

СОДЕРЖАНИЕ**А. Панкрухин**

Антикризисный стратегический маркетинг 4

А. ГвозденкоФормирование стратегии компании на основе анализа продаж ее услуг
в регионах 11**О. Носикова**Методика измерения удовлетворенности клиентов в российских
компаниях сферы услуг 18**С. Борисова**

Как превратить информационную систему в маркетинговый актив вуза 24

В. БондаренкоПроблемы становления и эффективности современного
маркетинг-менеджмента в России 30

Воронежской государственной технологической Академии 80 лет!

Все лучшее еще впереди! 43

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**Галицкий Ефим Борисович**, к. э. н., ведущий специалист Фонда «Общественное мнение», доцент кафедры «Маркетинг» факультета «Менеджмент» ГУ Высшая школа экономики;**Гвозденко Александра Николаевна**, к. э. н., доцент кафедры маркетинга ВЗФЭИ (Липецкий филиал);**Никишкин Валерий Викторович**, к. э. н., профессор, декан факультета маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова;**Панкрухин Александр Павлович**, д. э. н., профессор, зам. зав. кафедрой общего и специального менеджмента Российской академии госслужбы при Президенте РФ;**Парамонова Татьяна Николаевна**, д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы РГТЭУ, декан факультета Коммерции и Маркетинга;**Платонова Наталья Алексеевна**, д. э. н., профессор, проректор по научно-исследовательской работе МГУ Сервиса;**Шевченко Дмитрий Анатольевич**, д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы, начальник Управления маркетинга и рекламы РГГУ, руководитель цеха «Образование» Гильдии Маркетологов.УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:
ООО «Агентство BCI Marketing»РЕДАКЦИЯ:
Сурен Григорян (гл. редактор)
Татьяна Чудина (зам. гл. ред.)
Валерия Михалюк
Михаил Краевский
Борис КузьминКОРРЕКТОР:
Эдит СоломахинаАДРЕС РЕДАКЦИИ:
105275, Москва,
просп. Буденного, д. 39, корп. 3
Тел./факс редакции:
(495) 365 0255
E-mail: suren@bci-marketing.ru
http://www.bci-marketing.ruИздание зарегистрировано
в Гос. Комитете РФ по печати.
Свидетельство о регистрации
№ 016349 от 11.07.1997 г.
Перерегистрировано
в Министерстве РФ по делам печати,
телерадиовещания и средств массовой
коммуникации.
Свидетельство о регистрации
ПИ № 77-11651 от 21.01.2002 г.Издается с января 1997 г.
Выходит ежемесячно.

Тираж 900 экз.

Отпечатано в типографии
«АМА-Пресс» (г. Москва)Распространяется по подписке.
Подписные индексы:
48668 — каталог «Роспечать»
40582, 43640 — Объединенный
каталог «Пресса России»Подписка через подписные агентства
«Урал-Пресс» — www.ural-press.ru
«Интер-Почта» — www.interpochta.ru
«МК-Периодика» — www.periodicals.ru
«Артос-ГАЛ»Подписка в странах СНГ
по каталогу «Роспечать»
Белоруссия: ОДО «Лагодапресс»
www.lagodapress.comПодписка через редакцию: выслать
заявку произвольной формы
с указанием номеров требуемого
издания и с контактной информацией.Материалы для публикации
принимаются
только в электронном виде.
Перепечатка материалов
только с разрешения редакции.

АННОТАЦИИ

А. Панкрухин

Антикризисный стратегический маркетинг

В статье показаны результаты влияния мирового экономического кризиса 2008 г. на состояние практики маркетинга в России. Фирмы оказались перед принципиальным выбором: отказавшись от принятой стратегии, заняться действиями, адекватными новым сугубо тактическим задачам или бережно относиться к этике бизнеса, еще больше сосредоточившись на нуждах и возможностях потребителей, вовлекаемых в партнерские отношения. В условиях кризиса выяснилось, что безжизненной оказалась не теория, а практика, сосредоточенная на сиюминутных рецептах. Показана динамика новых стратегических целей и методология выбора средств их достижения. Предупреждается о грядущей опасности того, что организация, даже если она успешна во время кризиса, может оказаться фатально не готова к посткризисному развитию.

Ключевые слова: маркетинг, стратегия, экономический кризис, антикризисный маркетинг, посткризисный маркетинг, этика маркетинга, партнерство в маркетинге.

А. Гвозденко

Формирование стратегии компании на основе анализа продаж ее услуг в регионах

Каждая компания, работающая в регионах, решает для себя основные вопросы, определяющие ее активность на той или иной территории. Решение этих вопросов может производиться посредством оценки рыночной силы региона, его перспективности, реальных возможностей компании и многого другого. Приведенные в статье методики могут быть полезны для принятия стратегических решений на уровне компании.

В статье анализируются продажи обязательного пенсионного страхования в регионах РФ в целях формирования стратегии деятельности негосударственного пенсионного фонда.

Анализ с использованием методики, основанной на применении принципа Парето, позволяет получить общее представление об активности регионов, а точнее, сформировать список регионов, которые оказали наибольшее влияние на общий результат продаж услуги ОПС в целом.

С помощью показателя «индекс развития отрасли» можно оценить в целом емкость рынка. В результате этого анализа мы получаем ответ на вопрос: где в большей и где в меньшей степени сконцентрированы продажи продукта. Показатель «индекс развития продаж компании» позволяет получить ответ на вопрос – где компания продает больше, а где – менее активно.

Соотнесение последних двух показателей применительно к анализируемым регионам позволяет сделать соответствующие выводы относительно маркетинговой стратегии работы в каждом из рассматриваемых регионов.

Ключевые слова: рыночная сила региона, доля рынка, емкость рынка, принцип Парето, индекс развития отрасли, индекс развития продаж компании, маркетинговая стратегия, пенсионное страхование.

О. Носикова

Методика измерения удовлетворенности клиентов в российских компаниях сферы услуг

В статье приводится сравнительный анализ двух методик измерения удовлетворенности клиентов – *CSI* и *NPS*, – на основании которого доказано, что при условии модификации с учетом российских условий методика *NPS* лучше удовлетворяет сформулированным автором требованиям в сфере услуг. Обоснована необходимость проверки применимости западной методики *NPS* на российском рынке услуг перед ее широким использованием в практике российских компаний. Приведены основные результаты адаптации данной методики в России (на примере сферы страховых услуг).

Ключевые слова: маркетинг услуг, чистый индекс промоутера, национальный индекс удовлетворенности потребителей, качество обслуживания, удовлетворенность клиентов, лояльность клиентов.

С. Борисова

Как превратить информационную систему в маркетинговый актив вуза

В статье рассматривается информационная система вуза в качестве его важнейшего маркетингового актива. Эффективное использование данного актива предоставляет менеджменту оперативно реагировать на возможные вызовы со стороны внешней и внутренней среды вуза.

Проанализированы специфика и задачи информационной системы вуза (в том числе, МИС), а также наиболее значимые элементы управления ею с учетом функций образовательной организации.

Ключевые слова: информационная система, маркетинговая информационная система, маркетинговый актив, управление МИС.

В. Бондаренко

Проблемы становления и эффективности современного маркетинг-менеджмента в России

В статье рассматриваются проблемы диалектического становления и инкорпорации современных стилей маркетинг-менеджмента в российскую экономику. Представлены традиционные стили управления экономикой в РФ, взаимодействующие с инкорпорируемыми методиками. Выделено понятие жизненного цикла концепции маркетинг-менеджмента. Обоснована возможность оценки национального маркетинг-менеджмента посредством инфраструктурных сравнений.

Ключевые слова: маркетинг-менеджмент, маркетингоориентированный стиль управления, инфраструктурные сравнения, жизненный цикл концепции маркетинг-менеджмента.

SUMMARIES

A. Pankrukhin

Anticrisis strategic marketing

The article shows the results of influence of the global economic crisis 2008 on the state of marketing practices in Russia. Firms have been forced to make an important choice: either to take certain steps adequate to new purely tactical tasks, having renounced the strategy, or to treat the ethics of business with care, even more focusing on the needs and possibilities of the consumers, who are involved in partner relationships. During the crisis it has become clear that not the theory has proved to be lifeless but the practice which is focused on short-term recipes. The article shows the evolution of new strategic objectives and a methodology of choosing means to achieve them. The author warns about the forthcoming risk of the fact that even if the organization performs well during the crisis, it may appear to be totally unprepared for post-crisis development.

Keywords: marketing, strategy, economic crisis, anticrisis marketing, postcrisis marketing, ethics of marketing, partner relationships.

A. Gvozdenko

The formation of the company strategy based on the regional sales analysis

For each operating region, the company answers the basic questions defining its activity within those specific territories. Such answers could be based upon the estimation of the specific region's market power, its potential, the company's actual abilities and other factors. The methods given in the article may be useful for making strategic decisions on the company level.

The article introduces the analysis of the obligatory state pension insurance policy sales in the various regions of the Russian Federation, with the purpose of forming the non-state pension fund's strategy.

The analysis, using the method based on the Pareto principle, allows for the formation of general ideas regarding the company's regional activity, or more precisely, the drawing up of the list of regions that have had the biggest influence on the general sales outcome.

The overall market capacity can be estimated by the "industry branch development index" indicator. This analysis answers the question of where the product sales are concentrated.

The "company sales development index" indicator answers the question of where the company's sales are more and less active.

The two indicators comparison, with regard to the regions being analyzed, allows for respective conclusions concerning the marketing strategy for each of them individually.

Keywords: regional market power, market share, market capacity, Pareto principle, industry branch development index, company sales development index, marketing strategy, pension insurance.

O. Nosikova

Methodology of client satisfaction evaluation in Russian companies from services sector

In this article comparative analysis of two methodologies of client satisfaction evaluation – CSI and NPS – is given. Based on this analysis it is proved that in case of tuning of NPS up to Russian specifics it better fits author's criteria for services industry. Necessity for testing of western NPS methodology before its mass use in practice of companies on Russian market is justified. Main results of adaptation of present methodology in Russia (with example of insurance industry) are given.

Keywords: service marketing, net promoter score, customer satisfaction index, quality of service, customer satisfaction, customer locality.

S. Borisova

How to turn an institute of higher education information system into it's marketing asset

In this article an institute of higher education information system is considering to be it's most important marketing database (marketing asset). Efficient using of this asset is giving management day-to-day opportunity to know all answers about possible challenges from external and internal institute of higher education environment.

Information system specificity and problems (including marketing information system) and also the most important elements of information system management taking into account educational institution functions were examined.

Keywords: information system, marketing information system, marketing asset, marketing information system management.

V. Bondarenko

Formation and efficiency problems of modern marketing-management in Russia

The paper presents main problems of dialectics of development and incorporation of modern marketing-management styles into economics of Russia. The author describes traditional management styles of economics in Russia in mix with incorporating methods and defines life cycle of marketing-management concept idea. The author also shows an opportunity of national marketing-management evaluation by infrastructural comparisons.

Keywords: marketing-management, market style of management, infrastructural comparisons, life cycle of marketing-management concept.

Александр ПАНКРУХИН

АНТИКРИЗИСНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ



Панкрухин Александр Павлович,
д. э. н., профессор, зам. зав. кафедрой
общего и специального менеджмента
Российской академии госслужбы при
Президенте РФ
a009pank@yandex.ru

Когда рынок стабилен, необходимость стратегии почти никем не оспаривается, а сами стратегии вполне могут различаться не по философии, не по целевым аудиториям и даже не по целям фирмы, а всего лишь по приоритетам отдельных средств маркетинга. Маркетинговые инструменты и приемы начинают выполнять роль конкурентных преимуществ и незаметно получают статус самостоятельных стратегий. Примеров — немало. Одни фирмы могут утверждать, что их стратегия — это «прямой маркетинг», другие громко кричат о своей «стратегии фирменного товара», третьи возложили надежды на успех

«стратегии временно низких цен» и т. п.

Это упрощение, редуцирование стратегии до комплекса мер или даже до отдельного приема, начинает играть очень злую шутку, когда тучи на рынке сгущаются. Ведь кризис, как правило, многогранен и поэтому его одним маркетинговым приемом не преодолеть, нужен более широкий подход. К тому же российское правительство не раз предупреждало бизнес, что в погоне за локальными успехами антикризисной тактики нельзя пренебрегать целями стратегического развития.

Еще сложнее, если об антикризисном маркетинге менедж-

мент спохватывается только при наступлении кризиса; такая фирма сильно и неоправданно рискует. Любому бизнесу, вообще любому субъекту обменных отношений необходимо иметь «под рукой» так называемый «План Б», причем комплексный — на случай возникновения существенных и множественных неблагоприятных обстоятельств и факторов.

КАК КРИЗИС СКАЗАЛСЯ НА МАРКЕТИНГЕ

Главное проявление кризиса со стороны потребителей — резкие изменения в структуре спроса, прежде всего со стороны индивидуальных потребителей¹. Некоторое увеличение испытал разве что спрос на продовольственные товары, и то благодаря тенденции, условно говоря, «наесться впрок».

Первая общая реакция в восприятии кризиса и изменении своего поведения со стороны отечественных предпринимателей оказалась достаточно разноречивой. По данным опросов и бесед автора, в малом и среднем бизнесе оказалось возможным выделить четыре наиболее распространенные позиции отношения к кризису²:

1. Кризис дает новые шансы. Поэтому надо инвестировать. Все правильно, и про двусмысленность японского иероглифа «кризис» как комплекса шансов и рисков, узнали многие. Но рис-

¹ См., напр.: Березин И.С. Крупнейшие потребительские рынки России: объем, динамика, перспективы: доклад российскому бизнесу. — М.: Беловодье, 2010. — 272 с. (Гильдия маркетологов рекомендует).

² Панкрухин А.П. Кризис и маркетинг: Проверка на вшивость или момент истины / МаркетингPRO. 2009. № 1—2.

ки в кризис несравнимо больше, чем обычно. Нужно четко представлять себе, какие решения на самом деле перспективны, а какие имеют тупиковый характер. Знаний этого, и особенно статуса этих знаний, как правило, большинству предпринимателей не хватает.

2. Залечь на дно и ничего не делать. Авось пройдет мимо. Это тоже ход, но это достаточно «страусиная» позиция, приемлемая в основном для тех, кому нечего терять.

3. Бизнес не терять, но на прибыль в кризис не рассчитывать. Поэтому все свои ресурсы разложить по «противонаправленным полочкам», в надежде, что проигрыш в одной позиции (стратегической хозяйственной единице, группе товаров) компенсируется приростом в другой. Квинтэссенция и одновременно простейший вариант — разложить все средства в несколько корзин разных валют. Это хоть и не бизнес, вообще, но все же, все же. Забывают при этом об одном. Начавшись, кризис сегодня-завтра затрагивает не отдельные сферы, а является глобальным. В таком случае проиграет весь бизнес.

4. Инвестировать, но в себя. «Залегли» и учимся, в т. ч. по разным интересным для нас направлениям и специализациям. Эта точка зрения объединила все предыдущие.

Реагируя на эти изменения, многие фирмы почти немедленно приступили к сокращению маркетинговых бюджетов и штатов. Количество маркетологов

сокращалось едва ли не в первую очередь, следуя разве что за такими же изменениями в штатах и работах рекламного направления.

Как мы уже знаем, опрос, проведенный Гильдией маркетологов, показал, что в 2009 году впервые в этом веке ощутимо сократился объем средств, направленных на проведение маркетинговых исследований с привлечением сторонних организаций-аутсорсеров (рис. 1).

Конкретные изменения в практике отечественного маркетинга были зафиксированы в обследовании-опросе топ-менеджеров 500 фирм компанией *ProfiOnline Research* (рис. 2).

Анализ полученных данных позволил констатировать следующее.

