маркетингу. Воспользовавшиеся ее достижениями компании получают возможность получить более высокие прибыли, добиться повышения лояльности и увеличения расходов потребителей на приобретение товаров.

Власть на рынке захватили потребители. С приходом интернета они получили огромный массив информации о брендах, ценах, качестве товара, характеристиках услуг. В прошлом информация была сосредоточена, главным образом, в руках продавцов и обходилась покупателю совсем не дешево. Сегодня покупатель автомобиля легко находит в интернете информацию о товаре и его цене и, вооружившись этими данными, торгуется с продавцом за каждый рубль. Самые высокие шансы на выживание и успех у тех компаний, которые способны, по словам Джека Уэлча, «постоянно давать клиентам больше за меньшие деньги..., сохраняя при этом прибыль».

Пример 2.5. Возможности использования компаниями сети Интернет на 100 %

Многие компании ограничиваются созданием корпоративного веб-сайта и считают, что полностью использовали возможности сети. Тем не менее, возможности использования Интернета позволяют:

1) создать маркетинговый сайт для продажи и продвижения товаров;

2) испытывать новые товары и рыночные концепции, например, с помощью фокус-групп и панельных исследований;

3) провести мониторинг стратегии, тактики и ресурсов конкурентов в интернете;

4) использовать интернет для обучения персонала и обмена информацией с дилерами и поставщиками, для найма новых сотрудников;

5) распространять премиальные, купоны и образцы товаров, используя веб-сайт компании;

6) проводить мониторинг дискуссионных форумов для того, чтобы выяснить, что говорят люди о продуктах, компаниях и брендах, имеющих непосредственное отношение к бизнесу компании;

7) создавать сообщества бренда для формирования лояльных потребителей;

8) работать с негативными отзывами на платформах социальных сетей для формирования положительной репутации компании;

9) извлечь выгоду из мета-рынков. Мета-рынок — виртуальный рынок, содержащий информацию о реальных рынках, товарах, производителях и продавцах позволяет ускорить все процессы, связанные с приобретением товара и его использованием. Для того чтобы купить автомобиль, необходимо найти средства, сделать выбор и застраховать обновку. Можно воспользоваться сайтом Edmunds.com — это онлайн-овый мета-рынок, где можно найти информацию обо всех автомобилях, выбрать лучшего дилера, торгующего заинтересовавшими вас автомобилями, получить кредит и купить страховку. Другой пример — theknot.com, мета-рынок для приобретения всего, что связано с подготовкой к свадьбе, включая платья, приглашения, подарки и т. д.

Источник: Котлер Ф. Маркетинг впечатлений и мета-рынки: все, о чем вы хотели спросить Котлера. — URL : <https://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=002446>.

6. Еще одно новое направление в развитии управления маркетингом в XXI веке, связанное с его интернационализацией, — это глобальный маркетинг. Его предпосылками являются процессы либерализации торговли, снятие инвестиционных барьеров на мировых рынках, создание зон свободного предпринимательства и др. На уровне крупных предприятий глобализация означает выход за пределы внутреннего рынка и формирование единого подхода к освоению мирового рынка.

! Глобализация рынка означает общее стремление стран и отдельных регионов к экономической активности вне своих границ.

Процесс глобализации особенно характерен для транснациональных компаний. Рынки ими воспринимаются уже не как отдельные сегменты, а все чаще как единый рынок на основе процесса гомогенизации потребностей и высокой вовлеченности потребителей в приобретение широко известных и зарекомендовавших себя товарных марок. В основе глобального маркетинга лежит идея превращения инновационного товара в стандартизированный и доступный для широкого сегмента потребителей способ удовлетворения потребностей.

Правительства многих стран, порой ценой болезненных ошибок, осознали, что защита внутренних производителей и рынков от иностранных конкурентов не дает желаемых результатов, а ведет к росту инфляции, замедлению темпов экономического роста, снижению эффективности отечественных компаний, отсутствию у них необходимых для международной конкурентной борьбы предпринимательских навыков. К числу других стимулов глобализации рынков и конкуренции относят ускорение и удешевление транспортных перевозок и непрерывное совершенствование телекоммуникаций, сделавшее глобальное общение дешевым, простым и эффективным. Наконец, произошло значительное снижение высоты барьеров, препятствовавших участию компаний во всемирной торговле.

Пример 2.6. Как ТНК учитывают особенности потребительского поведения в маркетинговой политике?

Компании, адаптирующие свои предложения и коммуникации к местным условиям, более успешны, чем те, которые придерживаются жестких стандартов. Например, на Филиппинах компания McDonald's уступила свое лидерство местной сети предприятий быстрого питания Jollibees, предложение которой в большей степени соответствовало вкусам филиппинцев. По той же причине местная сеть быстрого питания Goodies сумела опередить McDonald's в Греции. ТНК совершают одну и ту же ошибку, используя стандартные предложения и коммуникации. Компания должна приспосабливать свои товары, предложения потребительской ценности, рекламные сообщения, средства распространения информации и каналы дистрибуции к условиям каждой конкретной страны. Фирма Unilever продает свой смягчитель ткани в 10 европейских странах под семью марочными названиями в разных упаковках, которые изготавливаются по разным формулам и сопровождаются разной рекламой. Эта же компания уменьшила размеры упаковки стирального порошка и снизила цену для жителей сельской местности в Индии, поскольку там до сих пор проживает 70 % населения страны.

Procter & Gamble (P&G), например, использует локальные бренды — продает один и тот же шампунь под тремя разными именами: Pert в США, Vidal Sasson во Франции и Rejo в Японии. Если бы пришлось делать национальную торговую марку Pert глобальной, понадобились бы крупные расходы на информирование пользователей об изменении названия и на то, чтобы убедить их в необходимости перемен. К тому же далеко не каждое название свободно от негативных коннотаций, легко произносится на разных языках и запоминается.

Источник: Котлер Ф. Маркетинг впечатлений и мета-рынки: всё, о чем вы хотели спросить Котлера. — URL : <https://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=002446>.

Сегодня компания, открывшая свой сайт в интернете, получает возможность продавать товары покупателям с другого конца света с такой же легкостью, как и потребителям, живущим в соседнем квартале. Как следствие, появились новые транснациональные компании, вся организация которых устроена так, чтобы использовать максимум возможностей глобального рынка и свести к минимуму издержки его обслуживания. Такие компании, как Microsoft, General Electric, Merck, IBM и McDonald's предлагают свои товары и услуги на всех ведущих мировых рынках. Их цепочки поставок в равной степени глобальны, материалы и комплектующие поступают из наиболее дешевых источников, сборка и логистика организованы в наиболее выгодных с точки зрения издержек регионах, а исследования и разработки сконцентрированы там, где необходимые для этого знания наиболее доступны.

В большинстве секторов экономики малые, ориентированные на внутренний рынок компании, не способны воспользо-

ваться эффектом масштаба, что позволило бы им добиться повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. В транснациональных же компаниях он заключается не столько в экономии производственных затрат, сколько в получении дополнительной информации и знаний. Успех транснациональных компаний Intel, AOL, Cisco основан на том, что они могут позволить себе направить значительные средства на исследования и разработки, на продвижение торговых марок, на развитие информационных технологий и маркетинга. Определив новые возможности, они выделяют ресурсы, необходимые для завоевания рынков и получения прибыли.

Однако при принятии решений маркетинг-менеджментом компаний относительно стандартизации или адаптации маркетинговой политики необходимо учитывать, что развитие глобального рынка ускоряет процессы взаимовлияния культур, проявляющегося в изменении поведения людей, в том числе потребителей, вследствие влияния таких культурных феноменов, как взаимопроникновение культур, плюрализм, гибридизация.

Культурные взаимовлияния и взаимопроникновения выражаются в изменении традиций, обычаев, ценностей, состояний, сфер деятельности взаимодействующих культур, в возникновении нетрадиционных для них ценностных ориентиров, новых форм культурной активности, поведенческих паттернов, в иных проявлениях образа жизни носителей культуры.

Кросс-культурные исследования феномена взаимопроникновения показывают, что протекающие в рамках данного феномена процессы сложны, неоднозначны и не могут рассматриваться как простая передача духовных и материальных достижений от одной культуры другой. Взаимодействуя, культуры могут подавлять либо обогащать друг друга; одна культура может полностью или частично поглощать другую, вследствие чего слабые культуры растворяются в сильных и (или) отмирают. В целях сохранения культуры в ней исторически формируется система стратегических и тактических методов защиты, которые ограждают ее от интенсивного либо заведомо враждебного вторжения. Эта защитная система включает в себя механизмы сохранения, производства и воспроизводства исторически сложившихся, принятых и передающихся из поколения в поколение традиций,

социального опыта, знаний, духовных и материальных ценностей, что позволяет формировать у потребителей осознание включенности в культурную идентичность.

Парадигма культурной гибридации как одного из феноменов культуры по сути близка к объяснению явлений взаимопроникновения культур за счет их смешения, трансформации, переработки элементов самых разных культур в определенном контексте. Это означает, что, например, в контексте применения транснациональными корпорациями на мировом рынке маркетинговых стандартизированных стратегий локальные культуры могут довольно успешно влиять на трансформацию таких стратегий из глобальных в глобально-локальные или локальные. Потребители как носители культуры заставляют маркетинг-менеджмент глобальных компаний адаптировать стандартизированные маркетинговые стратегии к особенностям локальной культуры.

Трансформация глобальных маркетинговых стратегий в локальные может предполагать либо их частичную адаптацию к национальным особенностям, либо разработку стратегии дифференцированного маркетинга, варьируя от страны к стране товарный ассортимент, политику ценообразования, систему маркетинговых коммуникаций и т. п.

Концепция культурного плюрализма предполагает право разных культур, субкультур, этнических меньшинств на свободу выбора и принятия решений, касающихся всех сторон развития общества, закрепление этого права не только в нормативных документах страны, но и в национальном самосознании народов. Культурный плюрализм свойственен мультикультурному обществу. Основы мультикультурного общества закладываются как государством на макроуровне, так и принципами функционирования глобального рынка — на мировом уровне. Хозяйствующие субъекты данного рынка начинают разрабатывать управленческие и маркетинговые стратегии для лучшей адаптации своей деятельности к особенностям мультикультурной среды. Например, транснациональные корпорации General Motors, Procter & Gamble и другие тратят сотни тысяч долларов на кросс-культурное обучение персонала; в американских университетах намеренно формируется мультикультурная среда обучения, которая представлена почти половиной студентов-иностранцев.

Результаты кросс-культурных исследований теоретического и прикладного характера свидетельствуют о нарастающих процессах культурной унификации в мире, проявлениях однотипного поведения социально-экономических субъектов глобального рынка. Объективными условиями для сближения и унификации культур являются последствия глобализации в целом и применение субъектами глобального рынка стандартизированных стратегий в частности. Транснациональные компании применяют на мировом рынке преимущественно глобальные управленческие и маркетинговые стратегии, рассматривая весь мир как единый рынок и фокусируя внимание на том, что является общим в культурах разных стран или в нуждах и потребностях потребителей, нежели на том, чем они отличаются.

Глобальные маркетинговые коммуникации и глобальные продукты изменяют сложившиеся культурные стереотипы восприятия носителями культуры образов, стимулов, символических ценностей, паттернов поведения людей. Происходит процесс заимствования элементов чужеродных культур, в результате которого элементы национальной культуры становятся неактуальными и непривлекательными. Стирание кросс-культурных различий становится заметным не только в стиле потребления товаров и услуг, но и в навязанных чужой культурой социально-культурных стереотипах. Границы «свое» — «чужое» в культурной дихотомии становятся не столь отчетливыми, появляется некая усредненность мышления и поведения носителей культуры.

В итоге, вследствие унификации культур, исчезают национально-культурное своеобразие, очаги культурной самобытности, человечество лишается наиболее важных источников развития. Культурная ассимиляция различной степени глубины подтачивает национальный и религиозный фундамент заимствующей культуры, стимулирует эрозию традиционных, местных, этнических, национальных начал, корректирует восприятие культурных архетипов, на основе которых формируется любое общество. Глобализация объединяет людей в огромные наднациональные сообщества с многомиллионными потенциальными и фактическими рынками; телекоммуникационные и информационные сети побуждают жить и потреблять однотипно.

Наряду с этим в некоторых кросс-культурных исследованиях отмечается обратное поступательное движение части стран и регионов в направлении сохранения и развития традиционалистских ценностей. Культуры начинают фокусироваться на поиске исторически проверенных ориентиров. В качестве таких ориентиров могут выступать культурное своеобразие, культурное наследие и элементы традиционной этнической культуры. В таких культурах потребители начинают демонстрировать потребление согласно обычаям и культурным нормам.

Рассмотренные выше особенности управления маркетингом в XXI веке позволяют сделать следующий вывод: успешная реализация направлений и тенденций современного маркетинга на уровне предприятия требует активного его восприятия как управленческой концепции, развития межфункциональной координации и создания межфункциональных команд по принятию управленческих маркетинговых решений.

ГЛАВА 3

СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА

Основные цели главы 3:

1. Показать тенденции развития дисциплины «маркетинг-менеджмент/управление маркетингом» в трех основных направлениях.
2. Охарактеризовать направление «управление деятельностью» с позиций маркетинговой философии.
3. Охарактеризовать направление «управление функцией» как деятельность по маркетинговой организации.
4. Показать сущность направления «управление спросом» как деятельность по предоставлению выгод и ценностей потенциальным и фактическим потребителям.

Управление маркетингом — важнейшая функциональная часть общей системы управления компанией, направленная на согласование внутренних возможностей компании с требованиями внешней среды для обеспечения прибыли.

Внутренние возможности компании — это ее материальный и интеллектуальный потенциал. Внешняя среда — это рыночные условия, потребительский спрос, действия конкурентов, а также регулируемые государством экономические, социальные, политические и прочие условия развития.

Направления управления маркетингом:

- 1) управление деятельностью предприятия — маркетинговое управление;
- 2) управление функцией;
- 3) управление спросом.

1. **Управление деятельностью** отражает маркетинговую философию компании.

Маркетинговое управление — это управление компанией, подчиняемое требованиям рынка. Переход компании на маркетинговое управление представляет собой качественно новое состояние, когда в своей деятельности она опирается не только на внутренние возможности, но учитывает и внешние условия.

! Маркетинговое управление деятельностью предприятия означает формирование нового «образа мышления», в основе которого лежат ориентация на рынок, постоянная готовность к изменениям требований рынка.

Реализуется концепция управления компанией как «открытой системой». Это приводит к существенным изменениям в принятии практически всех управленческих решений. Особое внимание уделяется совершенствованию как технических, так и потребительских параметров продукции. В ценах учитываются не только собственные издержки производства, но и уровень цен конкурентов, состояние спроса на товары и др. Упаковка изделий все чаще рассматривается как активное средство продвижения товаров. В итоге авторитет компании на рынке формируется благодаря не столько чисто технологическим достижениям, сколько, главным образом, успехам в удовлетворении ценностей потенциального и фактического рынков.

Механизмом маркетингового управления компанией становится развитие ее коммуникативных связей с рынком, причем как прямых, так и обратных.

Компания не только направляет на рынок товары и получает обратно деньги, но и, что особенно важно, направляет на рынок и получает от рынка информацию. Последняя и составляет основу принятия многих управленческих решений в компании: производственных, финансовых, сбытовых, административных и т. д.

Маркетинговое управление компанией, другими словами — ориентация на рынок, основано на современной маркетинговой концепции, формировании нового образа мышления и нового образа действия, развитии коммуникативных связей компании с рынком. Ответственность за принятие маркетинговой концепции управления в компании несет ее высшее руководство — топ-менеджмент. Данная концепция выражается через систему маркетинговых стратегий на корпоративном уровне и принятии практически всех управленческих решений с учетом требований рынка.

2. Управление функцией отражает маркетинговую организацию.

Маркетинговая функция — одна из важнейших функций компании в условиях рыночной деятельности. Она теснейшим образом связана с производственной, снабженческо-сбытовой, финансовой, административной и другими функциями компании.

Маркетинговая функция формируется постольку, поскольку происходит перестройка в мировоззрении управления компанией на всех его уровнях по принципу «от нужд производства — к нуждам рынка».

! Управление функцией — разработка маркетинговой системы как части управленческой системы компании, включающей в себя организацию, планирование, исследования, контроль.

Так, совместно с производством маркетинг решает вопросы выпуска продукции необходимого качества и в нужном количестве с учетом себестоимости и в соответствии с требованиями рынка, а совместно с финансами — обеспечивает оптимальное использование финансовых средств для получения прибыли. Продукция не принесет компании дохода, пока она не продана и не оплачена, поэтому своевременное доведение товара до потребителя решается совместными усилиями маркетинга и сбыта. Наконец, административное управление вместе с маркетингом определяет кадровую политику компании с точки зрения количества и, главное, с учетом квалификации работников, способных лучше реализовать возможности потенциала компании в соответствии с рыночными требованиями.

Связь между высшим руководством и основными функциями управления в компании показана на рис. 3.1.

Маркетинг означает не что иное, как приведение всех ресурсов компании в соответствие с требованиями и возможностями рынка для получения прибыли.

По П. Друкеру, топ-менеджмент компании должен поставить менеджера по маркетингу не в конце, а в начале производственного цикла и интегрировать маркетинг в каждую фазу бизнеса. Путем изучения рынка важно установить и довести до

каждого инженера, конструктора и производственника то, каким потребитель хочет видеть данный продукт, какую цену он готов платить, где и когда этот продукт потребуется.

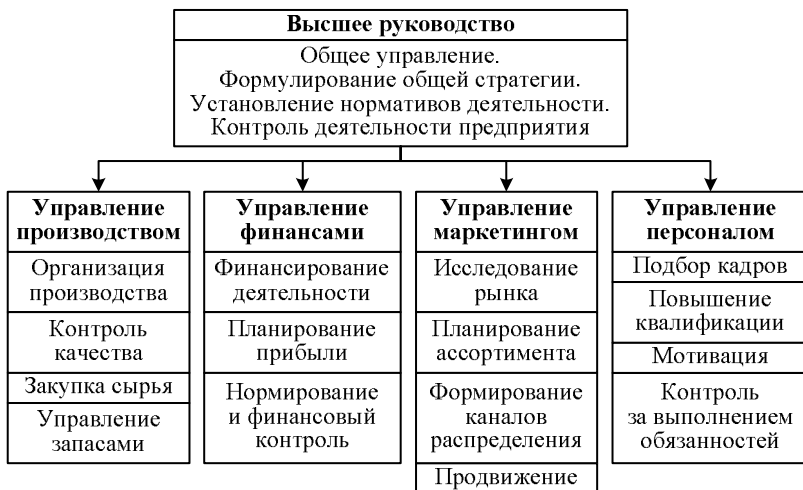


Рис. 3.1. Взаимосвязь высшего руководства и основных функций управления в компании

Компания должна производить продукцию, которая может быть рентабельно реализована. Поэтому задача маркетинга заключается в том, чтобы выявить, количественно оценить и реализовать потенциальные возможности компании на рынке. Сделать это можно только во взаимодействии со всеми функциональными подразделениями компании на основе разработки стратегических и оперативных планов рыночной ее деятельности. За маркетингом остается координирующая роль с точки зрения учета рыночных требований к реализации плана и его контроля. Механизм выполнения маркетингом своих функций основывается на разработке маркетинговой системы как части управленческой системы компании, включающей организацию, планирование, исследования, контроль.

Ответственность за создание и функционирование маркетинговой системы компании возлагается на топ-менеджеров,

менеджеров, отвечающих за отдельные направления деятельности, менеджеров по маркетингу.

Для компании, ориентированной на рынок, важно не только создать организационную структуру, в которой маркетинговое подразделение будет играть главную роль и выполнять координирующую функцию, но и настроить бизнес-процессы для создания добавленной ценности потребителям на рынках любого типа. В силу того, что потребитель в процессе принятия решений руководствуется ценностями, а точнее — системой ценностей, становится важным создавать потребительскую ценность каждым бизнес-процессом компании. Маркетинговая задача при этом — четко идентифицировать набор специфических для той или иной целевой группы потребителей набор ценностей, за который данная целевая группа готова платить, причем бизнес-процессы должны быть «заточены» именно под создание четко определенных ценностей. Иными словами, конкретная модификация бизнес-процессов компании определяется характеристиками того набора ценностей, который компания предлагает своим потребителям.

Одной из известных моделей управления бизнесом на основе аксиологического подхода является цепочка создания потребительской ценности М. Портера, разработанная им в 1985 г. В данной модели Портер выделил бизнес-процессы основных видов деятельности компании, непосредственно создающие потребительскую ценность, а также вспомогательные процессы, поддерживающие условия для создания ценностей.

В модели управления цепочкой создания потребительской ценности управленческим решениям предшествуют исследования информационно-аналитической базы, позволяющие оценить уровень потребностей, выгод и ценностей потребителей, а также возможности конкурентов по удовлетворению потребностей, предоставлению выгод, ценностей альтернативными способами (рис. 3.2).

Поскольку, в итоге, любая компания создает потребительскую ценность для конечного потребителя, важно исследовать и понимать воспринимаемую ценность товара, услуги, бренда конечными потребителями, потребителями-организациями, а также обществом как косвенным либо прямым потребителем.



Рис. 3.2. Авторская модель управления цепочкой создания потребительской ценности в бизнес-процессах компании

Сегментирование рынка по мотивам покупки и системе ценностей позволит маркетинг-менеджменту компании определять ожидаемые искомые ценности потребителей целевых сегментов и те, которые реально могут создавать существующие бизнес-процессы в основных видах деятельности.

Анализ ожидаемых потребителями и реально возможных в условиях производственно-экономической деятельности ценностей позволит проектировать бизнес-процессы основных видов деятельности компании для соответствия их вполне понятным и объективно существующим ценностям потребителей. В этом случае на выходе модели можно говорить о конечном результате не в виде прибыли, а в виде потребительской ценности.

Анализ вклада созданной потребительской ценности в прибыль бизнеса должен основываться на исследованиях и анализе общих ценностей и общих затрат потребителя в процессе принятия решений о покупке и постпокупочного поведения. В качестве общих ценностей и издержек могут быть явные, т. е. денеж-

ные, и неявные — временные, психоэмоциональные, энергетические, социальные и др. Качественные маркетинговые исследования позволят вывить общие затраты, которые снижают воспринимаемую потребителем ценность и удовлетворенность потребителей товаром, услугой, конкретным брендом. Практика показывает, что достаточно большую часть таких общих издержек маркетинг-менеджмент компании в состоянии контролировать и снижать. В этом случае управленческие решения по снижению общих затрат и повышению тем самым воспринимаемой потребителем ценности окажут непосредственное влияние на показатели прибыльности бизнес-процессов.

Объективно создаваемая бизнес-процессами и субъективно воспринимаемая потребителями ценность рыночного предложения должна трансформироваться в конкретные экономические показатели, отражающие эффективность управления цепочкой создания потребительской ценности. Сравнение показателей удельной прибыли по созданию объективно создаваемой ценности и субъективно воспринимаемой ценности потребителями, за которую они готовы заплатить, позволяет сделать выводы об эффекте грамотных управленческих решений.

Удельная прибыль объективно создаваемой ценности по такому фактору, как затраты вещественной основы создаваемой потребительской ценности, определяется по следующему выражению:

$$\Pi'_{\text{уд}} = \frac{\Pi}{M} = \frac{P - A - Z - D}{M - 1}, \quad (1)$$

где $\Pi'_{\text{уд}}$ — удельная прибыль объективно создаваемой ценности; Π — прибыль; M — затраты вещественной основы создаваемой потребительской ценности; P — результат, характеризующий данный процесс производства; A — затраты основных фондов; Z — затраты труда; D — затраты других производственных факторов;

$$\Pi = P - C, \quad (2)$$

где C — затраты, характеризующие данный процесс производства.

Эффект управления цепочкой создания потребительской ценности без генерирования добавленной ценности будет определяться разницей между удельной прибылью, полученной от продажи товара по более высокой цене за счет восприятия потребителем ценности товара, и удельной прибылью объективно создаваемой ценности.

При фокусировании менеджмента на трансформации слабых факторов в деятельности производителей в ключевые факторы успеха бизнес-процессов и предоставлении тем самым потребителям добавленной ценности может быть получена дополнительная удельная прибыль, которая приведет к повышению эффекта от управленческих решений.

Соответственно, эффект управленческих решений по созданию потребительской ценности с предоставлением потребителям добавленной ценности будет определяться как разница между суммой добавленной и дополнительной ценностями и удельной прибылью объективно создаваемой ценности.

Подсчет эффекта управленческих решений по созданию производителями потребительской ценности осуществляется за определенный период времени совместно с менеджерами потребителей — компаний либо с конечными потребителями; затем полученный результат оценивается и документируется. На основании анализа достигнутого результата корректируется процесс управления потребительской ценностью посредством фокуса ограниченных ресурсов производителя на наиболее значимых элементах потребительской ценности и сборе данных, необходимых для оценки каждого из них.

Таким образом, управление маркетинговой деятельностью предполагает формирование маркетинговой системы и настройку бизнес-процессов компании для создания потребительской ценности в силу того, что маркетинговая функция находится в тесной взаимосвязи с производственной, финансовой, снабженческо-сбытовой и административной функциями компании. Управление маркетинговой деятельностью позволяет координировать общие усилия всех подразделений по созданию потребительской ценности, получению прибыли, созданию акционерной стоимости компании.

3. Управление спросом, его создание и удовлетворение.

Рассмотренные выше направления — суть отражение маркетинговой философии и маркетинговой организации в управлении компанией. Что же касается содержательного смысла понятия «управление маркетингом», то он заключается в создании и удовлетворении спроса потенциальных покупателей.

Управлять маркетингом означает «делать рынок», «делать спрос». В этом и заключается формирование нового «образа действия» компании на рынке. Механизм управления спросом обеспечивается стратегическими и оперативными решениями по определению целевых рыночных сегментов и формированию маркетинговых усилий с использованием комплекса маркетинговых средств.

Практика деятельности российских компаний показывает, что на современном этапе управления маркетингом приоритет имеют маркетинговые усилия по использованию отдельных средств, часто не согласованных между собой: реклама, сбыт, цена и др.

Основными инструментами управления спросом являются:

- а) базовая модель комплекса маркетинга, или маркетинг-микс — 4Р, применяемая при продаже осязаемых товаров;
- б) 7Р — расширенная модель комплекса маркетинга, применяемая при продаже неосязаемых товаров (услуг): 4Р + 3Р (табл. 3.1).

Из практики маркетинг-менеджмента компаний, функционирующих в условиях рыночной экономики, известно, что при изменении даже одного элемента комплекса маркетинга (например, ассортимента или упаковки) величина спроса на продукты компании начинает возрастать.

Базовая модель 4Р включает все необходимые параметры продукта, которые может контролировать и развивать маркетолог для результативного продвижения товара на рынке.

Цель комплекса маркетинга — разработка стратегии, которая позволит повысить воспринимаемую ценность товара, а также поможет максимизировать долгосрочную прибыль компании на рынке. В базовую модель входят четыре вида маркетинговой политики, включающие структурные элементы, изменяя которые компания увеличивает спрос на свою продукцию (табл. 3.2).

Таблица 3.1

Маркетинговые стимулы (комплекс) как инструмент формирования спроса

4P — Marketing mix — комплекс маркетинга, применяемый при продаже осязаемых товаров			
Product Товар Товарная политика	Price Цена Ценовая политика	Place Сбыт Сбытовая политика	Promotion Продвижение Коммуникационная политика
7P — Marketing mix — комплекс маркетинга, применяемый при продаже неосязаемых товаров (услуг): 4P + 3P			
4P Product — товар Price — цена Place — сбыт Promotion — продвижение	People Персонал	Process Процесс оказания услуги	Physical environment Материальное окружение

Детализированная структура комплекса маркетинга 4P

Структура маркетинга (комплекс маркетинга) — 4P			
Товар	Цена	Сбыт	Продвижение
<p>Ассортимент. Торговая марка. Символика бренда: имя, логотип, фирменный стиль. Жизненный цикл. Разработка новых товаров. Функционал продукта — необходимые и уникальные свойства товара или услуги. Необходимый уровень качества продукта с точки зрения целевого рынка. Внешний вид продукта — стиль, дизайн, упаковка. Поддержка и уровень сервиса</p>	<p>Цена производителя, оптовика, розницы. Политика скидок. Условия контрактов. Условия кредита. Периодичность платежей. Ценовая стратегия. Ценообразование для различных каналов продаж. Пакетное ценообразование. Возможность ценовой дискриминации</p>	<p>Прямые продажи и посредники. Протяженность системы сбыта. Плотность системы сбыта. Управление запасами. Логистика. Стратегия географической экспансии. Каналы дистрибуции. Вид дистрибуции: эксклюзивный, селективный. Условия дистрибуции: скидки и бонусы для дилеров. Условия и правила выкладки товара выкладки (уровень полки, целевая доля полки)</p>	<p>Реклама. PR (связи с общественностью). Личные продажи. Директ-маркетинг. СТИС (в том числе ценовое стимулирование покупателей и посредников). Стратегия продвижения: pull или push. Каналы коммуникации. География коммуникации. Медиа-стратегия бренда</p>

Расширенная модель комплекса маркетинга, применяемая при продаже неосязаемых товаров/услуг, включает в себя дополнительно три элемента.

1. «*People*», «*personal*» (люди, персонал компании). Эти термины обозначают людей, способных оказывать влияние на восприятие товара компании в глазах целевого рынка потребителей, а именно это:

- а) работники, представляющие компанию и товар;
- б) торговый персонал, который контактирует с целевым потребителем;
- в) потребители, выступающие «лидерами мнений», потребительские группы — лояльные потребители и VIP-клиенты, генерирующие для компании важный объем продаж.

Значимость данных групп людей обусловлена тем, что они могут оказывать влияние на восприятие товара компании целевыми потребителями. Поэтому в маркетинговой стратегии очень важно отразить:

- а) программы по формированию мотивации, развитие необходимых навыков и компетенций у персонала компании;
- б) методы работы с «лидерами мнений» и другими лицами, способными оказать влияние на мнение потребителей;
- в) программы для лояльных покупателей и VIP-клиентов, программы лояльности и образовательные программы для торгового персонала;
- г) методы сбора обратной связи.

2. «*Process*» — процесс, который показывает взаимодействие между потребителем и компанией и характеризуется качеством оказания услуг, временем ожидания потребителем покупки услуги, удобством и комфортностью созданной компанией атмосферы при обслуживании потребителя.