Кризис не оказал влияния на маркетинговую политику только 1/3 организаций. Остальные специалисты сферы маркетинго-

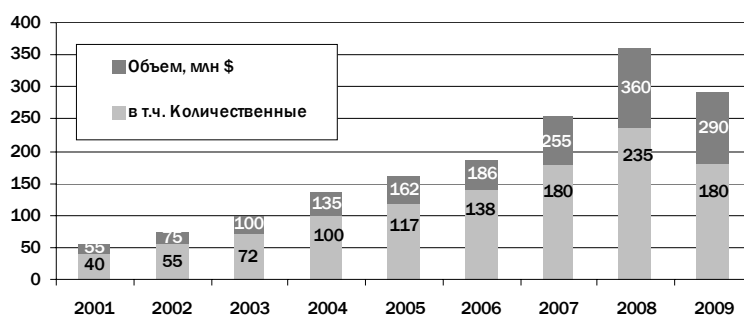


Рис. 1. Динамика объемов маркетинговых исследований в России, в т. ч. под влиянием кризиса

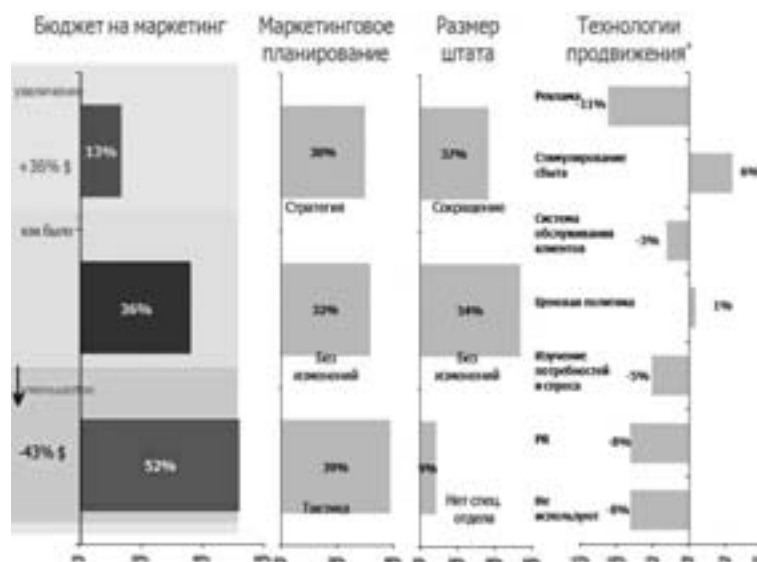


Рис. 2. Первоочередные изменения в российском маркетинге под воздействием кризиса*

*Примечание. Рост/падение использования технологии по отношению к докризисному периоду.

вых коммуникаций отмечают, что им пришлось вносить коррективы как в маркетинговую тактику, так и в стратегию своих компаний. Причем в большинстве из них изменения коснулись больше тактики, нежели стратегии в целом.

Около половины компаний были вынуждены сокращать бюджеты на маркетинговые коммуникации. В среднем бюджеты были урезаны на 43%. Больше всего пострадали компании, представляющие отечественный малый и средний бизнес (далее МСБ).

Увеличили бюджет на данную статью расходов лишь 13% организаций. Рост бюджета составил в среднем 36%.

Более 1/3 экспертов указали, что в их компаниях имели место сокращения персонала, занятого в сферах маркетинговых коммуникаций.

Среди используемых технологий продвижения меньше всего внимания стало уделяться рекламе, в то же время действия компаний, нацеленные на стимулирование сбыта в условиях кризиса, активизировались.

ПРИНЦИПАЛЬНЫЙ ВЫБОР: ОТКАЗ ОТ СТРАТЕГИИ ИЛИ ЭТИКА БИЗНЕСА?

Антикризисная маркетинговая стратегия, как часть антикризисной бизнес-стратегии фирмы, призвана увязать интересы организации, в частности, ее соб-

ственников, с изменениями внешней среды. С этой точки зрения³ маркетинговую стратегию можно считать относительно некапиталоемкой процессной инновацией в антикризисном управлении. Более того, эффективная антикризисная маркетинговая стратегия способна без снижения эффекта генерации доходов сократить издержки на сбыт и продвижение (бюджет маркетинга).

Инструментарий антикризисной стратегии маркетинга позволяет реализовать следующие цели:

- ◆ оптимизация объемов и структуры производства, системы ценообразования, каналов и способов продаж в соответствии с фактическим и прогнозируемым состоянием рынка (как ближайшая цель);
- ◆ сегментация рынка и выделение наиболее маржинальных или дополнительных сегментов потребителей, включая как имеющиеся, так и специально создаваемые благодаря активности фирмы новые сегменты рынка, новые категории потребителей;
- ◆ совершенствование качества и других факторов потребительской ценности продуктов в соответствии с запросами целевых групп потребителей, выявляемыми с их активным участием;
- ◆ использование дополнительных каналов продвижения, в частности, инструментов

малозатратного маркетинга и пр.

В реальной рыночной практике с наступлением кризиса часто происходит фактический отказ не только от ранее избранной и действовавшей маркетинговой стратегии, но и от стратегии как таковой. Логика при этом действует простая: темп изменений нарастает лавинообразно, результаты работы своей фирмы и поведение конкурентов не предсказуемы, поэтому надо просто «ловить ветер в свои паруса» и действовать сугубо ситуативно, в оперативном режиме «латая дыры». Главное, дескать, — снизить остроту воздействия кризиса. А к стратегии, мол, можно будет вернуться после кризиса.

Но на самом деле отказ от стратегии — это ведь тоже стратегический выбор, это вполне определенная философия фирмы. И тут на первый план выходит этика бизнеса, и выясняется «вдруг», что этический бизнес может быть более выгоден, хотя заметным это становится не сразу.

В кризис велик соблазн применить неэтичные методы и приемы, и что самое коварное, они могут принести временную, но довольно ощутимую пользу. А таких приемов привлечения победивших клиентов видимостью низких цен, сопровождаемого снижением потребительской ценности продукта и самих возможностей потребительско-

³ Матюшина Т.В. Алгоритм разработки антикризисной стратегии маркетинга: шаг за шагом // <http://www.src-master.ru/antikrizis/matyushina/matyushina.pdf>.

го выбора, немало. Это удешевление упаковки, часто сочетаемое с увеличением ее размеров во имя сугубо визуального эффекта, а то и с уменьшением ее содержимого, о чем на упаковке будет указано только самым неудобочитаемым образом. Это сокращение ассортимента и особенно сервиса. Это отказ от возможности оплаты товара клиентом в рассрочку и переход на предоплату, чуть сглаживаемый предложением скидок.

Начиная часто с довольно безобидных послаблений самому себе, бизнес очень быстро может перейти к технологии прямого обмана клиентов, в сочетании даже с самообманом, успокаивая себя тем, что «все так делают», «вот пройдет кризис — и мы снова станем белыми и пушистыми». Но честность не возвращается и по причине слома психологии работников, и из-за того, что рынок, его субъекты и отношения между ними уже серьезно испорчены, а «лечение» требует гораздо больших усилий и значительного времени.

К тому же, если воспользоваться аналогией с живыми организмами, отказ от маркетинговой стратегии вполне сопоставим с отказом от позвоночника как основы скелета. «Освободившаяся» от него мышца сможет продолжать свои сокращения, и это будет достаточно заметно, но никогда не приведет к серьезным положительным результатам.

СУХОЙ ОКАЗАЛАСЬ НЕ ТЕОРИЯ, А ПРАКТИКА, РЕЦЕПТУРА

Обреченность рецептуры, оторванной от стратегии, особенно ярко проявилась по мере разрастания кризиса. Лозунги типа «снизим качество (и упаковки, и самого товара), уменьшим количество и оставим ту же цену» — это уловки, действенные лишь для очень неопытного потребителя и только в начале кризиса. Вспомним тезис М. Портера: конкурентоспособность товара определяется величиной неоплаченной (полученной клиентом бесплатно) потребительской стоимости. Ну и какая же в таких «антикризисных» предложениях содержится дополнительная неоплаченная потребительская стоимость? Ее нет, есть только снижение этой стоимости, поскольку обесценивание денег (особенно заработанных) приходит в сознание человека позднее, когда там уже давно разместился и комфортно себя чувствует «недовес» (если не простой обман).

Или вот рекомендация такого рода: откажемся «на время» от индивидуализации рыночных отношений, сориентируемся только на вынужденный массовый спрос, перестанем даже пытаться увидеть в клиенте конкретного человека, ибо не по карману сейчас это, себестоимость зашкалит. Да ничего подобного! Именно в кризис выручать начинает поднакопленная за меж-

кризисное время лояльность потребителей, основанная не столько на экономической, сколько на эмоциональной составляющей отношений, т. е. собственно на приверженности и идентификации. Неслучайно специалисты отмечают: «в кризис осложняется система взаимодействия рациональных и иррациональных факторов, определяющих потребительское поведение. Потребители становятся все более восприимчивы к проявлениям искреннего внимания. Причем важна именно честная эмоциональная составляющая, неподдельная забота о потребителе»⁴.

ДИНАМИКА ЦЕЛЕЙ И СРЕДСТВ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

Неудивительно, что в кризис ключевыми становятся базисные маркетинговые действия, и прежде всего — **работа с информацией**.

С наступлением кризиса становится неопределимо важной ранняя диагностика предкризисных и особенно кризисных явлений на рынке и положения фирмы на нем, оперативность информационной работы и реагирования на ее результаты, выводы. Уже на стадии сбора рыночной информации кризис существенно снижает значимость всей исходной вторичной (ранее полученной) информации, одновременно резко повышая значимость данных о текущей ситуации. Вмес-

⁴ Никишкин В.В. Кризис маркетинга или маркетинг кризиса // Вестник Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. 2009. № 6. С. 17–23.

те с тем маркетинг в кризис становится малобюджетным, так что фирма может оценить и оплатить только ту информацию, которая ей нужна и полезна именно сейчас. При этом фирма стремится отказаться от услуг сторонних профессиональных организаций, но и собственный маркетинговый персонал при этом резко сокращает, о чем уже говорилось ранее. Такая «двусторонняя экономия» может особенно пагубно сказаться на качестве используемой информации. Оптимальный выбор — иной: или переход на полный информационный аудит-сорсинг, или создание нормальных условий для эффективной работы собственного маркетингового подразделения.

Меняется содержание требований к информации о рынке — ее актуальности, достоверности, полноте. Меняются задачи анализа рынка и искомые показатели его работы. Например, в работе посредников важным показателем становится не их потенциал розничных продаж, а готовность работать в том или ином режиме предоплаты. И новые задачи перед маркетологами должно поставить именно руководство фирмы, причем сформулировать их внятно, конкретно и оперативно.

Меняются потребители, возникают и становятся приоритетными **новые целевые группы и аудитории**, которых раньше

бизнес избегал или о взаимодействии с которыми не задумывался. В кризис многие фирмы переориентируются на клиентов с меньшими рисками неплатежеспособности, среди которых — госкорпорации и в целом субъекты государственной и муниципальной экономики. А это означает смену акцентов в маркетинговой политике: меньший ассортимент и сервис, конкурсные формы определения цены, переход от рекламы к прямым связям и др. Во взаимодействии с властными и общественными структурами замедлены процессы заключения сделок, велики требования к открытости и прозрачности бизнеса.

Меняются и методы работы.

Так, становится невозможным опираться на данные статистики. Так, в кризис важно знать не количество теоретически возможных клиентов (в т. ч. прежде всего в «бизнесе для бизнеса», а количество реально действующих, «живых» субъектов и их платежеспособность, а это можно оценить только в реальных контактах, а не кабинетными методами сбора информации.

Кризис требует изменений в подходе к целевым аудиториям.

Стратегический выбор здесь вполне конкретен: переманивать клиентов от конкурентов, пестовать лояльность собственной клиентуры, искать или создавать новых клиентов. Соответственно определяются и стратегические

цели. Нужно помнить: лояльность клиентов, а также поставщиков и посредников, вообще всех партнеров, — это именно та основная сила, которая будет удерживать компании на рынке⁵. Поэтому в кризис важен мониторинг лояльности, в сочетании с *ABC*-анализом востребованности и выгодности ассортимента и *XYZ*-анализом предсказуемости величины спроса, предъявляемого конкретными потребителями. И это все при том, что стратег обязан находить в кризис такое решение, которое будет не только перспективным, но и даст эффект «здесь и теперь».

В отношении **ассортимента выпускаемой продукции** важно чувствовать, что на каждой стадии жизненного цикла товара изменения средств маркетинга имеют особый характер, что должно приниматься во внимание при формировании антикризисных программ. Ни в коем случае нельзя закрывать дорогу перед инновациями: в отношении традиционных товаров и способов работы, у фирмы всегда найдутся более удачливые конкуренты.

Конечно, всегда остается соблазн переключиться на наиболее ходовые товары, поскольку это позволяет снизить текущие издержки. Но возможность индивидуализированного контакта с клиентом с использованием электронных форм коммуникаций, заказа и продаж продукции

⁵ Савельев В. Модель изменения потребительского поведения как основа антикризисной стратегии // *Advanter News*. 2009, март. № 1.

делает достаточно выгодной совсем иную категорию товаров, которые до сих пор многие производители причисляют к неэффективным «мелочам», но которые, как убедительно показал Крис Андерсон, способны существенно понизить планку себестоимости⁶.

Актуальной становится сегментация потребителей по отношению к **стоимости продукта**; при этом принято выделять несколько групп лояльных клиентов в связи с типом их ориентации: на высокое качество товара, на сервис/отношения, на оптимизацию соотношения «цена/качество» и на собственно цены (рис. 3).

Понятно, что лояльность клиентов последней категории наименее устойчива и сильно подвержена демпинговым поступкам конкурентов. Эмоциональная лояльность (в т. ч. из патриотических мотивов), как

свидетельствуют исследования, способна нивелировать более чем 15%-ную разницу в цене (а при обеспечении четкой отстройки от конкурентов — и того больше); однако надо иметь в виду, что в кризис она может существенно ослабнуть, особенно — без соответствующей «подпитки». Вместе с тем кризис — это экономически лучшее время для **брендирования** своих товаров, — и труд исполнителей дешев, и в связи с неустойчивостью всех и вся любая твердая позиция выглядит сверхтвердой, так что в списке брэндов товар и фирма могут шагнуть из «пелотона» сразу в лидеры рынка.

В кризис усиливается роль ситуативных средств воздействия на клиентов, особенно **в коммуникациях и продажах**.

Акции прямого, контактного маркетинга (*BTL*), распространившиеся еще в докризисное время, помогли удержать гораз-

до больше клиентов с наступлением кризиса. Многие компании именно в кризис выбирают *BTL*-инструменты, так как они четко таргетированы и позволяют «избегать» годового планирования.

Естественно, что эта же тенденция буквально «врастает» в плоть и кровь **мерчандайзинга**. В кризис обязательным становится стопроцентное совпадение по ЦА и местам продаж! Световой короб на месте продажи может оказаться эффективнее рекламного телеролика, а аромаркетинг и другие неречевые инструменты сенсорного, «предсознательного» маркетинга — эффективнее аргументов логики. Многие торговцы начинают играть на человеческих инстинктах, понимая, что они продолжают действовать даже в условиях существенного переструктурирования потребностей клиента в сторону экономии. Впрочем, если удастся завое-

Перетекание части потребителей вследствие снижения покупательной способности	Ключевой потребительский мотив	Позиционирование
<p>Отложенный спрос/отказ от покупки</p> <p>←</p> <p>1. Потребители, ориентированные исключительно на качество продукта</p>	<p>«Куплю меньше, но лучше» (Потребители, которые привыкли к приобретению продуктов высокого качества, будут активно противостоять переключению на товары более низкого качества)</p>	<p>«Эмоциональная дифференциация» (Например, несмотря на кризис, я покупаю лучшее, поскольку хочу побаловать себя и своих близких)</p>
<p>Отложенный спрос/отказ от покупки</p> <p>←</p> <p>2. Потребители, ориентированные на оптимальное сочетание «цена/качество»</p>	<p>«Оптимальное сочетание «цена/качество»» (Потребители, которые в условиях сокращения доходов будут ориентироваться на товары/услуги, цена и качество которых сбалансированы)</p>	<p>«Рациональная дифференциация» (Например: я уверен в оптимальности совершенной покупки, поскольку за меньшие деньги я купил продукт/услугу соответствующего качества)</p>
<p>3. Потребители, ориентированные исключительно на цену продукта</p>	<p>«Буду экономить» (Потребители, которые купят товар/услугу при условии наиболее низкой цены)</p>	<p>«Эмоционально-рациональная дифференциация» (Например: лучший продукт по лучшей цене)</p>

Рис. 3. Перетекание части потребителей вследствие снижения покупательной способности (по В. Савельеву).

⁶ Андерсон К. Длинный хвост: новая модель ведения бизнеса. М.: Вершина, 2008. 268 с.

вать симпатии умных покупателей, они образуют «золотой фонд» фирмы.

В логистике кризис настойчиво продиктовал важность перехода на аутсорсинг — обращения к профессионалам, способным за счет современных технологий высокотехнологичного обслуживания, в т. ч. по операциям с товарами с ограниченным сроком годности предложить своим клиентам оптимизацию издержек на складскую составляющую на выгодных для обеих сторон условиях, оказывать услуги ответственного хранения и грузообработки.

И В ЗАКЛЮЧЕНИЕ...

Кризис — это нормальное явление для рыночной экономики. Во время кризиса надо уметь агрегировать стратегические и тактические решения. Главный рецепт удержания своей конкурентоспособности в кризис — это наличие внятной стратегии, открытой, приемлемой для определенного и достаточно широкого круга клиентов, которые и в кризис останутся вам лояльными, если ощутят ваше постоянство и ваше доброе, внимательное к ним отношение.

Нагляднейший способ прояснить такое отношение — подарки. Кто-то может сказать: подарки в кризис, товар «на халяву» — это нереально. Но любой экономист и почти каждый предприниматель способен понять: подарок клиенту на сто рублей куда дешевле обойдется предпринимателю, чем такого же размера

скидка. Небольшой флакончик брендовой парфюмерии в качестве подарка подтвердит клиентке, что ее уважают и ценят гораздо лучше, чем даже увесистый «пузырь» никому неизвестного или просто расхожего, и тем более невостребованного товара. А счастья, конечно же, хочется всем, но наиболее благодарные ценители счастья — те, кто стеснен в средствах. Поэтому бесплатность способна обрести реальные коммерческие очертания.

А еще кризис — лучшее время для партнерства. Ведь практически все вдруг начинают понимать: именно сейчас в одиночку птицу удачи поймать могут единицы. Но реальную судьбу партнерства определяет философия и стратегия его участников. Обману и действиям в ущерб партнеру здесь не место. И, конечно, партнерство должно быть не просто взаимовыгодным, но обязательно более выгодным, чем действия поодиночке. Ближайший резерв — партнерство с потребителем, краудсорсинг. Некоторые фирмы-производители уже многому научились в выстраивании партнерства с посредниками и поставщиками. Но уже пора учиться долгосрочному партнерству с конкурентами, — умение делать такое партнерство уже становится главным критерием новой, современной конкурентоспособности.

Под напором доказательств своей ограниченности начинает выправляться ситуация, когда стало откровенно происходить

низведение маркетинга из ранга научно-практической дисциплины в категорию утилитарных «поделок на коленке». Важно помнить: попытка перестать быть самим собой, в кризис отступить от присущих вам норм рыночной деятельности в конце концов приведет к тому, что кризис вокруг закончится, а дурная память о не в меру «шустрых» фирмах останется. Им придется уйти.

Подобно тому, как к кризису надо готовиться заранее (в т. ч. в своих стратегических разработках и предпочтениях), так и о перспективах посткризисного развития надо заботиться еще в кризис. Среди опасностей неподготовленности к этой фазе рыночного развития прежде всего выделим такие:

Неоправданная удовлетворенность результатами в кризис: мол, справились с кризисом, а уж в некризисное время и вообще будем процветать. Осторожно: диаметр нимба не должен превышать диаметра головы!

Неготовность к обновлению: (нет нового плана «А»). Потеря концентрации, которая может привести к тому, что ваш бизнес прозеваает новые установки и действия конкурента, а ключевые клиенты окажутся потерянными.

Неготовность инструментария.

Излишняя ориентация на продажи и кеш.

Малочисленность маркетинговых кадров.

Александра ГВОЗДЕНКО

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ПРОДАЖ ЕЕ УСЛУГ В РЕГИОНАХ



**Гвозденко Александра
Николаевна,**

к. э. н., вице-президент – директор по развитию НПФ «Социальное развитие», директор липецкого регионального аналитического издания «Я – Руководитель», доцент кафедры маркетинга ВЗФЭИ Липецкий филиал agwosdenko@mail.ru

Каждая компания, работающая в регионах, решает для себя основные вопросы, определяющие ее активность на той или иной территории: в каких регионах стоит увеличивать активность, в каких регионах стоит ослабить усилия по обеспечению роста продаж, перекинуть силы на другие территории присутствия, какие регионы стоит покинуть, какие новые территории стоит захватывать.

Для ответов на перечисленные вопросы необходимо оценивать рыночную силу региона, его перспективность, реальные возможности компании и многое другое.

Рассмотрим методику анализа регионов, (с использованием правила Парето)¹ на примере рынка обязательного пенсионного страхования (ОПС), в рамках которого работают негосударственные пенсионные фонды (НПФ).

Использованная нами методика универсальна и может быть применена для анализа привлекательности регионов с точки зрения компании, работающей в любой отрасли.

Методика основана на применении принципа Парето, и позволяет выявить регионы с наиболее существенным вкладом в общий результат.

Закон Парето, или Принцип Парето, или принцип 20 на 80 — эмпирическое правило, введенное итальянским социологом и экономистом Вильфредо Парето (1848–1923), в наиболее общем виде формулируется как «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата». Может использоваться как базовый принцип для оптимизации какой-либо деятельности: правильно выбрав минимум самых важных действий, можно быстро получить значительную часть от планируемого полного результата, при этом дальнейшие улучшения неэффективны и могут быть неоправданны.

Однако, по утверждениям современных ученых и практиков, сегодня правило Парето — это не 20 на 80².

Наблюдение Вильфредо Парето за распределением богатства в обществе проводилось в XIX веке, в 1897 году ученый показал, что 80% всех богатств принадлежит 20% населения. Это было время начальной эпохи развития рынка — эпохи, для которой характерны такие черты, как концентрация капитала и низкий уровень жизни большинства населения. С ростом рынка были запущены неизбежные процессы повышения жизненного уровня большинства населения, роста количества компаний с большими объемами закупок. С 90-х годов XX века

¹ Качалов Игорь. Как быстро и объективно спланировать продажи по регионам. <http://www.kachalov.com>.

² Качалов Игорь. Планирование продаж с точностью 90% и выше; Василенко Тимур. Миф о 80/20. <http://www.improvement.ru/zametki/pareto/>.

соотношение 20/80 в большинстве случаев на рынке и в продажах изменилось. В настоящее время корректнее говорить о точке перегиба Парето. А положение этой точки зависит от текущей ситуации как на рынке, так и в бизнесе компании.

В конце XIX века во времена Парето эта точка перегиба, отделяющая крупных клиентов или богатых потребителей от всех остальных, оказалась 20% на 80%. Однако рынок развивался в течение 100 лет и сегодня, в большинстве случаев мы видим два ключевых случая точки перегиба Парето³:

- ◆ в сегменте крупных и средних корпоративных клиентов, на рынке корпоративных товаров и услуг 30% потребителей (клиентов) обеспечивают 70% количества покупок на рынке или в бизнесе компании;
- ◆ в сегменте конечных потребителей, на рынке массовых потребительских товаров 34% потребителей (клиентов) обеспечивают 66% количества покупок на рынке или в бизнесе компании

В большинстве случаев не прослеживается точного соответствия этим цифрам, они могут приближаться к данным значениям в той или иной степени.

Данные для анализа в нашем примере будут использованы условные, основанные на экспертных оценках участников рынка. Объем продаж услуги ОПС в конкретном регионе бу-

дет оценен в зависимости от того, в каком регионе договоры сдавались в ПФР (Пенсионный фонд РФ). Наша задача — объективно выделить наиболее перспективные регионы, где укрепление позиций компаний вероятнее всего в случае приложения соответствующих усилий.

Процедура расчета регионов, основанная на данных 2008 года, приводится в *таблице (Прил.)* и комментариях к ней.

На первом этапе нашего анализа предпринимается попытка выделить ведущие регионы по числу Парето — цифровому показателю соотношения Парето.

Шаг 1. Все регионы располагаются в порядке убывания продаж.

Шаг 2. Рассчитывается доля каждого региона в общероссийском (суммарном) объеме продаж ОПС.

Шаг 3. Рассчитывается кумулятивная доля продаж ОПС, то есть к доле продаж каждого текущего региона прибавляется доля продаж всех регионов, предшествующих по списку.

Шаг 4. Рассчитывается доля региона как географической единицы в общем списке регионов.

Шаг 5. Рассчитывается кумулятивная доля регионов по аналогии с расчетом на шаге 3.

Шаг 6. Рассчитывается число Парето. То есть складываются кумулятивные показатели продаж и регионов.

Шаг 7. Определяется та строчка, где число Парето становится равным 100. Это и есть грань между ведущими регионами и всеми остальными менее перспективными на данный момент времени регионами.

В нашем случае 22% регионов обеспечили 76% продаж, что примерно соответствует закону Парето применительно к условиям пока еще недостаточно развитого рынка ОПС. Границей, отделяющей ведущие регионы от остальных регионов, оказалась величина 34 517 заключенных в регионе договоров ОПС. Все, что выше — ведущие регионы.

Анализ с использованием методики, основанной на применении принципа Парето, позволяет получить общее представление об активности регионов, а точнее, сформировать список регионов, которые оказали наибольшее влияние на общий результат продаж услуги ОПС в целом по стране.

Для получения более детального представления о том, в каких регионах наиболее активно продается услуга всеми участниками рынка (где наиболее высокая степень информированности населения) и конкретной компанией, принятия на основе данной информации решений о работе в том или ином регионе проводится ИРО/ИРПК анализ, который позволяет на основе соот-

³ Качалов Игорь. Там же.

несения индексов ИРО и ИРПК региона делать выводы о целесообразных действиях компании на данной территории.

На этапе расчета **ИРО (индекс развития отрасли)** оценивается в целом емкость рынка, речь не идет о продажах конкретного НПФ. В результате этого анализа мы получаем ответ на вопрос: где в большей и где в меньшей степени сконцентрированы продажи ОПС. Так как ОПС — услуга пассивного спроса, которой не пользуются в основном по причине низкой информированности, можно предположить, что в регионах, где сконцентрированы в большей степени продажи НПФ, информированность населения достигла большей критической массы и эффект от работы НПФ на данной территории будет выше. А значит, туда стоит войти как можно быстрее.

Формула для расчета ИРО — доля продаж, деленная на долю населения.

$$\text{ИРО} = A/B * 100, \quad (1)$$

где

A — % продаж данных продуктов в данном регионе от общего рынка данных продуктов в РФ;
B — % населения данного региона от общего количества населения РФ.

Если, условно, в регионе проживает 10% населения РФ, и они потребляют 10% продукта от общей емкости рынка данного продукта в РФ, то ИРО = 100%, что соответствует среднему показателю потребления данного

продукта, то есть данный регион потребляет продукт в среднем также как и вся страна. Если регион потребляет продукт интенсивнее среднего, он становится более привлекательным с точки зрения работы в нем. Например, если ИРО = 200 (в том случае, когда 10% населения потребляет 20% продуктов), мы можем делать вывод о том, что регион потребляет в два раза интенсивнее, чем в среднем по РФ.

В рамках данного анализа не предпринимается попытки выяснить причины более активных покупок, анализ упрощенный и позволяет лишь ответить на вопрос: где потребляют активнее всего?

После получения показателя ИРО можно выделить:

- ◆ «горячие» регионы — показатель ИРО выше 110 единиц;
- ◆ «средние» регионы — показатель ИРО от 90 до 110 единиц.
- ◆ «холодные» регионы — показатель ИРО ниже 90 единиц.

Показатель **ИРПК (индекс развития продаж компании)**

позволяет получить ответ на вопрос — где компания продает более, а где — менее активно. Большой объем продаж в регионе еще не говорит об устойчивых позициях компании, необходимо учитывать и размер самого региона.

ИРПК рассчитывается как доля продаж компании в данном регионе, деленная на долю населения данного региона.

$$\text{ИРПК} = A/B * 100, \quad (2)$$

где

A — % продаж данных продуктов в данном регионе;

B — % населения данного региона от общего количества населения тех регионов, где компания продает свой продукт.

В знаменателе данной формулы за 100% берется не все население РФ, а только население тех регионов, где компания осуществляет продажи. Оценка результатов расчета производится аналогично показателю ИРО, то есть, например, если ИРПК более 110, значит, речь идет о регионе, куда компания проникла активнее, чем в другие регионы.

После того как мы получили показатели ИРО и ИРПК, их необходимо совместить в одной матрице (рис.). Матрица ИРО/ИРПК используется в качестве эффективного инструмента сравнительной оценки регионов РФ и определения стратегии продаж в каждом из регионов.

Квадрант 1: быстрые рыночные продажи и медленные продажи НПФ «Социальное развитие».

По результатам анализа в данный квадрант попал 21 регион: г. Москва и Московская область; Свердловская область; Республика Татарстан; Челябинская область; Ростовская область; Волгоградская область; Саратовская область; Пермский край; Кемеровская область; Вологодская область; Новосибирская область; Красноярский край; Удмуртская Республика; Астраханская область; Ханты-Мансийский а.о. — Югра; Чувашская Республика; Архангельская область; Республика Бурятия; Калининградская область; Мурманская область; Республика Карелия.

Данные регионы представляют собой потенциально хоро-

ший рынок для дальнейшего развития. В эти регионы стоит входить, или развивать свои продажи в тех из них, где НПФ «Социальное развитие» уже присутствует. Эти регионы характеризуются активностью потребителей, но, одновременно с этим, именно в этих регионах сильные позиции конкурентов, которые и формируют высокий ИРО. Необходимо быть готовыми к тому, что понадобится приложить усилия для борьбы с конкурентами. Для завоевания доли рынка требуется в два-три раза больше усилий и ресурсов, чем для удержания. Поэтому здесь необходимо расходовать ресурсы, накопленные в регионах квадранта № 2.

Квадрант 2: растущий рынок и растущие продажи НПФ «Социальное развитие».

По результатам анализа в данный квадрант попал регион: Липецкая область.

В этом регионе НПФ «Социальное развитие» находится в числе наиболее быстро развивающихся игроков рынка. В данном регионе фонд демонстрирует высокую реализацию своих возможностей по продажам. Скорость продаж в данном регионе можно повысить, но уже незначительно — на несколько процентов, повысить на порядок не получится, во всяком случае, при разумных и рентабельных инвестициях. В отличие от квадранта 3, в квадранте 2 удержание позиций связано с работой в условиях высокой конкуренции. Поэтому именно в данном регионе стоит уделить особое внимание программам лояльности клиентов.

Высокий ИРО	1. ↑ Рынок	Продажи ↓	2. ↑ Рынок	Продажи ↑
	4. ↓ Рынок	Продажи ↓	3. ↓ Рынок	Продажи ↑
Низкий ИРО	Низкий ИРПК		Высокий ИРПК	

Рис. Матрица ИРО / ИРПК

Комментарии к рисунку

По вертикали отложен показатель ИРО, по горизонтали – ИРПК. В результате получаем 4 квадранта.

Значения колонок 16 и 17 таблицы позволяют нам отнести каждый из регионов в соответствующий квадрант матрицы ИРО/ИРПК и сделать соответствующие выводы относительно стратегии работы негосударственного пенсионного фонда в разрезе регионов.

В целом это сильный рынок с хорошим потенциалом, требуется активная работа для ограничения доступа конкурентов.

Квадрант 3: медленные рыночные продажи и быстрые продажи НПФ «Социальное развитие».

В данный квадрант по результатам проведенного анализа не попал ни один регион.

Это означает, что ни в одном из регионов НПФ «Социальное развитие» не оказался впереди всех на «холодном» рынке.

Дадим краткую характеристику стратегии работы компании в регионах, попавших в квадрант 3.

Основная тактика работы — удержание. Возможно, пассивное удержание без вложения дополнительных средств, так как позиции конкурентов слабые. Необходимо удерживать текущих клиентов, без лишнего фанатизма привлекать новых, а заработанную прибыль использовать для своего развития в других регионах до тех пор, пока данный регион не вырастет или пока конкуренты не активизиру-

ются. Не стоит тратить деньги для развития продаж в данных регионах, необходимо использовать ресурсы на других рынках.

Квадрант 4: медленные рыночные продажи и медленные продажи НПФ «Социальное развитие».

По результатам анализа в данный квадрант попали остальные 60 регионов.