Маркетинг-менеджменту компаний, оказывающих услуги, рекомендуется разрабатывать стандарты обслуживания для совершенствования процесса оказания услуг целевому потребителю.

! Стандарт обслуживания — комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех проводимых операций.

Стандарт обслуживания в компании — это, по сути, повышенные обязательства по качественному обслуживанию потребителей, которые компания устанавливает самостоятельно. Несмотря на то, что наличие стандарта обслуживания, как и его содержание, не регламентировано законодательством, данный документ является важной частью корпоративной культуры и инструментом формирования лояльности потребителей.

Основной трудностью, однако, является не разработка стандартов обслуживания, а их систематическое соблюдение. Стандарты обслуживания различаются по объему и структуре в зависимости от специфики деятельности компании. Вместе с тем в большинстве случаев предписания затрагивают: внешний вид сотрудников; алгоритм общения с клиентом от приветствия до завершения продажи; запрещенные действия сотрудников; правила оформления документов. Наличие стандартов обслуживания как алгоритма действий не только способствует удовлетворенности клиентов, но и приносит пользу компании, так как упрощает процесс контроля, обучения и наставничества.

Пример 3.1. Стандарты обслуживания на авиалиниях и в фаст-фуде

1. Стандарты обслуживания «American Airlines»:

- на звонки потребителей по любым вопросам ответ должен быть получен в течение 20 секунд;
- 85 % пассажиров не должны стоять в очереди для регистрации, сдачи багажа и других процедур более 5 минут;
- рейсы должны отклоняться от времени расписания не более чем на 5 минут;
- двери салона самолета должны открываться через 70 секунд после остановки самолета;
- в салоне самолета должен быть необходимый запас журналов.

2. Классическим примером разработки и соблюдения системы стандартов обслуживания является система ресторанов быстрого питания «Макдоналдс». Во всем мире «Макдоналдс» как точно отлаженная система предлагает своим посетителям товары и услуги высокого стандарта, что соответствует слогану компании «качество, обслуживание, чистота и потребительная ценность». Гамбургер, чизбургер или картофель фри будут абсолютно одинаковыми по вкусу и в Нью-Йорке, и в Лондоне, и в Москве. Процесс производства включает в себя формирование эстетических и вкусовых свойств предлагаемой продукции по фиксированной программе. Фиксированная программа — основа стандарта обслуживания.

Источник: Качество в индустрии услуг и стандарты обслуживания. — URL : <https://economics.studio/ekonomicheskie-voprosyi-obschiie/311-kachestvo-industrii-uslug-standartyi-68654.html>.

3. «*Physical evidence*» — физическое окружение; то, что видит потребитель в момент приобретения услуги. Поскольку услуга неосвязаема, именно физическое окружение помогает потребителю адекватно воспринимать имидж компании, укрепляет степень его доверия к качеству оказываемой услуги. К элементам физического окружения относятся: оформление интерьера в офисе компании; внешний вид сотрудников; видимые достижения компании в форме дипломов, сертификатов, благодарственных писем и т. д.; контингент потребителей, который может быть отражен на стендах компании, в книге жалоб и предложений; используемая оргтехника и т. д. В маркетинговой стратегии рекомендуется отдельно прописывать физическое окружение и его ключевые цели.

Рассмотренные выше инструменты управления спросом призваны повысить объем продаж и долю рынка компании, выполнить запланированные маркетинговые показатели.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ К РАЗДЕЛУ 1

Задание 1 Деловая игра

Решите в группе следующую ситуационную задачу.

Вы — менеджеры по маркетингу. Директор отдела маркетинга компании, производящей и продающей посудомоечные машины высокого класса по цене 60–70 тыс. р., ставит перед вами задачу — удвоить (плюс — минус) продажи тех же посудомоечных машин за счет продажи их тем же потребителям, которые купили эти машины год — два назад и ранее.

Следует учесть, что:

- 1) продать нужно потребителям на ту же площадь — не в подарок, не на дачу либо в коттедж;
- 2) купленная посудомоечная машина отличного качества, гарантийный срок еще не истек;
- 3) по мощности уже имеющаяся у потребителей машина вполне устраивает потребителей;
- 4) семьи, уже купившие машину, остаются в пределах той же численности, что и раньше;
- 5) продать нужно абсолютно такую же машину, как у потребителей, при условии, что прежняя работающая машина остается у семьи.

Задание 2 (решение кейса) Компания «Полиграфия»: как увеличить свою долю на рынке гибкой печати?

Кейс-стади: в настоящее время технология гибкой печати позволяет выполнять типографские работы любой сложности. В частности, она находит широкое применение при изготовлении упаковок. Гибкая печать конкурирует с другими технологиями печати.

В табл. 1 и 2 представлена информация о долях и сегментах рынка для различных полиграфических технологий одного из российских регионов.

Таблица 1

**Доли упаковочного материала
для различных технологий печати, %**

Технология	2017	2019
Рельефная печать (твердые пресс-формы)	33,0	31,0
Гибкая печать (гибкие пресс-формы)	5,0	55,0
Офсетная печать (гравированные клише)	17,0	14,0

На рассматриваемом региональном рынке гибкой печати действуют около 20 компаний. Конкуренция в этой области бизнеса достаточно серьезная. Многие компании имеют незагруженные производственные мощности.

Таблица 2

**Основные сегменты рынка гибкой печати
и требования заказчиков в 2017 г., %**

Сегменты рынка	Удельный вес технологии гибкой печати	Доля незагруженных мощностей, %	Основные требования заказчиков	Доля от всего объема рынка гибкой печати в 2017 г., %
Большие бумажные пакеты	100,0	50,0	Цена/качество	12,0
Пластиковые пакеты PE	95,0	40,0	Цена/качество/цвет	11,0
Небольшие бумажные пакеты	100,0	35,0	Цена/качество	8,0
Пакеты для упаковки пищевых продуктов	35,0	0,0	Знание рынка. Цена/качество. Надежность поставок Гибкость	40,0
Прочие упаковки (включая работу по специальным заказам)	50,0	30,0	Цена/качество. Гибкость	29,0

Работа по специальным заказам постепенно превращается в интересный сегмент рынка, пример — печать на скатертях и салфетках для гостиниц и ресторанов. Многим полиграфическим компаниям такие заказы дают возможность более эффективно загружать имеющееся оборудование. В 2017 г. с помощью гибкой печати выполнено специальных заказов на сумму 60 млн р.

По прогнозам, в 2020 г. общий объем рынка для различных технологий печати на упаковочных материалах вырастет на 20 %, а сегмент рынка гибкой печати — на 30 %.

Заказчиков с оборотом менее 400 тыс. р. торговый представитель посещает один раз в год; с оборотом от 400 тыс. до 1 млн р. — два раза в год; заказчиков с оборотом от 1 до 4 млн р. торговые представители посещают четыре раза в год. Заказчиков с оборотом более 4 млн р. посещают каждый месяц.

Менеджер, отвечающий за группу заказчиков из пищевой индустрии, должен самостоятельно разработать план посещения для своих 12 клиентов.

Каждый торговый представитель компании работает по 40 недель (200 дней) в году 7 ч в день. На поездки и ожидание ежедневно затрачивается в среднем 3,5 ч. Средняя продолжительность визита составляет 75 мин. Кроме того, каждую неделю торговый представитель затрачивает по 7 ч на деловые встречи в офисе и написание отчетов. Помимо посещения существующих клиентов торговый представитель должен зарезервировать время и для встреч с новыми, потенциальными клиентами. По оценкам руководства компании следует посетить 80 новых клиентов; 20 % потенциальных клиентов целесообразно посетить второй раз. А половину из тех, кого торговый представитель посетит дважды, целесообразно посетить третий раз.

В настоящий момент менеджер по работе с клиентами из пищевой индустрии рассматривает предложение, поступившее от промышленно-торговой компании «Пищевик» (ПТК «Пищевик»). Компания нацелена на получение прибыли за счет высоких оборотов при продаже товаров по невысоким ценам. Поэтому ПТК «Пищевик» имеет достаточно широкий производственно-торговый ассортимент, в который включаются только товары, отвечающие критерию быстрой оборачиваемости.

Компания часто разрабатывает и реализует различные программы стимулирования. Это одна из причин, по которой компания хотела бы иметь на всех упаковках своих продуктов специальные обозначения и надписи. На этой начальной стадии выбора поставщика ПТК «Пищевик» направила запросы на предоставление коммерческих предложений еще двум компаниям в регионе. Для окончательного выбора поставщика будет применяться специальная процедура ранжирования поставщиков.

В процессе подготовки предложений по развитию компании было проведено исследование, в ходе которого из различных источников были собраны и проанализированы сведения о размерах рынка, тенденциях его развития, основных конкурентах, данные о продажах компании, ее финансовые показатели и ряд других сведений. С учетом этого менеджер по маркетингу представил свой план возможного дальнейшего роста компании.

Одно из направлений плана — компания хочет стать представителем высокого класса по изготовлению пластиковых пакетов PE. В настоящее время эта продукция уже поставляется ряду заказчиков в другие российские регионы.

До настоящего времени позиции компании по производству пластиковых пакетов PE были достаточно сильными. Но если компания не будет ничего делать, то обороты стабилизируются, хотя в 2020 г. ожидается рост сегмента пластиковых пакетов PE до 8 %.

Однако, если компания сможет перейти на выпуск продукции более крупными партиями, то можно добиться существенно-го снижения удельных постоянных и переменных издержек. В результате можно снизить отпускную цену на 10 %. Благодаря более низким ценам компания станет выгодным партнером для клиентов. Многие из этих потенциальных клиентов в настоящее время размещают свои заказы в других регионах. Ожидается, что оборот пластиковых пакетов PE после снижения цены увеличится до 216 млн р.

В настоящее время отпускная цена одного пластикового пакета PE составляет 0,4 р.

Для того, чтобы выпускать пластиковые пакеты PE более высокого качества, компании придется инвестировать в новые технологии. В результате ожидается увеличение постоянных за-

трат: заработной платы персонала — на 2 млн р.; амортизации — на 1,4 млн р., прочих затрат — на 1 млн р. Благодаря экономии на масштабах переменные затраты в расчете на один пакет уменьшатся с 0,2 до 0,18 р.

Вопросы и задания

1. Укажите в таблице особенности маркетинга на рынках B2B и B2C.

Особенности маркетинга на рынках B2B и B2C

Характеристики	B2B	B2C
Отношения между производителем и потребителем		
Покупательские мотивы		
Критерии сегментации		
Каналы распределения		
Средства (способы) информирования потребителей		

2. Чему равен общий размер полиграфических услуг (для всех трех методов печати — см. табл. 1) в 2019 г.?

3. На сколько процентов изменится доля рынка гибкой печати в 2020 г.?

4. К какому виду можно отнести исследование, которое было проведено в процессе подготовки нового плана менеджера по маркетингу? Укажите основные преимущества и недостатки такого вида исследования.

5. В настоящее время компания «Полиграфия» имеет трех торговых представителей, кроме сегмента пакетов для пищевых продуктов, на котором работает отдельный менеджер. Достаточно ли такого количества менеджеров для осуществления визитов представителями в количестве трех человек? Проведите расчеты.

6. Перечислите базовые конкурентные стратегии М. Портера. На какой из них базируется план менеджера по маркетингу компании «Полиграфия»?

7. Считаете ли вы реалистичным этот план в сложившейся рыночной ситуации? Обоснуйте свой ответ.

8. Проведите расчет эластичности спроса по цене на пластиковые пакеты PE. На сколько процентов должен измениться объем продаж (спрос) пластиковых пакетов PE в случае принятия плана менеджера по маркетингу?

9. Есть ли другие возможности развития компании «Полиграфия» на рынке гибкой печати? Приведите аргументы в поддержку вашего предложения.

Задание 3 (решение кейса) Анализ портфеля компании «Международные подшипники»

Кейс-стади. Компания «Международные подшипники» продает подшипники производителям конечного оборудования на рынке, где действуют около 60 предприятий-конкурентов, большинство из которых относительно невелики (табл. 1–3). Восемь компаний, включая «Международные подшипники», имеют значительные доли рынка. Компания «Международные подшипники» имеет семь основных групп товаров в портфеле.

Таблица 1

Товарный портфель компании «Международные подшипники» и оценка тенденций рынков

Товар	Объем продаж, ед.	Относительная рыночная доля*	Текущий темп роста рынка (первый год, %)	Прогноз темпа роста рынка (третий год, %)
1	1 500	1,5:1	20,0	25,0
2	1 300	2:1	9,0	6,0
3	1 000	0,9:1	12,0	25,0
4	1 000	0,6:1	10,0	2,0
5	900	0,5:1	5,0	3,0
6	800	0,2:1	3,0	0,0
7	500	0,1:1	22,0	25,0
<i>Итого</i>	<i>7 000</i>			

Примечание. * Относительная рыночная доля — это доля по отношению к самому большому конкуренту на рынке.

Таблица 2

Абсолютная доля рынка для товара А

Показатель	Компании-конкуренты							Другие (около 50 %)	
	МП	В	С	Л	Е	Г	Н		
Абсолютная рыночная доля	15	10	8	8	8	1	5	5	34

Таблица 3

Прогнозы производства и продаж товара 1

Показатель	Текущий год	Прогноз	
		Год 2	Год 3
Темпы роста продаж товара 1 на всем рынке, %	20,0	22,0	25,0
Продажи товара 1 компанией «Международные подшипники», ед.	1 500	1 650	1 815
Темп роста продаж товара 1 компанией «Международные подшипники», %		10,0	10,0
Продажи товара 1 компанией В, ед.	1 000	1 500	1 562
Темп роста продаж товара 1 компанией В, %		50,0	4,1

Вопросы

1. Какова будет относительная рыночная доля товара 1 компании «Международные подшипники» в третьем году?
2. Каким будет общий объем рынка товара 1 в третьем году?
3. Какова будет абсолютная рыночная доля товара 1 компании «Международные подшипники» в третьем году?
4. Постройте модель БКГ. Рассчитайте масштаб кругов, обозначающих семь товаров портфеля компании «Международные подшипники».
5. Как вы считаете, компания «Международные подшипники» имеет сбалансированный портфель или нет? Обоснуйте ответ.
6. Каков будет диаметр круга товара 1 компании «Международные подшипники» в третьем году?
7. Что происходит с товаром 1 компании «Международные подшипники» в настоящем и прогнозируется в будущем, хорошая ли это ситуация?

8. Что происходит с основным товаром компании «Международные подшипники» в настоящее время?

9. Какой вариант политики следует выбрать компании «Международные подшипники»?

10. В данной ситуации было принято решение сохранить рыночную долю товара 1 путем инвестирования для обеспечения роста продаж в соответствии с темпами роста рынка. Какую комбинацию товаров вы бы еще предложили инвестировать?

РАЗДЕЛ 2

**МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ
КАК ОСНОВА ПРИНЯТИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ТАКТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
В МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТЕ**

ГЛАВА 4

МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА

Основные цели главы 4:

1. Показать необходимость создания маркетинговой информационной системы на предприятии.
2. Обучить студентов методологии создания маркетинговой информационной системы на предприятии.
3. Сформировать компетенцию по способности студентов к проведению самостоятельных исследований, обоснованию актуальности и практической значимости избранной темы исследования.

Принятие правильных управленческих решений в маркетинг-менеджменте предполагает наличие соответствующей информации. Сбор, обработка и анализ данных на современных предприятиях целесообразно осуществлять с помощью маркетинговой информационной системы (рис. 4.1).

! Маркетинговая информационная система (МИС) — это совокупность приемов, методов, организационных мер и технических средств для сбора, накопления и обработки данных, необходимых для принятия обоснованных решений в маркетинг-менеджменте.

Маркетинговая информационная система представляет собой важнейшую составную часть информационной системы управления компанией. Особенностью МИС является тот факт, что она, используя внешние и внутренние источники информации, обеспечивает развитие связей компании с рынком.

Опыт свидетельствует, что маркетинговые информационные системы в компаниях могут находиться на различных этапах своего развития, в том числе:

- 1) как простая система учета данных;
- 2) как система маркетинговой отчетности;

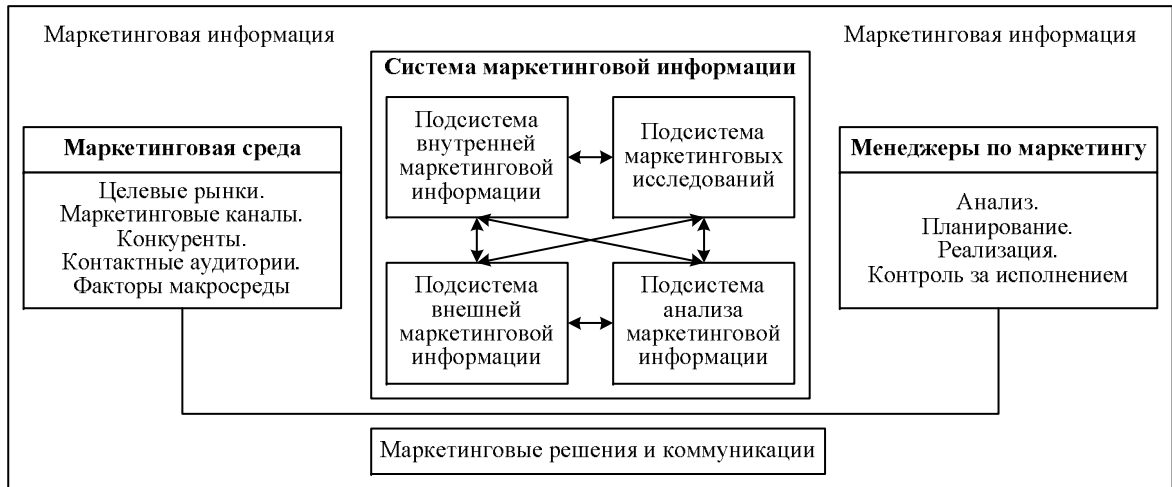


Рис. 4.1. Маркетинговая информационная система, по Ф. Котлеру

3) как системы, ориентированные на использование различного рода расчетных моделей;

4) как системы маркетингового прогнозирования; и др.

Основная задача МИС — постоянное накопление данных, необходимых для уменьшения неопределенности при принятии маркетинговых решений.

Развитая маркетинговая информационная система включает следующие элементы:

1) информация о внутренних возможностях компании для эффективного их использования при формировании маркетинговых усилий;

2) информация о развитии внешних условий для выработки стратегических и оперативных решений маркетинговой деятельности компании на рынке;

3) информация о результатах специальных маркетинговых исследований, проводимых на предприятии с целью получения дополнительных данных оригинального характера;

4) система обработки маркетинговой информации с использованием современных информационных технологий для сбора данных, их анализа и прогнозирования.

По сути, маркетинговая информационная система — это совокупность подсистем для сбора перечисленной выше информации. Рассмотрим эти подсистемы подробнее (см. рис. 4.1).

1. *Подсистема внутренней маркетинговой информации.* Внутренняя информация основывается на системе учета движения потоков материальных и финансовых средств, управленческой отчетности компании. Она раскрывает внутреннее состояние предприятия, в том числе его производственные, финансовые, сбытовые, трудовые и другие возможности. «Маркетологи жалуются, что бухгалтеры умеют подсчитывать издержки и не имеют представления о ценности вещей. Бухгалтеры парируют, что маркетологи всему знают цену, а издержек подсчитать не могут»¹.

Управленческий учет содержит данные о движении товаров и их запасов, о прибылях и издержках.

¹ Диксон П. Управление маркетингом : пер. с англ. — М. : ЗАО «Изд-во БИНОМ», 1998. — 560 с.

Для увеличения получаемой компанией прибыли необходимо снижать себестоимость продукции, т. е. вводить эффективный контроль над издержками. Результативность принятых решений определяется оптимальным вложением ограниченных ресурсов в товарный ассортимент и маркетинговые программы.

Маркетолог должен уметь исчислять и использовать в маркетинговых решениях следующие показатели управленческого учета:

- 1) нормативную себестоимость продукции (затратную);
- 2) постоянные и переменные затраты;
- 3) прямые и косвенные затраты;
- 4) точку безубыточности;
- 5) калькуляцию себестоимости по предельным затратам;
- 6) предельную, чистую операционную прибыль;
- 7) ценовые скидки;
- 8) входящие, исходящие и свободные денежные потоки;
- 9) приращение чистого оборотного капитала и т. д.

Важно также хорошо разбираться в отчетах о состоянии финансовой деятельности предприятия (балансовый отчет, отчет о прибылях и убытках и т. д.), знать основные показатели его финансового состояния: ликвидность, платежеспособность, прибыльность и др.

Непосредственное значение для формирования МИС имеют планы и отчеты о продажах. Их составляет отдел сбыта. На основе изучения отчетов о продажах можно получить сведения о количестве выполненных и невыполненных заказов, замечаниях и пожеланиях покупателей, рыночных тенденциях и др.

2. *Подсистема внешней маркетинговой информации.* Данные о внешних условиях позволяют получить информацию о состоянии рынка, его инфраструктуре, поведении покупателей и посредников, поставщиков и конкурентов, мерах государственного регулирования и др. Рассматриваются следующие направления в отслеживании и регистрации различных явлений, происходящих во внешней среде:

- 1) сканирование среды: снятие имеющейся информации;
- 2) мониторинг среды: изучение сложившейся конъюнктуры, процессов и тенденций;
- 3) прогнозирование среды: оценка перспектив развития.

Широко привлекаются публикуемые статистические данные, информация радио и телевидения, конъюнктурные обзоры, специальная периодическая литература, а также различного рода интервью, встречи и переговоры, выставки и конференции и др. Используются различные методы прогнозирования явлений.

Выделяют следующие основные достоинства использования публикуемых материалов — вторичных по отношению к специально создаваемым, т. е. первичным: быстрота получения, дешевизна, легкость использования и др. В современных условиях особое место в поиске информации о внешней среде занимают компьютерные информационные сети.

3. *Подсистема маркетинговых исследований.* Маркетинговые исследования представляют собой сбор, обработку и анализ данных с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений. Исследованиям подвергаются элементы внешней и внутренней среды компании. Такие данные позволяют более глубоко раскрыть состояние отдельных элементов рынка и маркетинговую деятельность компании. Исследуются тенденции и процессы развития рынка, его емкость, динамика продаж, действия конкурентов, привлекательные стороны и риски. Исследование потребителей позволяет определить мотивы их поведения. Товарные исследования помогают установить конкурентоспособность продукции компании. Исследуется также эффективность стимулирования и рекламы, действенность каналов распределения. Важным направлением маркетинговых исследований становится выявление сильных и слабых сторон деятельности самой компании и др.

Маркетинговая исследовательская информация может быть получена с помощью исследований: кабинетных и полевых, количественных и качественных, постоянных («панельных») и эпизодических и др.

Для проведения полевых исследований разрабатывается инструментарий в виде анкеты, опросного листа, формы наблюдения. Грамотно разработанный инструментарий исследований является основой для получения достоверных данных и принятия правильных в существующей рыночной среде управленческих маркетинговых решений.

Проведение маркетинговых исследований — насущная потребность компаний, ориентирующих свою деятельность на рыночные требования.

Крупные компании могут проводить исследования собственными силами при условии обладания необходимыми ресурсами для проведения исследований: специалистами, методиками исследования, необходимого оборудования. Однако небольшие компании такими возможностями, как правило, не располагают и могут отдавать функцию исследований на аутсорсинг. Кроме того, некоторые виды исследований, требующие использования специального инструментария, например, при проведении экспертизы, фокус-групп, применении проекционных методик, проводятся профессиональными компаниями: консультационными фирмами, маркетинговыми агентствами, учебными заведениями и т. д.

4. *Подсистема обработки маркетинговой информации.* Для обработки накопленной маркетинговой информации формируется аналитическая маркетинговая система, которая содержит банки данных, банки моделей. Аналитическая маркетинговая система поддерживается соответствующим программным обеспечением, с ее помощью проводятся анализ и прогнозирование, и это служит основанием для принятия маркетинговых решений. Широко используются следующие экономико-статистические и экономико-математические методы анализа и прогнозирования:

- 1) группировки, тренды, средние величины;
- 2) многомерные методы (факторный и кластерный анализ);
- 3) регрессионные и корреляционные методы;
- 4) имитационные методы;
- 5) методы теории принятия решений;
- 6) методы исследования операций: линейное и нелинейное программирование;
- 7) эвристические методы и др.

Хорошо отлаженная и функционирующая маркетинговая информационная система облегчает связь компании с рынком и обеспечивает гибкость в принятии стратегических и тактических маркетинговых решений.

ГЛАВА 5

МЕТОДОЛОГИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ РЫНКОВ

Основные цели главы 5:

1. Научить методологии проведения маркетинговых исследований для принятия решений в маркетинг-менеджменте.
2. Познакомить с результатами реальных маркетинговых исследований культурных различий в поведении потребителей для глубокого понимания методологии таких исследований.

В условиях глобализации маркетинг-менеджмент транснациональных корпораций нуждается в обоснованных ответах на следующие вопросы:

1) сходное или разное поведение на глобальном рынке проявляют потребители из разных культур в процессе принятия решений;

2) какие маркетинговые стратегии нужно применять маркетинг-менеджменту транснациональных корпораций в условиях глобальных рынков: стратегии стандартизации или дифференциации?

Для ответа на эти вопросы важно уяснить влияние на поведение социально-экономических субъектов: потребителей и производителей/продавцов экономического продукта таких феноменов глобализации, как взаимопроникновение, детерриторизация, плюрализм, гибридизация и др. Данные культурные феномены непосредственно влияют на поведение потребителей, принадлежащих к разным культурам. Понимание природы этих феноменов и мониторинг кросс-культурных вариаций в поведении потребителей позволяют маркетинг-менеджменту глобальных компаний принимать обоснованные решения по выбору маркетинговых стратегий.

Кросс-культурные вариации в поведении глобальных потребителей обусловлены дифференциацией их культурных ценностей.

! Культурные ценности — это одобряемые обществом желаемые ориентиры поведения индивидов, которые регламентируются нормами культуры, определяющими диапазон их допустимого поведения.

Для достижения желаемой реакции потребителей на маркетинговые коммуникации маркетинг-менеджмент транснациональной компании должен знать особенности культурных ценностей потребителей тех стран, в которых осуществляется внешнеэкономическая деятельность.

Теоретиками и практиками в сфере маркетинга и потребительского поведения разработано несколько типов классификаций культурных ценностей, оказывающих влияние на потребительское поведение. Ученые D. I. Hawkins, R. J. Best, K. A. Coney предлагают классификацию ценностей по признаку направленности: ценности, ориентированные на себя, на другого и на общество (рис. 5.1).

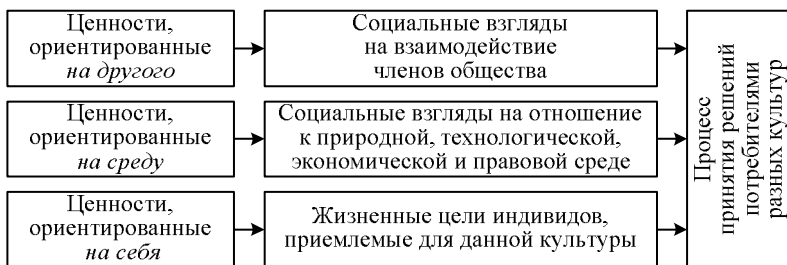


Рис. 5.1. Культурные ценности, относящиеся к потребительскому поведению

Анализ деятельности транснациональных компаний (ТНК) на внешних рынках за период активизации внешнеэкономической деятельности компаний (с середины XX века) показывает множество примеров не только неэффективных, а в некоторых

случаях и провальных программ маркетинговых коммуникаций компаний, разработанных без учета кросс-культурных ценностей потребителей товаров и услуг на рынках проникновения. Наряду с этим, неэффективность внешних маркетинговых коммуникаций дополняется внутренними маркетинговыми коммуникациями, осуществляемыми без учета культурных различий мультикультурного персонала ТНК.

В настоящее время маркетинг-менеджмент хозяйствующих субъектов международного бизнеса, осуществляющих маркетинговую деятельность в условиях глобального рынка, проявляют повышенный интерес к кросс-культурным исследованиям потребительского поведения.

! Кросс-культурные исследования поведения потребителей — изучение различий и сходств в поведении потребителей, обусловленных не столько индивидуальными характеристиками потребителей, сколько особенностями их национальной культуры, менталитетом народа.

Понять поведение потребителя, обусловленное его индивидуальными характеристиками: типом личности, стилем жизни, мотивацией и т. п., достаточно трудно даже для компаний, работающих в пределах одной страны/культуры. Для транснациональных компаний, имеющих подразделения во многих странах, понимать своих потребителей еще труднее. Даже если потребители, живущие в разных странах, не отличаются радикально по своим жизненным ценностям и установкам, их поведение в процессе принятия потребительских решений может значительно отличаться.

Маркетинг-менеджмент транснациональных компаний должен в каждом конкретном случае решать, до какой степени необходимо приспособлять свои товары и услуги к уникальным потребностям различных рынков, на которых они работают. С одной стороны, компания заинтересована в стандартизации продукта, что экономит собственные силы и средства, а с другой — модификация товаров и услуг, производимая в связи с особенностями культуры на рынках проникновения, способствует

лучшему удовлетворению потребностей и предоставлению ценностей потребителям на местных рынках.

Вопрос «Что надо делать с маркетинговыми стимулами воздействия на рынок (маркетинг-микс) в международных условиях: стандартизировать или адаптировать?» приводит маркетинг глобальных компаний к необходимости изучать поведение потребителей в разных странах для понимания того, как привлечь и удержать потребителей из разных стран и культур, наряду с минимизацией маркетинговых издержек.

Исследователи активно изучают степень различий в поведении потребителей из разных культур начиная с 1950-х годов. В 1970-е годы такие исследования проводились, в основном в области психологии потребителя, социальной психологии и процесса принятия решений потребителями. Развитие теорий культур, проведение прикладных исследований кросс-культурных вариаций на больших страновых выборках позволили исследователям выявить зависимости между переменными потребительского поведения в большей степени на культурном, нежели на индивидуальном уровне.

При проведении исследований кросс-культурных вариаций¹ в поведении потребителей ученые и практики сталкиваются с проблемами теоретического и методологического характера.

1. *Необходимость аккумулировать широкий спектр теоретических и методологических знаний* различных наук и их отраслей, изучающих поведение человека, в том числе потребителя, как на индивидуальном уровне, так и на уровне культуры в целом (например, психологии потребителей, социальной психологии, социологии потребления, культурологии, антропологии, экономической теории, поведения потребителей, маркетинга и др.).