В данных регионах существуют возможности занять прибыльную долю на «холодном» рынке. Если регион быстрорастущий (например, растет со скоростью 30%), то ИРО = 85, через год превращается в ИРО = 115, то есть регион станет вполне активным по оборачиваемости продукта. Этого времени вполне хватит, чтобы успеть открыть офис и наладить продажи. Поэтому есть смысл следить за ИРО «холодных» регионов. Важно вовремя войти в регион, чтобы вовремя захватить долю на рынке. То есть необходимо рассчитывать динамику ИРО, сравнивать показатель ИРО отчетного года с аналогичным показателем прошлого года.

Еще одним поводом выхода в холодный регион может быть наличие «административного ресурса».

ИРО/ИРПК анализ основан лишь на показателях продаж — рыночных и самой компании, поэтому его применение довольно-таки ограничено (а в нашем случае, необходимо еще учитывать допущение, что фонды реально могут работать в различных регионах, а сдавать договоры в ПФР региона, не связанного с регионом работы). В идеале, должен проводиться комплексный анализ, учитывающий совокупность факторов (стоимость администрирования, уровень заработных плат в регионе, конкуренцию, партнерство, логистика, доходы населения, наличие ресурсов, наличие крупных

предприятий и др.), при этом даже в случае комплексного анализа рекомендуется брать не более 10 параметров для оценки (и не менее 5).

С позиций комплексного анализа интересной может показаться следующая информация. При доходе населения более 800 долл. в расчете на 1 человека в месяц происходит формирование спроса на многие продукты за короткий промежуток времени. Возможно, продажу услуг НПФ можно рассматривать в корреляции с данным показателем. Неполный список городов, с доходом населения более 800 долл. на человека в месяц по данным Росстата на 2009 год: Москва, Салехард, Ханты-Мансийск, Тюмень, Сургут, Норильск, Южно-Сахалинск, Санкт-Петербург, Владивосток, Самара, Тольятти, Екатеринбург, Анадырь, Хаба-

ровск, Магадан, Мурманск, Сыктывкар, Казань, Уфа, Томск.

Таким образом, при использовании ИРО/ИРПК анализа, компании, оценив свои ресурсы, стоит определиться с количеством регионов в каждом квадранте, например 3—5 регионов для активного удержания позиций, 5—15 — для входа и развития продаж. При выборе регионов в программу удержания необходимо обращать внимание на «горячие» регионы, где наиболее активны атаки конкурентов, особенно велик риск там, где позиции самой компании высоки. При выборе регионов для входа необходимо обращать внимание на скорость роста, регион может быть как «горячим», так и «средним» (но не «холодным»), важно, чтобы он был быстрорастущим.

КОММЕНТАРИИ К ПРИЛОЖЕНИЮ

Источник. Экспертные оценки количества заключенных договоров ОПС в регионах по состоянию на февраль 2009 года.

Столбец 0 — порядковые номера регионов.

Столбец 1 — названия регионов. Регионы располагаются в порядке убывания продаж в столбце 2.

Столбец 2 — продажи ОПС в регионе, экспертные оценки, продажи могут быть скорректированы при необходимости экспертным способом.

Столбец 3 — доля региона в общероссийском (суммарном) объеме продаж ОПС.

Столбец 4 — доля продаж ОПС нарастающим итогом, показатель каждого региона складывается со всеми показателями вышестоящих регионов, последний регион в столбце завершает суммирование всех продаж, контрольная цифра последнего региона в колонке — 100%. Столбец 5 — доля региона как географической единицы в общем списке регионов, в данном примере каждая клетка столбца 5 рассчитана как $1/82$, где 82 — общее количество регионов.

Столбец 6 — доля регионов нарастающим итогом, показатель каждого региона складывается со всеми вышестоящими показателями. Значение последнего показателя в столбце равно 100%, что говорит о том, что список регионов полный.

Столбец 7 — Расчет числа Парето: сумма столбцов 4 и 6.

Столбец 8 — Идентификация ведущих регионов. Кодом 1 помечены ведущие регионы, значение суммы Парето которых меньше или равно 100. Остальные регионы можно считать слабыми. Границу необязательно выбирать ровно на уровне суммы Парето, следует учитывать разрыв значений в столбце 2.

Столбец 11 — жирным выделены горячие регионы по показателю ИРО (столбец 3/столбец 10). Значение более 110% — регионы с активностью покупок продуктов выше среднерыночной.

Столбец 15 — индекс развития продаж компании, рассчитан как отношение процента продаж НПФ «Социальное развитие в данном регионе» к проценту населения данного региона от общего количества населения регионов, где присутствует НПФ «Социальное развитие». Жирным выделен горячий регион по показателю ИРПК (столбец 13/столбец 14). Значение более 110% — регионы, куда НПФ «Социальное развитие» проник активнее всего.

В таблице темно-серым цветом выделены регионы активного присутствия НПФ «Социальное развитие». Светло-серым цветом выделены ведущие регионы по показателю Парето.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица

Расчет ведущих регионов

0	1	2	3	4	5	6	7	8
№	Регион	Продажи НПФ, кол-во договоров ОПС	Прода- жи, %	Прода- жи, кум. %	Регион, %	Регион, кум. %	Число Парето	Веду- щие регио- ны
1.	г. Москва и Московская область	436 279	19,19	19,19	1,22	1,22	20,41	1
2.	Свердловская область	143 885	6,33	25,52	1,22	2,44	27,96	1
3.	Республика Татарстан	107 936	4,75	30,27	1,22	3,66	33,93	1
4.	Челябинская область	106 484	4,68	34,96	1,22	4,88	39,83	1
5.	Липецкая область	92 541	4,07	39,03	1,22	6,10	45,12	1
6.	Ростовская область	87 346	3,84	42,87	1,22	7,32	50,19	1
7.	Волгоградская область	83 453	3,67	46,54	1,22	8,54	55,08	1
8.	Саратовская область	75 367	3,32	49,86	1,22	9,76	59,61	1
9.	Пермский край	71 808	3,16	53,02	1,22	10,98	63,99	1
10.	Кемеровская область	67 704	2,98	55,99	1,22	12,20	68,19	1
11.	Вологодская область	67 316	2,96	58,96	1,22	13,41	72,37	1
12.	Новосибирская область	65 068	2,86	61,82	1,22	14,63	76,45	1
13.	Красноярский край	64 445	2,84	64,65	1,22	15,85	80,51	1
14.	Краснодарский край	60 436	2,66	67,31	1,22	17,07	84,39	1
15.	г. Санкт-Петербург и Ленинградская область	56 376	2,48	69,79	1,22	18,29	88,09	1
16.	Удмуртская Республика	54 331	2,39	72,18	1,22	19,51	91,69	1
17.	Республика Дагестан	39 543	1,74	73,92	1,22	20,73	94,65	1
18.	Иркутская область и Усть-Ордынский Бурятский а.о.	37 635	1,66	75,58	1,22	21,95	97,53	1
19.	Астраханская область	34 517	1,52	77,10	1,22	23,17	100,27	0
20.	Нижегородская область	32 744	1,44	78,54	1,22	24,39	102,93	0
21.	Оренбургская область	31 937	1,41	79,94	1,22	25,61	105,55	0
22.	Самарская область	31 753	1,40	81,34	1,22	26,83	108,17	0
23.	Ханты-Мансийский а.о.-Югра	29 803	1,31	82,65	1,22	28,05	110,70	0
24.	Чувашская Республика	25 504	1,12	83,77	1,22	29,27	113,04	0
25.	Архангельская область	23 327	1,03	84,80	1,22	30,49	115,29	0
26.	Республика Бурятия	22 658	1,00	85,80	1,22	31,71	117,50	0
27.	Алтайский край	22 309	0,98	86,78	1,22	32,93	119,70	0
28.	Калининградская область	20 650	0,91	87,69	1,22	34,15	121,83	0
29.	Белгородская область	19 793	0,87	88,56	1,22	35,37	123,92	0
30.	Тульская область	17 268	0,76	89,32	1,22	36,59	125,90	0
31.	Мурманская область	16 982	0,75	90,06	1,22	37,80	127,87	0
32.	Омская область	16 642	0,73	90,79	1,22	39,02	129,82	0
33.	Республика Саха (Якутия)	16 182	0,71	91,51	1,22	40,24	131,75	0
34.	Ставропольский край	15 264	0,67	92,18	1,22	41,46	133,64	0
35.	Хабаровский край	15 069	0,66	92,84	1,22	42,68	135,52	0
36.	Республика Коми	14 701	0,65	93,49	1,22	43,90	137,39	0
37.	Республика Карелия	13 758	0,61	94,09	1,22	45,12	139,22	0
38.	Приморский край	13 088	0,58	94,67	1,22	46,34	141,01	0
39.	Забайкальский край	12 142	0,53	95,20	1,22	47,56	142,76	0
40.	Владимирская область	11 741	0,52	95,72	1,22	48,78	144,50	0
...
76.	Республика Калмыкия	0	0,00	100,00	1,22	92,68	192,68	0
77.	Чеченская Республика	0	0,00	100,00	1,22	93,90	193,90	0
78.	Республика Алтай	0	0,00	100,00	1,22	95,12	195,12	0
79.	Республика Тыва	0	0,00	100,00	1,22	96,34	196,34	0
80.	Еврейская а.о.	0	0,00	100,00	1,22	97,56	197,56	0
81.	Чукотский а.о.	0	0,00	100,00	1,22	98,78	198,78	0
82.	г. Байконур	0	0,00	100,00	1,22	100,00	200,00	0
	Итого по Российской Федерации	2 273 083	100					

Таблица (Окончание)

Расчет ведущих регионов

0	9	10	11	12	13	14	15	16	17
№	Численность населения по состоянию на 31.12.2008 (данные Росстата)	% населения данного региона от общего количества населения России	Индекс развития отрасли (ИРО)	продажи НПФ «Социальное развитие», количество договоров ОПС	% продаж НПФ «Социальное развитие» в регионе	% населения региона от общего количества населения регионов, где присутствует НПФ «Социальное развитие»	Индекс развития продаж компании (ИРПК)	ИРО (высокий или низкий)	ИРПК (высокий или низкий)
1.	17 222	11,95	160,61	0	0,00	61,71	0,00	высокий	<i>низкий</i>
2.	4395	3,05	207,56	1029	0,72	15,75	4,54	высокий	<i>низкий</i>
3.	3769	2,62	181,56	0	0,00	13,50	0,00	высокий	<i>низкий</i>
4.	3508	2,43	192,44	0	0,00	12,57	0,00	высокий	<i>низкий</i>
5.	1163	0,81	504,47	92541	100,00	4,17	2399,83	высокий	высокий
6.	4242	2,94	130,54	0	0,00	15,20	0,00	высокий	<i>низкий</i>
7.	2599	1,80	203,57	1042	1,25	9,31	13,41	высокий	<i>низкий</i>
8.	2573	1,79	185,70	0	0,00	9,22	0,00	высокий	<i>низкий</i>
9.	2708	1,88	168,11	0	0,00	9,70	0,00	высокий	<i>низкий</i>
10.	2822	1,96	152,10	210	0,31	10,11	3,07	высокий	<i>низкий</i>
11.	1218	0,85	350,39	0	0,00	4,36	0,00	высокий	<i>низкий</i>
12.	2640	1,83	156,26	0	0,00	9,46	0,00	высокий	<i>низкий</i>
13.	2890	2,01	141,37	0	0,00	10,35	0,00	высокий	<i>низкий</i>
14.	5142	3,57	74,51	653	1,08	18,42	5,86	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
15.	6 214	4,31	57,52	138	0,24	22,26	1,10	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
16.	1529	1,06	225,28	0	0,00	5,48	0,00	высокий	<i>низкий</i>
17.	2712	1,88	92,44	0	0,00	9,72	0,00	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
18.	2505	1,74	95,25	0	0,00	8,98	0,00	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
19.	1005	0,70	217,74	0	0,00	3,60	0,00	высокий	<i>низкий</i>
20.	3341	2,32	62,13	0	0,00	11,97	0,00	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
21.	2112	1,47	95,87	0	0,00	7,57	0,00	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
22.	3171	2,20	63,48	0	0,00	11,36	0,00	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
23.	1520	1,05	124,31	0	0,00	5,45	0,00	высокий	<i>низкий</i>
24.	1279	0,89	126,42	0	0,00	4,58	0,00	высокий	<i>низкий</i>
25.	1262	0,88	117,19	0	0,00	4,52	0,00	высокий	<i>низкий</i>
26.	961	0,67	149,48	0	0,00	3,44	0,00	высокий	<i>низкий</i>
27.	2497	1,73	56,64	1822	8,17	8,95	91,29	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
28.	937	0,65	139,72	0	0,00	3,36	0,00	высокий	<i>низкий</i>
29.	1525	1,06	82,28	1185	5,99	5,46	109,57	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
30.	1553	1,08	70,49	315	1,82	5,56	32,78	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
31.	843	0,58	127,71	0	0,00	3,02	0,00	высокий	<i>низкий</i>
32.	2014	1,40	52,39	0	0,00	7,22	0,00	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
33.	950	0,66	107,99	0	0,00	3,40	0,00	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
34.	2707	1,88	35,75	0	0,00	9,70	0,00	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
35.	1402	0,97	68,14	0	0,00	5,02	0,00	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
36.	959	0,67	97,19	0	0,00	3,44	0,00	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
37.	687	0,48	126,96	0	0,00	2,46	0,00	высокий	<i>низкий</i>
38.	1988	1,38	41,74	0	0,00	7,12	0,00	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
39.	1117	0,78	68,92	0	0,00	4,00	0,00	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
40.	1440	1,00	51,69	0	0,00	5,16	0,00	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
...
76.	284	0,20	0,00	0	нет продаж	1,02	нет продаж	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
77.	1239	0,86	0,00	0	нет продаж	4,44	нет продаж	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
78.	209	0,15	0,00	0	нет продаж	0,75	нет продаж	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
79.	314	0,22	0,00	0	нет продаж	1,13	нет продаж	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
80.	185	0,13	0,00	0	нет продаж	0,66	нет продаж	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
81.	50	0,03	0,00	0	нет продаж	0,18	нет продаж	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
82.	100	0,07	0,00	0	нет продаж	0,36	нет продаж	<i>низкий</i>	<i>низкий</i>
	144 110	100,00							

Ольга НОСИКОВА

МЕТОДИКА ИЗМЕРЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ



Носикова Ольга Олеговна,
аспирантка Государственного
университета – Высшая школа
экономики, кафедра маркетинга фирмы.
o.nosikova@mail.ru

Развитие сферы услуг в нашей стране привело к пониманию того, что работа клиентских подразделений компании в процессе продаж и обслуживания является существенным, а иногда даже ключевым фактором для достижения удовлетворенности клиентов. В условиях нарастающей конкуренции между компаниями неценовые показатели в области работы с клиентами становятся особенно актуальными для отдельных секторов экономики, в особенности для компаний, работающих в сфере услуг.

Однако в России на сегодняшний день еще не сформировалась система измерения мнений потребителей сферы услуг, позволяющая не только измерить уровень их удовлетворенности, но и предпринять реальные шаги по изменению их мнения о работе компании. Те методики, которые в этом отношении активно используются на Западе, в неизменном виде в России неприменимы ввиду специфики российских условий. По этой причине автором были сформулированы требования к методике изучения удовлетворенности

потребителей в российских компаниях сферы услуг. А именно, эта методика должна давать возможности:

- а) систематического проведения низкокзатратных исследований;
- б) проведения необременительных для широкого круга клиентов опросов, не оказывающих негативного воздействия на их отношение к компаниям;
- в) взаимосвязи с финансовыми показателями компании;
- г) сравнений между отраслями, компаниями, подразделениями, направлениями бизнеса;
- д) включения результатов в бизнес-процессы, в т. ч. использования в системе стимулирования труда сотрудников.

На основании сформулированных требований, предъявляемых к методике изучения удовлетворенности потребителей, а также других параметров автором был проведен сравнительный анализ двух конкурирующих между собой индексов: национального индекса удовлетворенности потребителей (*Customer Satisfaction Index, CSI*), разработанного в 1989 году специалистами Стокгольмской школы экономики¹, и чистого индекса промоутера (*Net Promoter Score, NPS*), созданного в 2003 году Ф. Райхельдом,

¹ См.: Fornell C., Johnson M.D., Anderson E.W., Cha J., Bryant B. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings // *Journal of Marketing*. – 1996. – Vol. 60 (Oct.). – P. 7–18; Fornell C., Van Amburg D., Morgeson F., Anderson E.W., Bryant B.E., Johnson M.D. The American Customer Satisfaction Index at 10 Years. A summary of findings: Implications for the Economy, Stock Returns and Management. – Ann Arbor, MI: The Stephen M. Ross School of Business, 2005. – 140 p.

бывшим руководителем и действующим членом научного общества крупной международной консалтинговой компании *Bain and Company*². Общей целью данных методик является изменение отношения потребителей к услугам компании.

Методика *CSI* позволяет комплексно оценить широкий круг факторов, влияющих на удовлетворенность потребителей, предоставляет возможность построения модели удовлетворенности, многомерного анализа взаимосвязи ожиданий клиента, воспринимаемого качества и ценности для потребителя с уровнем удовлетворенности клиента, во многих случаях обеспечивает сильную корреляцию индекса с экономическими показателями компании. Недостатками методики являются высокие затраты на проведение исследований из-за большого числа вопросов в анкете, и смещение оценок из-за навязывания респондентам факторов оценки удовлетворенности. Строго фор-

мализованный характер вопросов анкеты хотя и позволяет количественно сопоставлять основные области недовольства потребителей, но не дает возможности выявлять глубинные причины, вызывающие это недовольство.

Методика *NPS* строится на анализе лишь одного аспекта удовлетворенности — готовности клиента порекомендовать компанию своим друзьям и знакомым, что позволяет проводить низкозатратные и необременительные для клиентов исследования. Анкета включает в себя вопрос о возможности дать такую рекомендацию по 11-балльной шкале и один открытый вопрос с просьбой обосновать поставленную оценку. Респонденты, поставившие 9 или 10 баллов, считаются приверженцами компании (промоутерами); 7 или 8 баллов — пассивными клиентами (нейтралами); от 0 до 6 баллов — неудовлетворенными клиентами (противниками). Чистый индекс промоутера *NPS* рассчитывается как разность долей

промоутеров и противников среди общего числа опрошенных клиентов. Хотя индекс *NPS* не учитывает многих аспектов удовлетворенности клиентов, он, судя по результатам зарубежных исследований, достаточно сильно, а для ряда сфер бизнеса даже сильнее, чем индекс *CSI*, коррелирует с экономическими показателями компаний (табл. 1).

В таблице 2 приводятся результаты выполненного автором сравнительного анализа двух методик.

Ближе всего к тому, чтобы соответствовать разработанным автором требованиям, находится методика *NPS*. Если бы аналогичную методику можно было применять в российских компаниях, такое соответствие стало бы полным. В силу своей простоты и эффективности, на первом этапе эта методика позволит укрепить понимание необходимости в регулярном изучении

Таблица 1

Коэффициенты парной корреляции трехлетней динамики двух индексов (*NPS* и *CSI*) с динамикой прибыли компаний*

Отрасль экономики	Чистый индекс промоутера (<i>Net Promoter Score</i>)	Индекс удовлетворенности клиентов (<i>Customer Satisfaction Index</i>)
Производство компьютеров	$R^2 = 0,70$	$R^2 = 0,76$
Страхование жизни	$R^2 = 0,83$	$R^2 = 0,58$
Отрасль авиаперевозок	$R^2 = 0,57$	$R^2 = 0,70$
Услуги интернет-связи	$R^2 = 0,93$	Нет данных
В среднем по отраслям	$R^2 = 0,76$	$R^2 = 0,68$
Примечание: R^2 – квадрат коэффициента парной корреляции; отражающий связь между показателем <i>NPS</i> и динамикой прибыли компании; <i>CSI</i> и динамикой прибыли компании. R -квадрат принимает значение между нулем и единицей, причем ноль означает отсутствие линейной связи, а единица – строгую линейную зависимость.		

* Источники: Keiningham T.L., Cooil B., Andreassen T.W., Aksoy L.A. Longitudinal Examination of „Net Promoter“ on Firm Revenue Growth // *Journal of Marketing*. – 2007. – Vol. 71 (July). – No 3. – P. 39–51.

² Reichheld F.F. The One Number You Need to Grow // *Harvard business Review*. – 2003. – (December). – P. 46–56.

Таблица 2

Сравнение методик удовлетворенности потребителей (NPS и CSI)

Параметры сравнения	NPS	CSI
Вопросы анкеты	два вопроса: закрытый (поставить одну оценку) и открытый (объяснить поставленную оценку)	ряд закрытых вопросов, содержащий длинный список аспектов, которые следует оценить
Специфика анкеты	респондент сам называет факторы, по которым оценивает компанию/услугу	респонденту предлагаются конкретные факторы для оценки компании (цена, качество, имидж, доступность и др.)
Специфика ответов	развернутые ответы респондентов	возможности получить развернутую информацию по каждому критерию сильно ограничены
Система оценок	11-бальная шкала (0 – уровень, на котором потребители полностью не удовлетворены, и 10 – полностью удовлетворены)	101-бальная шкала (0 – уровень, на котором потребители полностью не удовлетворены, и 100 – полностью удовлетворены), но допускается 11-бальная шкала (напр., в Швейцарии) или любая другая шкала, индивидуально подобранная для компании, оценки которой в дальнейшем проецируются на 101-бальную шкалу (например, в России)
Метод проведения опроса	телефонный опрос с помощью системы CATI	телефонный опрос с помощью системы CATI; допускается анкетирование в точках продаж, опрос по Интернету
Время, затраченное на опрос	2–5 минут	10–15 минут
Сравнение достигнутого уровня удовлетворенности	с уровнем удовлетворенности предыдущей волны исследования или со средним уровнем по компании	с идеальным и ожидаемым потребителями уровнем (в США), со стандартом (нормативным компонентом) (в Швейцарии), с ожидаемым или установленным в компании стандартом (в России)
Расчет показателя удовлетворенности	простые вычисления, базирующиеся на разности долей промоутеров и противников	более сложный математический аппарат: расчеты большого числа показателей проводятся с помощью специальных математических методов анализа данных
Расчет показателя лояльности клиентов	не рассчитывается	на основе отдельного блока вопросов о приверженности клиентов компании, услуге
Расчет уровня качества услуги	по ответам респондентов выявляются факторы, влияющие на качество услуги, узкие места в обслуживании клиентов, что позволяет управлять качеством	на основе отдельного блока вопросов о качестве услуги
Контроль качества	производится посредством установления ответственности подразделений и сотрудников за качество обслуживания клиентов	в анкету можно дополнительно включить вопросы о работе конкретных подразделений, сотрудников для установления их ответственности
Связь с экономическими показателями компании	теснота связи зависит от отрасли экономики	теснота связи зависит от отрасли экономики
Удовлетворение требованиям, предъявляемым к методике		
а) низкокзатратность;	удовлетворяет	не удовлетворяет
б) проведение необременительных для широкого круга клиентов опросов, не оказывающих негативного воздействия на их отношение к компаниям;	удовлетворяет	частично удовлетворяет
в) взаимосвязь с финансовыми показателями компании;	удовлетворяет	удовлетворяет
г) возможность сравнений между отраслями, компаниями, подразделениями, направлениями бизнеса;	удовлетворяет	удовлетворяет
д) включение результатов в бизнес-процессы, в т.ч. использование в системе стимулирования труда сотрудников.	удовлетворяет	частично удовлетворяет

Источник. Результаты собственного эмпирического исследования

мнения клиентов о компании. А при наличии финансовых возможностей можно будет сделать следующий шаг, дополнив методику *NPS* новыми элементами, например, создав гибриды методики. В этом случае расширенная методика *NPS* сможет выполнять новые функции, например, часть функций, выполняемых сегодня методикой *CSI*. Таким образом, методика *NPS* служит так называемым «фундаментом» для построения нового «здания» комплекса маркетинговых исследований в области измерения удовлетворенности клиентов.

Несмотря на то, что методика *NPS* на сегодняшний день без всяких научных обоснований скопирована и применяется некоторыми российскими компаниями, ее применимость и адекватность получаемых с ее помощью результатов оставалась под вопросом. Ведь известно, что прямое копирование методик, созданных в странах с развитой рыночной экономикой и зрелым потребительским поведением, в российских условиях зачастую приводит к ошибкам. Опишем препятствия, мешающие прямому перенесению методики *NPS* на российскую почву.

Во-первых, неясно, как будет восприниматься российскими потребителями главный вопрос анкеты о готовности дать рекомендацию: поймут ли они суть вопроса, станут ли они на него отвечать, не будет ли вопрос их

раздражать. Возможно, из-за особенностей менталитета российские граждане считают неэтичным кому-либо что-либо рекомендовать, даже если они полностью удовлетворены услугами компании?

Во-вторых, существует вероятность, что россияне, привыкшие к «школьной» 5-балльной системе оценки, не способны оценивать свое отношение к компании по 11-балльной шкале. Неясно, какой содержательный смысл россияне будут вкладывать в ту или иную градацию этой шкалы. В случае если восприятие градаций шкалы в России окажется иным, чем на Западе, понадобится изменить и критерии отнесения того или иного клиента к группе промоутеров, нейтралов или противников.

В-третьих, непонятно, как отнесутся сотрудники компаний к новой системе стимулирования труда, основанной на достижении ими определенного значения показателя *NPS*: станут ли они больше заботиться о повышении качества своей работы либо эта система вызовет у них лишь раздражение по отношению к своей компании?

В-четвертых, неясно, следует ли ожидать существенной экономической отдачи от методики *NPS* в России: будет ли показатель удовлетворенности клиентов коррелировать с темпами роста прибыли компании.

Таким образом, стала ясна необходимость в проведении

научных исследований, направленных на создание российской методики изучения удовлетворенности потребителей сферы услуг. А поскольку результаты применения этой методики должны быть по возможности сопоставимыми с результатами применения методики *NPS* на Западе, желательно, чтобы оказалось возможным лишь модифицировать методику *NPS* с целью ее адаптации к российским условиям.

Для проверки применимости методики *NPS* в российских компаниях сферы услуг (на примере страховой отрасли) на протяжении 2007–2008 годов под руководством автора были проведены широкомасштабные эмпирические исследования, на основе которых были получены следующие основные результаты.

1. Вопрос о готовности рекомендовать компанию своим друзьям и знакомым соответствует преобладающему в стране менталитету потребителей, не вызывает у них недоумения, а их ответы позволяют судить о намерениях в данном отношении.
2. Формулировку вопроса о вероятности порекомендовать компанию российские потребители понимают легко и однозначно.
3. Сравнительный анализ интерпретации респондентами оценок по двум шкалам — 5-балльной и 11-балльной³ —

³ Опрос проводился среди 500 респондентов, отобранных случайным образом во всех регионах присутствия страховщика.

показал, что уровень развития отечественного рынка услуг и степень развитости потребительского поведения на этом рынке позволяют использовать в ходе опросов применяемую на Западе 11-балльную шкалу (см. табл. 3).

4. Содержание, вкладываемое россиянами в ту или иную оценку готовности рекомендовать компанию своим друзьям и знакомым, соответствует смыслу, вкладываемому в соответствующие оценки зарубежными респондентами, что дает основание использовать сходный способ группировки оценок при построении индекса *NPS*. Однако в России, в отличие, например, от Германии, значительная доля респондентов (порядка 10%) затрудняются оценить в баллах свою готов-

ность порекомендовать компанию друзьям и знакомым. При этом многие из них придерживаются положительного мнения о качестве предоставляемых компанией услуг. Исходя из этого, их неоправданно относить к числу противников⁴. С этой целью была модифицирована методика категоризации 11-балльной шкалы: ответы респондентов, затруднившихся оценить свою склонность порекомендовать компанию, не кодировались 5 баллами и, соответственно, не относились к числу противников компании, как на Западе, а не учитывались при подсчете *NPS*.

5. Ввиду того, что в ходе опросов на Западе учитываемая в подсчетах *NPS* доля респондентов, затрудняющихся дать какую-либо оценку, нич-

тожно мала по сравнению с аналогичной долей при опросах в России, модификация методики дает возможность сопоставлять значения индексов *NPS* в России и за рубежом.

6. Доказано, что реакция рядовых сотрудников российских компаний сферы услуг на учет динамики своего персонального индекса *NPS* в системе начисления премий соответствует реакции аналогичных западных работников. Это дает основания рассчитывать на то, что в будущем такой учет у нас, как и на Западе, приведет к повышению качества работы персонала.

7. Продемонстрировано наличие сильной корреляции между индексом *NPS* и ростом прибыли в компаниях, что позволяет в будущем ожидать

Таблица 3

Сравнение результатов оценки респондентами по двум шкалам (5-балльной и 11-балльной)

5-балльная шкала	11-балльная шкала
83,4% (406 респондентов): недостаточно детально отражает реальное отношение клиентов к сути вопроса	дает больше возможностей, в ней каждый балл играет определенную роль
3,9% (19 респондентов): «номер один» означает «лучший»	«0» всегда означает самый низкий балл
2,7% (13 респондентов): не поставят высший балл, т.к. совершенства не бывает => «4» уже превращает промоутеров в нейтралов, что делает систему оценки неточной	«9» является достойной альтернативой «10» и в то же время не дает этой категории клиентов превратиться в нейтралов
не обладает гибкостью и не может отразить незначительное изменение отношения клиентов одной группы к услугам компании	если в последующих опросах «10» понижается до «9», это может служить предупредительным сигналом
10% (49 респондентов) затрудняются поставить оценку по предложенным шкалам, хотя у них нет критического отношения к компании => нет оснований кодировать их ответ 5 баллами (для 11-балльной шкалы) или 3 баллами (для 5-балльной шкалы) и, соответственно, относить к числу противников компании => модификация методики	

Источник. Результаты собственного эмпирического исследования.

⁴ Например, в Германии доля респондентов, затруднившихся ответить, не превышает одного процента. В анкете отсутствует позиция «затрудняюсь ответить», и согласно инструкции интервьюеры кодируют подобные ответы как 5 баллов.

Наш методический пилотаж показал, что значительная доля российских респондентов, затруднившихся дать какую-либо оценку, если полностью следовать западной методике, может привести к завышению доли ответов противников, а следовательно, к смещению оценок.

существенной экономической отдачей от модифицированной методики *NPS* в России (рис.)⁵.

Таким образом, впервые было научно доказано, что методика, аналогичная *NPS*, применима в российской сфере услуг. В результате автором была создана адаптированная к российским условиям новая методика, направленная на исследование и, в конечном итоге, повышение удовлетворенности клиентов.

Данная методика была внедрена в практику работы российских страховщиков, что подтвердило целесообразность ее широкого распространения в страховой отрасли в частности и сфере услуг вообще. Специально разработанные организационно-методические механизмы позволили выстроить эффективную систему работы с клиентами компании, устано-

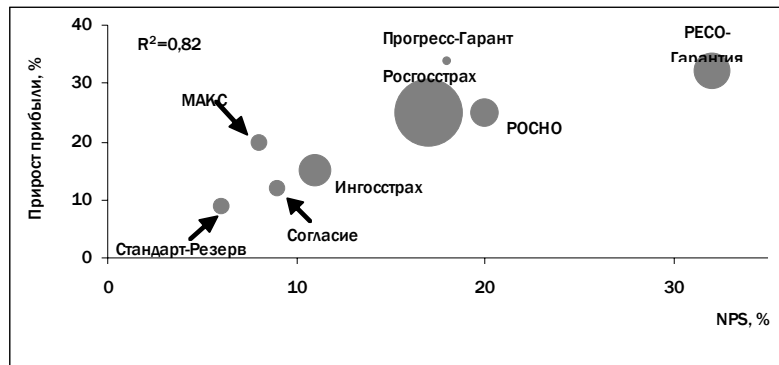


Рис. Корреляция между *NPS* и экономическим ростом страховых компаний (на примере линии бизнеса *ОСАГО*, 2007–2008 гг.)

Источники. Результаты собственного эмпирического исследования; ФССН.

вить ответственность за качество их обслуживания. Они ориентированы, главным образом, на достижение экономического роста компании, позволяют оценивать экономическое влияние уровня удовлетворенности клиентов на сферу услуг.

Иными словами, расширив границы обычных исследований удовлетворенности клиентов и тщательно следя за колебаниями *NPS*, можно увеличить денежные потоки за счет улучшения мнения клиентов о компании.