2. *Усложнение выбора релевантного (уместного) набора методик исследования*, соответствующего его целям, вследствие разнообразия подходов к планированию кросс-культурного исследования.

3. *Исследование субъективных, непредсказуемо изменяющихся переменных потребительского поведения*, как на индиви-

¹ Вариации — согласно англо-русскому словарю «различия», «разнообразие», «разновидность», «изменение», «отклонение».

дуальном уровне, так и на уровне культуры в целом (например, такими, как «система ценностей конечного потребителя» и «культурные ценности» соответственно).

В процессе научного исследования автором данного учебного пособия совместно с немецкими учеными проанализировано 85 международных кросс-культурных исследований, опубликованных на английском языке в тридцати семи ведущих маркетинговых, отраслевых и бизнес-журналах: *International Marketing Review*, *Journal of Consumer Marketing*, *European Journal of Marketing*, *Journal of Business Research* и т. д.

Восемьдесят пять кросс-культурных исследований было проанализировано за пятнадцатилетний период с 2000 по 2016 г. Полнота погружения в тему кросс-культурных вариаций потребительского поведения определяется включенностью исследователей в анализируемую культуру и степенью их знакомства с индивидуальными/внутренними и внешними факторами влияния на поведение потребителей данной культуры. В целях получения обоснованных и достоверных результатов исследования при сравнении переменных поведения потребителей из разных культур желательно формировать многонациональные команды ученых. В нашем обзоре выявлено, что в 46 % анализируемых статей исследования особенностей поведения потребителей из двух и более культур проводятся учеными одной культуры/страны.

Методология кросс-культурных исследований поведения потребителей представляет собой совокупность методов сбора данных, процедуры выборки, методов анализа собранных данных (рис. 5.2).

Рассмотрим методологию кросс-культурных исследований в поведении потребителей на примере проведенного автором и немецкими учеными обзора восьмидесяти пяти исследований кросс-культурных различий потребительского поведения за шестнадцатилетний период.

1. Методы сбора данных. В рамках психологического подхода к поведению потребителей стоит отметить интерес исследователей к изучению таких измеряемых психологических переменных, как покупочное намерение, установки и предпочтения, внимание и восприятие потребителей в разных культурах.

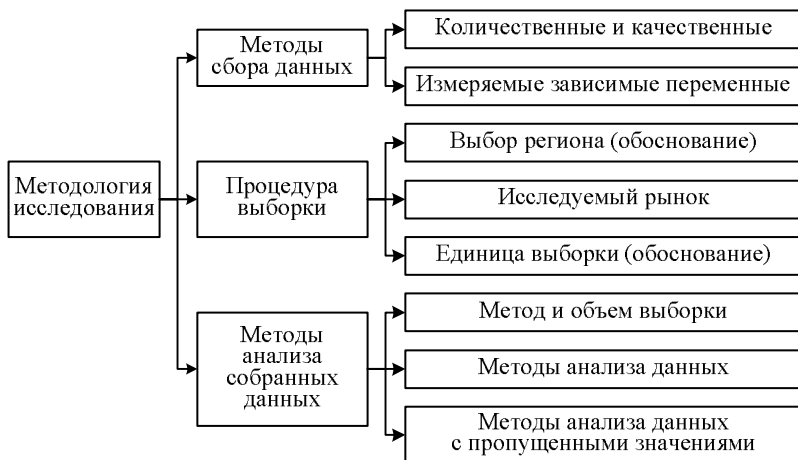


Рис. 5.2. Авторская схема методологии исследований кросс-культурных вариаций в поведении потребителей

В табл. 5.1 проранжированы разнообразные психологические переменные, которые наиболее часто исследуются и измеряются в кросс-культурных исследованиях поведения потребителей (1 — наиболее часто исследуются, 2 — наименее и т. п.).

Таблица 5.1

Психологические переменные потребительского поведения, изучаемые чаще всего в кросс-культурных исследованиях

Исследуемые психологические переменные	Ранг
Покупочное намерение (Purchase intention)	1
Установки и предпочтения (Attitudes and preferences)	1
Внимание и восприятие (Attention and perception)	1
Удовлетворенность и неудовлетворенность (Satisfaction and dissatisfaction)	2
Индивидуальность (Personality)	3
Ценности (Values)	4
Когнитивный процесс (Cognitive processing)	4
Чувства, эмоции, настроение (Affect, emotion and mood)	4
Представление о собственной личности и имидж (Self-concept and image)	5
Доверие (Trust)	6
Обработка информации (Information processing)	6

Окончание табл. 5.1

Исследуемые психологические переменные	Ранг
Мотивация и вовлеченность (Motivation and involvement)	6
Лояльность (Loyalty)	8
Воспринимаемый риск (Perceived risk)	7
Эстетика и гедоника (Aesthetics and hedonics)	7
Компетентность и знания (Expertise and knowledge)	7

Изучая процесс принятия решений потребителями разных культур, исследователи измеряют ряд переменных. Такие переменные, проранжированные по частоте замеров в кросс-культурных исследованиях представлены в табл. 5.2. Наиболее пристальное внимание исследователи уделяют процессу принятия решений, особенно этапам потребления и оценки, критериям принятия решений потребителем и покупательскому поведению.

Таблица 5.2

**Переменные потребительского поведения,
изучаемые наиболее часто в кросс-культурных исследованиях**

Исследуемые переменные	Ранг
Процесс принятия решений: потребление и оценка (Decision making process: consumption and evaluation)	1
Критерии принятия решений (Decision making criteria)	2
Покупательское поведение (Purchase behavior)	2
Поведение потребителей, связанное с его недовольством товарами/услугами (Complaint behavior)	3
Символическое потребление (Symbolic consumption)	3
Поиск разнообразия (Variety seeking)	3
Обладание (Possessions)	4
Ориентация во времени (Time-orientation)	5

В рамках социологического подхода к поведению потребителей стоит отметить интерес исследователей к изучению таких социологических переменных, как демографические характеристики потребителей, референтные группы, семья (табл. 5.3).

Данные исследований (табл. 5.1–5.3) показывают, что большинство исследований кросс-культурных вариаций в поведении потребителей фокусируются на изучении психологии по-

требителей, собственно потребительского поведения, в основе которого лежит модель процесса принятия решения потребителем, затем — социологических вопросов поведения потребителей.

Таблица 5.3

Социологические переменные потребительского поведения, изучаемые чаще всего в кросс-культурных исследованиях

Социологические переменные в кросс-культурных исследованиях	Ранг
Демографические характеристики (Demographics)	1
Социальные и референтные группы (Social and reference group)	2
Семья (Family)	3
Культура (Culture)	4
Социализация потребителя (Consumer socialization)	5
Этническая или расовая принадлежность (Ethnicity)	5
Этика потребителя (Consumer ethics)	5

Интерес исследователей к психологии поведения потребителей обусловлен возможностью использования полученных результатов при разработке комплекса маркетинга как основного инструментария привлечения и удержания потребителей. Известным постулатом в маркетинге является то, что достижение маркетинговых целей лежит в сфере психологии потребителей.

В процессе проведения кросс-культурных исследований, начиная с семидесятых годов прошлого века, учеными разработаны культурные модели и измерения, основанные на практическом изучении ценностей самых разных культур на довольно больших выборках, что позволяет получать качественные результаты.

! Культурные измерения / кросс-культурный синдром — определенный набор ценностей, установок, верований, норм и моделей поведения, в том числе потребительского, которыми одна культура отличается от другой (*Х. Триандис, Г. Хофстеде*).

Культурные измерения описываются как диаметрально противоположные (например, такое измерение культур, как «ин-

дивидуализм — коллективизм»). Индивидуалистической может быть названа культура, в которой индивидуальные цели ее членов не менее важны, чем групповые. Коллективистская культура, наоборот, характеризуется тем, что в ней групповые цели преобладают над индивидуальными. В каждой культуре люди имеют как индивидуалистические, так и коллективистские тенденции сознания и поведения, однако индивидуализм более характерен для Запада, а коллективизм — для Востока и Африки.

Наиболее известными культурными моделями, которые могут быть активно применены в кросс-культурных исследованиях поведения потребителей, являются модели, представленные в табл. 5.4. Обратите внимание на культурные измерения, которые разработаны авторами культурных моделей и по которым проводят замеры переменных при исследовании поведения потребителей из разных культур.

Большинство исследований кросс-культурных вариаций в потребительском поведении опираются на культурную модель Hofstede и его пять шкал измерений культуры, апробированных в исследованиях за последние три десятилетия. Появление новых научных культурных моделей, культурных измерений, основанных на обширных базах данных, отражающих динамику культур за прошедшие десятилетия, делает необходимым использование в кросс-культурных исследованиях более современных культурных моделей и измерений.

Исследователи кросс-культурных различий в поведении потребителей обнаруживают влияние таких нетрадиционных факторов внешней среды на поведение потребителей, как:

а) *макроэкономические факторы*: темпы роста экономики, ее открытость, уровень урбанизации;

б) *политические факторы*: государственное регулирование рынков, регулирование производства и размещения рекламы, государственное регулирование безопасности пищевых продуктов, уровень развития образования и здравоохранения в стране;

в) *ситуационные факторы*: физическое и социальное окружение, время, цели потребителя, его предшествующее состояние;

г) *исторические факторы*: менталитет народа, исторические традиции;

Культурные модели и измерения

Культурные модели/теории	Культурные измерения
Теория ценностных ориентаций Kluckhohn и Strodtbeck (1973)	Природа человека (Human nature orientation)
	Отношение к природе (Man-nature orientation)
	Отношение ко времени (Time orientation)
	Отношение к деятельности (Activity orientation)
Теория высоко- и низкоконтестуальных культур Э. Холла (1976)	Высокий контекст/Низкий контекст (High context/Low context)
	Маскулинность/фемининность (Masculinity/Femininity)
	Индивидуализм/коллективизм (Individualism/Collectivism)
	Дистанция власти (Power distance)
Теория культурных измерений Hofstede (1980)	Избегание неопределенности (Uncertainty avoidance)
	Долгосрочная/краткосрочная ориентация на будущее (Long-term/Short-term orientation)
Модель Hofstede и Bond (1988)	Независимость/взаимозависимость (Independence/Interdependence)
Теория психологических последствий выбора независимой и взаимозависимой Я-концепции Markus и Kitayama (1991)	Принадлежность/интеллектуальная — аффективная автономия (Embeddedness/Intellectual-/Affective autonomy)
Теория базовых ценностей Schwartz (1992, 1994)	Иерархия/равноправие (Hierarchy/Egalitarianism)
	Мастерство/гармония (Mastery/Harmony)
	Индивидуализм/Коллективизм (Individualism/Collectivism)
Модель индивидуализма-коллективизма Triandis (1995)	Универсализм/партикуляризм (Universalism/Particularism)
Модель межкультурных различий, 7D измерения Trompenaars и Hampden-Turner (1997)	Коммунитаризм/индивидуализм (Communitarianism/Individualism)

Окончание табл. 5.4

Культурные модели/теории	Культурные измерения
	Нейтральность/эмоциональность (Neutral/Emotional)
	Диффузность/конкретность (Diffuse/Specific cultures)
	Достижение/происхождение (Achievement/Ascription)
	Отношение ко времени (Human-time relationship)
	Отношение к окружающей среде (Human-nature relationship)
Модель Triandis и Gelfand (1998)	Горизонтальный/вертикальный индивидуализм Коллективизм (Horizontal/Vertical)
	Автономия (Autonomy)
	Эгалитаризм (Egalitarianism)
	Мастерство (Mastery)
	Избегание неопределенности (Uncertainty avoidance)
	Ориентация на исполнение (Performance Orientation)
	Ориентация на долгосрочную перспективу (Future orientation)
	Избегание неопределенности (Uncertainty Avoidance)
	Дистанция власти (Power Distance)
	Гуманистическая ориентация (Humane Orientation)
	Институциональный коллективизм (Institutional Collectivism)
	Гендерный эгалитаризм (Gender egalitarianism)
	Коллективизм своей группы (In-Group Collectivism)
	Напористость (Assertiveness)
	Задача (Task)
	Отношение (Relationship)
	Время (Time)
Классификация культурных моделей Schuster и Copeland (2006)	

Таблица 5.5

Методы сбора данных в исследованиях кросс-культурных вариаций потребительского поведения с разбивкой по единицам выборки

Методы сбора данных в 75 исследованиях кросс-культурных вариаций в поведении потребителей с 2000 по 2014 г.	Всего исследований, в которых применены данные методы ¹⁾ , % ²⁾	Количество исследований на следующих единицах выборки					
		Потребители				Продукт (кинофильмы)	Вторичные данные
		Не студенты		Студенты			
		Традиционные потребители ³⁾ Online customers (web-users)	Онлайн-потребители	Традиционные потребители	Онлайн-потребители		
Обзор литературы (Literary analysis)	69 (80)	(не относится к выборке)					
Опрос (Survey)	64 (74)	31	9	20	4	—	—
Комбинация методов (Multi-method approaches)	9 (12)	4	—	5	—	—	—
Традиционный анализ документов (Archival observation)	8 (11)	—	—	—	—	1	7
Фокус группы (Focus group)	7 (8)	1	—	4	—	—	—
Глубинное интервью (In-depth interview)	3 (4)	2	—	1	—	—	—
Эксперимент (Experimental design)	3 (4)	—	—	3	—	—	—
Панельное исследование (Panel data analysis)	2 (3)	2	—	—	—	—	—
Контент-анализ (Content analysis)	1 (1)	—	—	1	—	—	—

Окончание табл. 5.5

Методы сбора данных в 75 исследованиях кросс-культурных вариаций в поведении потребителей с 2000 по 2014 г.	Всего исследований, в которых применены данные методы ¹⁾ , % ²⁾	Количество исследований на следующих единицах выборки					
		Потребители				Продукт (кинофильмы)	Вторичные данные
		Не студенты		Студенты			
		Традиционные потребители ³⁾ Online customers (web-users)	Онлайн-потребители	Традиционные потребители	Онлайн-потребители		
Наблюдение (Pure observation)	1 (1)	1	—	—	—	—	—
Дельфи метод (Delphi method)	1 (1)	1	—	—	—	—	—
Проекционные методики (Projective techniques)	1 (1)	—	—	1	—	—	—

Примечание.

¹⁾ В одном исследовании может использоваться несколько методов сбора данных, и, следовательно, итоговый результат не должен равняться общему количеству статей — 85 (100 %).

²⁾ Проценты показывают долю исследований с определенным методом сбора данных относительно всех анализируемых исследований (85).

³⁾ Традиционные потребители — это потребители, приобретающие товары/услуги в розничных точках продаж.

д) *массовые коммуникации*, оказывающие влияние на поведение потребителей через социальные медиа.

Исследователи кросс-культурных вариаций в поведении потребителей применяют как кабинетные, так и полевые методы сбора данных (табл. 5.5).

Наиболее распространенным полевым методом сбора данных в исследованиях поведения потребителей из разных культур является структурированный опрос посредством закрытых вопросов и процедур шкалирования (74 % выборки статей). В 80 % от этого количества статей опросы проводились традиционными способами:

а) раздачей анкет и опросных листов в общественных местах (*hand-delivered in public places*): в отелях, торговых центрах, ресторанах;

б) раздачей в студенческих аудиториях (*hand-delivered in class*);

в) личными интервью (*personal interview*);

г) интервью на дому у респондента (*face-to-face at respondents' home, door-to-door approach*) и т. п. Опросы по интернету и посредством электронной почты составляют 15 и 5 % всех эмпирических исследований, использующих структурированный опрос (см. табл. 5.5).

В маркетинге при изучении культурных различий в поведении потребителей могут быть применены количественные и качественные исследования:

1) задача *количественных* исследований — оценить долю людей, которые ведут себя определенным образом (как говорят в маркетинге «подсчитать головы»);

2) задача *качественного* исследования — понять причины, мотивы поведения людей, т. е. «заглянуть в эти головы». Более достоверные результаты достигаются в исследованиях при использовании качественных методов.

В кросс-культурных исследованиях поведения потребителей наблюдается явная нехватка качественных методов исследования, что позволило бы исследователям выявлять истинные причины проявления тех или иных характеристик в поведении потребителей, относящихся к разным культурам.

В пятой части исследований применяется мультиметод (multi-method) как комбинация количественных и качественных методов опроса. Например, исследователи, изучающие поведение потребителей, связанное с их недовольством качеством услуг на этих рынках (complaint behavior), применяют мультиметод, включающий в себя наблюдение, панельное исследование, Дельфи-метод, пилотажное экспертное интервью, интервью с потребителями и полуструктурированное интервью с персоналом для изучения поведения потребителей, связанного с неудовлетворенностью процессом оказания гостиничных услуг.

Другие исследователи при изучении особенностей потребления австралийцев корейского происхождения применяют такие инструменты опроса, как анкета, дневник потребления и феноменологическое интервью.

Такой исследовательский подход позволяет уточнять переменные, важные для анализа, увеличивать надежность результатов исследования. Интерес исследователей к комбинированным методам сбора данных в настоящее время можно рассматривать как тренд в исследовании поведения потребителей, относящихся к разным культурам.

Важной задачей для исследователей кросс-культурных вариаций в поведении потребителей остается установление эквивалентности, т. е. тождественности, сопоставимости данных исследования. В кросс-культурных исследованиях выделяют такие виды эквивалентности, как конструктивная/концептуальная, скалярная, стилистическая/переводческая и др. (рис. 5.3).

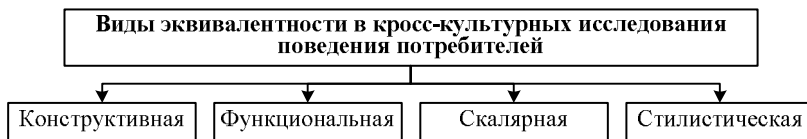


Рис. 5.3. Виды эквивалентности в кросс-культурных исследованиях поведения потребителей

Обеспечение эквивалентности в кросс-культурных исследованиях является серьезной проблемой и часто недооценивается исследователями. Например, техники перевода опросников

использованы только в 43 % анализируемых эмпирических исследований, хотя необходимость обеспечения стилистической эквивалентности является критически важной на больших многонациональных выборках.

! Конструктивная эквивалентность (construct equivalence) связана с тем, имеют ли изучаемые социологические и психологические переменные потребительского поведения (например, лояльность к торговой марке) одинаковое значение и значимость в разных странах.

Например, в одних странах/культурах под торговой маркой понимают именно знаменитую торговую марку, бренд. В других же странах/культурах некоторые торговые марки становятся общими названиями, символизирующими всю товарную категорию.

Примерами того, как популярная торговая марка со временем начинает распространяться потребителями на всю товарную категорию, являются марки: Ксерокс — так называют все копировальные аппараты; памперсы — все подгузники; джипы — внедорожники; доширак — лапша быстрого приготовления; лимонад — газированные напитки и т. д. Поэтому в таких странах потребители — респонденты, отвечая на вопрос в отношении лояльности к торговой марке, на самом деле говорят о лояльности товарной категории, что снижает достоверность результатов исследования.

! Функциональная эквивалентность (functional equivalence) связана с тем, действительно ли данное понятие или поведение выполняет одну и ту же роль или функцию в разных странах/культурах.

Например, во многих развивающихся странах велосипеды и мотоциклы — это скорее транспортное средство, которое выполняет функцию передвижения, перевозки грузов, людей. В развитых же странах велосипеды и мотоциклы — это средства для отдыха и проведения досуга. Маркетинговое исследование,

связанное с использованием велосипедов в развивающихся странах (Китай, Вьетнам), должно изучать совершенно другие мотивы, отношения и поведение потребителей и даже другую конкурирующую продукцию, чем такое же исследование в развитых странах (США, Германия и т. п.).

Скалярная эквивалентность означает, что два респондента, проживающие в разных странах и выбирающие одинаковое значение некоторой переменной, оценят ее на одном и том же уровне в одном и том же тесте. Например, действительно ли оценки (в баллах) по шкале намерения купить отражают вероятность покупки в разных странах?

! Скалярная эквивалентность (scalar equivalence) имеет место, когда обеспечены другие виды эквивалентности.

Даже в том случае, если слова, используемые в языках двух или более культур, одинаковы, нет гарантии того, что эти слова имеют в точности то же значение, с теми же нюансами, в этих культурах.

! Лингвистическая/стилистическая эквивалентность (linguistic equivalence) связана с тем, имеют ли слова в разговорных и языковых формах, используемых в методах оценки, анкетах и интервью, один и тот же смысл в разных культурах.

Успешный обратный перевод предоставляет исследователям протоколы, являющиеся наиболее близкими лингвистическими эквивалентами двух или более различных языков. Для большинства слов чрезвычайно сложно подобрать точные эквиваленты перевода (табл. 5.6).

Кросс-культурным исследователям нужно иметь представление о проблемах языковой эквивалентности, чтобы не спутать языковые различия с культурными, которые они желают найти.

Таблица 5.6

Ложные друзья переводчика

English	Перевод и комментарий
Accurate	Точный, а не аккуратный в значении «опрятный»
Biscuit	Печенье, а не бисквит (sponge cake)
Brilliant	Блестящий, а не бриллиантовый (diamond)
Examine	Технический осмотр, допрос, а не экзамен (test)
Magazine	Журнал, но не магазин с товарами — shop, store

2. Процедура выборки. В кросс-культурных исследованиях поведения потребителей используется многоступенчатая выборка с поэтапным отбором объектов исследования (рис. 5.4).

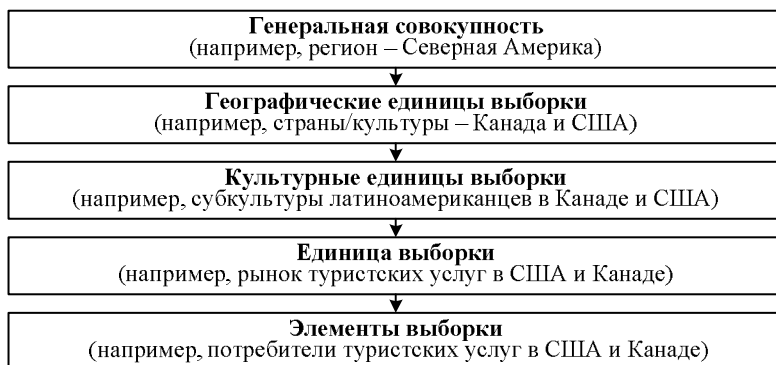


Рис. 5.4. Процедура многоступенчатой выборки в кросс-культурных исследованиях поведения потребителей

Многоступенчатая выборка напоминает огромную воронку, поскольку широкое «горлышко» через ряд процедур сводят к узкой «горловине», с которой исследователи в итоге и имеют дело. Это уже непосредственно те потребители, так называемые единицы наблюдения, чьи мнения, намерения, установки и другие изучаемые переменные интересуют исследователей.

При планировании кросс-культурных исследований в поведении потребителей исследователям важно выбрать не ту страну или регион, где легче всего провести исследование. У ис-

следователей должно быть веское обоснование отбора географических единиц выборочной совокупности (табл. 5.7).

Таблица 5.7

**Обоснование выбора регионов, стран/культур, субкультур
для исследований кросс-культурных вариаций
в поведении потребителей**

Обоснование выбора регионов, стран/культур, субкультур для исследований	Исследования	
	Количество	%
1. Различия в культуре	39	52
2. Сходства в культурном наследии, системе культурных ценностей	3	4
3. Географическое расположение: Восток - Запад	7	9
4. Исторически сложившаяся расовая проблематика, апартеид	1	1
5. Одинаковое экономическое развитие стран	2	3
6. Различия в экономическом развитии: развитые экономики – развивающиеся	2	3
7. Динамично растущие экономические показатели: ВВП, покупательная способность населения и др.	3	4
8. Сходства стран в развитии отраслей экономики	3	4
9. Различия стран в развитии отраслей экономики	1	1
10. Экономическая конкуренция стран	1	1
11. Сходства в развитии рынков B2C	6	8
12. Различия в развитии рынков B2C	3	4
13. Динамичный рост сегмента потребителей в сравниваемых культурах	6	8
14. Различия в культуре потребления	1	1
15. Сходства в стадиях жизненного цикла товаров на исследуемых рынках	1	1
16. Внешнеэкономическое сотрудничество стран	5	7
17. Растущие показатели импорта-экспорта товаров, услуг	4	5
18. Различия в государственном регулировании экономики	3	4
19. Воспроизведение культурных и других научных моделей в других странах: западные модели в восточных культурах	2	3
20. Пригодность для исследования индексов культурных измерений Hofstede	1	1
21. Доступность данных	1	1
22. Нет обоснования	11	15

Примечание. * Исследования могут быть посвящены изучению нескольких стран и регионов, а также содержать несколько обоснований выбора регионов, стран/культур, субкультур.

Вследствие фокуса анализируемых исследований на кросс-культурных вариациях в потребительском поведении, в 52 % эмпирических статей исследователи сформировали выборку регионов, культур/стран, субкультур, исходя из традиционно и исторически сложившихся различий в этих культурах.

Наиболее активно кросс-культурные исследования поведения потребителей проводятся в Азии и Азиатско-Тихоокеанском регионе, Северной Америке и Европе (табл. 5.8).

Таблица 5.8

**Географические единицы выборки
в исследованиях кросс-культурных вариаций
в поведении потребителей**

Регионы	Количество исследуемых стран в регионе	Исследования*	
		Количество	%
Европа	33	36	48
Северная Америка	2	43	57
Австралия и Новая Зеландия	2	14	19
Азия и Азиатско-Тихоокеанский регион	17	44	59
Латинская Америка	14	11	15
Ближний Восток	9	15	20
Африка	7	6	8

Примечание. * В каждом исследовании может изучаться несколько регионов/стран.

Осуществляя процедуру выборки на ступени определения рынков, исследователи могут отбирать рынки потенциальных либо фактических потребителей:

1) рынок может быть не определен, т. е. исследование может быть проведено на выборке потенциальных потребителей (например, исследование потребительской оценки корпоративного бренда). Результаты исследования могут быть применены на любых рынках;

2) рынок определен широко, результаты могут быть экстраполированы на широкий спектр рынков; исследования проводятся на выборке как потенциальных, так и фактических потре-

бителей (например, рынок кинофильмов (motion pictures), лакшери-рынок (luxury market) и др.);

3) рынок строго определен, исследование проводится на выборке фактических потребителей, результаты исследований могут быть применены преимущественно на данных рынках, например, рынок шоколада, рынок гибридных автомобилей и др.

Проводя процедуру выборки на ступени определения рынков, исследователи могут отбирать рынки в зависимости от предмета купли-продажи.

В нашем обзоре большая часть исследования была посвящена изучению поведения потребителей на рынках осязаемых (47 % исследований) и неосязаемых (27 %) товаров (табл. 5.8).

Таблица 5.8

Выбор рынков для исследований кросс-культурных вариаций в поведении потребителей

Исследуемые рынки	Исследования	
	Количество	%*
1. Рынок потребительских товаров:	40	47
— рынок продуктов питания	14	16
— рынок непродовольственных товаров	26	30
— рынок высокотехнологичных товаров	8	9
— рынок одежды	8	9
— другие	10	12
2. Рынок услуг:	23	27
— рынок туристских и гостиничных услуг	7	8
— рынок финансовых услуг	3	4
— другие	13	15
3. Не указан	22	26

Примечание. * Доля исследований определенных рынков относительно 85 исследований.

Высокая доля исследований (30 %), посвященных анализу поведения потребителей из разных культур на рынках осязаемых товаров, в частности непродовольственных товаров, может объясняться изучением возможностей применения стандартизованного комплекса маркетинга в целях минимизации маркетинговых издержек. Внимание исследователей к изучению рынков

продуктов питания (16 % исследований) неслучайно и объясняется важностью понимания для кросс-культурного маркетинга транснациональных компаний вкусовых предпочтений потребителей из разных культур, что требует разработки дифференцированных маркетинговых программ.

Интерес исследователей к изучению особенностей поведения потребителей на рынках туристских и гостиничных услуг (8 % исследований) обусловлен мультикультурной природой этих услуг, высокой степенью динамичности развития глобальной туристской индустрии (5 % годовой рост глобального рынка по данным UNWTO Tourism highlights, 2016), а также интенсивностью конкуренции, приводящей к необходимости значительного улучшения качества услуг.

Следует отметить, что значительная часть кросс-культурных исследований посвящена актуальной проблеме на рынке услуг. В одной трети исследований изучается поведение потребителей, связанное с их недовольством качеством услуг на этих рынках (*complaint behavior*), что позволяет оценить степень удовлетворенности потребителей составляющими пакета услуг и принять решения по совершенствованию комплекса маркетинга 7P.

Проблемой для исследователей культурных различий в поведении потребителей является определение единиц выборочной совокупности. В почти половине исследований единицами выборки являются студенты.

Выбор студентов в качестве единиц выборки как наиболее доступной категории респондентов для исследования подвергается критике вследствие невысокой степени эквивалентности таких выборок в сравниваемых культурах. Поэтому решение об отборе студентов в качестве единиц выборки требует серьезного обоснования (табл. 5.10). Ключевыми аргументами для применения студенческой выборки являются ее большой объем, однородность (однородность), репрезентативность, возможность сопоставимости студенческих выборок в разных культурах/странах.

Правомерность использования студенческой выборки в одной культуре существенно отличается от ее использования в кросс-культурных исследованиях. Исследователям следует обеспечивать эквивалентность и репрезентативность таких выборок изучаемой совокупности в данной культуре.

Таблица 5.10

**Обоснование применения студенческой выборки
в исследованиях кросс-культурных вариаций
в поведении потребителей**

Обоснование студенческой выборки	Исследования	
	Количество	%*
1. Большой целевой сегмент потребителей	8	26
2. Гомогенность выборки	8	26
3. Репрезентативность выборок	3	10
4. Сопоставимость выборок в разных культурах	3	10
5. Высокий процент отклика студентов на новые идеи, новые продукты	2	6
6. Доступность выборки	1	3
7. Возможность повысить эквивалентность параметров исследования	1	3
8. Студенческая выборка репрезентативна популяции потребителей, имеющих экстенсивный опыт потребления некоторых продуктов	1	3
Нет обоснования студенческой выборки	9	29
Полное количество исследований, применяющих выборку студентов	31	

Примечание. * Доля исследований, имеющих обоснование студенческой выборки из 31 статьи, авторы которых используют такую выборку.