⁵ Исследование проводилось с помощью массового опроса по телефону населения г. Москвы методом *CATI*. Автор рассчитала *NPS* каждой страховой компании, собравшей не менее 100 откликов. Площадь каждого круга на рисунке 1 пропорциональна доходам компании, полученным в 2008 году от клиентов в сегменте *ОСАГО*.

Светлана БОРИСОВА

КАК ПРЕВРАТИТЬ ИНФОРМАЦИОННУЮ СИСТЕМУ В МАРКЕТИНГОВЫЙ АКТИВ ВУЗА



Борисова Светлана Георгиевна,
к. э. н., доцент ВАК, старший научный
сотрудник кафедры экономики
и маркетинга Института рекламы и связи
с общественностью Новосибирского
государственного педагогического
университета
S3257@rambler.ru

В современных условиях руководство вузов не может себе позволить такой «роскоши», как информационная неопределенность относительно изменений, происходящих как вне, так и внутри организации. Необходимо регулярно исследовать эти изменения и выявлять факторы, имеющие решающее значение для выработки эффективных стратегий развития вуза на ближайшие годы.

Поставленная задача может быть решена только при условии изменения отношения руководства к информационной системе вуза. В условиях обострения конкуренции на рынке образовательных услуг, а также роста

неопределенности и рисков, *информационная система* должна рассматриваться в качестве ключевого маркетингового актива любой образовательной организации.

Основанием для отнесения информационной системы вуза к его маркетинговым активам служат такие ее свойства, как:

- ◆ использование информации (точнее, накопленной базы данных о потребителях, конкурентах и т. п.) для решения важнейших стратегических задач. Грамотная поддержка управленческих и технологических решений делает вуз конкурентоспособным и успешным на рынке;

- ◆ подконтрольность организации (в идеальном случае информационная система контролируется руководством вуза и используется для оптимизации стратегических и тактических действий);
- ◆ способность приносить организации экономические выгоды в будущем. Вряд ли кто-нибудь будет оспаривать тот факт, что информация не только снимает неопределенность, но и снижает риски (в том числе, финансовые). Неслучайно, специалисты предлагают выражать полезность информации в терминах дополнительной прибыли, которая может быть получена за счет выявления дополнительных маркетинговых возможностей и избежания провалов, которые могли бы последовать без использования данной информации¹.

Как известно, информационная система современного вуза включает две подсистемы:

- 1) *информационную систему*, традиционно связанную с организацией образовательной деятельности. Предназначение данной подсистемы — информационное обеспечение управленческих решений, касающихся как непосредственно учебно-воспитательного процесса, так и управления организацией в целом;
- 2) *маркетинговую информационную систему* (МИС). Главное назначение данной подсистемы

¹ МакДональд М. Планы маркетинга. Как их составлять и использовать. — М.: Издательский Дом «Технологии», 2004. — С. 467.

мы — поиск и анализ информации, отражающей изменения внешней и внутренней среды вуза, необходимой для принятия собственно маркетинговых решений.

Отметим, что разделение этих двух подсистем носит условный характер. В частности, информация о ключевых компетенциях вуза может выходить за рамки МИС. Например, сведения о состоянии корпоративной культуры, лояльности персонала или преимуществах и ценности инновационной образовательной программы являются объектом обеих подсистем.

Концептуальные и методические аспекты, связанные с формированием и эффективным использованием первой подсистемы, по мнению специалистов, являются в настоящее время достаточно разработанной областью², чего нельзя сказать о второй подсистеме. Отчасти это связано с относительной новизной данной проблемы для отечественных образовательных организаций (включая государственные вузы) и степенью развития маркетинга образовательных услуг. Далеко не все отечественные вузы имеют самостоятельную маркетинговую службу. Например, в Новосибирске, согласно исследованиям автора, из 20 наиболее известных

вузов только 5 имеют маркетинговый отдел: НГУЭУ, НГТУ, НГАВТ, СибУПК и СибГУТИ*. При этом в некоторых вузах функции маркетологов выполняют сотрудники центра/отдела системы менеджмента качества (например, в НГУ, НГПУ, СибАГС, СГУПС). Подобное решение допустимо, на наш взгляд, лишь на начальном этапе внедрения маркетинг менеджмента при условии наличия у этих сотрудников профессиональных знаний и навыков, а также соответствующих полномочий. В противном случае маркетинг, как интегрированная функция управления, может быть дискредитирован.

Так, в ГОУ ВПО «Новосибирский государственный педагогический университет» до сих пор отсутствует отдел маркетинга, в силу чего имеет место недооценка роли МИС в обеспечении адекватности управленческих решений изменениям, происходящим как на рынке образовательных услуг, так и внутри организации. Маркетинговая деятельность носит фрагментарный и, зачастую, неэффективный характер.

Традиционно *маркетинговая информационная система* вуза включает четыре подсистемы: систему внутренней отчетности, систему сбора текущей внешней информации, систему маркетин-

говых исследований и систему обработки и анализа маркетинговой информации. Каждая из подсистем МИС призвана решать определенные задачи. Так, к задачам системы внутренней отчетности вуза относятся поддержка управленческих, в том числе маркетинговых, решений в области формирования лояльности непосредственных потребителей (студентов и слушателей) и персонала (сотрудников и ППС), контроллинг качества образовательных программ и продуктов (прежде всего, с точки зрения их актуальности для рынка труда), а также результативности маркетинговых мероприятий.

Задачей системы сбора текущей внешней информации является предоставление информации о злободневных событиях на рынках труда и образовательных услуг, изменениях в политике конкурентов, трансформациях ожиданий и предпочтений различных заинтересованных сторон (например, общества, государства, работодателей).

Системы маркетинговых исследований, а также обработки и анализа маркетинговой информации призваны обеспечить менеджмент вуза информацией для разработки оптимальных стратегических и тактических решений с учетом конкретных ситуаций и целей вуза.

² Галеев В., Галеева Р. Маркетинговая информационная система вуза, ориентированная на инновационную деятельность // Маркетинг. – 2007. – № 6 (97). – С. 117–126.

* Источником информации послужили сайты новосибирских вузов: Новосибирский Государственный Университет. – URL: <http://www.nsu.ru/root.php/index.xml>; СИБСТРИН (Новосибирский Государственный Архитектурно-строительный Университет). – URL: <http://www.sibstrin.ru/>; Сибирский Государственный Университет Потребительской Кооперации. – URL: <http://www.sibupk.su/> (дата обращения 20.11.2009).

Несмотря на появление отдельных модификаций МИС, в целом традиционная структура не претерпела принципиальных изменений³. Вместе с тем необходимо отметить определенную эволюцию в отношении понимания *роли и содержания* данной системы в управлении современной организацией. В частности, специалисты отмечают повышение значимости маркетинговой информации в принятии управленческих решений, актуальность ее интеграции в общую информационную систему организации и необходимость использования новейших информационно-коммуникационных продуктов и технологий⁴.

Данные тенденции проявляются и в сфере образовательных услуг, что обусловлено изменениями макро- и микросреды вузов (в том числе обострением как прямой, так и косвенной конкуренции на рынке образовательных услуг, трансформацией потребностей и предпочтений потребителей и других заинтересованных сторон). Важнейшим фактором успешности образовательной организации становится ее маркетинговая ориентация, которая невозможна без формирования информаци-

онной системы, обеспечивающей не только необходимые, но и достаточные условия для принятия эффективных управленческих решений.

Необходимость интеграции маркетинговой информационной системы в общую систему управления вузом обусловлена взаимовлиянием маркетинга и стратегического менеджмента. Основопологающим моментом в этой связи является включение маркетинговых индикаторов и показателей в общую информационную базу данных вуза. Данный процесс может осуществляться разными путями.

Одним из направлений, получившим распространение в последние годы в управленческой практике различных вузов (включая НГПУ), является внедрение элементов МИС через систему менеджмента качества (СМК). В ней отражены многие направления повышения результативности маркетинговой деятельности вуза с учетом специфики отрасли (например, ориентация на потребителей и значимость человеческого фактора в достижении высокого качества образования) и показатели ее измерения. Так, при проведении мониторинга деятельности вуза

рекомендуется отслеживать удовлетворенность потребителей и других заинтересованных сторон (в том числе персонала вуза) с помощью обзора и анализа: потребителей и пользователей; обратной связи по перспективам продукции/услуг; требований потребителей и информации по контракту; потребностей рынка; данных о предоставлении образовательных услуг; информации, относящейся к конкуренции; мнений своих работников о степени удовлетворенности их потребностей и ожиданий; мнений поставщиков и партнеров, касающихся их удовлетворенности взаимоотношениями с вузом и т. п.⁵

Позитивным свойством СМК является достаточно регулярное обновление рекомендаций в соответствии с происходящими изменениями в отечественной экономике (включая сферу образовательных услуг) и эволюцией управленческих подходов и технологий.

Однако полноценная интеграция МИС в общую систему управления вузом предполагает обязательное формирование банка данных, представляющего собой структурированную совокупность баз данных

³ Титова В.А. и др. Управление маркетингом. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2005. – С. 72; Галеев В., Галеева Р. Маркетинговая информационная система вуза, ориентированная на инновационную деятельность // Маркетинг. – 2007. – № 6 (97). – С. 119–120; Данько Т. Векторы инновационного развития в управлении маркетингом // Маркетинг. – 2008. – № 1 (98). – С. 15 и др.

⁴ Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. – М.: «Издательский дом «Гребенников», 2009; Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. – М.: Эксмо, 2008; Данько Т. Векторы инновационного развития в управлении маркетингом // Маркетинг. – 2008. – № 1 (98); Данько Т.П., Китова О.В. Система управления эффективностью маркетинга // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – № 5 (77) и др.

⁵ Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования. – М.: Стандартинформ, 2007. – С. 10–12, 19–22, 44–49.

о внешней и внутренней среде вуза. Помимо традиционных баз данных (например, сведения об образовательных услугах/продуктах⁶, о действующих, бывших и потенциальных потребителях, о персонале, о конкурентах и т. п.), все более актуальными для вуза становятся сведения о маркетинговой политике (как собственной, так и конкурентов), а также о корпоративной культуре вуза, его имидже и репутации. Последние позволяют отслеживать динамику имиджа и репутации вуза в различных заинтересованных кругах (в том числе наиболее актуальные параметры, включая рейтинг вуза на региональном, российском и международном рынках образовательных услуг). Сведения о развитии корпоративной культуры могут помочь в определении степени соответствия ценностей и принципов вуза потребностям и ожиданиям его персонала, а также уровня маркетинговой ориентации вуза.

Обеспечивая поддержку процесса принятия оптимальных управленческих решений, маркетинговая информационная система вуза сама нуждается в эффективном управлении. Напомним, что важнейшими элементами МИС выступают персонал, оборудование, процедуры и методы, предназначенные для сбора, обработки, анализа и достав-

ки ее лицам, принимающим решения. Поэтому управление данной системой должно включать в себя набор определенных управленческих процедур, связанных с организацией и контролем процессов получения и анализа необходимой информации, а также с оптимизацией данных процессов за счет применения передовых технологий и программ.

К наиболее значимым элементам управления МИС следует отнести:

♦ *формирование информационной системы*, адекватной современным требованиям и стратегическим целям вуза. На этой стадии большое значение имеют как вопросы ее кадрового и технического (в том числе программного) обеспечения, так и организационные аспекты (в частности, оптимизация взаимоотношений отдела маркетинга с другими подразделениями вуза). Последнее обусловлено спецификой образовательной деятельности и относительным характером разделения вузовской информационной системы.

Именно на данном этапе находится информационная система НГПУ. В этом случае важно избежать довольно распространенной практики — сделать все «дешево и сердито», то есть нанять кого-нибудь из «своих» со-

трудников, не имеющих должной специализации и/или квалификации. Не лучшим вариантом является и приглашение «свежеиспеченного» выпускника, не имеющего опыта и навыков коммуникационной и организационной работы. Здесь необходимы маркетологи, знающие маркетинг не понаслышке и, в то же время, понимающие специфику сферы образовательных услуг. Поэтому здесь не уместно экономить, как известно, «скупой платит дважды».

Не рекомендуется экономить и на внедрении новейших информационных систем и технологий, обеспечивающих актуальность и достоверность информации. Важную роль при этом играет использование современных программных продуктов, позволяющих интегрировать и консолидировать данные, полученные из различных источников.

В этой связи приобретает значение формализация получаемой информации. Для обеспечения основных потоков маркетинговой информации и оперативного ее предоставления в маркетинговый отдел маркетологам целесообразно разработать типовые документы (например, формализованные карты с набором определенных критериев), составленные с учетом специфики каждого подразде-

⁶ В сфере образования терминология, касающаяся данного раздела, пока недостаточно отработана, нет единства мнений относительно таких понятий, как «образовательная услуга», «образовательный продукт» и «продукт образования». Позиция автора по данному вопросу изложена в ряде публикаций, включая монографию «Оценка эффективности маркетинговых решений в сфере образования». Заслуживает внимания терминология, используемая в документации СМК. Однако и она нуждается, на наш взгляд, в дальнейшей доработке с целью достижения большего ее соответствия специфике отрасли.

ления. В частности, в картах институтов/факультетов может содержаться информация, касающаяся динамики состояния таких маркетинговых активов, как лояльность персонала и потребителей, имидж и репутация института/факультета; в картах кафедр – информация об инновационности и качестве предлагаемых образовательных продуктов и программ, наличии авторитетных научных школ и т. п. Для сервисных подразделений (общежитий, библиотек, компьютерных кабинетов, спортзалов, пунктов общественного питания и т. п.) более актуальны такие критерии, как интерьер и комфортность помещений, ассортимент, качество, доступность и безопасность оказываемых услуг.

А уж если очень хочется сэкономить, то это можно успешно сделать, привлекая для проведения ежегодных маркетинговых исследований студентов старших курсов экономических и управленческих специальностей. Координирующую роль при этом должен играть маркетинговый отдел;

♦ *поддержание информационной системы* на должном профессиональном уровне, что предполагает регулярное обновление технического и программного обеспечения, мотивацию ключевых сотрудников, обеспечивающих основные потоки маркетинговой информации,

мониторинг качества (прежде всего оперативности и достоверности) предоставляемой информации.

При анализе получаемой внешней и внутренней информации рекомендуется применять не только такие источники, как например, пресса или традиционная внутренняя отчетность образовательного учреждения, но и данные регулярно проводимых внутреннего аудита и мониторинга внешней среды (включая мониторинг конкурентной среды, исследования лояльности персонала, потребителей и других заинтересованных сторон).

Одним из перспективных средств получения маркетинговой информации, обеспечивающим, прежде всего, ее оперативность и объективность (при должном профессиональном уровне ее обработки), является Интернет. Особое значение в этой связи приобретает мониторинг сайта вуза и социальных сетей. Специалисты отмечают растущую роль социальных сетей в жизни современного общества, в том числе их влияние на судьбу компаний и организаций.

Однако использование новейших технологий само по себе не решает всех управленческих проблем организации. Одной из них является неэффективность информационного обмена в рамках организации. В отечественных компаниях и организа-

циях (вузы не являются исключением), как правило, относительно хорошо налажен обмен информацией по вертикали. В то же время по горизонтали, то есть между функциональными подразделениями, подобный обмен зачастую неэффективен. Отчасти это обусловлено традиционным восприятием информации в качестве атрибута власти, что порождает препятствия для эффективной координации и интеграции. В этой связи специалисты рекомендуют использовать командные и проектные формы работы⁷.

Не секрет, что зачастую результатом колоссальных усилий по созданию информационной системы вуза (особенно в рамках СМК) становится огромный объем бумаг, которые даже физически невозможно прочитать. А ведь речь должна идти об их интеллектуальной обработке и принятии оптимальных управленческих решений. Может быть, именно в силу вышеизложенного, как правило, львиная доля информации (в том числе маркетинговой) остается невостребованной со стороны управленцев вуза.

Специфической проблемой маркетинговой информационной системы является противоречивость требований руководства вуза (в частности, финансового), компьютерщиков и пользователей-управленцев (в том числе маркетологов). В этой свя-

⁷ Фей К., Д. Денисон. Организационная культура и эффективность: российский контекст // Вопросы экономики. – 2005. – № 4. – С. 60; Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. – М.: Эксмо, 2008. – С. 283 и др.

зи актуальным представляется организация регулярных совместных встреч указанных лиц для обсуждения возникающих проблем и вопросов.

Решению проблемы эффективного информационного обмена в рамках вуза (в частности, НГПУ) может послужить организация отдела маркетинга, главной функцией которого является не только информационное обеспечение всех подразделений вуза, но получение эффективной обратной связи, а также координация работы с потребителями и другими заинтересованными сторонами.

Известной проблемой является информационная перегрузка управленцев, связанная с активизацией ИТ-технологий и сказывающаяся на качестве принимаемых решений. Одним из методов ее преодоления специалисты считают изменение некоторых элементов корпора-

тивной культуры (в частности, утверждение корпоративных норм электронного общения, обучение сотрудников правилам разумной электронной переписки и т. п.)⁸.

Важную роль в связи с вышесказанным играют так называемые *социальные технологии*: формирование корпоративной культуры, адекватной современным требованиям; применение прогрессивных методов управления и эффективных форм коммуникаций; координация и стимулирование инновационной деятельности и пр. Именно осознание значимости данных технологий предопределяет уровень требований к содержанию информационной системы вуза.

Таким образом, формирование и эффективное использование информационной системы (в том числе МИС) как ключевого маркетингового актива вуза

позволяет решать актуальные задачи, касающиеся не только маркетинговой (в частности, повышения конкурентоспособности вуза), но и всей образовательной деятельности (повышение качества образования, внедрение образовательных и управленческих инноваций и т. п.). В этой связи представляется актуальным для вузов, не имеющих самостоятельной маркетинговой службы (в том числе для НГПУ):

- ♦ создание отдела маркетинга, который, в свою очередь, может решить и задачу формирования МИС;
- ♦ при этом важно использовать новейшие информационные и социальные технологии и методики, обеспечивающие оперативность и достоверность информации. Поэтому в реализации данных предложений обязательно участие ИТ-специалистов.

⁸ Хемп П. Смерть от передозировки информации // Harvard Business Review – Россия. Декабрь 2009. – С. 79 – 80.

Виктория БОНДАРЕНКО

ПРОБЛЕМЫ СТАНОВЛЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВРЕМЕННОГО МАРКЕТИНГ- МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ



Бондаренко Виктория Андреевна,
к. э. н., зам. декана по науке факультета
Коммерции и маркетинга Ростовского
государственного экономического
университета (РИНХ)
E-mail: VikoDiver@yandex.ru

ВВЕДЕНИЕ

Внедрение маркетинговых новаций в процесс управления коллективами увеличивает эффективность деятельности последних, создает дополнительные конкурентные преимущества структурам, активно внедряющим успешные концепции маркетинг-менеджмента в экономическую практику своих организаций. Однако различные способы управления коллективами — менеджмент — существовали и в домаркетинговую эпоху.

Все без исключения концепции маркетинг-менеджмента реализуются через персонал вза-

имодействующих организаций. На практике трудно разделить наследие домаркетингового менеджмента и привнесенные черты концепций маркетинг-менеджмента, поэтому приходится рассматривать вопрос в его диалектическом развитии.

ИСТОКИ ФОРМИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГ- МЕНЕДЖМЕНТА

При анализе домаркетингового периода функционирования национальной экономики можно отчетливо выделить явные

рубежи на линейном течении диалектического развития менеджмента¹.

1. Крещение Руси и заимствования из византийского менеджмента.
2. Монголо-татарское завоевание Руси и заимствование из татарских методов организации коллективов.
3. Период реформ XVIII — XIX вв. (Петра I, Екатерины II, Николая I).
4. Период существования плановой экономики в России (1917—1991 гг.).
5. Период внедрения маркетинг-менеджмента (после 1991 г.).

В результате Крещения Руси произошли различные культурные заимствования из Византии, в том числе в России появились физические носители византийского образа жизни. Вместе с митрополитом из Византии на Русь приезжали в значительном числе священнослужители. Так как эти люди были образованы, они часто занимали при князьях места духовников (личных священников), секретарей, послов, советников. Все эти люди были носителями византийского образа управления, другого они просто не знали. Естественно, что они, возглавляя различные структуры управления при князьях, пытались рационализировать управление, которое находилось в диком состоянии, когда налоги собирались при помощи грабежа (взимания дани)

¹ Указанные рубежи в управлении в национальном масштабе оказали влияние на психографические и ментальные особенности и характеристики персонала и управленцев, внося коррегирующие влияния на реализацию маркетинговых решений в экономике.

княжескими дружинниками. Но так как они были носителями специфического византийского типа управления, именно его они и пытались внедрить в управляемых ими структурах, передавая свой личный опыт подчиненным и последователям. Они были достаточно успешны в этом, так как обладали высоким формальным статусом, имели ряд неформальных преимуществ. У них было множество искренних последователей, и поэтому, приносимые ими методы организации человеческих коллективов казались единственно правильными и противопоставлялись европейским (западным) способам управления. Вследствие этого в России в управлении сформировался практикуемый Православной церковью принцип соборности, что понимается с современных позиций как коллегиальное управление с отсутствием персональной ответственности. То есть в соответствии с этим принципом персонально за принимаемое решение никто не отвечал, а отвечала вся боярская дума или ее аналог. При этом на практике главным становился не результат принятого управленческого решения, а перевес собственной партии в управляющем органе. Более того, характерной особенностью византийского спо-

соба управления среднего и позднего периодов (когда и происходило их заимствование на Руси)² было формирование решений в Синклите (управляющем органе Византии) на основании даже не устных распоряжений (ни в коем случае не письменных!), а полунамеков на желательность того или иного варианта решения. Такая практика полностью освобождала от ответственности управляющие структуры Синклита за принимаемые им решения, а переводила всю меру ответственности на незначительного чиновника, оформляющего проект управляющего решения в письменном виде. Именно такая двуличная практика формирования решений в качестве единственно возможной и правильной стала широко применяться в управляющих органах в России на высшем и среднем звеньях управления обществом.

Все вышеизложенное позволяет отметить существование такой, закреплённой в умах многочисленных носителей, традиции управления, главной особенностью которой является коллегиальное (соборное) принятие решений и отсутствие персональной ответственности на высшем и среднем уровнях за результаты и последствия управленческих решений³.

Следующим рубежом, после которого отмечаются существенные изменения в практике управления коллективами в России, был период татарского ига (1237–1480 гг.)⁴. Длительное господство татарского правящего класса в России в этот период, а также инкорпорация множества знатных людей в российскую правящую элиту (Кутузовы, Аксаковы, Кантемировы, Годуновы, и т. д.) привела к многочисленным заимствованиям татарских способов управления людьми и коллективами людей в практику российского менеджмента.

Для татарского способа управления главным было формирование клана лично преданных сторонников управителя, которые должны были сражаться за него и его интересы вплоть до смерти, исполняя свой долг, в таком качестве они могли рассчитывать на хорошее отношение к их потомкам со стороны руководителя. Основной их целью был рост их благосостояния и имиджа вместе с их руководителем. В татарской державе росли кланами или ордами, при этом все члены этого клана получали выгоды от этого роста и поэтому были заинтересованы в процветании своего руководителя. То есть основной задачей татарского руководителя, прин-

² История Византии. Том 2' / Под ред. Сказкина С.Д. – М.: Наука, 1967. – С. 472.

³ В качестве противоположных примеров можно привести Великобританию или Японию. В Британии адмирал, проигравший сражение, подлежал расстрелу, независимо от причин поражения, также как казни подлежал канцлер при провале проводимых им реформ (Т. Мор, Ф. Уолсингем). В Японии лицо (управленец) любого уровня (за исключением императора), управленческое решение которого оказалось неэффективным, подлежал самовспарыванию (сеппуку), чему имеется множество исторических примеров.

⁴ Иловайский Д. И. Становление Руси. М.: АСТ Астрель, 2005. – 864 с.

ципом, обеспечивающим его выживание, был подбор соратников. Но так как все татары были хорошими воинами, то главным принципом отбора, стал мотив личной преданности. Так как носители данного способа формирования поддерживающих кланов в большом количестве инкорпорировались в Россию, то отбор подчиненных по принципу личной преданности получил в России очень широкое распространение, удивительным образом сочетаясь с принципом соборности и отсутствия персональной ответственности.

Так как тот и другой принципы культивируются на территории России и приносят успех их носителям в осуществлении личных и клановых карьер в течение более чем 500 лет (более чем 25 поколений), то они стали восприниматься и большинством управляемого населения, и менеджерами (как давно состоящими в управляющей элите, так и вновь инкорпорируемыми неофитами), как нечто совершенно естественное. Еще одной чертой византийского стиля управления, унаследованного в России, является необязательность в выполнении принятых на себя обязанностей или клятв.

Другим значимым этапом в развитии менеджмента в до-маркетинговый период являлись реформы Петра I. Последний, по-видимому, осознавал причины застойных тенденций в эко-

номике из-за неэффективного управления и предпринял попытку европеизации менеджмента. С этой целью он пытался инкорпорировать носителей европейских способов управления в экономическую, военную сферы и в делопроизводство. Успех его реформ общеизвестен, как общеизвестен и отказ от многих из них после того, как большое количество приглашенных специалистов выехали из России по окончании контракта, а оставшиеся в России — обрусели и стали перенимать удобные для жизни византийско-татарские способы управления. Очевидно, что внешнеэкономическая и политическая деятельность на европейской арене для России с подобным способом менеджмента была практически безуспешна.

Более или менее успешное управление позволили наладить неочтенные в России бюрократические реформы Екатерины II и Николая I⁵. Для осуществления своих реформ ими были приглашены в большом количестве носители немецких бюрократических способов управления. Эти способы настойчиво и последовательно внедрялись в российскую практику и быт. Эффективность такой реформы была очевидной: стали успешно строиться железные и шоссейные дороги, появилась интендантская служба в армии и войска стали снабжаться фуражом, продуктами и боеприпасами

планово из специальных складов, а не с помощью грабежа окружающего населения. Поезда и пароходы стали ходить по расписанию, которое соблюдалось с точностью до минуты, по ним сверяли часы. Налоги и таможенные пошлины стали взиматься своевременно и в строго определенном размере, а не как ранее, когда воевод сажали на «кормление» с определенной территории. Тем не менее и до 1913 года, несмотря на успехи бюрократической реформы по немецкому типу, еще в достаточном количестве оставались носители византийского и татарского типов менеджмента, и рудименты этих способов управления еще были не изжиты в сферах экономики и политики.

В период 1917–1991 гг. отношение к менеджменту трансформировалось трижды. В первые годы после переворота (до 30-х гг.), после отъезда или физического устранения прогрессивных носителей европейского типа менеджмента, эффективное управление отсутствовало. Затем стали возрождаться татарско-византийские принципы управления, носителями которых, по существу, явился весь народ.

Второй период (именуемый сталинизмом) характеризовался своеобразным наложением европейского менеджмента на византийско-татарскую основу, т. е. стал широко практиковаться принцип персонификации

⁵ Соловьев С.М. Взгляд на историю установления государственного порядка в России до Петра Великого // Соловьев С.М. Чтения и рассказы по истории России. М., 1989. С. 201–203.

личной ответственности и обязательности в сочетании с жестоким наказанием. При этом сохранялся принцип коллегиальности управления и безответственности со стороны правящей партии (варианта синклита), а отбор сотрудников по принципу личной преданности вообще стал просто-таки государственным принципом⁶.

Третий этап эволюции советского менеджмента, названный застойным периодом, характеризовался исключением из практики управления принципов обязательности и персональной ответственности за исполняемые решения. То есть вновь управление на новом витке спирали исторического развития стало осуществляться смесью византийско-татарских способов менеджмента.

Встраивание российской экономики (с 1991 г.) в систему мировых рынков резко увеличивает международный кадровый обмен в процессах обеспечения повышения квалификации персонала, интенсификации товародвижения и роста сферы услуг, опосредует внедрение современных концепций маркетинг-менеджмента в практику российского бизнеса. Можно констатировать, что для успешной конвергенции привычных и различных типов управления необходимо найти подход к со-

вещению различных типов менеджмента и маркетинг-менеджмента, использовать их общий базис, корневые способы управления человеческими коллективами (персоналом).

ПОНИМАНИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГ- МЕНЕДЖМЕНТА

Рассмотрение различных концепций маркетинг-менеджмента приводит к пониманию неодинаковости эффективности их применения в разные периоды времени. Представляется очевидной их высокая эффективность в первый период после зарождения и начала внедрения в национальный менеджмент. И столь же очевидным представляется снижение их эффективности по прошествии некоторого периода времени.

Отметим, что существует два принципиально различных подхода к формированию экономической зависимости работников:

- ◆ когда зависимость возникает на уровне выживания работника;
- ◆ когда зависимость выше уровня выживания, заработок используется для повышения собственного уровня жизни, повышения имиджевой привлекательности и т. д. Оба этих подхода в различных вариациях и пропорциях ис-

пользовались и используются в многочисленных способах управления.

Первой по времени и очень эффективной была теория Ф. Тейлора и его последователей (Ф. и Л. Гилбертов, Г. Ганта и Х. Эмерсона). Классически содержанием этой концепции было разделение единого трудового процесса на мелкие операции, каждая из которых поручалась одному работнику. При этом реализовывались постоянный хронометраж и жесткий контроль за выполнением указанных операций. Позитивное трудовое поведение стимулировалось повышением оплаты в различных ее вариантах. Таким образом, основным посылом данной теории, при редукции, является совмещение принципов экономической зависимости. То есть, когда рабочий просто выполнял норму, он получал оплату, достаточную для выживания и воспроизводства собственной рабочей силы; при превышении нормы и сверхурочной работе его оплата резко возрастала, и он получал средства, достаточные для повышения собственной имиджевой привлекательности. Следовательно, по мысли Ф. Тейлора, было возможно наступление социального согласия через справедливую оплату⁷.

Рассмотрение организации как рационального инструмента

⁶ К примеру, когда И. Сталин направлял Г. Маленкова и К. Жукова в осажденный Ленинград в 1941 г., каждый из них повез с собой значительный штат лично проверенных ими управленцев среднего и нижнего звена, на которых они могли полагаться в своей практике управления.

⁷ Гэлбрейт Дж.К. Экономические теории и цели общества. М., 1964. С. 166.

для достижения целей связано с точкой зрения на нее как открытую систему и с изучением влияния внешних факторов на структуру организации. Данное направление разрабатывалось в работах Дж. Томпсона, Х. Левита, Дж. Гэлбрейта. Из их посылов родилась идея, что не существует какого-либо универсального наилучшего способа организации, а в зависимости от условий внешней среды могут существовать разные рациональные организации управления⁸. Эта идея является методологической посылкой «ситуационного» подхода к управлению.

Квинтэссенцией этих теорий явилась школа «человеческих отношений». Данные теории тесно связаны с психологическими исследованиями поведения человека на работе⁹. Основным содержанием этой теории является представление о неформальной структуре организации, имеющей важную, а иногда и решающую в управлении роль¹⁰.

Практической рекомендацией школы «человеческих отношений» явилось установление псевдодемократических отношений на производстве. Этому обстоятельству придается высо-

кое значение в современных концепциях управления и мотивации персонала¹¹. В рамках школы «человеческих отношений» сформирована так называемая «органическая модель». Согласно ей основой функционирования любой организации должны быть проблемные группы, создаваемые вокруг проблем, которые необходимо решить. Руководитель организации становится связующим звеном между различными проблемными группами¹². В рамках данных теорий разрабатывалась идея «партиципативного управления», развивающаяся в двух направлениях:

1. Привлечение к принятию решения подчиненных в рамках отношений начальник — подчиненный;
2. Привлечение к принятию решений представителей различных групп работников организаций¹³.

Недостаточная эффективность как иерархических систем управления с жестким подчинением работников, так и партиципативных моделей управления с участием низших членов организации, привела к разработке ситуационизма, который является эклектичным практическим

руководством по управлению персоналом. «Ситуационный» подход оставляет место и для жестких иерархических структур, построенных в духе идеальной бюрократии, и для различных партиципативных моделей участия низших членов в принятии решений¹⁴. То же касается контроля над подчиненными. Так как лица творческого труда лучше работают в отсутствие жесткого контроля и постоянного мониторинга, следует создавать видимость их бесконтрольной деятельности, контролируя их неявно и периодически. Работников, доля творчества в деятельности которых не велика, следует держать в постоянном напряжении под постоянным наблюдением и угрозой немедленного наказания. В таких условиях они работают гораздо более эффективно.