Часть исследователей считает некорректным применение студенческих выборок в исследованиях, аргументируя это тем, что студенческая выборка не может быть репрезентативна изучаемой совокупности в данной культуре вследствие того, что студенты «молоды и свободны от национальных предрассудков», что может привести к занижению показателей кросс-культурных вариаций в поведении потребителей.

В маркетинговых исследованиях исследователи формируют выборку по некоторым параметрам. Для того, чтобы выборка была репрезентативна, ее основные параметры должны соответствовать параметрам генеральной совокупности.

Анализ основных параметров выборки в исследованиях кросс-культурных вариаций потребительского поведения показывает их значительный разброс (табл. 5.11).

При формировании и описании выборки исследователи чаще всего учитывают такие параметры, как национальность (82 % исследований), возраст (75 %), гендер (65 %), образование (53 %) и месячный доход (25 %) (см. табл. 5.11).

Таблица 5.11

**Параметры выборки
в исследованиях кросс-культурных вариаций
в поведении потребителей**

Параметры выборки	Исследования	
	Количество	%*
Национальность	62	82
Возраст	56	75
Гендер	49	65
Образование	40	53
Месячный доход (годовой доход, доход домохозяйства)	19	25
Семейное положение	13	17
Пользователи продукта/услуги	14	19
Род занятий	9	12
Этническая/расовая принадлежность	7	9
Место проживания, размер населенного пункта	6	8
Частота потребления	6	8
Количество членов семьи	4	5
Регион	3	4
Опыт в использовании продукта	3	4
Раса	2	3
Месячные расходы	2	3
Причины выбора услуги	2	3
Длительность взаимоотношений с исполнителем услуги	2	3
Занятость на рынке труда	2	3
Студенческий статус	2	3
Социальный, социально-экономический статус	2	3
Количество членов домашнего хозяйства	2	3
Количество страниц, на которое подписываются в социальных сетях	1	1
Язык	1	1
Специальность в образовательных учреждениях	1	1
Период проживания в стране	1	1
Доход в сравнении со среднестатистическими значениями	1	1
Количество времени на один визит к провайдеру	1	1
Тип туристского тура	1	1

Окончание табл. 5.11

Параметры выборки	Исследования	
	Количество	%*
Количество детей в домашнем хозяйстве	1	1
Количество посещений страны в целях туризма	1	1
Цель путешествия	1	1
Профессиональный опыт	1	1
Должность	1	1
Степень вовлеченности в процесс покупки	1	1
Подписчик на онлайн-новости	1	1

Примечание. * Доля исследований, использующих определенные параметры выборки относительно всех эмпирических исследований.

Формулировки других параметров выборки, помимо социально-демографических, отражают специфику исследовательских целей и изучаемых рынков.

В маркетинговых исследованиях применяют основные две группы методов выборки: вероятностные и невероятностные (рис. 5.5).



Рис. 5.5. Методы выборки

С точки зрения обеспечения репрезентативности вероятностная выборка является наиболее желательной в кросс-культурных исследованиях. Вероятностные методы выборки применены только в 26 % анализируемых эмпирических исследований. Возможно, высокая стоимость процедуры простой случайной выборки и затрудненный доступ к списку единиц выборочной совокупности, особенно в развивающихся странах, заставляет исследователей использовать невероятностные методы выборки (35 % эмпирических исследований) (табл. 5.12).

Таблица 5.12

Методы и объемы выборочной совокупности

Методы выборки	Исследования	
	Количество	%
Вероятностная выборка (Probability sample)	20	27
1. Простая случайная (simple random)	16	
2. Систематическая (systematic random)	1	
3. Стратифицированная (stratified random)	1	
4. Кластерная (cluster)	1	
Не указан конкретный метод группы вероятностных методов выборки	1	
Невероятностная выборка (Non probability)	26	34
1. Метод удобства (convenience)	16	
2. Метод на основе суждения исследователя (judgment)	1	
3. Квотная (quota)	6	
4. Метод «снежного кома» (snowball)	3	
Не указан конкретный метод группы невероятностных методов выборки	29	39
Не идентифицированы	25	39
<i>Всего</i>	<i>75</i>	<i>100</i>

Среди вероятностных выборок превалирует простая случайная выборка, среди невероятностных — метод удобства.

Применение невероятностных, нерепрезентативных выборок в кросс-культурных исследованиях приводит к некоторым погрешностям в измерении переменных.

Анализ методов выборочной совокупности, применяемых в исследованиях кросс-культурных вариаций в поведении потребителей приводит к формулировке следующих вопросов, актуальных для исследователей кросс-культурных вариаций в поведении потребителей:

1) как обеспечить доступ к основе выборки в странах с разным уровнем развития;

2) насколько обосновано формирование простой случайной выборки как одной из самых затратных в исследованиях кросс-культурных вариаций потребительского поведения в сравниваемых культурах/странах;

3) могут ли быть экстраполированы результаты исследований поведения потребителей на выборке одной культуры/страны

на характеристики потребительского поведения в другой культуре/стране со схожими индексами культурных измерений?

В научной литературе описано несколько подходов к определению объема выборочной совокупности как важнейшей стадии процедуры выборки. Часть исследователей считает, что даже малый объем выборки в 20–30 ед. является достаточным при сильной связи между переменными. В маркетинговых исследованиях известно, что, согласно вычислениям Paniotto, выборка будет репрезентативной, если ее объем составляет 40 % генеральной совокупности.

В анализируемых исследованиях преимущественно использовались относительно малые объемы выборки: в 62 % эмпирических исследований потребительского поведения проведены кросс-культурные сравнения на выборках объемом менее 200 ед. Такие объемы определены, в основном, для невероятных выборочных совокупностей (45 % исследований от числа исследований, выполненных на малых выборках). Используя невероятные методы выборки, некоторые исследователи значительно варьируют объемы выборок в изучаемых культурах/странах. Например, исследователи изучали поведение потребителей на довольно больших и существенно неравных объемах выборок: Швеция (182 ед.) в сравнении с Эстонией (1 831 ед.), США (233 ед.) в сравнении с Германией (931 ед.), Индией (885 ед.), Оманом (287 ед.).

Часть исследователей формирует довольно большие выборки. Например, исследователи, сравнивая поведение потребителей в четырех культурах, измеряют показатели удовлетворенности потребителей на выборках объемом 1 581 ед. в государстве Ямайка, 585 ед. в Шотландии, 2 399 в США и 571 в Уэльсе.

Анализ объемов выборочных совокупностей в исследованиях кросс-культурных вариаций в поведении потребителей позволяет сформулировать актуальный вопрос для исследователей: «Насколько обосновано применение больших выборок в анализе кросс-культурных вариаций потребительского поведения, и каким образом это влияет на надежность результатов исследования?».

Исследователи кросс-культурных вариаций в поведении потребителей склоняются к мнению, что, в итоге, объемы выборки определяются целями исследования, методами формирования вы-

борочной совокупности и силой связи между изучаемыми переменными. При этом необходимо формировать примерно равные по объему выборки в сравниваемых культурах/странах.

В будущих исследованиях следует обратить внимание на изучение зависимости между объемами выборок и надежностью измерений переменных поведения потребителей, относящихся к разным культурам.

3. Методы анализа данных. В эмпирических исследованиях кросс-культурных вариаций в поведении потребителей исследователями в равной степени проводился анализ с помощью двух групп методов: методов оценки различий на уровне переменных между странами (ANOVA, ANCOVA, t-test, множественная регрессия и др.) и методов оценки различий в структуре переменных (конфирматорный, и разведочный факторный анализ и др.). Анализ отклонений переменных (дисперсионный анализ ANOVA) является наиболее часто используемым методом анализа данных (32 % эмпирических исследований), поскольку позволяет выявлять значимость различий в поведенческих характеристиках как на межстрановом, так и внутривнутристрановом уровне (табл. 5.13).

Таблица 5.13

Инструменты и методы анализа данных в исследованиях кросс-культурных вариаций потребительского поведения

Инструменты и методы анализа	Статья	
	Количество	%*
Дисперсионный анализ (ANOVA)	24	32
Критерий альфа Кронбаха (Cronbach's alpha)	23	31
Конфирматорный факторный анализ (Confirmatory factor analysis)	16	21
Критерий Хи-квадрат (Chi-Square)	14	19
Критерий Стьюдента (t-test)	14	19
Метод главных компонент (Principal component analysis)	8	11
Разведочный факторный анализ (Exploratory factor analysis)	8	11
Множественная регрессия (Multiple regression)	8	11
Факторный анализ (Factor analysis)	8	11
Ковариационный анализ (ANCOVA)	7	9
Регрессионный анализ (Regression)	6	8
Критерий Фишера (Fisher test (f-test))	6	8

Окончание табл. 5.13

Инструменты и методы анализа	Статья	
	Количество	%*
Моделирование структурными уравнениями (SEM)	5	7
Многофакторный дисперсионный анализ (MANOVA)	5	7
Контент-анализ (Content analysis)	4	5
Кластерный анализ (Cluster analysis)	4	5
Тест Чоу (Chow's test)	3	4
Описательный анализ (Descriptive analysis)	2	3
Дискриминантный анализ (Discriminant analysis)	3	4
Многовариационный ковариационный анализ (MANCOVA)	2	3
Совместный анализ (Cojoint analysis)	2	3
Метод частных наименьших квадратов (Partial Least Squares)	1	1

Примечание. * Доля эмпирических исследований с определенным методом анализа данных относительно всех эмпирических исследований.

4. Принятие управленческих маркетинговых решений по результатам кросс-культурных исследований поведения глобальных потребителей. Большинство кросс-культурных исследований проводятся не только в интересах академической науки, но, скорее, в интересах маркетинга транснациональных компаний (81 % анализируемых исследований) для понимания особенностей потребительского поведения в разных культурах в целях более эффективного кросс-культурного маркетинга на рынках проникновения (табл. 5.14).

Причины исследования кросс-культурных вариаций поведения потребителей

Причины проведения кросс-культурных исследований	%*
Понимание особенностей поведения потребителей на глобальных рынках	21
Повышение эффективности бизнеса (прибыль, репутация, имидж)	21
Дилемма выбора маркетинговой стратегии: стандартизации или дифференциации	19
Важность понимания влияния культуры на поведение потребителя	17
Интернационализация бизнеса, внедрение на новые внешние рынки	8
Конкуренция на глобальных рынках	7
Изменяющееся поведение современного человека и общества	1
Не определены	9

Примечание. * Доля тех исследований, в которых указаны данные причины относительно всех 85 исследований.

Главным результатом кросс-культурных исследований является определение степени вариаций (различий) в поведении потребителей из разных культур. Результаты исследований за пятнадцатилетний период приведены в табл. 5.15.

Таблица 5.15

**Результаты исследований кросс-культурных вариаций
в поведении потребителей**

Кросс-культурные вариации (степень различий) в поведении потребителей	%
Доминирующие культурные различия в поведении потребителей	41
Смешанный результат: и сходства, и различия в поведении потребителей из разных культур	35
Незначительные кросс-культурные различия в поведении потребителей	11
Результат не обозначен	13
<i>Всего</i>	<i>100</i>

1. *Культурные различия доминируют.* В 41 % исследований выявлены существенные различия в измеряемых переменных, в качестве которых были выбраны переменные, относящиеся к психологии потребителей, поведению потребителей и социологическим аспектам потребительского поведения. Исследователи установили наличие сильной связи между культурным фактором и замеряемыми переменными, объясняя это тем, что культурная среда формирует модели поведения потребителей в большей степени, чем другие факторы влияния. Например, выявлены некоторые сильные кросс-культурные различия в восприятии понятия «лакшери» (luxury) потребителями из шести культур/стран; определена сильная связь между культурными измерениями и скоростью принятия нового продукта потребителями разных культур; обнаружено, что потребители из разных культур/стран могут выражать разное отношение к потреблению органических продуктов питания.

2. *Смешанный результат: и различия, и сходства.* В 35 % анализируемых исследований выявлено частичное влияние культурных факторов на измеряемые переменные потребительского поведения. Исследователи обнаружили как различия, так и сходства в паттернах поведения потребителей, относящихся к раз-

ным культурам. Например, при исследовании кросс-культурных различий по отношению потребителей к репутации розничных продавцов в онлайн среде и факторов, влияющих на принятие потребителями решений, выявлено, что, хотя в целом механизм принятия решений потребителями имеет сходства в двух странах (США и Южная Корея), были выявлены различия в относительной важности факторов, определяющих когнитивные и эмоциональные реакции потребителей. В исследовании восприятия оскорбительной рекламы китайскими и немецкими потребителями получены значения измеряемых переменных, которые указывают как на сходство, так и на различия в их поведении. Также обнаружены как культурное сходство, так и различия в вовлеченности китайских и американских потребителей в деятельность на страницах брендов в социальных сетях.

3. *Незначительные культурные различия: большие сходства, чем различий.* В 11 % исследований комбинация внешних и внутренних факторов в большей степени, чем культурный фактор, оказывает влияние на потребительское поведение. Исследователи, анализируя потребительское поведение на рынке модных товаров (fancy articles), выявили, что культура глобального потребителя оказывает большее влияние на потребительское поведение, чем кросс-национальные различия. Также они приходят к выводу, что молодые люди в Турции и во Франции очень близки по восприятию, стилю потребления, отношению к брендам, товарам/услугам, в то время как различия в поведении представителей этих стран очень незначительны. Полученные результаты исследований вариаций потребительского поведения в разных культурах могут быть обусловлены такими трендами, как культурное взаимопроникновение, а также детерминаторизация, загрязнение, плюрализм и гибридизация культуры.

4. *Результат не обозначен: явно не выявлены ни сходства, ни различия в потребительском поведении.* В 13 % исследований, в основном теоретического характера, не содержится явных выводов о влиянии культуры на поведение потребителей.

Высокая доля исследований, выявивших доминирование культурных различий в поведении потребителей, согласуется с высокой долей практических выводов по применению исследовательских результатов в виде разработки дифференцирован-

ных маркетинговых стратегий для потребителей, относящихся к разным культурам (табл. 5.16).

Многие исследователи склоняются к необходимости учета в маркетинговой политике транснациональных компаний особенностей культуры в странах проникновения. Так, исследователи, изучающие степень влияния личностных характеристик на предпочтения потребителей частных марок, предположили, что розничные сети должны развивать дифференцированные стратегии для каждой страны, а не использовать общий подход к маркетингу частных марок.

В международном маркетинге важно обеспечить баланс между стратегиями интернационализации и локализации брендов, а на глобальных рынках стандартизированные маркетинговые стратегии следует применять с осторожностью, рассматривая в качестве альтернативы локальный маркетинг.

Кроме того, необходимо повышать эффективность маркетинговых коммуникаций в кросс-культурном маркетинге (25 % исследований). При этом особо следует выделить влияние на принятие решений потребителями такого средства маркетинговых коммуникаций, как «коммуникации из уст в уста» (WOM), а также рекламных приемов (advertising appeals) и современных технологий в маркетинге социальных медиа (SMM), а также на применение рекламных приемов, которые апеллируют к нуждам, выгодам и ценностям потребителей (например, подчеркивается престиж, которого добиваются потребители, принимая решение о покупке брендовых вещей).

Другая группа наиболее часто используемых практических выводов о способах повышения эффективности маркетинговых коммуникаций сконцентрирована на применении web-технологий (web-сайт, социальные сети и т. д.). Сделан акцент на совершенствовании товарной политики, прежде всего качества услуг. Результаты исследований показывают прямую зависимость удовлетворенности и лояльности потребителей качества услуг.

Выводы касаются и стратегии сегментирования, точнее кросс-культурного сегментирования, основанного на выявлении глобальных сегментов потребителей.

Таблица 5.16

Результаты исследований кросс-культурных вариаций в поведении потребителей

Результаты	Исследования		Количество исследований, выявивших разную степень культурных вариаций (различий) в поведении потребителей			
	Количество ¹⁾	% ²⁾	Доминирующие различия	Смешанный результат	Незначительные различия	Результат не обозначен
Дифференцированные маркетинговые стратегии (Different marketing strategies)	24	32	19	3	—	2
Маркетинговые коммуникации (Marketing communications)	19	25	9	8	2	—
Товарная политика, особенно в части повышения качества товаров/услуг (Product policy)	12	16	9	—	1	2
Стратегия сегментирования: кросс-культурная и национальная (Segmentation)	7	9	4	—	2	1
Брендинг (Branding)	7	9	3	1	2	1
Таргетинг (Targeting)	5	7	3	—	—	2
Дифференцированные маркетинговые коммуникации (Differentiation marketing communications)	5	7	3	2	—	—
Маркетинговые исследования (Marketing research)	5	7	2	2	—	1
Позиционирование (Positioning)	5	7	4	1	—	—
Дифференцированные и глобальные маркетинговые стратегии (Different and global marketing strategies)	4	6	2	1	1	—
Стратегия развития рынка/товара (Development strategy)	4	6	1	—	1	2
Комплекс маркетинга (Marketing mix)	3	5	3	—	—	—

Окончание табл. 16

Результаты	Исследования		Количество исследований, выявивших разную степень культурных вариаций (различий) в поведении потребителей			
	Количество ¹⁾	% ²⁾	Доминирующие различия	Смешанный результат	Незначительные различия	Результат не обозначен
Глобальный комплекс маркетинга (Global marketing mix)	2	3	—	—	2	—
Маркетинг отношений (Relationship marketing)	2	3	2	—	—	—
Внутренний маркетинг (Internal marketing)	1	2	—	—	1	—
Не указаны	19	25				

Примечание.

¹⁾ В одном исследовании может быть несколько практических выводов по маркетинговому применению результатов, и, следовательно, итог не должен равняться общему количеству статей — 85 (100 %).

²⁾ Доля исследований, содержащих определенные выводы относительно всех исследований.

В будущих исследованиях кросс-культурных вариаций в поведении потребителей желательно обращать внимание на описание возможных вариантов применения исследовательских результатов вследствие практического интереса к ним менеджеров по маркетингу транснациональных компаний.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ К РАЗДЕЛУ 2

Задание 1

Проведите в студенческой аудитории маркетинговое исследование потребительских предпочтений трех маркам/брендам какого-либо товара/услуги по многофакторной модели Фишбейна. Многофакторная модель Фишбейна имеет следующий вид:

$$\Pi_{\Pi} = \sum_{i=1}^n b_i l_i,$$

где Π_{Π} — величина потребительского предпочтения марки/бренда данного товара/услуги; b_i — оценка важности критерия выбора товара/услуги i для потребителя; l_i — мнение о торговой марке/бренде по критерию i ; n — число критериев i .

Для исследования можно использовать однополярную пяти- или семибалльную шкалу, по которой определяют значения l_i .

Алгоритм исследования

1. Определите товарную категорию и три торговых марки/бренда, которые может оценить студенческая аудитория.

2. Проведите опрос респондентов о критериях выбора товара для исследования. Формулировка критериев должна быть конкретной и понятной. Выберите 6–8 критериев, которые чаще всего назывались респондентами. Запишите их в таблицу.

3. Проведите опрос степени важности данных критериев b_i для потребителя; выполните обратное ранжирование, данные занесите в таблицу. Подсчитайте среднее значение оценок b_i всех респондентов по каждому критерию i .

4. Проведите опрос респондентов по вопросам оценки всех трех марок/брендов выбранного товара по каждому критерию l_i согласно оценочной шкале. Подсчитайте среднее значение оценок l_i респондентов каждого критерию для каждой марки/бренда.

5. Подсчитайте средневзвешенную оценку l_i по формуле многофакторной модели Фишбеина по каждому критерию для каждой марки/бренда.

6. Подсчитайте суммарную средневзвешенную оценку для каждой марки — величину потребительского предпочтения марки/бренда.

7. Сделайте выводы по маркетинговым решениям, которые можно принять по результатам проведенного исследования.

Задание 2

Проведите исследование степени удовлетворенности потребителей образовательными услугами вашего вуза по следующему алгоритму.

1. Определите изучаемую совокупность, параметры выборки, объем выборки.

2. Определите основные параметры удовлетворенности студентов — потребителей образовательных услуг.

3. Учитывая выбранные параметры, составьте анкету на основе шкал важности и оценочных шкал.

4. Проведите анкетирование на основе выборки студентов; обработайте результаты.

5. Постройте квадрант-анализ удовлетворенности потребителей.

6. Сформулируйте возможные маркетинговые решения вуза по результатам исследования.

Задание 3

Заполните пустую колонку таблицы, показывая, как культурные ценности в поведении глобальных потребителей могут быть учтены в маркетинговой деятельности транснациональных компаний.

Культурные ценности, относящиеся к потребительскому поведению

Ценность	Содержание	Маркетинговое значение
Ценности, ориентированные на другого		
Индивидуализм — коллективизм	Ценятся ли индивидуальная активность и инициатива выше, чем коллективная активность и согласованность?	
Романтическая ориентация	Верит ли культура, что «любовь все преодолевает?»	
Взрослый — ребенок	Семейная жизнь организована для того, чтобы отвечать потребностям детей или взрослых?	
Маскулизм — феминизм	До какой степени социальная власть автоматически принадлежит мужчинам?	
Конкуренция — кооперация	Добивается человек успеха путем соперничества или сотрудничества с людьми?	
Молодость — старость	Мудрость и престиж приписываются молодым или более старым членам культуры?	
Ценности, ориентированные на среду		
Чистота	Является ли чистота сродни божественности или это гораздо менее значимое качество?	
Личные достижения	Базируются ли возможности, награды и престиж на собственных достижениях или на статусе, обеспечиваемом семьей, позицией, классом?	
Традиции — изменения	Считаются ли существующие образцы поведения предпочтительнее новых образцов поведения?	
Принятие риска — безопасность	Кем больше восхищаются: тем, кто рискует, преодолевая препятствия, или тем, кто не делает этого?	
Решение проблем — фатализм	Побуждаются ли люди преодолевать проблемы или относятся ко всему по принципу «что будет, то и будет»?	

Окончание таблицы

Ценность	Содержание	Маркетинговое значение
Природа	Рассматривается ли природа как нечто, чем следует восхищаться, или как то, что должно быть преодолено?	
Ценности, ориентированные на себя		
Активность — пассивность	Какой подход к жизни ценится больше – физически активный или менее активный?	
Материальность — нематериальность	Как много значения придается приобретению материального богатства/ благосостояния?	
Тяжелый труд — досуг	Кто больше почитаем: тот, кто работает упорнее, чем это экономически необходимо, или тот, кто не делает этого?	
Отложенное удовлетворение — немедленное удовлетворение	Люди должны экономить, откладывая на черный день, или жить сегодняшним днем?	
Чувственное удовлетворение — воздержанность	До какой степени приемлемо предаваться чувственным удовольствиям, таким как еда, алкоголь и т. д.?	
Юмор — серьезность	Рассматривается ли жизнь серьезно или может восприниматься с юмором?	

Примечание. Составлено по: *Алешина И. В.* Поведение потребителей : учебник. — М. : Экономика, 2006. — 525 с.

Задание 4

1. Изучив литературу, ознакомьтесь с классификацией культур Р. Льюиса по отношению ко времени.

2. Работая в группах, разработайте маркетинговые тактические решения для привлечения и удержания потребителей из разных культур, отличающихся отношением ко времени. Заполните таблицу.

Маркетинговые тактические решения при работе с потребителями из разных культур

Маркетинговые тактические решения при работе с потребителями	Рынок продуктов питания	Рынок сложно-технических товаров	Рынок туристских услуг	Рынок образовательных услуг
Моноактивные культуры				
Позиционирование				
Товарная политика				
Ценовая политика				
Сбытовая политика				
Коммуникационная политика				
Персонал				
Процесс				
Материальное окружение				
Полиактивные культуры				
Позиционирование				
Товарная политика				
Ценовая политика				
Сбытовая политика				
Коммуникационная политика				
Персонал				
Процесс				
Материальное окружение				
Реактивные культуры				
Позиционирование				
Товарная политика				
Ценовая политика				
Сбытовая политика				
Коммуникационная политика				
Персонал				
Процесс				
Материальное окружение				

3. Сделайте вывод о степени различий маркетинговых решений для привлечения и удержания потребителей на рынках разных товаров и услуг.

4. Ответьте на вопрос: насколько принципиально различными будут маркетинговые решения для привлечения и удержания потребителей в моноактивных, полиактивных и реактивных культурах? Сделайте вывод.

Задание 5

1. Изучив рекомендованную преподавателем литературу, ознакомьтесь с культурными измерениями культурной модели Г. Хофстеде.

2. Прочитайте; определите, какие культурные измерения модели Хофстеде позволяют понять причины неудач маркетинговой политики транснациональных компаний на внешних рынках – рынках проникновения.

Ситуация 1

Американская компания вышла на рынок Германии с предложением к розничным сетям пластмассового маркировочного пистолета для смены ценников на товары. Консервативный рынок Германии не принял легкий и красивый маркировочный пистолет, который должен был заменить привычный металлический. Пользователям пистолета-маркера в силу традиционно понимаемого немецкого менталитета было тяжело отказаться от поведенческого стереотипа, согласно которому металлическое — более прочное и надежное.

Несмотря на позиционирование этой инновации как более выгодной а) с экономической точки зрения: новый пистолет надежнее, имеет более длительный срок службы; б) с эргономической точки зрения: пистолет легче, меньше, в позитивно воспринимаемой цветовой гамме, фирме-производителю пришлось пойти на ретроградную адаптацию товара? Адаптация товара к немецкому менталитету включала в себя металлизацию пластмассового корпуса и имитацию воронения, а также искусствен-

ное утяжеление ручки за счет насыпания песка. Кроме того, компании пришлось потратиться и на адаптацию маркетинговых коммуникаций с акцентом на надежность и долговечность новой модели пистолета.

Ситуация 2

Американская компания Campbell вывела на рынок Бразилии консервированные супы хорошего качества, которые для употребления нужно было лишь разогреть. Однако продажи консервированных супов были крайне низкими.

Как выяснилось в процессе дополнительных кросс-культурных исследований, маркетологи компании не учли социальную роль большинства бразильских женщин. Образно говоря, дон Педро, придя домой, не понимает, с чего бы это донна Роза, сидя дома, вздумала кормить его консервами.

Когда маркетологи изменили информацию на упаковке, дополнив ее предложением нарезать и добавить зелени, других традиционных бразильских приправ, продажи значительно выросли.

РАЗДЕЛ 3

МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИЕЙ

ГЛАВА 6

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ СПРОСОМ

Основные цели главы 6:

1. Ознакомить студентов с технологией маркетингового управления спросом.
2. Научить методам сегментирования рынков и отбора целевых сегментов.
3. Научить методам позиционирования бренда.
4. Научить разрабатывать стратегические маркетинговые решения на основе исследования рынка.

Маркетинговое управление предполагает маркетинговое управление спросом. Технология управления спросом основана на маркетинговых исследованиях рынка, стратегических и тактических маркетинговых решениях, построенных на результатах исследования (рис. 6.1).

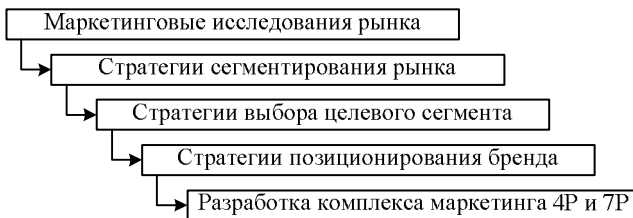


Рис. 6.1. Технология маркетингового управления спросом

Система маркетинговой информации и методологии маркетинговых исследований была рассмотрена в главе 2. В данной главе мы остановимся на рассмотрении стратегического маркетинга, включающего в себя стратегии сегментирования, выбора целевого сегмента и позиционирования.

I. Стратегия сегментирования и выбора целевого сегмента. Управленческое воздействие на поведение потребителей на стратегическом уровне маркетинговой деятельности базируется на определении рынка, на котором компания ведет конкурентную борьбу, и на изучении характеристик потребителя, которые в процессе сегментации выступают как признаки деления потребителей на группы/сегменты.

Выбор компанией своего базового рынка подразумевает разбиение рынка на части, состоящие из потребителей со схожими потребностями и поведенческими или мотивационными характеристиками и создающие для фирмы благоприятные маркетинговые возможности. Это обычно выполняется в два этапа, которые соответствуют двум различным уровням разделения рынка. Задача первого этапа, называемого *макросегментацией*, заключается в идентификации «рынков товара», тогда как на втором этапе, называемом *микросегментацией*, ставится цель выявить внутри каждого ранее идентифицированного рынка «сегменты» потребителей. Составив подобную схему базового рынка, фирма затем оценивает привлекательность каждого рынка товара и (или) сегмента и свою конкурентоспособность.

Деление рынка на сегменты, обусловленное неоднородностью потребительского поведения, объясняется стремлением хозяйствующих субъектов насыщенных потребительских рынков, выявляя потребности и ценности потребителей, удовлетворять их лучшим образом, чем конкуренты. В теории и на практике маркетинга известны различные подходы к классификации признаков (переменных) сегментирования рынков (табл. 6.1).

! Макросегментация — идентификация целевых групп потребителей в процессе деления базового рынка на части, однородные в отношении требований и покупательских привычек.

! Микросегментация — процесс деления рынка на группы потребителей, обладающих сходными характеристиками и/или одинаково реагирующих на маркетинговые стимулы.

Таблица 6.1

Подходы к классификации признаков/переменных сегментирования рынков*

Демографические	Социально-демографические	Географические	Поведенческие
Возраст. Национальность. Раса. Пол. Образование. Семейное положение. Размер семьи. Род занятий. Этап жизненного цикла семьи	Географическое положение. Доход. Пол. Возраст. Уровень образования. Род деятельности. Социальный класс	Регион. Плотность населения. Округа. Город. Климат. Государственные границы. Региональные. Границы	Повод для покупки. Искомые выгоды. Статус пользователя. Интенсивность потребления. Степень лояльности. Отношение к товару. Способ использования продукта. Используемые средства информации
Психографические	Стиль (образ) жизни	Выгоды	Ситуационные
Общественный класс. Образ жизни. Тип личности. Ценности	Демографические характеристики. Деятельность. Интересы. Мнения	Предпочтения. Система ценностей. Искомые выгоды	Использование товара. Время использования. Место использования

Примечание. * Признаки (переменные) сегментирования рынка по Ф. Котлеру, Ж.-Ж. Ламбену, Дж. Энджэлу.

Ж.-Ж. Ламбен описывает процедуру сегментирования посредством социально-демографической/описательной, поведенческой сегментации, а также деления рынка на группы потребителей по выгодам, по образу/стилю жизни. Ученый подчеркивает, что социально-демографическая сегментация позволяет достаточно легко идентифицировать потребителей и описать их характеристики на основании статистических данных о населении страны. Особый акцент исследователь делает на социокультурном сегментировании — по стилю жизни потребителей, особенно актуальном вследствие трансформации ценностных ориентиров потребителей.

Если Ф. Котлер данную переменную описывает среди других в группе психографических признаков, то Ж.-Ж. Ламбен выделяет эту переменную как признак сегментирования, сочетающий в себе демографические характеристики потребителя, особенности его деятельности, мнений и интересов, определяющих систему ценностей и черты личности.

И. В. Алешина, R. S. Minhas, E. M. Jacobs, T. Novak акцентируют внимание на полезности/ценности товара как переменной сегментирования рынка, стиле жизни потребителей; представляют модели исследования ценностных составляющих потребительского выбора.

Исследователи потребительского поведения Р. Блэкуэлл, П. Миниард, Дж. Энджэл выделяют в качестве переменных сегментирования рынка демографические, психографические, поведенческие, географические, ситуационные характеристики, ценности, культуру, личность.

Классификация признаков сегментирования рынка, по Ф. Котлеру, предполагает деление рынков по группам географических, психографических, поведенческих и демографических признаков, которые, в свою очередь, определяются количественными и качественными показателями (см. рис. 6.1).

К сегментированию по географическим и демографическим признакам обращаются наиболее часто; в основном, по причине легкости измерения социально-демографических переменных. Во всех промышленно развитых странах экономическая и социальная информация непосредственно доступна из офици-

альных источников, таких как институты статистики, органы социального страхования и т. д.

Основными показателями географических переменных являются: численность населения, плотность населения, климат, регион, округа и др. К показателями демографических переменных сегментирования рынка относят: пол, возраст, доход, образование, семейное положение, вероисповедование и др.

Однако более прогрессивные компании предпочитают сегментировать рынок по психографическим и поведенческим признакам. Благодаря экономическому прогрессу, росту материального благосостояния и повышению образовательного уровня в странах развитой экономики наблюдается растущая индивидуализация потребительского поведения, которую все труднее объяснить только с помощью географических и демографических переменных. Сегментация по названным переменным исходит из идеи о том, что лица, значительно различающиеся в социально-демографических терминах, могут демонстрировать весьма схожее поведение, и наоборот. Задача заключается в создании более человеческого образа покупателей, который не исчерпывается их социально-демографическим профилем, но несет в себе также информацию о их системе ценностей, активности, интересах и мнениях.

Основные методы сегментирования рынка представлены на рис. 6.2.

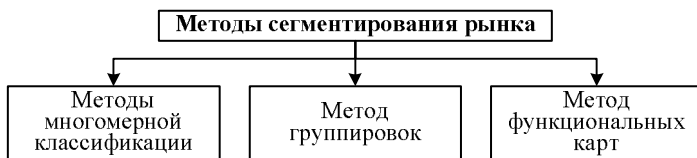


Рис. 6.2. Методы сегментирования рынка

В качестве примера сегментирования потребителей методом группировок ниже показана сегментация потребителей легковых автомобилей по социально-демографическим и психографическим признакам (рис. 6.3). В процессе сегментирования рынка компания может разбить рынок на множество сегментов. Однако маркетинг-менеджмент компании должен выбрать самые привлекательные рынки и выбрать их в качестве целевых.

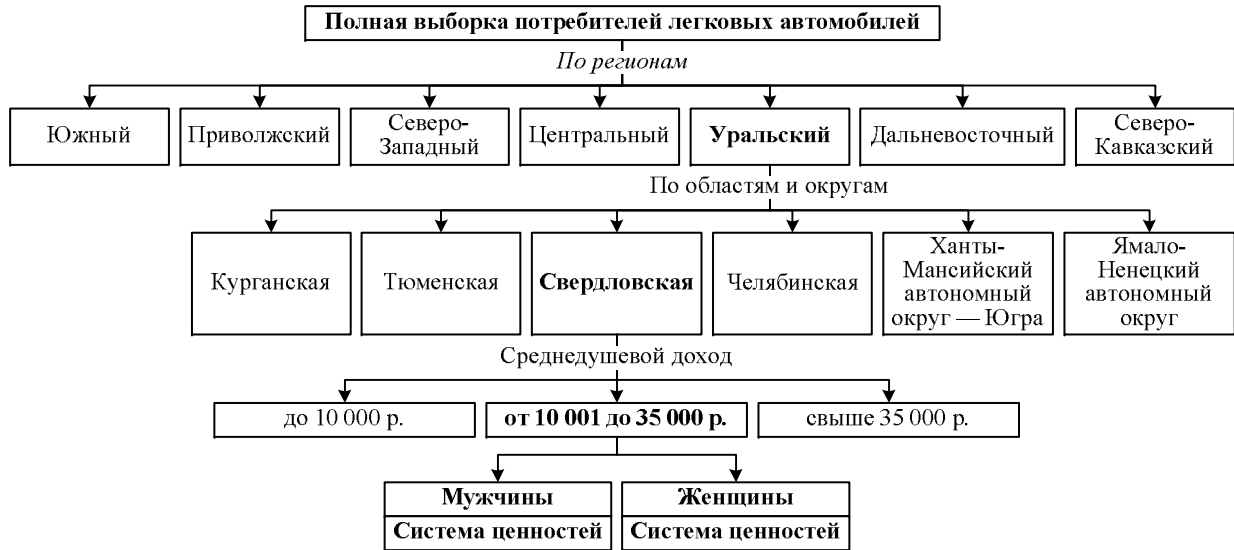


Рис. 6.3. Сегментирование потребителей легковых автомобилей по социально-демографическим и психографическим признакам методом группировок

Основными критериями выбора целевых рынков являются:

- 1) размеры (емкость сегмента);
- 2) физическая доступность сегмента;
- 3) коммуникационная доступность сегмента;
- 4) количественный и качественный потенциал роста сегмента;
- 5) прибыльность сегмента;
- 6) степень интенсивности конкурентной борьбы в сегменте;
- 7) эффективность работы на выбранном сегменте;
- 8) соответствие выбранного сегмента миссии и целям компании.

Основными стратегиями охвата рынка являются стратегии массового, дифференцированного и концентрированного маркетинга.

II. Стратегия позиционирования на целевом рынке. Это вторая основополагающая стратегия в блоке стратегического маркетинга в системе маркетингового управления.

! Позиционирование — это деятельность компании по созданию образа бренда (товара, компании) в сознании потребителей относительно конкурентов.

По технологии, которую использует в своей работе исследовательская компания COMCON-SPb, позиционирование бренда может осуществляться на пяти уровнях:

1) *социально-демографический* — выбор ниши за счет акцента на социально-демографических характеристиках потребителя: пол, возраст, доход, образование, социальное положение и т. п. При этом акцент на социально-демографическом аспекте предполагает обязательное выражение ценового позиционирования в названии, упаковке, а в некоторых случаях даже в рекламной концепции. В качестве примера приведем слоган и иллюстрирующие его сюжеты рекламы недорогого стирального порошка «Дося»: «Зачем платить больше?»;

2) *рациональный* — акцент на качестве продукта, особенностях вкуса, состава, технологий и т. п. Пример: пиво марки «Солодов» со слоганом «За качество отвечаю»;

3) *функциональный* — акцент на преимуществах использования продукта, в том числе на функциональных особенностях упаковки. Можно привести следующий пример продвижения бренда с акцентом на новой упаковке: «Правильная бутылка для правильного пива» от бренда «Бочкарев». Для этого уровня характерно продвижение новых категорий продуктов за счет демонстрации удобства их использования. Например, так рекламировались на стадии выхода на рынок марки новых продуктовых категорий: мягкое масло за счет его незамерзания в холодильнике — продукты легкого приготовления (ПП) — за счет демонстрации высвобождения времени женщины;

4) *эмоциональный* — создание эмоциональной атмосферы вокруг марки за счет использования ассоциаций с продуктом и ситуаций его потребления. Эмоциональную атмосферу вокруг ситуации потребления использовал, например, производитель зефира «Шармэль»: «Милые дамы, не забывайте! Чтобы сохранить шарм, вам каждый день необходима одна маленькая радость. Возьмите за правило баловать себя»;

5) *ценностный*: пересечение ценностей, стоящих за образом продукта со значимыми ценностями его потребителей: «Балтика» — «Знаменитое пиво России»; «МТС» — «Мир Твоей Свободы»; «Мегафон» — «Будущее зависит от тебя».

! Позиционирование не имеет отношения к работе с товаром, это работа с образом мыслей потенциальных и фактических потребителей.

Наиболее успешными являются те бренды, которые в ситуации развития рынка и острой конкуренции спозиционированы на всех пяти уровнях. Такой подход позволяет четко дифференцировать марки внутри товарной категории, демонстрируя потребителю востребованные им уникальные преимущества брендов.

Основные требования правильного позиционирования:

1) параметры позиционирования должны отражать потребности/ожидания целевого сегмента;

2) параметры позиционирования должны отражать особенности компании или продукта, выраженные в свойствах, выгодах, ценностях, значимых для потребителя;

3) выбранная позиция бренда в сознании потребителя должна отличаться от позиций конкурентов.

Пример 6.1. Удачные примеры позиционирования отечественных брендов. Уникальными преимуществами бренда «Чудо-ягода» выступает сочетание традиционности морса для российского потребителя с использованием в его приготовлении высоких современных технологий и натуральных ингредиентов. Упаковка и ценовое позиционирование в дорогом сегменте рынка позволяет атрибутировать этот демократичный по своему характеру продукт высокодоходному потребителю, среди жизненных ценностей которого здоровье и патриотизм. Эмоциональный образ данной марки предполагает ориентацию на людей, ценящих домашний уют. Уникальная особенность данной марки состоит еще и в том, что в продвижении бренда используется ограниченный спектр коммуникативных средств, наиболее значимым из которых является упаковка.

Источник: Позиционирование продукта и бренда. — URL : <http://www.advertology.ru/article41148.htm>.

ГЛАВА 7

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ФУНКЦИЕЙ

Основные цели главы 7:

1. Ознакомить студентов с функциями маркетинговой деятельности и обязанностями сотрудников службы маркетинга.
2. Охарактеризовать уровни планирования в маркетинг-менеджменте.
3. Показать, что особенностью маркетинговых затрат является инвестиционный характер затрат на маркетинг.
4. Ознакомить студентов с механизмом аудита в маркетинге.

Организация управления маркетингом призвана содействовать развитию маркетинговой функции, формированию маркетинговой системы и развитию деятельности службы маркетинга в компании. Соответственно, можно выделить три составляющие организации управления маркетингом: функция маркетинга — система маркетинга — служба маркетинга.

Управление маркетинговой функцией рассматривается как процесс согласования условий и возможностей внешней и внутренней среды компании. Оно направлено на обеспечение эффективной закупки, производства и продажи товаров. Функция маркетинга нацелена, прежде всего, на решение ряда задач:

1) *что производить?* Учитываются состояние рынка и возможности компании по выпуску нужной продукции.

2) *кому продавать?* Определяются целевой рынок компании и его требования;

3) *как продавать?* Разрабатывается комплекс маркетинговых усилий (4P и 7P).

С появлением новой функции в компании возникает необходимость управления ею. Это возможно осуществить на основе системы маркетинга, представляющей собой совокупность информационных, организационных, плановых и контрольных элементов, обеспечивающих взаимосвязь компании с рынком.

Рассмотрим эти элементы системы маркетинга с точки зрения функционала в управлении маркетингом.

1. Информационное обеспечение маркетинга осуществляется на основе разработки маркетинговой информационной системы (МИС), т. е. совокупности приемов, методов, организационных и технических средств сбора, накопления и обработки данных, необходимых для осуществления маркетинга в компании (рассмотрено в разделе 2).

2. Организация маркетинга реализуется через упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, посредством которой компания осуществляет свою маркетинговую деятельность.

! Организация маркетинга — это организация процесса взаимодействия всех подразделений компании, направленного на достижение рыночных целей.

Организационная структура управления маркетингом представляет собой упорядоченную форму элементов общей системы управления и связей между ними, обеспечивающую выполнение функций и задач, связанных с управлением маркетингом. Данная структура как целостная система, состоящая из таких отделов, как отдел планирования, рекламы и СТИС, маркетинговых исследований, разработки новых товаров, обслуживания потребителей, отдел сбыта (продаж), обычно бывает представлена только в крупных компаниях. На уровне среднего бизнеса управление маркетингом представлено отдельными подразделениями (например, только отдел рекламы и сбыта), а в малом бизнесе маркетинговые функции возлагаются на топ-менеджера либо хозяина компании.

На практике существуют несколько основных вариантов создания подразделений маркетинга:

1) *уровень интуитивного маркетинга* — элементы и отдельные функции маркетинга случайным образом распределены между подразделениями и специалистами. Выполняется эта работа неупорядоченно, без самостоятельного финансирования, без формальной структуры ответственности и полномочий;

2) *отсутствие формальной структуры* — маркетинговые функции распределены между подразделениями и специалистами, формально закреплены ответственность и права. Вопросы управления маркетингом решаются в этом случае автономно в рамках разных подразделений. Этот недорогой способ работы пригоден для компаний с небольшим объемом маркетинговой деятельности;

3) *отдел сбыта переименовывается в службу маркетинга* — считается, что главное в маркетинге — функция организации и стимулирования сбыта. Маркетинг в данном случае находится в конце процесса принятия решений о производстве товара, ни на что повлиять не может и является чисто тактическим средством, дает кратковременные результаты, либо не дает их вообще;

4) *создание отдела рекламы*. Величина затрат на рекламу неуклонно растет, а эффективность зависит от правильного выбора комплекса маркетинга, что данный вариант обеспечить не может;

5) *революционный способ* — создание службы маркетинга из сотрудников разных подразделений компании или новых работников. Поскольку отдел маркетинга формируется из работников других подразделений, которые решают проблемы и несут груз навыков своих прежних обязанностей либо обязанностей новых сотрудников, которых нужно обучать, эффективность такого способа проявится не ранее чем через год;

6) *эволюционный способ* — постепенная модернизация сбытовых подразделений компании, создание внутри службы специализированной маркетинговой группы и развитие ее до отдела. Такой способ требует времени.

На этапах становления службы маркетинга в компании могут быть и другие варианты ее создания. В любом случае маркетинг как функция требует развития организационной структуры управления.

Маркетинговая деятельность компании может быть построена с использованием таких организационных структур, как вертикальные иерархические (механистические), горизонтальные (органистические) и смешанные структуры (рис. 7.1).

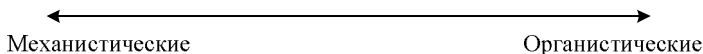


Рис. 7.1. Диаметально противоположные организационные структуры управления маркетингом

! Механистические структуры как механизм надежны при слабом изменении внешних факторов.

Органистические — адаптивные структуры, приспособляются к быстро меняющейся внешней среде.

Рассмотрим характеристики механистических и органистических структур управления маркетингом.

I. Механистические, или вертикально иерархические, структуры имеют как достоинства, так и недостатки (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Характеристики вертикально иерархических структур управления маркетингом

Преимущества	Недостатки
<p>Традиционная. Простая и понятная для сотрудников. Четкое разграничение прав, обязанностей, ответственности. Подходят традиционные методы планирования и финансирования деятельности. Лаконичная и удобная для построения структура</p>	<p>Жесткая. Замедляет движение информации. Нацелена на выполнение функций, а не на достижение результата. Требует высокого уровня затрат для функционирования. Затруднено принятие совместных пересекающихся решений</p>

Такие структуры применяются в компаниях, производящих массовый стандартизированный высокотехнологичный продукт.

К основным видам вертикальных иерархических структур управления маркетингом относятся:

- 1) функционально-организационная;
- 2) функционально-продуктовая/товарная;

- 3) функционально-региональная/рыночная;
- 4) функционально-региональная/рыночно-товарная;
- 5) дивизиональная.

При функциональной структуре управления деятельность специалистов в подразделениях маркетинга организована исходя из функций, которые они выполняют (рис. 7.2). Эта организационная структура управления маркетингом наиболее проста, однако эффективность ее падает по мере роста номенклатуры выпускаемых товаров и расширения рынков сбыта.



Рис. 7.2. Функциональная организационная структура управления маркетингом

Если компания, действующая на рынке, имеет многопрофильную продуктовую стратегию, которая требует отслеживания, анализа и прогнозирования жизненной линии каждого продукта или комплекса продуктов, оценки активности спроса, выяснения конкурентных преимуществ и недостатков той или иной группы товаров компании, то это приводит к появлению самостоятельных отделов или служб в структуре управления маркетингом, когда каждый из них занимается одним продуктом или группой продуктов. Образуется так называемая функционально-продуктовая/товарная организация управления маркетингом (рис. 7.3).

Особенность такой структуры в том, что очень часто сотрудникам продуктовых подразделений установлено двойное подчинение: своим непосредственным руководителям (заместителю по производству или вице-президенту по производству) и руководителям функциональных маркетинговых служб. Кроме того, менеджеры — специалисты по товару, но не по функциям, поэтому возможны ошибки и низкое качество принимаемых решений. Функционально-товарная организационная структура

управления маркетингом значительно затрудняет координацию в рамках портфеля товаров/марок, что может иметь серьезные последствия для инвестиционных программ и финансовых результатов компании.

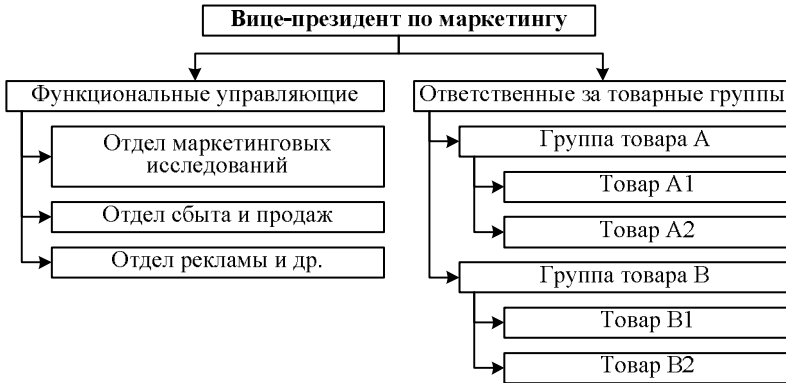


Рис. 7.3. Функционально-товарная организационная структура управления маркетингом

Сильная сторона такой организации маркетинга — становится возможной поддержка каждого товара как чемпиона. Менеджеры по товару могут быстрее реагировать на рыночные проблемы и проводить четкую политику управления позиционированием мультиатрибутивной модели товара.

Если география маркетинговой деятельности широка и компания выпускает однородную продукцию, предназначенную для рынков/сегментов различного типа, то организационная структура управления маркетингом предполагает появление отделов, служб, сгруппированных по территориальному/рыночному признаку. Такая структура управления маркетингом носит название функционально-регионально/рыночная организационная структура (рис. 7.4).

При такой организации маркетинга маркетинговые службы вырабатывают и координируют единые цели и задачи маркетинга, а за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинга на определенных рынках/сегментах отвечают менеджеры, ответ-

ственные за работу на этих рынках/сегментах. Они также формулируют для функциональных маркетинговых служб компании задания в области маркетинговой деятельности на определенных рынках и контролируют их выполнение.



Рис. 7.4. Функционально-регионально/рыночная организационная структура управления маркетингом

Главным достоинством функционально-регионально/рыночно-организационной структуры управления маркетингом является концентрация маркетинговой деятельности на потребностях конкретных рыночных сегментов.

Функционально-регионально/рыночно-товарная организационная структура управления маркетингом сочетает в себе элементы и функции рассмотренных выше структур управления маркетингом и применяется компаниями, которые имеют широкий ассортимент выпускаемой продукции, а сбыт осуществляют на разных рынках (рис. 7.5).

Прежде чем принять решение по развитию и выпуску продуктов, менеджер (управляющий) по продукту выясняет у менеджеров (управляющих) по отдельным рынкам возможности сбыта этих продуктов на конкретных рынках, формируя, таким образом, портфель будущих заказов.

Взаимодействие управляющих во многом осуществляется на неформальной основе, так как разнообразие решаемых ими задач невозможно полно отразить ни в каких положениях и должностных инструкциях.

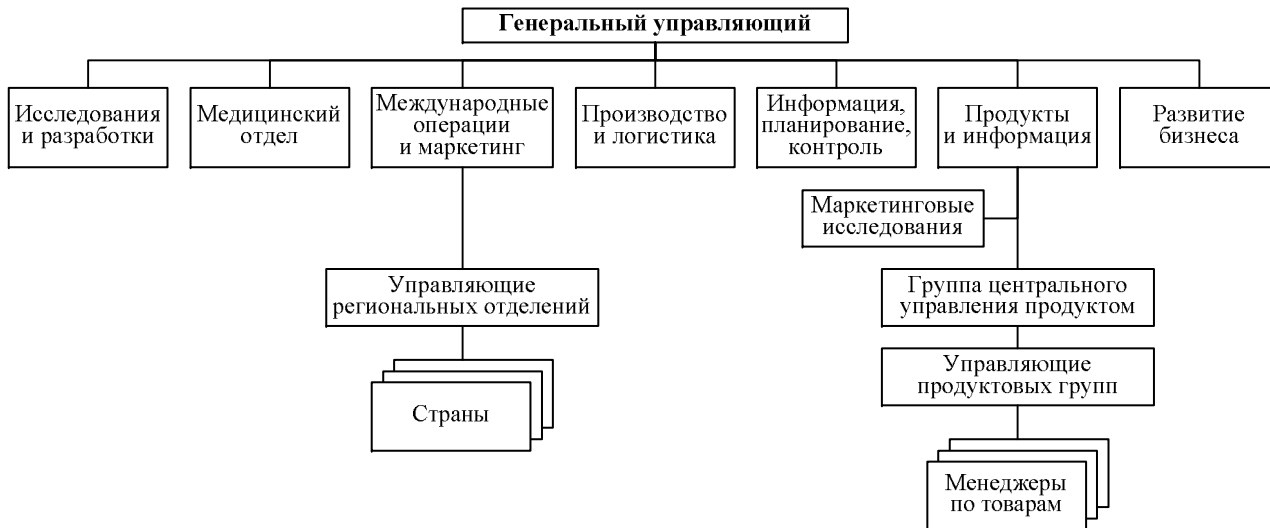


Рис. 7.5. Функционально-регионально/рыночно-товарная организационная структура управления маркетингом

Диверсифицированные крупные компании, функционирующие в качестве холдингов, чаще всего используют дивизиональную организационную структуру, т. е. управление в них поделено между компаниями, входящими в данный холдинг (рис. 7.6).



Рис. 7.6. Дивизиональная структура управления маркетингом

Основными условиями применения дивизиональной структуры управления являются широкая номенклатура ключевой продукции, значительная дифференциация рынков по сегментам потребителей и регионам, большие размеры производства. Положительный эффект от перехода к дивизиональной структуре управления маркетингом наступает тогда, когда выгоды от дифференциации превышают издержки от дублирования маркетинговых функций.

Область применения дивизиональной структуры управления маркетингом:

- 1) многопрофильные предприятия;
- 2) предприятия, расположенные в разных регионах мира, страны;
- 3) предприятия, осуществляющие сложные инновационные процессы;
- 4) подразделения предприятия, образующие дивизиональную структуру.

Структуризация дивизиона проводится по одному из трех критериев:

- а) по выпускаемой продукции или услуге — *продуктовая специализация*;
- б) по ориентации на группу потребителей — *потребительская специализация*;
- в) по обслуживаемым территориям — *региональная специализация*.

Пример 7.1. Когда дивизиональная структура управления является панацеей?

Дивизиональная структура впервые была использована в практике управления компанией General Motors Co. (GMC) Альфредом Слоуном. Первые дивизионы появились в 1928–1929 гг. Однако наиболее широкое применение дивизиональных структур в управлении нашли в 1960–1980 гг. Необходимость использования таких структур была вызвана резким ростом масштабов бизнеса, диверсификацией бизнеса, усложнением используемых технологий. Крупные корпорации превратились в «динозавров», трудно управляемых из центра. Поэтому произошла децентрализация управления. В рамках корпорации появились дивизионы — производственные отделения, обладающие широкой экономической и оперативно-тактической самостоятельностью в вопросах производства, реализации, технической политики, МТО. Одновременно руководство корпораций сохранило за собой право жесткого контроля по вопросам стратегий развития, научных исследований и разработок, кадровой политики, управления финансами и инвестициями.

Для дивизиональной структуры характерно сочетание централизованной координации с децентрализованным оперативным управлением. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация); по ориентации на потребителя (потребительская специализация); по обслуживаемым территориям (региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде.

Источник: *Дивизиональная структура*. — URL : https://vuzlit.ru/2163812/divizionalnaya_struktura.

II. Органистические, или горизонтальные, структуры управления маркетингом — это вторая диаметрально противоположная группа организационных структур управления маркетингом.

! Маркетинговая программа — формирование временной команды специалистов для работы по ряду направлений деятельности, имеющих выход на достижение поставленной цели или комплекса целей.

К горизонтальным структурам управления маркетингом относятся:

- 1) программные организационные структуры;
- 2) матричные организационные структуры.

Программные организационные структуры позволяют идентифицировать такой принцип организации, как игровая площадка (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Характеристика программных организационных структур

Преимущества	Недостатки
<p>Ориентирована на достижение целей. Высокая гибкость и адаптивность структуры. Возможность развития творческого потенциала. Командная работа. Низкие совокупные затраты</p>	<p>Нетрадиционная структура — психологические проблемы. Высокие требования к управляющему программой. Ограниченный набор программ. Ограничена длительность программ. Требуется бюджетное финансирование</p>

Каждая команда имеет четкую цель, систему задач; назначается руководитель команды со всей полнотой прав и обязанностей в рамках программы. Маркетинговые программы могут быть разных видов: целевые программы, программы по товарам, по регионам, по отдельным сегментам рынка, программы по краткосрочным или разовым функциям маркетинга. При количестве программ более трех рекомендуется вводить штабное подразделение для координации работы программ (рис. 7.7).

Программная организация управления маркетингом актуальна как эффективный метод в условиях ограниченных ресурсов, для маркетинга небольших компаний, компаний с переменным характером работы, для новых венчурных проектов. При этом для больших компаний со значительным масштабом маркетинговой деятельности этот тип подходит только как временная мера или как вспомогательное средство.

Примером горизонтальных смешанных структур является матричная организационная структура (рис. 7.8).

! Матричная структура — двухуровневая организационная структура, у которой вертикальный уровень создается иерархической структурой, а горизонтальный — маркетинговыми программами.



Рис. 7.7. Программная организационная структура управления маркетингом

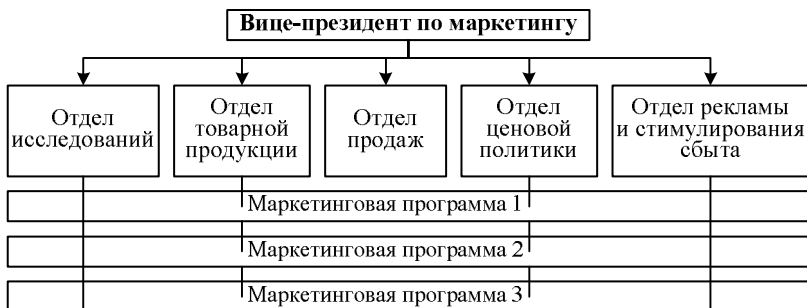


Рис. 7.8. Матричная организационная структура управления маркетингом

За счет программной части матричная структура относится к адаптивным игровым площадкам. Основное преимущество ее использования — она подходит для крупных компаний с большим масштабом маркетинговой деятельности, так как позволяет увеличить количество объектов управления.

Применение матричной организационной структуры обосновано, если:

- а) трудовой процесс сложен и не поддается стандартизации;
- б) доминирует инновационный характер деятельности;
- в) внешняя среда динамична и непредсказуема.

Матричные структуры традиционно применяются исследовательскими организациями и компаниями, специализирующимися на управленческом консалтинге. При этом происходит наложение проектной структуры на функциональную (табл. 7.3). Такие структуры бывают полезны для организации инновационных подразделений в компаниях, работающих в сфере высоких технологий: авиакосмическая промышленность, телекоммуникации, электронная промышленность.

Таблица 7.3

Характеристики матричной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Возможен большой охват работ и объектов управления. Наличие нескольких уровней ответственности. Высокая адаптивность	Проблема распределения прав, обязанностей и ответственности. Сложность управления. Проблема двойного финансирования

Матричная структура управления маркетингом используется также компаниями, функционирующими в условиях быстрой смены товарной номенклатуры, например это компании, производящие сложное оборудование по единичным заказам, редакции газет и журналов, студии звукозаписи, косметические и рекламные фирмы. Все они работают в условиях чрезвычайно динамичного и трудно предсказуемого рынка, каждый выпускаемый ими продукт является уникальным и может рассматриваться как отдельный проект.

С точки зрения затрат матричная структура управления маркетингом — дорогая структура, так как характер финансирования всегда сложен. Часто встречающийся вариант распределения средств предусматривает полное финансирование программного уровня и частичное финансирование иерархического уровня. Это рационально, когда главный акцент достижения целей компании на рынке спущен на уровень программ, а иерархия является вспомогательной с точки зрения выполнения специальных функций. Двойное финансирование, т. е. выделение ресурсов на оба уровня, значительно удорожает систему и использует

ся, когда трудно разделить зоны ответственности или надо добиться автономности работы венчурных программ.

Организационная структура управления маркетингом только тогда эффективна, когда выстраивается на основании целеполагания организации и востребована для решения конкретных задач.

Задачи службы маркетинга вытекают из основных его принципов. В число обязательных задач должны входить:

1) сбор, обработка и анализ информации о рынке, спросе на продукцию компании;

2) подготовка данных, необходимых для принятия решений по эффективному использованию производственного, финансового, сбытового и иного потенциала в соответствии с требованиями рынка;

3) активное воздействие на формирование спроса и стимулирование сбыта.

Служба маркетинга призвана обеспечить выполнение в компании всех функций маркетинговой деятельности. В типовом наборе они могут быть представлены в следующем виде.

1. *Комплексное изучение рынка:*

а) исследование и анализ основных показателей рынка: его емкости, конъюнктуры, конкурентной среды и т. п.;

б) прогнозы развития спроса как долгосрочные, так и краткосрочные;

в) изучение потребителей: отношение к товару, компании, бренду, мотивы поведения, предпочтения и т. п.;

г) изучение деятельности конкурентов: маркетинговая политика, сильные и слабые стороны и т. п.;

д) сегментация рынка, анализ параметров сегментов, позиционирование и т. п.;

е) определение «ключевых факторов успеха» и разработка комплекса маркетинговых усилий (маркетинг-микс);

ж) разработка стратегических и оперативных планов, проведение анализа и контроля на целевых рынках.

2. *Формирование продуктовой политики компании:*

а) разработка продуктовых линий и ассортимента товаров;

б) оценка состояния и повышение уровня конкурентоспособности товаров;

в) подготовка предложений по разработке новых товаров;
г) развитие марочной политики, упаковки, сервисного обслуживания и др.

3. *Определение ценовой политики компании:*

а) выбор ценовой ориентации на собственные затраты, состояние спроса, конкурентной среды;

б) разработка системы стимулирующих цен.

4. *Создание каналов распределения и выбор способов продажи товаров:*

а) формирование каналов распределения;

б) выбор торговых посредников;

в) анализ и прогноз объема и структуры продаж;

г) разработка форм и методов реализации товаров: прямые продажи, персональные продажи, продажи с использованием информационных технологий и т. д.

5. *Развитие коммуникативных связей компании с рынком:*

а) подготовка маркетинговых обоснований проведения рекламных кампаний, PR-кампаний;

б) участие в престижных некоммерческих мероприятиях («паблисити»);

в) проведение выставок, презентаций, демонстраций;

г) поощрение покупателей;

д) стимулирование работников сбыта и продавцов;

е) формирование положительного имиджа предприятия.

Описанные выше функции маркетинга выполняют менеджеры и специалисты в области маркетинга, которые могут быть представлены на пяти различных уровнях: стратегическом, среднем, оперативно-исполнительском, техническом, вспомогательном.

1. *Высший стратегический уровень* управления маркетингом представляет заместитель генерального директора по маркетингу (вице-президент, коммерческий директор). Под его руководством работают все линейные и штабные должностные лица, выполняющие маркетинговые функции в компании: маркетинг-директор, руководитель службы, отдела, департамента маркетинга. На *функциональном высшем уровне* управления маркетинг осуществляет непосредственно руководство марке-

тингового подразделения. В небольших компаниях такой функционал выполняет менеджер по маркетингу.

2. *Средний уровень* управления маркетингом:

а) менеджер по продукту, в функции которого входит координация всех видов маркетинговой деятельности по отдельному товару:

— разработка плана маркетинга по товару (целевой рынок, позиционирование, комплекс маркетинга);

— разработка прогноза спроса и плана продажи товара на ближайшую перспективу;

— контакты с рекламными агентствами с целью разработки рекламной кампании, контроля ее выполнения и оценки эффективности;

— оказание помощи сбытовому персоналу компании по продвижению товара на рынок;

— постоянный сбор и анализ информации по товарам с целью поиска новых возможностей производства и решения ожидаемых проблем;

— выдвижение обоснованных предложений по совершенствованию товара в соответствии с изменениями рыночного спроса и действиями конкурентов;

б) менеджер по рынку, региону, области;

в) менеджер по продажам, сбыту, каналам распределения;

г) менеджер по работе с потребителями;

д) менеджер по рекламе;

е) менеджер по поддержанию связей с общественностью;

Функциональные обязанности перечисленных выше менеджеров среднего звена аналогичны обязанностям менеджера по продукту с учетом специфики и особенностей объектов управления (рынки, потребители, реклама и т. д.).

3. *Оперативно-исполнительский уровень* представляют: торговый агент, представитель, промоутер, агент по рекламе, ассистент менеджера по маркетингу, продавцы.

4. *Технический уровень* управления маркетингом в компании осуществляют:

а) менеджер (инструктор, специалист) по обучению, в частности по обучению персонала оперативно-исполнительского

уровня стандартизированным приемам маркетинговой деятельности с учетом особенностей рынка и специфики предприятия;

б) контролер маркетинга, который контролирует проведение маркетинговых мероприятий. В его функции входит:

- контроль за затратами на маркетинг;
- контроль выполнения планов продажи товаров;
- контроль за расходами на рекламу, исследования и т. п.

5. *Вспомогательный уровень* обеспечивают:

а) менеджер по маркетинговым исследованиям, который руководит деятельностью по поддержке всего комплекса маркетинга путем организации и проведения маркетинговых исследований;

б) экономист-аналитик, который отвечает за внутренний аудит и выполняет работу, характеризующую новое направление деятельности компании. Он анализирует:

- выполнение плана по прибыли;
- занимаемую долю рынка;
- отношение потребителей к продукции компании;
- усилия маркетинга по продвижению товаров на рынок;
- прибыльность продаж товаров по ассортименту, целевым рынкам, каналам распределения и др.;
- финансовые последствия принимаемых маркетинговых решений.

К вспомогательному уровню управления маркетингом относят также интервьюера, специалиста по компьютерной обработке информации.

Сегодня значительная часть работы отделов маркетинга передается на аутсорсинг. Компании поручают проведение рекламных кампаний сторонним заказчикам, а продвижение и маркетинговые исследования — специализированным агентствам. Компании, впервые выходящие на зарубежные рынки, часто нанимают специализированную компанию по управлению экспортом. Небольшие компании могут передать подрядчику практически все работы, связанные с маркетингом.

III. Планирование в маркетинге. Успешная деятельность службы маркетинга компании возможна только на основе систематического и объективного планирования маркетинговой деятельности, создания системы планирования маркетинга.

! Система планирования маркетинга — скоординированная система проектов, планов и программ функционирования компании в целом и отдельно функции маркетинга.

Планирование осуществляется путем разработки комплекса перспективных и текущих планов. Планирование маркетинга проводится на трех основных уровнях:

- на уровне предприятия (объединения, корпорации);
- на уровне бизнес-направления предприятия;
- на уровне отдельного товара, рынка, канала распределения (табл. 7.4).

Корпоративный план маркетинга находится в ведении высшего руководства компании; при этом разрабатывается корпоративная стратегия, происходит распределение ресурсов предприятия по бизнес-направлениям. Структура бизнеса компании на уровне высшего менеджмента — это комплекс видов деятельности, которыми будет заниматься компания. В процессе определения комплекса видов деятельности высшее руководство решает две задачи:

- 1) формализует будущие планы в виде корпоративной стратегии роста;
- 2) на основании стратегии роста распределяет ресурсы компании.

План маркетинга по бизнес-направлению строится на выработке дивизиональной стратегии и распределении ресурсов по миксу товаров данного направления.

План маркетинга по товару предполагает разработку маркетинговых усилий на конкретном целевом рынке и по конкретному товару. Ресурсы распределяются по отдельным компонентам маркетинг-микса:

- совершенствование товара;
- формирование каналов распределения;
- проведение рекламной кампании и др.

Для небольших компаний актуален один уровень стратегического плана.

Таблица 7.4

Уровни планирования в маркетинге

Организация, подразделение	Уровень управления	Содержание плана	Ориентация стратегий	Уровни распределения ресурсов	Период
Компания	Высший менеджмент	Структура бизнеса компании	Стратегия роста компании	Для СБЕ	5 лет
СБЕ	Менеджмент подразделений	Номенклатура выпускаемого продукта	Стратегия роста СБЕ	Для товаров	5 лет
Отделение маркетинга товара	Менеджеры-маркетологи по товарам	Комплекс маркетинга 4P (тактическое планирование, маркетинговая тактика). Тактика — конкретные маркетинговые приемы	Маркетинговые стратегии: сегментирование рынка, выбор целевого сегмента, позиционирование	Для элементов комплекса маркетинга	1 год (так как внешняя среда меняется быстро)

Стратегическое планирование происходит на двух верхних уровнях организации.

Основанием для стратегического планирования, т. е. составления конкретного плана действий, для подробного описания процедур, указания ответственных и сроков, являются корпоративные стратегии (портфельные, развития); конкурентные и маркетинговые стратегии (стратегии целевого рынка, позиционирования, товарные, ценовые, распределения, коммуникационные) (рис. 7.9).

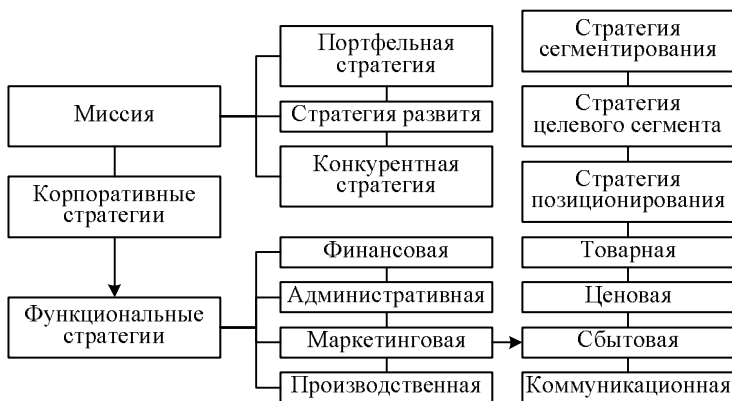


Рис. 7.9. Связь корпоративных и маркетинговых стратегий

План маркетинга является основой длительной и устойчивой работы компании на рынке. Разработка плана маркетинга предполагает анализ состояния внешней и внутренней среды, определение главных целей и задач развития с учетом потенциала предприятия, окупаемости инвестиций, выбора стратегии и тактики мобилизации ресурсов для достижения целей. Этапы процесса планирования в маркетинге представлены на рис. 7.10.

Основными методами ситуационного анализа для создания маркетингового плана являются методы STEP-, PEST- и SWOT-анализа. Рассмотрим методику качественного и количественного STEP- и PEST-анализа с использованием четырехпольной матрицы и табличного формата.



Рис. 7.10. Разработка плана маркетинга

На этапе ситуационного анализа компания изучает действия макроэкономических, политико-правовых, социокультурных и технологических сил и основных игроков на своем участке рынка: собственно компанию, конкурентов, дистрибьюторов и поставщиков.

Методика анализа макросреды STEP и PEST предполагает два варианта анализа:

— *первый вариант* используется для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой, при этом приоритетом при анализе будет учет социальных и технологических факторов;

— *второй вариант* — наоборот, на первый план для слаборазвитых стран или стран с переходной экономикой выступают факторы политики и экономики.

Методика STEP-анализа предусматривает использование четырехпольной матрицы либо табличного формата.

Этапы реализации методики.

1. Определение объекта анализа.
2. Заполнение матрицы (рис. 7.11) и табличного формата PEST-анализа методом экспертных оценок (табл. 7.5).

Политические факторы 1. 2. 3.	Экономические факторы 1. 2. 3.
Социальные факторы 1. 2. 3.	Технологические факторы 1. 2. 3.

Рис. 7.11. Четырехпольная матрица PEST-анализа

При этом определяют те факторы макросреды, которые оказывают наиболее сильное влияние на компанию.

При заполнении табличного формата PEST-анализа (см. табл. 7.5) следует придерживаться следующих правил:

а) в *колонке 2* записываются значимые с точки зрения эксперта факторы макросреды, которые могут повлиять на деятельность компании, причем описывается состояние каждого фактора, например: не просто «темпы инфляции», а «темпы инфляции 12 % в год»;

б) в *колонке 3* прогнозируется тенденция развития фактора и определяется характер влияния на компанию, например: для экономического фактора (колонка 2) — «ежегодный рост ВВП» — прогнозируемая тенденция развития «дальнейший рост до ... года» — характер влияния положительный: «+» оживление экономики и состояния дел в данной отрасли». Один и тот же фактор может одновременно создавать возможность или опасность, в этом случае рассматриваются оба варианта;

в) в *колонке 4* ставится оценка (в баллах) влияния фактора на деятельность компании по шкале от 0 до 5 либо по шкале от -5 до +5;

г) в *колонке 5* оценивается важность факторов — их вес по шкале от 1 (наименьший) до 10 (наибольший) либо от 0 до 1;

Таблица 7.5

Табличная форма для проведения PEST-анализа

Группы факторов	Описание (состояние)	Прогноз развития и характер влияния на компанию (+; -)	Оценка, балл	Оценка важности фактора	Общее влияние на компанию	Программа действий
Политические	1. 2.					
Экономические	1. 2.					
Социальные	1. 2.					
Политические	1. 2.					

д) в колонке 6 рассчитывается влияние каждого фактора на компанию путем перемножения колонок 4 и 5 и добавления знака из колонки 3;

е) в колонке 7 на основе анализа предлагаются возможные действия компании по учету влияния макросреды, например: «Увеличение объема производства и продаж».

3. Результаты итогового формата анализа макросреды используются в процессе стратегического и тактического планирования.

4. Проведение оценки запланированных действий после окончания планового периода, чтобы выяснить, удалось ли с их помощью снизить негативное влияние и использовать позитивное влияние макросреды.

Для заполнения табличного формата PEST-анализа в табл. 7.5 можно воспользоваться подсказкой — примерами макрофакторов маркетинговой среды табл. 7.6.

Таблица 7.6

Примеры макрофакторов маркетинговой среды

Факторы	Примеры
Политические	Выборы Президента РФ
	Выборы Государственной думы РФ
	Изменение законодательных норм и правовых актов, регулирующих сферу рыночных интересов компании
	Степень государственного регулирования и присутствия на отраслевом рынке компании
	Отношения компании с органами государственного и муниципального управления
Экономические	Уровень и динамика ВВП
	Экспортно-импортная политика в отношении сферы рыночных интересов компании
	Изменение курса национальной валюты
	Уровень инфляции, безработица, ставки налогов
	Изменение ставок импортных, экспортных пошлин
	Уровень и динамика реальных и номинальных доходов населения
	Уровень потребления и сбережений населения
Уровень и динамика инвестиций в экономику	

Окончание табл. 7.6

Факторы	Примеры
Социальные	Изменение уровня благосостояния населения страны
	Тенденция демографических показателей
	Уровень миграции населения
	Изменение ценностных приоритетов населения страны
Технологические	Изменение структуры доходов населения страны
	Государственно-технологическая политика
	Значимые тенденции в сфере новых технологий патентов и ноу-хау
	Скорость социализации и коммерциализации новых продуктов и технологий
	Новые рынки и новые технологии конкурентов компании
	Обеспеченность природными ресурсами
Технологические изменения, имеющие существенное значение для сферы рыночного интереса компании	

Затем проводят SWOT-анализ. SWOT-анализ — аббревиатура от англ. strengths (сила), weaknesses (слабость), opportunities (возможности), threats (угрозы) — анализ сильных и слабых сторон компании, возможностей, которые открываются при его реализации, и угроз, связанных с его осуществлением. Этот раздел плана должен заканчиваться перечнем основных проблем, стоящих перед каждым бизнес-подразделением компании.

Этапы реализации методики качественного SWOT-анализа.

1. Описание конкретной стратегической цели компании на перспективу, например на пять лет. При описании целей нужно ответить на вопросы: каково направление деятельности компании сейчас и в будущем; кто потребители; что представляет ценность для потребителей товаров данной компании?

2. Установление основных рамок конкуренции, в которых компания намеревается осуществлять свою деятельность.

3. Описание конкретных задач компании по достижению поставленных целей.

4. Разработка формата для занесения результатов анализа в виде четырехпольной матрицы (рис. 7.12).

Внутренние факторы	Внешние факторы
Сильные стороны 1. 2. 3. 4.	Возможности 1. 2. 3. 4.
Слабые стороны 1. 2. 3. 4.	Угрозы 1. 2. 3. 4.

Рис. 7.12. Матрица четырехпольного SWOT-анализа

5. Заполнение матрицы SWOT-анализа с учетом:

а) сильных и слабых сторон компании (контролируемые компанией факторы);

б) при оценке не контролируемых компанией факторов внешней среды — возможностей и угроз — учитываются факторы микросреды, так как макросреда косвенно влияет на положение компании через влияние на субъекты микросреды.

6. Подготовка итогового формата анализа микросреды и внутренней среды компании — матрицы пересечений; разработка стратегий, учитывающих слабые и сильные стороны фирмы, возможности и угрозы внешней среды (рис. 7.13).

7. Использование результатов итогового формата SWOT-анализа для стратегического и тактического планирования.

8. После окончания планового периода проведение оценки запланированных действий с точки зрения достижения целей предприятия в рыночной среде.

Идентифицировав с помощью ситуационного анализа существующие благоприятные возможности, компания составляет цели, которые формулируются в двух направлениях.

1. *Экономические цели*: объем и структура продажи товаров, размер занимаемой доли рынка и т. д.

Достижение этих целей определяется количественными экономическими и маркетинговыми показателями:

- а) акционерная стоимость;
- б) прибыль/рентабельность;
- в) продажи (выручка/объем);

	Возможности (ВО) Показатель ВО 1 Показатель ВО 2 Показатель ВО 3 Показатель ВО 4	Угрозы(УГ) Показатель УГ 1 Показатель УГ 2 Показатель УГ 3 Показатель УГ 4
Сильные стороны (СИС) Показатель СИС 1 Показатель СИС 2 Показатель СИС 3 Показатель СИС 4	Группа 1 Разработка стратегий, использующих «силу» для реализации «возможностей» СИВ	Группа 2 Разработка стратегий, использующих «силу» для устранения «угроз» СИУ
Слабые стороны (СЛС) Показатель СЛС 1 Показатель СЛС 2 Показатель СЛС 3 Показатель СЛС 4	Группа 3 Разработка стратегий, минимизирующих «слабость», преодоление слабости за счет выявления «возможностей» СЛВ	Группа 4 Разработка стратегий, минимизирующих «слабость», избавления от слабостей и предотвращения «угроз» СЛУ

Рис. 7.13. Итоговый формат SWOT-анализа

- г) валовая прибыль;
 - д) осведомленность потребителей о товаре, компании, бренде;
 - е) доля рынка;
 - ж) число новых продуктов;
 - з) относительная цена (стоимость доли рынка/объем доли рынка);
 - и) количество жалоб потребителей (уровень неудовлетворенности);
 - к) распределение/доступность товара;
 - л) общее число потребителей;
 - м) затраты на маркетинг.
- Компании следует формулировать и качественные маркетинговые показатели:
- а) удовлетворение потребителя;
 - б) воспринимаемое качество/уважение потребителем;
 - в) лояльность/удержание потребителей;
 - г) воспринимаемое качество потребительских товаров потребителями.

2. *Коммуникативные цели* (по целевым показателям): восприятие, отношение, удовлетворенность, лояльность к товарам, компании, бренду. Например, коммуникативные цели могут быть следующими по показателю:

а) *«восприятие»*: «Позиционировать марку А в сознании покупателей, принадлежащих к среднему классу, как относящуюся к продукции высшей категории»;

б) *«отношение»*: «Увеличить не менее чем в два раза значимость для потребителей целевых групп отдельных атрибутов товаров»; «Привлечь внимание не менее 50 % потребителей целевой группы к достоинствам определенной характеристики товара»; «Создать новую выгоду в предлагаемой услуге и за этот счет увеличить число реальных покупателей на 1/3» и др.;

в) *«удовлетворенность»*: «Увеличить в течение двух ближайших лет уровень повторных покупок товара (марки товара) в региональных сегментах целевого рынка на 17 %».

Количественное выражение целей представляет собой задачи маркетинга на определенный период.

После формулирования стратегических и тактических целей разрабатываются стратегии. Любая цель может быть достигнута множеством способов. Стратегия — это выбор наиболее эффективного способа достижения целей. От маркетинга-менеджмента компании зависит содержание корпоративных и функциональных маркетинговых стратегий.

Стратегические решения маркетинга представляют собой решения, связанные с определением целевого рынка, позиционированием, разработкой комплекса маркетинга.

Определение целевого рынка — это поиск привлекательного участка рынка, на котором компания намерена сосредоточить свои маркетинговые усилия. Решения в области выбора целевого рынка:

- 1) выбор направления сегментации;
- 2) определение критериев и показателей сегментации;
- 3) обоснование методов проведения сегментации;
- 4) выбор целевых сегментов рынка.

Позиционирование представляет собой определение места, которое занимает товар в сознании потребителей, а также действия, которые совершает предприятие с целью укрепления или

изменения этого восприятия по отношению к товарам-конкурентам. Решения по позиционированию направлены на определение критериев и показателей позиционирования, на выбор методов проведения процедуры позиционирования, на выработку решений по перепозиционированию.

Разработка комплекса маркетинга связана с формированием такой комбинации маркетинговых средств, которая наилучшим образом обеспечит достижение поставленных целей. Стратегические решения по формированию комплекса маркетинга (маркетинга-микса) бывают обусловлены ситуацией спроса на выбранном целевом сегменте рынка.

Стратегические решения по отдельным элементам формируемого комплекса маркетинга сводятся к следующему:

1) *по продукту* — обеспечение более полного набора полезных для целевой группы потребителей свойств товара;

2) *по цене* — формирование ценового восприятия товара через соотношение «качество/цена»;

3) *по распределению* — предоставление доступности товара для целевой группы потребителей;

4) *по маркетинговым коммуникациям* — повышение осведомленности целевой группы потребителей о предоставляемых выгодах.

Для определения тактики необходимо подробно проанализировать намеченную стратегию с точки зрения комплекса 4P, 7P и действий, которые будут предприняты в определенные сроки конкретными сотрудниками, занимающимися реализацией плана.

Планы маркетинга различаются по многим критериям. Разные сферы деятельности (производство, услуги, исследования и разработки) и виды бизнеса предъявляют особые требования к структуре планов. Содержание планов и набор показателей, разделов, пунктов могут варьироваться в зависимости от целей системы планирования и целей компании. По длительности планирования планы могут быть: краткосрочными (на год и менее), среднесрочными (от 2 до 5 лет) и долгосрочными (от 5 и более лет). Длительность горизонта планирования зависит от типа рынка, его тенденций и темпов роста, особенностей товара, характеристики потребителей (табл. 7.7).

Таблица 7.7

Формы планирования в маркетинг-менеджменте

Формы планирования	Инструменты планирования	Содержание плана
1. Долгосрочное стратегическое планирование (5–30 лет)	Прогнозы, эвристические методы, моделирование процессов на будущее	Долгосрочные цели: улучшение имиджа, повышение качества продукции, разработка плана экономического роста, увеличение доли на рынке, расчет общего бюджета средств
2. Среднесрочное тактическое планирование (1–5 лет)	Аналитические методы, экстраполяция	Годовые цели, бюджетные цели по отдельным регионам и продуктам, например: повышение оборота, снижение затрат на сбыт
3. Краткосрочное оперативное планирование (до 1 года)	Аналитические методы	Планы отдельных мероприятий
4. Планирование продукта	Теория комплекса маркетинга	Цели, стратегия и тактика в отношении отдельного продукта

Основные проблемы маркетингового планирования связаны с определением целей, формированием структуры частных планов и характера их связи, с оценкой исходных данных, необходимых для планирования, и определением общей организации процесса и рамок планирования. Понятие успешного маркетингового планирования описывает весь комплекс проблем и определяет варианты их преодоления (табл. 7.8).

Таблица 7.8

Элементы успешного маркетингового планирования

Элемент	Барьеры планирования	Комментарий
Стратегия — предшественница тактики	Несоответствие маркетинговой стратегии и тактики	Стратегия должна разрабатываться до тактики и проверяться в процессе
Размещение маркетинга внутри операций	Изоляция маркетинговой функции от остальных операций и процессов	Нахождение места маркетинга в общей системе планирования и системе принятия решений

Окончание табл. 7.8

Элемент	Барьеры планирования	Комментарий
Распределение ценности вокруг маркетинга	Несоответствие между маркетинговой функцией и ориентацией предприятия	Необходима маркетинговая ориентация всех процессов бизнеса
Выстраивание структуры вокруг рынков	Организационные барьеры	Организационная структура должна быть ориентирована на реальные объекты управления
Тщательное сканирование среды	Недостаточное понимание маркетинговой среды	Необходим тщательный мониторинг и аудит среды бизнеса
Систематизация информации	Несоответствие процесса и результата планирования	Грамотное использование инструментов сбора и анализа информации
Навыки и знания	Недостаток навыков и знаний технологии планирования	Владение знаниями и навыками разработки планов
Систематизация процесса	Недостаток систематического подхода в планировании	Требование формализации процесса планирования
Последовательность целей	Проблема установления приоритетности целей	Установление и соблюдение приоритетности целей и задач компании
Стиль и структура	Враждебность корпоративной культуры	Соответствие целям корпоративной культуры

Существует мнение, что маркетинговый план устаревает уже к моменту его появления на свет, так как обстоятельства постоянно меняются. Самое важное в планировании — это вовсе не план. Д. Эйзенхауэр говорил: «Готовясь к бою, я всегда сталкивался с тем, что планы бесполезны, тогда как планирование необходимо». Процесс планирования заставляет менеджеров по маркетингу серьезно задуматься и методично просчитать возможные последствия действий.

! Маркетинговые планы — это «планы военных действий», которые должны убеждать в том, что маркетинг-менеджмент выиграет войну еще до того как начата борьба с конкурентами (Ф. Котлер)

Если менеджмент по маркетингу не приносит в бизнес качество, новизну, скорость или низкую стоимость, компания теряет место на рынке. Тем не менее после первой же «битвы» любой план военных действий должен корректироваться с учетом изменений обстановки. Первая линия «обороны» — это изменение тактики и бюджета. Если это не сработает, то компании придется изменить задачи.

Для выхода на рынок либо создания нового продукта компания разрабатывает бизнес-план и план маркетинга. Разница между бизнес-планом и маркетинговым планом в том, что в бизнес-плане к маркетинговому плану добавляются разделы плана по закупкам, производству, финансированию. Некоторые компании начинают с маркетингового плана, а затем превращают его в бизнес-план. Другие компании используют термин бизнес-план с самого начала. Однако в основе любого бизнес-плана должен лежать план мероприятий по маркетингу, который составляет 70 % содержания бизнес-плана.

Для того, чтобы маркетинговый план действительно стал рабочим, важно соблюдать следующие правила:

а) план должен быть зафиксирован на бумаге и помещаться на одной странице. Таким образом, маркетолог концентрируется на самых важных элементах плана. Умение изложить мысли на одной странице — признак четкого мышления;

б) в плане должны быть четкие и ясные цели, например: не «лучше помочь отделу продаж», а «получить как минимум 100 потенциальных потребителей в сентябре после семинаров в городах А и Б»;

в) за выполнение плана мероприятий должен отвечать один человек;

г) каждое мероприятие должно иметь дату завершения, причем лучше указывать конкретно: срок завершения — 26 марта;

д) план должен быть достижимым. Можно подготовить три варианта плана: минимум, оптимум и максимум. Минимум поможет подстраховаться, максимум может подвигнуть менеджмент по маркетингу на достижение более высоких результатов;

е) долгосрочный план должен дополняться текущим, краткосрочным планом. Текущий план, рассчитанный более чем на три месяца — нерабочий.

III. Финансирование в маркетинг-менеджменте. Действия и мероприятия компании, отраженные в маркетинговом плане, потребуют расходов, из которых складывается маркетинговый бюджет, необходимый для достижения поставленных целей. В процессе определения затрат на маркетинг необходимо понимать, что затраты на маркетинговую деятельность носят инвестиционный характер. Это особенно актуально для компаний бизнес-ориентации «Invest in».

! Бизнес-ориентация — направленность развития бизнеса, выраженная в базовых принципах функционирования капитала и достижения целей.

Каждая компания с момента создания проходит через эволюцию бизнес-ориентаций, соответственно данному бизнесу развивается и маркетинговая функция.

Основные бизнес-ориентации:

1) *product-out* — «проталкивание товара на рынок» с помощью СТИС. Цель бизнеса — создание сделки, что соответствует концепции совершенствования сбыта;

2) *market in* — «притягивание товара рынком» — это организация деятельности компании, при которой средствами маркетинга создаются условия, когда потребитель в конкретный момент принятия решения о покупке хочет купить не просто некий товар, а именно товар данной компании или определенной торговой марки. Цель притягивания товара рынком — стабильный рост продаж и прибыли в перспективе;

3) *invest in* — «притягивание инвестиций из внешней среды бизнеса» — это организация деятельности компании по формированию инвестиционной привлекательности за счет рыночных факторов роста капитализации бизнеса.

Реализация маркетинговых программ увеличивает стоимость капитала за счет материальной и особенно нематериальной части и делает компанию привлекательной с точки зрения удержания капитала в бизнесе и привлечения дополнительного капитала.

Способы получения новые инвестиций:

1) оформление кредитов на более привлекательных условиях под оценку полной капитализации (материальный и нематериальный капитал);

2) публичное размещение облигаций и акций IPO (Initial public offering);

3) продажа франшиз и лицензий;

4) получение прямых инвестиций в рамках партнерства;

5) продажа бизнеса или его частей по стоимости полной капитализации.

Увеличение стоимости капитала — создание и развитие акционерной стоимости, что делает компанию инвестиционно привлекательной — осуществляется за счет маркетинговой деятельности.

Затраты на маркетинг разнообразны и делятся на текущие и инвестиционные:

1) *текущие затраты*: управленческие, административные, производственные коммерческие расходы, издержки на организацию торгово-сбытовой сети и т. д.;

2) *инвестиционные расходы*: капиталовложения в НИОКР, разработка новых товаров приобретение патентов, лицензий, ноу-хау, регистрация торговых марок, программы лояльности, диверсификационные программы и др.

Определение, к какому из этих видов расходов относятся затраты на маркетинг, вызывает целый ряд проблем. По порядку выделения средств, действующему бухгалтерскому учету их расходования и возмещения данные затраты чаще всего относятся к текущим затратам. Часть же затрат на реализацию маркетинговой концепции в бухучете сразу являются инвестиционными, в том числе затраты на новые рынки с открытием филиалов, часть работы с марочными товарами и диверсификационные программы.

Проблемы также вызывает определение рамок затратного периода и периода, в течение которого предприятие получает результат от маркетинговых мероприятий. Как правило, результат в маркетинге крайне редко достигается в момент осуществления мероприятий или сразу после их окончания. Обычно эффект появляется через некоторое время, в течение которого происходит процесс его накопления. Такая ситуация типична для

инвестиционной деятельности, при которой вложение средств осуществляется не в текущий результат, а в будущий. Большая часть затрат на реализацию маркетинговой концепции в бухгалтерии сразу является инвестиционными, поскольку:

а) вложение средств осуществляется не в текущий результат, а в будущий;

б) результат в виде увеличения объема продаж, роста доли рынка и прибыли, повышения осведомленности потенциальных потребителей достигается через некоторое время после начала кампании (например, рекламной), зато получение его продолжается в течение длительного времени после окончания;

в) маркетинговые затраты — это затраты в большей степени в нематериальный капитал, значение которого для предприятий в современных условиях возрастает.

В качестве примера, подтверждающего, что затраты на маркетинг носят инвестиционный характер, является рекламная кампания (пример 7.2).

Пример 7.2. Нужно ли подсчитывать эффективность рекламы?

Определить реальную эффективность рекламной деятельности, выраженную в конкретных цифрах, очень сложно, а порой практически невозможно. Причина заключается в том, что действие рекламы растягивается. Например, выразить в конкретных цифрах эффективность рекламы торговых предприятий, предлагающих товары длительного пользования (пусть даже керамическую плитку, которую среднестатистический россиянин приобретает 2–3 раза в своей жизни), очень сложно. Действие рекламы таких предприятий может растягиваться во времени на 10–15 лет. Поэтому, пренебрегая рекламой, они уступают покупателям конкуренту и смогут их вернуть только через эти 10–15 лет.

Зарубежные компании давно не пытаются ежедневно подсчитывать конкретную эффективность рекламы, выраженную в денежном эквиваленте. Они «переболели» этой болезнью. Последний «рецидив» наблюдался в США в конце 1970-х годов, когда американцы впервые за всю историю ощутили трудности глубокого энергетического кризиса. Практически все, что производилось на основе нефтепродуктов, стало дефицитным. При спросе, значительно превышающем предложение, многие фирмы-поставщики сократили рекламную деятельность, а некоторые вообще аннулировали статьи расходов на рекламу, полагая, что ставший дефицитным товар будут «отрывать с руками». Однако, всего двенадцать месяцев спустя те же фирмы забили тревогу по поводу уменьшения объемов продаж и снижения доли участия своих компаний в рынке на несколько процентов. Проведенные исследования показали, что доля рынка уменьшилась из-за сокращения рекламной деятельности.

Источник: Цель оправдывает средства. — URL: <http://rektema.ru/adsru/adsrums/23-cel-opravdyvaet-sredstva.html>.

Удачи в маркетинге приносят компаниям дивиденды достаточно долго, позволяя опережать конкурентов. Вместе с тем ошибки маркетинга дают значительный отрицательный эффект, причем он носит такой же продолжительный характер. Это — аксиома рекламной теории и практики.

В маркетинг-менеджменте есть условно минимальный уровень затрат, ниже которого в финансировании маркетинговой деятельности опускаться нельзя. Дело в том, что вся совокупность маркетинговых затрат может быть условно поделена на постоянные и переменные (рис. 7.14).



Рис. 7.14. Вариант структуры затрат на маркетинг

! Постоянные затраты — затраты, которые необходимы для удержания функционирования системы маркетинга при любых изменениях условий во внутренней или внешней среде.

Такое деление на практике обычно не проводится, но в то же время выделяется так называемый бюджет стимулирования, и его величина является переменной.

! Переменные затраты — затраты, величина которых может изменяться под воздействием макро- и микрофакторов внешней и внутренней среды компании.

Элементный состав двух выделенных частей общих маркетинговых затрат неодинаков для разных компаний, так как опре-

деляется специфическими условиями и целями. Но есть и часто встречающиеся варианты. Так, к постоянной части, определяющей уровень неснижаемого финансирования, могут быть отнесены затраты по общему управлению службой маркетинга в компании, затраты на проведение части маркетинговых исследований, затраты, связанные с реализацией товарной политики. Такой состав имеет достаточно простое объяснение. Общее управление является основой функционирования системы маркетинга в компании, и прекращение финансирования означает ликвидацию системы. Поддержание существования системы всегда обходится дешевле, чем ее создание, поэтому эти затраты всегда оправданы. Оценка рыночного положения компании, конъюнктуры рынка, анализ недостатков и ошибок в работе и возможные пути устранения сбоев — вот то, что позволяет делать информация, получаемая в ходе маркетинговых исследований. Прекращение их перекрывает поток информации и резко снижает вероятность принятия правильных управленческих решений.

Отнесение к *постоянной части* затрат по развитию товара объясняется тем, что именно непрерывность процесса развития и совершенствования развития товара определяет в числе главных факторов возможность успешного существования компании на рынке.

К *переменной части* относятся другие виды затрат на маркетинговые мероприятия, главным образом расходы по стимулированию и продвижению, хотя и здесь вопрос не однозначен. Например, в условиях мирового экономического кризиса многие компании снижают уровень затрат на маркетинг. В то же время другие компании за счет массивной рекламной кампании укрепляют свои позиции на рынке и сохраняют лидерство в период последующего экономического подъема.

Пример 7.3. Нужно ли снижать уровень затрат на маркетинг?

В первое десятилетие 2000-х годов предприятия многих стран работали в условиях экономического кризиса. В связи с этим компании стали снижать уровень затрат на маркетинг, прежде всего на рекламу своей продукции и стимулирование потребителей. В то же время была запущена массивная рекламная агрессия компании Procter&Gamble, которая продемонстрировала рост объемов рекламы на 26,8 %, в связи с чем компания вышла на первое место в рейтинге рекламодателей. Такие решения позволили ей закрепить позиции на своем участке рынка и сохранить лидерство в период последующего экономического подъема.

В практике маркетинга хорошо известен пример с пивом «Будвайзер» и ромом «Бакарди», рекламу которых в Австралии в связи с экономическими трудностями компаний приостановили почти на год. Несмотря на то, что напитки этих марок входили в число лидеров рынка, приостановка рекламы привела к значительному падению объема продаж. При этом спад продолжался до тех пор, пока в спешном порядке не была запущена новая рекламная кампания.

Источник: Цель оправдывает средства. — URL : <http://rektema.ru/adsru/adsrutems/23-cel-opravdyvaet-sredstva.html>.

Величина затрат на маркетинг зависит от целей и задач компании, макро- и микросреды ее функционирования, комплекса намеченных мероприятий, финансового положения компании.

Точно рассчитать затраты на маркетинг весьма сложно, так как вся система маркетинга в значительной степени недетерминирована. Существует большое число приемов, способов и методов определения общей величины расходов на маркетинг, которые различаются требованиями к исходным данным, степени сложности и точности расчетов. Чаще всего господствует принцип разумной приближенности:

$$B = F(C, T),$$

где B — бюджет маркетинга; C — стратегические решения; T — тактические решения.

Основные факторы, определяющие уровень затрат на маркетинг:

- 1) цели и стратегии компании; положения компании на рынке; уровень конкуренции на рынке;
- 2) характеристика потребителей; региональный аспект;
- 3) характеристика и особенности товаров компании; широта и глубина товарного ассортимента; этапы жизненного цикла товаров компании; ограничения по закону.

Первая группа факторов связана с достижением целей компании через реализацию выработанных хозяйственных стратегий. Сюда относятся: миссия компании, имидж, доля рынка.

Вторая группа факторов — это факторы, обусловленные характеристикой рынков, на которых функционирует компания. Здесь учитывается: уровень конкуренции, потребительские за-

просы, сегментирование рынка, региональные аспекты деятельности компании.

Третья группа — факторы, характеризующие товарный ассортимент, отдельные виды товаров, прохождение этапов жизненного цикла и позиционирование товаров.

Для расчета общей суммы бюджета маркетинга применяют один из основных способов — «сверху вниз» и «снизу вверх».

Способ «сверху вниз» предполагает, что финансовая система компании, используя определенные критерии, выделяет конкретный объем ресурсов системе маркетинга. Выбор критериев и их количественных параметров прямо связан с целями компании на рынке и зависит от наличия у нее опыта работы на рынке. Это централизованный способ планирования. Далее происходит распределение объема ресурсов по направлениям расходования в маркетинге. В случае недостатка средств корректировка идет путем перераспределения, затруднено получение дополнительных средств.

Вариант «снизу вверх» предусматривает первоначальное определение необходимого уровня затрат на отдельные направления маркетинговой программы самим отделом маркетинга. Это происходит путем постановки целей и выделения задач и обсчета их с точки зрения затрат. Затем требуемые ресурсы собираются в единый бюджет, и уже эта сумма запрашивается у финансовой системы компании.

В случае перерасхода или превышения бюджета маркетинга предусматривается этап сокращения или дополнительного обоснования размера превышения. В отличие от первого варианта здесь происходит не простое урезание маркетинговых программ, а изменение системы целей и задач путем пересмотра приоритетов, оптимизации инструментов и сроков достижения целей.

Первый вариант противоречит логике взаимосвязей основного показателя работы компании на рынке — объема продаж и затрат на маркетинг. Объем продаж зависит от активности компании на рынке, т. е. определяется объемом затрат на маркетинг, а не наоборот. Эта связь носит название *функции реакции сбыта*.

Второй вариант следует в точности логике причинно-следственной связи, и поэтому он предпочтительнее.

Примеры использования методов определения общей величины затрат на маркетинг даны в табл. 7.9.

Таблица 7.9

Расчет уровня затрат на маркетинг

Метод расчета	Данные для расчета	Показатель
Метод, основанный на учете наличных средств	Бюджет маркетинга, тыс. р.:	100
	1) распределение	40
	2) тестирование товаров	40
	3) маркетинговые исследования	8
	4) реклама	12
Метод исчисления доли от процента продаж	Увеличение объема продаж, %	10
	Бюджет прошлого года, тыс. р.	30
	Расчетный бюджет, тыс. р.	33
Метод конкурентного паритета	Главный конкурент увеличивает бюджет, %	2
	Бюджет прошлого года, тыс. р.	50
	Расчетный бюджет, тыс. р.	51
Метод исчисления доли от продаж	Норматив затрат на маркетинг, % от продаж	20
	Прогноз продаж, млн р.	1
	Расчетный бюджет, тыс. р.	200
Метод, основанный на учете целей и задач	Намеченные цели:	
	1) увеличение сбыта товара А, %	2
	2) внедрение товара на рынок, %	15
	3) повышение узнаваемости марки, %	до 70
	Расчетный бюджет, тыс. р.	73

Решение поставленных задач в комплексе, реализация особого подхода к проблемам финансирования маркетинговой деятельности в компании позволяют использовать все преимущества маркетинговой концепции управления в условиях ограниченности ресурсов.

IV. Контроль (аудит) в маркетинг-менеджменте. Контроль осуществляется на различных этапах маркетинговой деятельности с помощью элементов контрольно-аналитической системы (рис. 7.15).

Элементы контрольно-аналитической системы маркетинга:

1) *ситуационный анализ* — предварительный аналитический этап маркетингового планирования, цель которого — определить положение компании на рынке. Используется анализ со-

ставляющих внешней и внутренней среды маркетинга в форме ответов на заранее подготовленные группы вопросов;



Рис. 7.15. Система контроля в маркетинг-менеджменте

2) *контроль маркетинга* — заключительный этап маркетингового планирования, осуществляемый с целью выявить соответствие и результативность выбранной стратегии и тактики реальным рыночным процессам. Осуществляется в виде стратегического, текущего контроля и контроля прибыльности с использованием стандартизированных форм;

3) *ревизия маркетинга* — процедура пересмотра или существенной корректировки стратегии и тактики маркетинга в результате изменений условий как внешнего, так и внутреннего характера. Проводятся соответствующие расчеты и оценки;

4) *аудит маркетинга* — анализ и оценка маркетинговой функции компании, которые осуществляются специалистами в форме независимой внешней проверки всех элементов системы маркетинга. Такой контроль строится на общих принципах аудита, обеспечивающих выявление упущенных выгод от неадекватного использования маркетинга в компании. Он представляет собой новое направление маркетингового консультирования, использует процедуры управленческого консультирования, такие как диагностика, прогноз.

Сущность контроля в маркетинг-менеджменте состоит в сравнении норм и реального положения дел. Контроль маркетинга — как постоянный, так и аудит — проходит в несколько этапов (рис. 7.16):

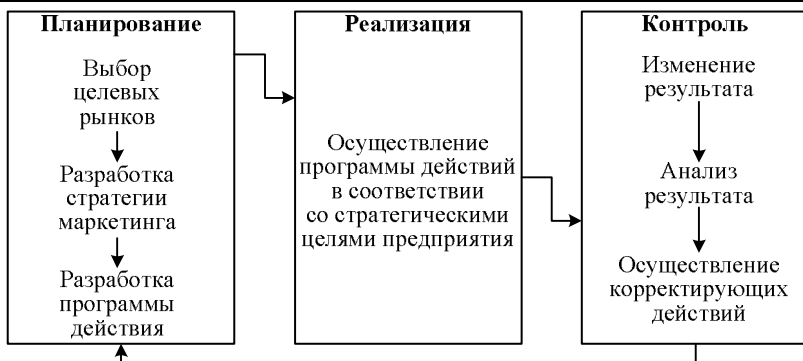


Рис. 7.16. Взаимосвязь системы планирования и контроля маркетинга

1) *установление плановых величин и стандартов*, по сути целей компании. Кроме целей, базой для сравнения могут служить данные за прошлые периоды, например показатели прибыли, доли рынка;

2) *выяснение реальных значений этих показателей*. Экономические показатели: доля рынка, объем продаж, количество привлеченных потребителей, отношение объема сбыта компании к сбыту продукта в целом, сбыту отраслевого лидера либо нескольких возможных конкурентов и др. Доля рынка отражает позицию компании на рынке. Однако рост сбыта еще не говорит об усилении позиции, поскольку рынок может расти еще быстрее. Доказано, что высокая доля рынка дает компании конкурентные преимущества по снижению затрат (например, при больших объемах закупок товаров у поставщиков). Информация о доле рынка собирается либо у синдицированных компаний, либо разведкой по чекам в торговых точках, а также из данных системы учета компании. Неэкономические показатели: узнаваемость бренда, лояльность потребителей, создание/укрепление отношений с потребителями, партнерами и др. Информация собирается по результатам исследования рынка;

3) *сравнение показателей* — может быть проведено в целом по компании либо по регионам, потребителям, продуктам;

4) *анализ результатов сравнения, проведение корректирующих мероприятий* в случае отклонений (например, были поставлены нереальные цели, существенно изменилась внешняя среда).

В маркетинг-менеджменте могут осуществляться стратегический и тактический контроль, контроль прибыльности. Любой вид контроля может проводиться либо собственными силами компании, либо с привлечением специализированных фирм путем аутсорсинга.

! Стратегический контроль — оценка стратегических решений маркетинга с точки зрения их соответствия внешним условиям деятельности компании.

Контроль маркетинга означает сравнение норм и реального положения дел в компании. В связи с быстрыми изменениями условий среды и ростом сложности рыночной деятельности компаний контроль маркетинга приобретает центральное значение.

! Оперативный или текущий контроль направлен на оценку достижения поставленных маркетинговых задач, выявление причин отклонений, их анализ и корректировку.

Оперативно контролируют следующие *показатели*:

- 1) объем продаж — путем сопоставления факта и плана;
- 2) доля рынка — с помощью измерения конкурентного положения;
- 3) отношение потребителей к компании и его продукции — посредством обследования, экспертизы и др.

Проверяется также эффективность использования финансовых средств, выделенных на маркетинговые мероприятия, например: число торговых сделок относительно проведенных коммерческих переговоров, доля административных расходов в объеме продаж, затраты на рекламу и узнаваемость потребителем продукции компании и т. д.

! Контроль прибыльности — проверка фактической прибыльности по различным товарам, рынкам, группам потребителей или клиентов, каналам распределения и другим как результат реализации плана маркетинговых мероприятий.

Разрабатываются дополнительные меры по повышению эффективности конкретных маркетинговых действий.

При контроле прибыльности различают прямые и косвенные затраты на маркетинг:

1) *прямые затраты* — это затраты, которые могут быть отнесены непосредственно к отдельным элементам маркетинга: расходы на рекламу, комиссионные торговым агентам, проведение анкетных обследований, заработная плата работников службы маркетинга, оплата привлекаемых экспертов и специалистов и др. Такие затраты закладываются в бюджет маркетинга по соответствующим направлениям;

2) *косвенные затраты* — это затраты, которые сопутствуют маркетинговым мероприятиям: аренда помещений, транспортные расходы, развитие технологических процессов и т. п. Такие затраты непосредственно в бюджет маркетинга не закладываются, но при контроле могут при необходимости учитываться.

Затраты на маркетинг не могут быть однозначно отнесены либо к издержкам производства, либо к издержкам потребления. Это затраты особого рода, которые скорее можно отнести к инвестиционным затратам, работающим на перспективу.

Однако, в силу значимых различий между маркетинговой деятельностью разных компаний, универсальных способов и общепринятых показателей результативности маркетинга в системе контроля маркетинг-менеджмента не существует. Компании сталкиваются с необходимостью интегрирования системы управления маркетинговой результативностью в общую систему управления результативностью бизнеса. Как следствие, современный маркетинг, расширяя границы своей предметно-объектной области, вынужден использовать инструментарий смежных научных дисциплин и управленческих практик. Помимо использования финансовых оценок и методов управленческого учета, исследователи отмечают применимость подходов производственного менеджмента, методов всеобщего управления качеством (ISO 9000). Методы управления результативностью на основе сбалансированной системы показателей (ССП), принципы и методы процессного подхода и реинжиниринга также используются при контроле результативности маркетинга.

Приведем маркетинговые показатели — метрики, взятые на вооружение большим количеством компаний по исследованию, изложенному в работе Т. Амблера «Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации»¹ (табл. 7.10).

Таблица 7.10

**Количественные метрики, наиболее часто используемые
в системе контроля результативности маркетинга, %**

Метрики (маркетинговые показатели эффективности)	Доля фирм, использующих измерения	Доля фирм, в которых результаты измерений доводятся до совета директоров	Доля фирм, дающих высший рейтинг метрикам при оценке эффективности маркетинга
Прибыль/рентабельность	91,5	73,0	80,5
Продажи (выручка/объем)	91,0	65,0	71,0
Валовая прибыль	81,0	58,0	20,0
Осведомленность потребителей	78,0	28,0	28,0
Доля рынка (объем или стоимость)	78,0	33,5	36,5
Число новых продуктов	73,0	24,0	25,3
Относительная цена (стоимость доли рынка/объем доли рынка)	70,0	34,5	37,5
Количество жалоб потребителей	69,0	30,0	45,0
Распределение/доступность товара	66,0	11,5	18,0
Общее число потребителей	65,5	37,4	40,0
Лояльность/удержание потребителей	64,0	50,7	67,0
Затраты на маркетинг	64,5	71,3	62,8

Из табл. 7.10 видно, что большая часть количественных метрик представляют собой показатели из области финансового менеджмента, т. е. в основе показателей лежит затратный метод, что противоречит концепции маркетинга как инвестициям в будущую доходность компании.

Чтобы учесть затраты на маркетинг, имеющие инвестиционный характер, используют качественные показатели для оценки результативности маркетинговой деятельности (табл. 7.11).

¹ Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации. — М. : Финансы и статистика, 2003.

Таблица 7.11

**Качественные метрики, наиболее часто используемые
в системе контроля результативности маркетинга, %**

Метрика	Доля фирм, использующих измерения	Доля фирм, в которых результаты измерений доводятся до совета директоров	Доля фирм, дающих высший рейтинг метрикам при оценке эффективности маркетинга
Удовлетворение потребителя	68,0	36,0	46,5
Воспринимаемое качество товара потребителем	64,0	32,0	35,5
Лояльность/удержание потребителя	64,0	50,7	67,0
Относительно воспринимаемое качество товара потребителем	62,5	52,8	61,6

Помимо того, что число качественных метрик значительно меньше количественных, налицо и тот факт, что доверие к качественным метрикам со стороны компаний также значительно ниже доверия к количественным показателям. Иными словами, в процессе контроля маркетинговой деятельности, при рассмотрении эффекта от затрат, компании предпочитают использовать затратный метод, который удобен для предоставления отчетов совету директоров, прост в использовании, но не отражает эффекта от затрат в будущих периодах.

Соответственно, возникает множество проблем как с определением затрат и результатов маркетинговой деятельности, так и с их измерением. Признание долгосрочных эффектов маркетинговой деятельности заставляет рассматривать затраты на маркетинг как инвестиции в будущую доходность компаний и делает актуальным создание единой системы маркетинговых метрик.

Исходя из существующей практики, для контроля, т. е. поиска обратной связи с теми, с кем работает менеджер по маркетингу, необходимо выбрать показатели, на которые менеджер может влиять, например:

- а) выполнение плана по объему продаж;
- б) количество потенциальных потребителей, которые были переданы в отдел по объему продаж;

в) удовлетворенность менеджеров по продажам уровнем маркетинговой поддержки.

Для того, чтобы отслеживать уровень маркетинговой поддержки с точки зрения менеджеров по продажам, целесообразно ежегодно проводить анонимный опрос по четырем вопросам:

- 1) как вы оцениваете маркетинг за последний год? Обоснуйте свою оценку;
- 2) что положительного вы видите в работе маркетолога;
- 3) что не сделано маркетингом (узкие места);
- 4) что надо сделать срочно?

Если реально можно измерить один показатель маркетинговой деятельности, то лучше остановиться именно на эффективности маркетинговой поддержки.

Маркетинг-аудит — это обнаружение слабых мест в концепции маркетинга. Предметом ревизии являются как организационные, так и функциональные вопросы. Порядок ревизии обычно тот же, что и при контроле результатов: установление стандарта — выяснение реального состояния — сравнение и анализ.

Аудиторская экспертиза предусматривает анализ всех проблем, относимых как к тактическому, так и стратегическому маркетингу: положение торгового персонала, инвестиции в рекламу, соответствие дистрибьюторов продуктам и рынкам фирмы, обоснованность целей в среднем и долгосрочном периодах.

Аудит маркетинга проводится относительно нескольких объектов контроля: маркетинговой среды, целевой среды, стратегии, организации маркетинга, систем маркетинга, производительности маркетинга, деятельности по обеспечению сбыта.

В качестве примера рассмотрим методы аудита маркетинговой стратегии, организации маркетинга и маркетинговых систем. При аудите маркетинговой стратегии проверяют на предмет соответствия стратегическим целям компании сформулированные и выполненные задачи, цели и задачи маркетинга, стратегии (табл. 7.12).

При применении методов аудита организации маркетинга проверяются на предмет соответствия стратегическим целям компании и маркетинговому плану формальная структура маркетинга, профессиональная активность сотрудников отдела маркетинга, эффективность внутренних связей (табл. 7.13).

Таблица 7.12

Аудит маркетинговой стратегии

Объекты аудита	Вопросы для аудита конкретного объекта
Задачи компании	Четко ли сформулированы задачи вашей компании с точки зрения маркетинговой деятельности? Насколько они выполнимы?
Цели и задачи маркетинга	Четко ли сформулированы маркетинговые цели и задачи для создания плана маркетинга и оценки деятельности компании? Правильно ли выдвинуты маркетинговые цели с учетом отношений компании с клиентами, ее ресурсов и возможностей?
Стратегии	Сумело ли руководство компании составить четкий стратегический план для достижения маркетинговых целей? Является ли стратегия убедительной? Соответствует ли стратегия стадии жизненного цикла товара, стратегиям конкурентов и состоянию экономики? Использует ли компания оптимальный базис для сегментирования рынка? Есть ли четкие критерии для оценки и выбора наиболее выгодных сегментов? Разработаны ли точные параметры каждого целевого сегмента? Разработала ли компания эффективное позиционирование и рыночный ассортимент для каждого целевого сегмента? Является ли оптимальным распределение маркетинговых ресурсов по основным элементам рыночного ассортимента? Использовано достаточно или слишком много бюджетных средств для достижения маркетинговых целей?

Таблица 7.13

Аудит организации маркетинга

Объекты аудита	Вопросы для аудита конкретного объекта
Формальная структура	Обладает ли вице-президент по маркетингу достаточной властью и ответственностью, чтобы деятельность компании оказывала влияние на уровень удовлетворенности покупателей? Насколько оптимально спланированы маркетинговые мероприятия с учетом профессиональности, качества товара, сегмента, географического положения и достижения конечного результата?
Профессиональная активность	Сложилась ли эффективная связь между отделом маркетинга и отделом сбыта? Хорошо ли работает система менеджмента товара?

Окончание таблицы 13

Объекты аудита	Вопросы для аудита конкретного объекта
	Умеют ли управляющие по товару планировать прибыль, или они способны планировать только размер продаж? Имеются ли в отделе маркетинга группы работников, которые нуждаются в занятиях по повышению квалификации, специальном контроле или оценке?
Эффективность внутренних связей	Существуют ли проблемы между отделом маркетинга и другими отделами — производственным, НИОКР, закупочным, финансовым, бухгалтерией, юридическим, которые нуждаются в пристальном внимании руководства?

Аудиторский, или генеральный, контроль будет эффективным, если к нему прибегают не в период кризиса или возникновения трудностей у компании на рынке, а через равные промежутки времени, определяемые состоянием продуктов и рынков, но не реже одного раза в год.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ К РАЗДЕЛУ 3

Бизнес-задача 1

Розничная торговая компания специализируется на продаже мужских костюмов и спортивных курток. При реализации своей продукции она ориентируется на три сегмента рынка. По краткому описанию портрета целевых потребителей и приведенным экономическим показателям, приведенным в таблице к бизнес-задаче 1, определите:

1) объемы продаж компании в текущем периоде на каждом сегменте рынка и объем продаж на всех сегментах;

2) каким является каждый сегмент для компании: основным целевым или второстепенным;

3) какие стратегические маркетинговые решения нужно принять менеджерам по маркетингу данной компании по анализу полученных данных;

4) какие тактические маркетинговые решения нужно принять менеджерам по маркетингу данной компании относительно анализа полученных данных?

Теория в помощь

Основной целевой рынок обеспечивает достижение целей компании по объемам продаж в намного больших объемах, чем это способны сделать второстепенные рынки. Важно, чтобы основной целевой рынок (сегмент) обеспечивал от 30 до 50 % объема продаж товарной категории компании. Данный критерий может быть снижен, если компания собирается специализироваться на нише, но вместе с тем захватить большую долю рынка в нише. При этом компания должна быть уверена в том, что нишевые потребители будут лояльными на протяжении длительного периода времени.

**Портрет целевых потребителей и экономические показатели
деятельности предприятия на целевых сегментах**

Описание сегмента	Прошлый период			Текущий период		
	Емкость рынка	Объем продаж компании	Доля рынка компании	Емкость рынка	Объем продаж компании	Доля рынка компании
1. Мужчины старше 45 лет с высоким уровнем дохода, достигшие вершин мастерства в своей профессии, заинтересованы в высококачественной мужской одежде и нуждающиеся в систематическом обновлении своего гардероба	24 млн шт.	8 млн шт.	—	Возрастет, по прогнозу, на 2 %	—	Возрастет, по прогнозу, на 5 %
2. Женщины в возрасте от 18 до 34 лет. Оказывают большое влияние на совершаемые мужчинами покупки костюмов и спортивных курток. Супруги также покупают значительное количество курток спортивного стиля в качестве подарков и сопровождают мужчин как советчики более чем в половине всех их покупок по магазинам	—	5 млн шт.	6 %	Возрастет, по прогнозу, на 14%	—	По прогнозу, останется без изменений
3. Мужчины в возрасте от 18 до 24 лет, выпускники колледжей, вступающие в самостоятельную трудовую жизнь и испытывающие потребность в недорогих костюмах. Чувствительны к цене	12 млн шт.	—	18 %	По прогнозу, останется без изменений	—	По прогнозу, останется без изменений

Основной целевой рынок становится причиной существования компании. Компания занимается бизнесом для того, чтобы определить потребности, выгоды и ценности, присутствующие на основном целевом рынке и удовлетворить их лучше, чем конкуренты. Основные целевые рынки становятся приоритетными и получают львиную долю маркетинговых затрат в силу того, что именно они будут оказывать прямое влияние на финансовый успех в краткосрочной перспективе.

Второстепенные рынки обеспечивают дополнительные объемы продаж как существующих вне основного целевого рынка, так и потенциально возможных. Таким рынком может быть сегмент, который в текущий период слишком мал, чтобы быть основным целевым рынком, но показывает значительный потенциал на будущее.

Бизнес-задача 2

Управляющему по сбыту фирмы Bosch потребовалась информация о распределении мирового рынка кофемолок для принятия решения о том, в каком количестве необходимо производить модели кофемолок в рамках разных ценовых сегментов глобального рынка.

Распределение мирового рынка кофемолок фирмы Bosch

Сегмент	Показатель	Уровень цен на модели кофемолок, дол.				Итого
		15–39	40–69	70–99	Более 100	
Россия	Доля ценового сегмента в общем объеме продаж на глобальном сегменте, %	37,0	45,0	13,0	5,0	100,0
	Общее число реализованных кофемолок, млн шт.					7,3
Франция	Доля ценового сегмента в общем объеме продаж на глобальном сегменте, %	14,0	25,0	40,0	21,0	100,0
	Общее число реализованных кофемолок, млн шт.					12,4

Окончание таблицы

Сегмент	Показатель	Уровень цен на модели кофемолок, дол.				Итого
		15–39	40–69	70–99	Более 100	
Итого	Емкость рынка по каждой модели, млн шт.					
	Производственные возможности компании Bosch для данных сегментов	8,0	10,0	6,5	3,7	28,2

На основании данных таблицы:

1) определите, сколько кофемолок каждой модели должна производить фирма, чтобы продать в каждой из стран. Какие страны являются предпочтительными для продажи товаров в определенном ценовом сегменте;

2) сопоставьте емкость рынка по каждой модели с производственными возможностями фирмы;

3) какие стратегические и тактические маркетинговые решения нужно принять менеджерам по маркетингу данной компании после анализа полученных данных?

Задание 3

Для получения практических навыков сегментирования рынка и выбора привлекательного для компании сегмента в качестве целевого проведите сегментирование рынка для компании по представленной ниже методике.

1. *Сегментирование рынка на основе метода многомерной классификации.* Прочитайте кейс, предложенный преподавателем. Изучив содержание кейса, заполните табл. 1.

Обратите внимание на следующее:

а) в строке «Название сегмента» следует указать название, которое наиболее точно характеризует сегмент, например: «Независимые», «Передовые» и т. д.;

б) столбцов в табл. 1 будет столько, сколько вы выделили сегментов (плюс один — «Характеристики сегмента»). Сегментов выделяете и описываете столько, сколько считаете нужным;

в) описывайте сегменты по столбцам по основным признакам сегментирования конечных потребителей, представленным в табл. 1. Имейте в виду, что описывать потребительские сегменты нужно для компании Nike;

г) при описании искомой выгоды укажите только две основные выгоды, которые ожидает получить потребитель в процессе пользования товаром.

Таблица 1

Сегментирование рынка и описание сегментов

Признак сегментирования	Название сегмента			
Главная искомая выгода				
Демографические характеристики				
Психографические характеристики				
Поведенческие характеристики				
Географические характеристики				

2. *Выбор целевого сегмента по ряду критериев сегментации рынка.* Определите критерии сегментации, по которым вы будете выбирать целевой сегмент либо несколько целевых сегментов, составляющих целевой рынок компании.

В первом столбце табл. 2 представлены 6 критериев. Можете выбрать из них 4–5 самых важных, с вашей точки зрения. В табл. 2 занесите все сегменты из табл. 1, из которых вы будете выбирать целевой:

а) *определите коэффициент значимости* — вес критериев сегментации для каждого сегмента в табл. 2. В сумме вес всех критериев составляет единицу. Самому важному критерию для данного сегмента вы отдаете большую долю из единицы, менее значимому — меньшую долю и т. п. Например, критерий прибыльности для сегмента «любители спорта» является важнейшим критерием выбора данного сегмента для Nike, поэтому ему из единицы отдаем большую долю — 0,4; критерий размера для данного сегмента менее важен, так как сегмент в целом большой, ему отдаем 0,3 из единицы и т. п. В сумме по всем критериям должна получиться единица;

Таблица 2

Выбор целевого сегмента по критериям сегментации рынка

Критерий сегментации	Сегмент 1			Сегмент 2			Сегмент 3 и т. п.		
	Вес	Оценка	Итого	Вес	Оценка	Итого	Вес	Оценка	Итого
1. Размер сегмента									
2. Прибыльность сегмента									
3. Потенциал роста сегмента									
4. Степень интенсивности конкуренции									
5. Коммуникационная доступность сегмента									
6. Физическая доступность сегмента									
<i>Общая оценка привлекательности сегмента</i>									

б) *оцените сегменты по каждому критерию выбора целевого сегмента* в табл. 2: каждая оценка для сегмента ранжируется от 1 (наименее привлекательный сегмент по данному критерию) до числа, соответствующего количеству рассматриваемых сегментов (например, 5, если сегментов пять; 5 означает наибольшую привлекательность сегмента по данному критерию). Оценки могут повторяться для нескольких критериев сегментации по одному сегменту;

в) *подсчитайте итоговую оценку по каждому сегменту и критерию* в табл. 2: вес умножьте на оценку; суммируйте итоговые оценки по всем критериям для каждого сегмента и получите общую оценку привлекательности сегмента;

г) *выберите целевой сегмент*, т. е. тот, у которого самая высокая общая оценка привлекательности. На этом задании по табл. 2 считается выполненным.

3. *Определение стратегии охвата рынка и разработайте маркетинговую программу для выбранных целевых сегментов.* Определите стратегию охвата рынка. Заполните табл. 3. В зависимости от выбранной стратегии охвата рынка (например, дифференцированного маркетинга) разработайте комплекс маркетинга 4Р для выбранного целевого сегмента. В этом случае таблица будет состоять только из двух колонок. «Целевой рынок» —

это название выбранного целевого сегмента. Параметры позиционирования — две основные выгоды, это искомые выгоды из табл. 2. Комплекс маркетинга для данного целевого сегмента нужно подробно расписать с учетом характеристик данного сегмента.

При заполнении табл. 3 пользуйтесь нижеприведенными данными по конкретизации комплекса маркетинга.

Таблица 3

**Разработка комплекса маркетинга —
основного инструментария воздействия на потребителя**

Тип охвата рынка	Массовый маркетинг	Дифференцированный маркетинг	Концентрированный маркетинг
Целевой рынок			
Параметр позиционирования			
Товар (товарная политика)			
Цена (ценовая политика)			
Товародвижение и сбыт (сбытовая политика)			
Продвижение (коммуникационная политика)			

Сделайте вывод о стратегии компании в данной конкурентной среде.

Задание 4

Методы позиционирования бренда (торговой марки)

1. Позиционирование методом сопоставления

1. Составьте список отличий анализируемого бренда от брендов конкурента и список потребностей, выгод, ценностей целевого рынка анализируемого бренда (табл. 1).

2. Определите важность для потребителя продукта его отличительных характеристик (столбец 1, табл. 1) и важность для потребителя характеристик целевого рынка, желаний, потребностей, удовлетворяемых продуктом (столбец 2, табл. 1) по пятибалльной шкале: 1 — абсолютно не важно; 5 — очень важно.

Таблица 1

**Сопоставление отличий бренда
(продукта, продаваемого под брендом)
с потребностями, выгодами, ценностями целевого сегмента**

Ключевые конкуренты	Основной целевой рынок
1.	Демографические, географические, психографические, поведенческие характеристики
2.	
<i>Позитивные конкурентные отличия (точки дифференциации)</i>	<i>Характеристики — потребности/желания целевого рынка</i>
1. Характеристика продукта, продаваемого под брендом: ассортимент, упаковка, качество, новые продукты, конкурентные преимущества, репутация, сервисные услуги	1. Что на самом деле покупает целевой рынок? Потребности, выгоды, ценности
2. Ценообразование: скидки, распродажи, кредиты, надбавки к цене, соотношение цена/качество	2. Где покупают и используют? В каких ситуациях применяют?
3. Распределение: местоположение, инфраструктура, охват, каналы сбыта	3. Когда, в какое время используют продукт? В какое время года, месяц, до или после каких-то событий и т. д.?
4. Продвижение: реклама, PR, личные продажи, директ-маркетинг, стимулирование сбыта	4. Почему потребители покупают продукт именно в данном месте продажи? Это происходит из-за какой-то особенности точки продажи, из-за удобного расположения, из-за экономии и т. д.?
5. Материальное окружение: интерьер, экстерьер места продажи, состояние прилегающей территории, техническое оснащение, внешний вид сотрудников, информация о наградах и достижениях	5. Как происходит процесс покупки или использования? Используется одним человеком или несколькими? Как часто приобретается и используется продукт? Каким образом он используется?
6. Персонал: сотрудники, их квалификация и профессионализм	6. Какие изменения происходят на целевом рынке? Как влияют внешние факторы? Как меняются стиль жизни, привычки, определяющие принципы использования/покупки продукта?
7. Процесс — взаимоотношения с потребителем, понимание потребителя, коммуникации, скорость обслуживания	

Подсчитайте средний балл важности по каждой характеристике первого и второго столбцов всех членов группы.

3. Внесите в табл. 2 только самые важные характеристики продукта, продаваемого под брендом — точки дифференциации (оцененные в среднем от 4 до 5 баллов). Выпишите соответствующие им характеристики целевого рынка. На одну точку дифференциации может приходиться 1–2 характеристики целевого сегмента. На данном этапе не нужно ориентироваться на оценки важности характеристик целевого сегмента; интересно проанализировать, насколько предложения по продукту, продаваемому под брендом, покрывают потребности, желания, ценности целевого сегмента.

Таблица 2

Точки дифференциации и характеристики целевого рынка

Точки дифференциации	Характеристики целевого рынка
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

4. Выделите в табл. 2 только те точки дифференциации, которые соотносятся с самыми важными характеристиками целевого сегмента — всего 2 или 3 потенциальные позиционирующие связи между продуктом и целевым рынком.

5. Предложите варианты позиционирования продукта.

6. Сделайте выводы: какие стратегические решения можно принять при использовании данного метода применительно к анализируемому продукту, если:

а) точки дифференциации не покрывают характеристики целевого рынка;

б) характеристикам целевого рынка не соответствуют точки дифференциации?

Подсказка

Стратегии изменения позиционирования.

1. *Модификация товара.* Если какая-либо характеристика бренда не соответствует желаниям, ценностям целевого рынка, то товар можно модифицировать, улучшив эту характеристику.

2. *Модификация весомости атрибута.* Убедите рынок, что другая характеристика, прекрасно выраженная в торговой марке, имеет более важное значение.

3. *Модификация установок в отношении бренда.* Рынок может быть плохо информирован и недооценивать действительные и отличительные достоинства торговой марки. Это подразумевает перцептуальное репозиционирование.

4. *Модификация установок относительно конкурирующих брендов.* Эту стратегию используют, если рынок переоценивает некоторые характеристики конкурента — используют сравнительную рекламу.

5. *Привлечение внимания к игнорируемым атрибутам.* Стратегия подразумевает создание новой ценности, не рассматриваемой ранее целевым сегментом.

6. *Модификация требуемого уровня выраженности атрибутов.* Возможно, рынок ожидает такого уровня качества, который вовсе не обязателен для данного способа применения продукта. Менеджмент по маркетингу должен убедить сегмент в том, что предлагаемого уровня качества того или иного параметра вполне достаточно.

II. Позиционирование методом полярных квадрантов (двухмерных карт восприятия)

1. Выберите из своей таблицы, заполненной по образцу табл. 1, наиболее важные и отличительные от конкурента две характеристики бренда.

2. Оцените в группе эти характеристики по пятибалльной биполярной шкале для анализируемого бренда и бренда-

конкурента, подсчитайте средний балл и постройте карту восприятия бренда.

3. Сформулируйте позиционирование для анализируемого бренда и бренда-конкурента.

4. Сделайте выводы относительно того, какие стратегии могут быть разработаны менеджерами по маркетингу на основе карт восприятия.

Задание 5

Альтернативные варианты организации маркетинга

Прочитайте представленные ниже ситуации 1 и 2.

Определите наиболее эффективную организационную структуру управления маркетингом для каждой ситуации. Обоснуйте ваше решение.

Рассмотрев ситуации 1 и 2, можно сделать вывод, что российская практика порождает два альтернативных подхода к организации службы маркетинга в компании:

1) служба маркетинга создается как самостоятельное юридическое лицо для выполнения функции маркетинга и сбыта на договорных началах с промышленной компанией (вариант «вне»);

2) служба маркетинга организуется как функциональное подразделение компании, являясь одним из элементов общей системы управления предприятием (вариант «внутри»).

Выскажите свое мнение относительно позитивных и негативных сторон обоих вариантов. При этом обратите внимание на экономические, социальные и управленческие последствия, возникающие при реализации каждого варианта (см. таблицу).

Два подхода к организации службы маркетинга в компании

Критерий оценки	Служба маркетинга как самостоятельное юридическое лицо (вариант «вне»)		Служба маркетинга как функциональное подразделение компании (вариант «внутри»)	
	Достоинства	Недостатки	Достоинства	Недостатки
1. Возможность реального перехода компании на принципы маркетингового управления				

Окончание таблицы

Критерии оценки	Служба маркетинга как самостоятельное юридическое лицо (вариант «вне»)		Служба маркетинга как функциональное подразделение компании (вариант «внутри»)	
	Достоинства	Недостатки	Достоинства	Недостатки
2. Направленность службы маркетинга на реализацию экономических интересов компании				
3. Количество персонала в службе маркетинга				
4. Взаимодействие службы маркетинга с другими подразделениями компании				
5. Возможность контроля службой маркетинга				
6. Затраты на маркетинговую деятельность				
7. Работа с потребителями				
8. Объективность предложений, вносимых службой маркетинга и ответственность за результаты работы				

Ситуация 1**Организация службы маркетинга в компании**

Промышленная компания ОАО СП «ТИГИ-KNAUF» (Красногорск) специализируется на изготовлении строительных материалов (гипсокартон, полистирольные плиты, металлические профили и др.). Для решения основных вопросов маркетинговой деятельности компания организовала самостоятельную структуру, связанную с основной промышленной компанией договорными отношениями. Такая маркетинговая структура (ЗАО «ТИГИ-МАРКЕТИНГ») находится на полностью самостоятельном финансовом и хозяйственном обеспечении. Заключается договор, который определяет предмет совместной деятельности. Это, прежде всего, маркетинг, торгово-закупочные, экспортно-импортные операции с готовой продукцией, кредитно-финансовые услуги, а также взаимные обязательства. В соответствии с договором компания продает фирме готовую продукцию и оказывает тех-

ническую помощь в дальнейшей реализации продукции (транспорт, склады, документация, образцы продукции и др.).

Фирма осуществляет комплекс работ, связанных с маркетингом и реализацией продукции. Часть прибыли отчисляется компании как соучредителю, а также оплачиваются услуги, предусмотренные договором.

Структура фирмы включает в себя следующие отделы:

1) отдел исследования и прогнозирования рынка;

2) отдел рекламы;

3) отдел внутреннего сбыта (по работе с клиентами);

4) отдел внешнего сбыта и сопровождения продаж (персональные продажи).

Предполагается создание отделов по закупкам комплектующих, внешних связей, технического обеспечения и т. д. Главными преимуществами такой организации маркетинговой деятельности в промышленной компании считается обеспечение быстрого и профессионального роста всех маркетинговых функций.

Компания сосредоточивается на решении производственных задач, а фирма — на маркетинговой деятельности и расширении продаж.

Усиливается влияние маркетинга на промышленную компанию, объем и ассортимент выпускаемой продукции. Обеспечивается взаимная финансовая выгода. Основа — общая ценовая политика. Улучшается контроль продаж. Создаются условия для привлечения к маркетинговой деятельности высококвалифицированного персонала.

Такая система маркетинга, по мнению руководителей компании, обеспечивает выполнение всех функций маркетинга, в том числе изучение рынка, товарную и ценовую политику, продвижение продукции и ее сбыт.

Ситуация 2

Организация маркетинга в строительной компании ЗАО «Русский Дом»

Крупный домостроительный комбинат «Русский Дом», расположенный в Тучково Московской области, осуществляет строительство многоквартирных домов, коттеджей для индиви-

дуального строительства, производит штучные железобетонные изделия, пластмассовые окна и двери, деревянные конструкции, другие строительные материалы и оказывает строительные услуги. Рыночный сегмент комбината охватывает Можайский, Наро-Фоминский районы Московской области, а также ряд районов Смоленской области.

Под влиянием развивающейся конкуренции со стороны других домостроительных комбинатов Подмосковья, насыщения рынка и иных причин с 2017 г. происходит снижение объемов реализации продукции и услуг «Рузского Дома». Комбинат усиливает внимание к качеству своей продукции. В 2018 г. был освоен выпуск нового типа коттеджей для индивидуального строительства, расширен прием заказов на непрофильное строительство. Были открыты три магазина по продаже строительных и хозяйственных товаров. Активно осуществляются рекламные мероприятия (печатная реклама, придорожные щиты и др.).

В качестве очередных шагов активной рыночной деятельности на комбинате принимается решение о создании маркетинговой службы. В этой связи рассматриваются критерии организационного построения службы маркетинга:

1) *критерий рыночной ориентации*, учитывающий возможность практической реализации маркетингового подхода к управлению строительной компанией;

2) *критерий концентрации информационных связей*, учитывающий отношения службы маркетинга с другими подразделениями и необходимость тесного их взаимодействия в одном функциональном блоке управления, курируемом одним из руководителей комбината;

3) *критерий возможностей куратора*, учитывающий соответствие функциональных обязанностей куратора целям и задачам маркетинговой деятельности и наличие у него реальных возможностей заниматься вопросами, связанными с деятельностью отдела маркетинга;

4) *критерий возможности контроля службы маркетинга*.

Предлагаются *три варианта подчиненности службы маркетинга*:

1) служба маркетинга создается в структуре заместителя директора по коммерческой деятельности, курирующего сбытовую деятельность;

2) служба маркетинга создается в структуре первого заместителя директора, курирующего производственную и финансовую деятельность, а служба сбыта — в структуре заместителя директора по коммерческой работе;

3) служба маркетинга и сбыта по многоквартирным домам и коттеджам создается в структуре первого заместителя директора, а служба маркетинга и сбыта по строительным изделиям, материалам и услугам — в структуре заместителя директора по коммерческой работе.

Задание 6

Матричный метод распределения задач и ответственности

На основании соответствующего материала, изложенного в главе 7, заполните матрицу принятия маркетинговых решений (см. таблицу).

Матрица принятия маркетинговых решений

Функция маркетинга	Должность и структурное подразделение									

Сформулируйте *достоинства матричного метода распределения задач, прав и ответственности* с точки зрения:

- а) дублирования функций;
- б) наглядности процедур принятия решения;
- в) рационального распределения задач и ответственности;
- г) возможности для составления нормативных документов.

Для рационализации распределения задач, прав, ответственности между различными структурными подразделениями компании при выполнении маркетинговых функций применяется линейная карта распределения обязанностей. Управленческие действия по реализации прав и выполнению обязанностей могут быть условно обозначены с различной степенью детализации:

— Р — *принятие решения*: на основе подготовленной информации осуществляется акт принятия решения (утверждение, подписание приказа);

— П — *подготовка решения*: комплексная подготовка решения с привлечением указанных в матрице структурных подразделений и должностных лиц;

— У — *участие в подготовке решения*, заключающееся в подготовке отдельных вопросов или необходимой информации по поручению подразделений или должностных лиц, ответственных за подготовку решения;

— С — *обязательное согласование документа* на стадии подготовки решения или его принятия;

— И — *исполнение решения*;

— К — *контроль за исполнением решения*.

Задание 7

Финансирование и контроль маркетинговой деятельности

Подсчитайте и охарактеризуйте динамику показателей табл. 1 и 2. Выделите: а) три основных показателя, определяющие позицию компании на рынке; б) три показателя, определяющие позицию компании/бренда в сознании потребителей.

Проанализируйте показатели табл. 1 и 2 с позиций управления маркетингом как деятельности, ориентированной на рынок. Определите корреляцию между динамикой развития неудовлетворенных потребителей и динамикой развития качества товаров. В какую сторону развивается тенденция и что является главным в складывающейся ситуации?

Таблица 1

Финансовые показатели деятельности предприятия

Результаты деятельности	Исходный период	Годы				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
1. Выручка от продаж, млн дол.	254	293	318	387	431	454
2. Валовые издержки, млн дол.	183	210	230	283	314	331
3. Валовая прибыль, млн дол.						
4. Маркетинговые и сбытовые издержки, млн дол.	18	23	24	26	27	28
5. Прочие операционные издержки, млн р.	37	38	38	41	40	40
6. Валовая прибыль до налогообложения (операционная), млн р.						
7. Рентабельность продаж, %						
8. Активы, млн дол.	141	162	167	194	205	206
9. Рентабельность активов, %						

Таблица 2

**Маркетинговая оценочная матрица —
дополнение к финансовому анализу, %**

Маркетинговая оценочная матрица	Исходный период	Годы				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
1. Рост продаж в целом по рынку	18,2	18,3	18,3	18,2	18,3	18,3
2. Рост продаж фирмы	12,8	15,3	8,5	21,7	11,4	5,3
3. Доля рынка фирмы	20,3	19,8	18,2	18,7	17,6	15,7
4. Степень удержания клиентов	88,2	87,1	85,0	82,2	80,9	80,0
5. Доля новых клиентов	11,7	12,9	14,9	24,1	22,5	29,2
6. Неудовлетворенные клиенты	13,6	14,3	16,1	17,3	18,9	19,6
7. Уровень качества товаров относительно 100 %	119,0	120,0	117,0	120,0	109,0	107,0
8. Уровень качества услуг относительно 100 %	100,0	100,0	95,0	93,0	89,0	87,0

Как вы объясните позитивную тенденцию прибыльности продаж и возрастание уровня неудовлетворенных потребителей?

Какие показатели следует отнести к наиболее значимым индикаторам управления лояльностью?

Какие маркетинговые решения можно принять по результатам данного анализа?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наше учебное пособие написано для самой широкой аудитории, в том числе для студентов, получающих магистерскую степень по программе «Менеджмент» в области маркетинговой деятельности.

К сожалению, в данном учебном пособии не представляется возможным поместить все знания, опыт и богатый практический материал, которым располагает современная наука «Маркетинг-менеджмент». Тем не менее автор надеется, что учебное пособие поможет овладеть профессиональными компетенциями в области маркетинга и в будущем соответствовать требованиям, предъявляемым профессиональными российскими стандартами к специалисту-маркетологу.

Каждый студент должен четко осознавать и понимать высочайшую степень динамичности рыночных, экономических, социальных и других процессов, происходящих в мире. Актуальность важной в данный момент информации, знаний, статистических данных, практических выкладок устаревают очень быстро. Поэтому, освоив знания по маркетинг-менеджменту с помощью данного учебного пособия, вы должны уметь адаптировать эти знания к меняющейся внешней среде, быть мобильными и гибкими в принятии решений, учитывая эти изменения, овладевать новыми знаниями постоянно.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Алешина И. В.* Поведение потребителей : учебник. — М. : Экономистъ, 2006. — 525 с.
2. *Ассэль Г.* Маркетинг: принципы и стратегия. — М. : ИНФРА-М, 2001. — 804 с.
3. *Белановский С. А.* Методика и техника фокусированного интервью. — М. : Наука, 1993. — 352 с.
4. *Божук С. Г., Ковалик Л. Н.* Маркетинговые исследования. — СПб. : Питер, 2004. — 304 с.
5. *Бур А.* Потребитель 3.0: продажи уже никогда не станут прежними : пер. с нем. — М. : Эксмо, 2015. — 240 с.
6. *Вайсбейн К. Д.* Формирование и развитие маркетинговой стратегии благоприятного имиджа территории : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — СПб., 2010. — 188 с.
7. *Гайдаенко Т. А.* Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Эксмо, 2006. — 496 с.
8. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. — М. : Изд-во «Финпресс», 1998. — 416 с.
9. *Гучетль Р. Г.* Управление результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — Краснодар, 2014. — 183 с.
10. *Данько Т. П.* Управление маркетингом : учебник. — 3-е изд., перераб и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 363 с.
11. *Дей Д.* Стратегический маркетинг. — М. : Эксмо, 2003. — 640 с.
12. *Доддс В.* Управление потребительской ценностью: основные аспекты качества, обслуживания клиентов и ценообразования // University Press of America, 2003. Business&Economics. — 345 p.
13. *Иванов В. В., Богаченко П. В.* Автомобильный менеджмент. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 430 с.

14. *Ильин В. И.* Поведение потребителей. — СПб. : Питер, 2000. — 224 с.

15. *Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаве И.* Маркетинг 3,0: от продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе : пер. с англ. — М. : Эксмо, 2011. — 240 с.

16. *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг менеджмент. — 12-е изд. — СПб. : Питер, 2007. — 816 с.

17. *Крофт М. Дж.* Сегментирование рынка. — СПб. : Питер, 2001. — 128 с.

18. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. под ред. В. Б Колчанова. — СПб. : Питер, 2005. — 800 с.

19. *Малова Д. В.* Маркетинговое управление устойчивым развитием региона : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — М., 2015. — 148 с.

20. *Малхотра Н. К.* Маркетинговые исследования. Практическое руководство : пер. с англ. — 3-е изд. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. — 960 с.

21. *Маркетинг* : учебник / У. Руделиус, М. В. Авдюхина, Н. И. Ивашкова и др. — 1-е рос. изд. — М. : ДеНово, 2001. — 688 с.

22. *Маркетолог*: международный профессиональный журнал.

23. *Мухина М. К.* Изучение стиля жизни потребителей и сегментирование рынка на основе психографических типов // *Маркетинг в России и за рубежом.* — 2001. — № 3. — С. 3–20.

24. *Нечаева Е. В.* Маркетинговое управление товарным ассортиментом предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — Екатеринбург, 2010. — 208 с.

25. *Ойнер О. К.* Оценка результативности маркетинга с позиций системы управления бизнесом // *Российский журнал менеджмента.* — 2008. — Т. 6, № 2. — С. 27–46.

26. *Орлова М. В.* Маркетинговые технологии управления интеллектуальным сервисом : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — М., 2014. — 168 с.

27. *Пасечко Л. А.* Развитие маркетингового управления коммерческой деятельностью торговой организации: теория,

методология, практика : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. — Белгород, 2010. — 429 с.

28. *Пенперс Д., Роджерс М.* Управление отношениями с клиентами. Как превратить базу ваших клиентов в деньги. — М. : Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2007. — 226 с.

29. *Ростовцева Л. И.* Поведение потребителей и потребительская культура. — М. : Изд-во Моск. ун-та, 2002. — 373 с.

30. *Соловьев Б. А., Мешков А. А., Мусатов Б. В.* Управление маркетингом : учебник. — М. : ИНФРА-М, 2013. — 336 с.

31. *Соловьева Ю. П.* Концепция внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. — 2005. — № 4. — URL : <http://www.mavriz.ru/articles/2005/4/6381.html>.

32. *Соломон М.* Поведение потребителей: искусство и наука побеждать на рынке / под ред. В. Е. Момота. — М. : ДиаСофт, 2003. — 777 с.

33. *Сысоева Т. Л., Зимина М. Г.* Особенности маркетинга взаимоотношений с поставщиками на промышленном рынке // Управленец. — 2014. — № 6(52). — С. 49–53.

34. *Тимохина Г. С.* Поведение потребителей : учеб. пособие : в 2 ч. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. — Ч. 1. — 138 с.

35. *Тимохина Г. С.* Маркетинговое управление поведением потребителей на рынке легковых автомобилей : монография. Екатеринбург : Урал. гос. пед. ун-т, 2013. — 165 с.

36. *Тимохина Г. С., Куликова Е. С.* Маркетинговые исследования поведения глобальных потребителей // Российское предпринимательство. — 2015. — Т. 16. — С. 2397–2406.

37. *Тимохина Г. С.* Маркетинговое управление процессом принятия решений потребителями легковых автомобилей : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — Екатеринбург, 2011. — 308 с.

38. *Тимохина Г. С., Вагнер Р., Уркмез Т.* Кросс-культурные вариации в поведении потребителей: обзорный анализ научных исследований (теоретический фокус) // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2016. — № 2. — С. 126–142.

39. *Тимохина Г. С., Вагнер Р., Уркмез Т.* Кросс-культурные вариации в поведении потребителей: обзорный анализ научных исследований (методологический фокус) // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2016. — № 3. — С. 224–243.

40. *Тимохина Г. С., Вагнер Р., Уркмез Т.* Кросс-культурные вариации в поведении потребителей: обзорный анализ научных исследований (практический фокус) // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. — 2016. — № 4. — С. 126–142.

41. *Типология* потребления / под ред. С. А. Айвазяна, Н. М. Римашиевой. — М. : Наука, 1978. — 168 с.

42. *Фоксол Г., Голдсмит Р., Браун С.* Психология потребителя в маркетинге. — СПб. : Питер, 2001. — 352 с.

43. *Фомин М. Г.* Проектное управление маркетингом : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — М., 2003. — 139 с.

44. *Чупина Я. В.* Маркетинговые инструменты повышения эффективности управления нестабильными системами : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — М., 2016. — 148 с.

45. *Шевченко Е.* Понятие маркетинга лояльности (лояльность в маркетинге). — URL : <http://marketing.web-standart.net/node/50967>.

46. *Шмигин И.* Философия потребления : пер. с англ. — Харьков : Изд-во «Гуманитарный центр», 2009. — 304 с.

47. *Энджел Д. Ф., Блэкуэлл Р. Д., Миниард П. У.* Поведение потребителей. — СПб. : Питер Ком, 2007. — 943 с.

48. *Энджел Д. Ф., Миниард П. У.* Поведение потребителей. — СПб. : Питер Ком, 1995. — 768 с.

49. *Dowling G. R., Staelin R.* A Model of Perceived Risk and Intended Risk-Handling Activity // *Journal of Consumer Research*. — 1994. — Vol. 21, no. 1. — P. 119–134.

50. *Foreman S., Money A.* Internal marketing: concepts, measurement and application // *Journal of marketing management*. — 1995. — Vol. 11. — P. 755–768.

51. *Hawkins D. I., Best R. J., Coney K. A.* Consumer Behaviour: Implications for Marketing Strategy. — 5th ed. — Homewood : Richard D., Irwin, 1992. — 850 p.

52. *John A. H.* Consumer Behavior in Marketing Strategy. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989. — 176 p.

53. *Kahle L.R.* Social values and social change : adaptation to life in America. — New York : Praeger, 1983. — 324 p.

54. *Kaplan R., Norton D.* The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance // *Harvard Business Review*. — 1992. — T. 70, no. 1. — P. 71–79.

55. *Kim F. N.* Consumer Decision Making And Image Theory: Understanding Value-Laden Decisions // *Journal of Consumer Psychology*. — 2004. — Vol. 14, no. 1/2. — P. 28–40.

56. *Maslow A.* A Theory of Human Motivation // *Psychological Review*. — 1943, no. 50. — P. 370–396.

57. *Mery T.* Beily Bonny, B. Ulman. Trillions dollar moms. — Chicago : Dearborn. Trade Publishing, 2005. — 226 p.

58. *Minhas R. S., Jacobs E. M.* Benefit segmentation by factor analysis: an improved method of targeting customers for financial services// *International journal of Bank Marketing*. — 1996. — Vol. 14, no. 3. — P. 3–13.

59. *Mittal B., Sheth J. N.* ValueSpace: Winning the Battle for Market Leadership/ — New York : McGraw-Hill, 2001. — 265 p.

60. *Novak T., MacEvoy D.* Alternative Segmentation Schemes: The list of Values (LOV) and Values and Life Styles (VALS) // *Journal of Consumer Research*. — 1990. Vol. 17. — P. 105–109.

61. *Rockeach M.* The nature of human values. — New York : Free Press, 1973. — 438 p.

62. *Schwartz S. H.* Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries // *Advances in experimental social psychology*. Vol. 25 / by ed. M. Zanna. — New York : Academic Press, 1992. — P. 1–65.

63. *Sheth J. N., Newman B. I., Gross B. L.* Consumption Values and Market Choices: Theory and Application. — Cincinnati : Shouth-Western Publishing Company, 1991. — 218 p.

64. *Warhaftig W.* From policyholders to valued customers: customer management strategies in life insurance. — London, 1998. — 144 p.

65. *Wells W., Prinsky D.* Consumer Behaviour. — New York : John Willey & Sons. Inc., 1996. — 506 p.

Учебное издание

Тимохина Галина Сергеевна

МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Редактор и корректор *М. В. Баусова*

Компьютерная верстка *Н. И. Якимовой*

Поз. 39. Подписано в печать 26.08.2019.

Формат бумаги 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 8,0. Усл. печ. л. 11,9. Печ. л. 12,75. Заказ 469. Тираж 16 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