При определенной степени абстрагирования следует отметить, что все без исключения принципы и методы управления отдельными людьми и человеческими коллективами, применяемые американским менеджментом, пытаются получить, с одной стороны, жестко управляемого работника, неспособного вредить начальнику или хо-

⁸ *Tompson J.D. Organizations in Action. NY, 1967. P. 100.*

⁹ Что отражено в работе *R. Likert. Human Organization. NY, 1967.*

¹⁰ Что рассматривается в работе *Roethlisberger F. Contributions of Behavioral Sciences to a General Theory of Management NY. 1964. P. 47.*

¹¹ *Бондаренко В. Этюды диалектики лояльности внутрифирменного персонала // Практический маркетинг, 2006, № 6. С. 10–14.*

¹² *Bennis W. Changing Organizations. NY, 1966. P. 190–191; Bennis W. Beyond Bureaucracy: Will Organization men fit the new Organizations? Glenview, 1973. P. 75.*

¹³ Что рассмотрено в работе *Parsons T. Structure and Process in Modern Societies. Glencoe, 1960.*

¹⁴ *Mockler R.J. Situational Theory of Management // Harvard Business Review, 1971, № 3. P. 146.*

зяину, а с другой — добиться его лояльности и приложения собственного таланта на благо своей организации и высших управленцев добровольно и с энтузиазмом.

Сравнение существующих перечисленных способов менеджмента позволяет выявить интересное сходство в длительности эффективного влияния их в качестве действенного инструмента в течение двух-трех человеческих поколений, а затем происходит появление другого способа менеджмента, имеющего явные и существенные отличия от ранее применявшегося. Новый способ, как правило, принимается с энтузиазмом, но постепенно выясняется, что, несмотря на имеющиеся отличия от предшествующего он, по существу, повторяет его путь.

Диалектическое рассмотрение особенностей применения основных современных форм маркетинг-менеджмента привело нас к пониманию объективного существования некоего жизненного цикла концепции

менеджмента (ЖЦКММ¹⁵), который в целом совпадает с основными закономерностями проявления характеристик жизненного цикла товара и жизненного цикла услуги: зарождение, рост, насыщение, зрелость, спад, исчезновение, существование в рудиментарном состоянии (*табл. 1*).

Таким образом, средний срок жизни концепции маркетинг-менеджмента занимает 60–80 лет. Это время деятельности двух-трех поколений. Однако живые носители данной концепции могут и должны оставаться деятельными на протяжении всего периода ее действия. Концепции, появившиеся ранее (тейлоризм), живут несколько дольше, это связано с меньшей подвижностью экономики и общества в начале XX в. Для позднейших концепций маркетинг-менеджмента срок жизни укладывается в описанные нами рамки, окончание действия концепции происходит ввиду утраты ею действующих стимулов (происходит своеобразная усталость дей-

ствующего субстрата, на который влияет данная концепция).

На *рисунке* визуализируется жизненный цикл концепции маркетинг-менеджмента.

Такой подход и признание объективной реальности жизненного цикла концепции маркетинг-менеджмента объясняет возможность частичной или полной реанимации данных концепций при инкорпорации в управляемые коллективы достаточного количества носителей этих концепций — менеджеров-энтузиастов.

Формулирование принципов торможения успешности внедрения жизнеспособной концепции маркетинг-менеджмента в практику хозяйствования в РФ в современных условиях

Основной причиной существования негативных тенденций во внедрении успешного внутреннего маркетинга и концепций маркетинг-менеджмента, является отсутствие достаточной явной (легитимной) конкуренции

Таблица 1

Синхронистическая таблица концепций маркетинг-менеджмента*

Концепция менеджмента	Фаза зарождения	Фаза расцвета	Фаза насыщения	Фаза свертывания поля деятельности	Фаза равновесного существования
Тейлоризм	Конец XIX – начало XX в.	30–40-е гг. XX в.	40–50-е гг. XX в.	50–70-е гг. XX в.	С 80-х гг. XX в. по настоящее время
Человеческих отношений	40-е гг. XX в.	50-е гг. XX в.	60-е гг. XX в.	70–90-е гг. XX в.	С 90-х гг. XX в. по настоящее время
Азиатский (в Японии)	60-е гг. XX в.	70-е гг. XX в.	80-е гг. XX в.	90-е гг. XX в.	С 2000 г. по настоящее время
Ситуационизм	80–90-е гг. XX в.	Конец 90-х и далее	-	-	-

* Составлена автором.

¹⁵ Бондаренко В.А. Эффективность маркетинг-менеджмента национальной экономики на основе согласованного развития и функционирования институтов инфраструктуры. Монография. ИТК «Дашков и Ко», Изд-во «Наука-пресс». М., 2006. С. 119.

на межфирменном, региональном и национальном уровнях.

Существенным фактором невысокой эффективности маркетинг-менеджмента является распространенная практика найма персонала на принципах nepoтизма. Нами выделены негативные принципы найма и управления персоналом, способствующие общей деградации управления, они имеют определенную специфику в зависимости от уровня агрегированности бизнес-процессов, протекающих на микро-, мезо- и макроуровнях (табл. 2).

Существование и пролонгирование негативных регрессивных тенденций в управлении на микро, мезо и макроуровнях не позволяет приступить к формированию полноценной национальной концепции маркетингоориентированного менеджмента в краткосрочной и среднесрочной перспективах.

Повторимся, мы уделили достаточно подробное внимание формированию и специфике национального маркетинг-менеджмента, поскольку он выступает своеобразным «фильтром», через который «просачиваются» управленческие посылы и сигналы обратной связи в экономике и общественной жизни.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА

Сущностным содержанием эффективности маркетинг-менеджмента является надежное

функционирование всех отраслей экономики при минимизации кадровых проблем, небольших затратах на персонал в национальном масштабе (в сравнении с его результативностью), оптимальное по срокам и затратам внедрение новых технологий в производство и сферу услуг, своевременная переподготовка

и смена поколений управленцев, что на макроэкономическом уровне проявляется ежегодным приростом ВВП не менее 5%, и что существенно дополняется отсутствием стагнации в отрасли НИОКР.

Заложенные критерии оценки результативности маркетинг-менеджмента позволяют при-

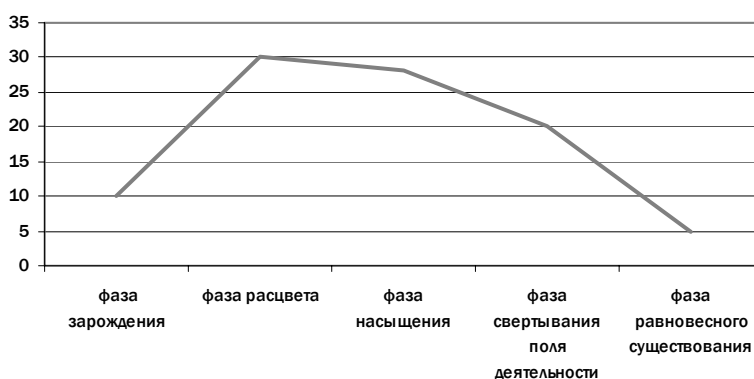


Рис. Фазы жизненного цикла концепции маркетинг-менеджмента*

* Составлено автором.

Таблица 2

Принципы торможения успешности внедрения маркетинг-менеджмента

Принцип торможения	Уровень
деградация первичных управленцев до уровня управляемых ими трудовых коллективов («принцип монастырского устава»)	Микроуровень
использование принципа «стрелочника» (поиск виновного среди подчиненных невысокого уровня)	
применение принципа «выхолащивания делегирования полномочий» (все решения замыкаются на руководителя)	
принцип «клановости» (только принадлежность к определенной группе обеспечивает предпосылки к карьере)	Мезоуровень
принцип «неэффективности делегирования полномочий» (полномочные представители заведомо менее компетентны, чем руководитель)	
принципа «разрешительного, а не регистрирующего управления» («все, что не разрешено, то запрещено»)	
принцип «комиссионного контроля» (широкая практика проверочных комиссий без достаточных полномочий)	
принцип «обрыва ответственности на определенном уровне иерархии управленческой пирамиды»	Макроуровень
принцип номенклатурного управления (тот, кто в доверенной «обойме», не подлежит увольнению, а только переводится с поста на пост с сохранением иерархии)	
принцип «папы Римского» (непогрешимость высшего руководства при всех обстоятельствах)	
принцип клановости (только принадлежность к определенной группе обеспечивает успешную карьеру)	
принцип псевдокастовости (стремление отгородиться от «недостойных»)	

* Составлено автором.

знать эффективность его организации в странах с постиндустриальной экономикой и недостаточную эффективность в современной России. Имеет значение то обстоятельство, что на современном этапе развития Россия, обладая существенными конкурентными преимуществами (значительные запасы сырьевых ресурсов, развитый энергетический комплекс, наличие относительно дешевой рабочей силы), имеет неэффективную, затратную экономику с низким ростом ВВП и низким уровнем жизни населения. В этом смысле использование экономических или внеэкономических стимулов к добросовестному труду имеет только теоретическое значение, главное, чтобы использование этих методов не вызывало протестной реакции населения и допускалось международными правовыми нормами. Тем более что данные нормы весьма эластичны, допускают различные формы, в том числе внеэкономического воздействия. В качестве примера можно привести действия администрации Р. Рейгана в отношении бастующих авиадиспетчеров в США. Российский трудовой кодекс предоставляет достаточно широкий арсенал правовых механизмов для воздействия управленцами всех уровней на персонал, но, тем не менее, российский менеджмент в целом нельзя назвать эффективным. Далее, широко анонси-

руемое развитие малого бизнеса, как панацеи отечественной экономики, также испытывает значительные кадровые проблемы. Эти же тенденции справедливы и для сферы НИОКР, и для отечественной промышленности в целом. Так, доля России на мировом рынке технологий мала и составляет менее 1%¹⁶.

Представленные выше данные характерны для последних 10 лет развития российской экономики, при том что с 2002 года отмечался относительно стабильный рост биржевых цен на первичные энергетические ресурсы и отечественный бюджет исполнялся с профицитом, кроме 2009 года. То есть методом исключения¹⁷ мы приходим к выводу, что основным звеном, не позволяющим свершиться российскому экономическому «чуду», не позволяющему увеличить ВВП в обозримой перспективе, является неэффективный маркетинг-менеджмент.

Иллюстрацией эффективности управления отраслями народного хозяйства при сочувственном отношении населения к реформам могут стать сравнения инфраструктурных комплексов, являющихся базовыми критериями развития национальных экономик, различных государств из Западной Европы, Юго-Восточной Азии, Африки, Южной и Северной Америки и России. Если отбросить

величину спекулятивного финансового капитала, котировки биржевых индексов компаний, оказывающих влияние на ВВП, то в «сухом остатке» останутся инфраструктурные комплексы различных национальных экономик, которые при их сравнении в один и тот же период представляют собой моментальный срез состояния экономики того или иного государства. Инфраструктуры включают в себя «старую» и «новую» части. «Старая» инфраструктура является трудовым вкладом предшествующих поколений — это капитальные портовые сооружения, сети каналов и т. д. (то есть в основном материальная компонента инфраструктуры). «Новая» инфраструктура создается в течение жизни одного-двух ныне живущих поколений (в ее составе значительно более выражено влияние институциональной и персональной компонент). Для оценки эффективности менеджмента можно использовать сравнения скорости создания «новой» инфраструктуры до какого-либо усредненного объективного уровня. Для этой цели вполне можно использовать агрегированный коэффициент развития инфраструктуры по Энгелю.

В чем смысл данного предложения? В создании инфраструктуры участвуют капитал, наличествующие ресурсы и организованное население. Если «вынести за скобки» ресурсо-

¹⁶ Ивантер В.В. http://www.prognosis.ru/news/market/2003/12/8/russia_hitech.html

¹⁷ Исключая из представленных выше базовых критериев эффективности экономики ранее перечисленные.

обеспеченность (представленную по-разному в разных государствах) и финансовую обеспеченность или учесть ее в виде коэффициента участия, то в «скобках» останется в качестве творца инфраструктурного комплекса (оцениваемого по вышеуказанному коэффициенту) — народонаселение данного государства и усилия правящей элиты по его организации — маркетинг-менеджмент в широком смысле этого слова. Почему нужно разделить население и маркетинг-менеджмент? Население может быть ленивым, развращенным и неспособным к труду вообще, либо к восприятию организующих усилий маркетингологов и менеджеров. Или наоборот, население обладает необходимыми трудовыми качествами и навыками, а менеджмент не соответствует требованиям эпохи. Возможны и другие сочетания.

То есть, сравнивая значения агрегированных коэффициентов Энгеля разных стран за один и тот же временной период при достижении ими усредненного и наивысшего показателей, можно объективно сравнивать качество менеджмента (и населения) в различных государствах. Пример, после 1945 года Япония практически лишилась общехозяйственной инфраструктуры в ходе военных действий и послевоенных реквизиций. Она не имела значительных финансово-валютных резервов и не располагала ресурсами.

Тем не менее на данный момент Япония располагает наиболее развитым инфраструктурным комплексом, измеряемым коэффициентом Энгеля — 5,6. Или Испания, которая в 1996 году имела значение развитости инфраструктуры по Энгелю 1,19, а к 2004 году он составил 4,7. Данные примеры демонстрируют высокоэффективный маркетингоориентированный менеджмент в этих государствах. Сводные таблицы развитости инфраструктуры, рассчитанные по методике Энгеля, сгруппированные по количественным параметрам, представлены в *таблице 3*.

По данному показателю Российская Федерация находится в группе стран со слабо развитой инфраструктурой, однако все государства данной подгруппы 15–20 лет назад имели показатели развитости инфраструктуры гораздо худшие, чем Россия (СССР¹⁸), а в настоящее время сравнялись и превосходят Россию, в которой в течение последних 10–15 лет наблюдается стагнация в развитии инфраструктурного комплекса, что, в соответствии с предлагаемым нами способом оценки эффективности национального менеджмента, говорит о его недостаточной результативности.

Таблица 3

Значение коэффициента Энгеля по группам стран

Первая группа (Кэ<1)	
Страна	Коэффициент Энгеля
Египет	0,26
Россия	0,53
Индонезия	0,57
Китай	0,57
Чили	0,78
Аргентина	0,78
Тайвань	0,87
Вторая группа (1<Кэ<2)	
Страна	Коэффициент Энгеля
Бразилия	1,4
Израиль	1,45
Германия	1,6
Канада	1,7
Греция	1,95
Третья группа (Кэ>2)	
Страна	Коэффициент Энгеля
ЮАР	2,3
Великобритания	3,5
США	3,76
Испания	4,7
Нидерланды	4,84
Япония	5,6

Рассчитано на основе материалов источников: Российский статистический ежегодник. Госкомстат России. М., 2009; Энциклопедия стран мира, М., 2008.

¹⁸ На 1990 г. коэффициент Энгеля для СССР был равен 0,75.

ПРОДУЦИРОВАНИЕ ПОДХОДА ПО ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА

Качество использования инфраструктуры может определяться качеством работы персонала (уровнем маркетинг-менеджмента). Таким образом, возможность использования инфраструктурных коэффициентов для тестирования уровня маркетинг-менеджмента определяется возможностью качественной оценки анализируемой инфраструктуры. С этой целью возможна модернизация любых используемых инфраструктурных коэффициентов. Для реализации указанного подхода следует ввести в инфраструктурные индексы необходимые повышающие и понижающие коэффициенты:

- ◆ реально существующие интервалы средней скорости движения транспорта;
- ◆ коэффициенты трудового участия населения (включив в демографические показатели уровень безработицы, бродяжничества и состояния здоровья);
- ◆ коэффициенты эффективно используемой территории (исключив пустыни, болота и незаселенные и выбывшие из хозяйственного оборота территории);
- ◆ коэффициент соответствия институциональной инфраструктуры («нагрузка» управляющей элиты на население).

Коэффициенты движения средней скорости транспорта

вводятся в числитель инфраструктурных индексов (повышающие коэффициенты), все остальные — в знаменатель в качестве понижающих коэффициентов.

Для автомобильного транспорта следует принять следующие повышающие коэффициенты в соответствии со средними интервалами движения (табл. 4).

Интервалы средней скорости движения автомобильного транспорта выбраны нами не случайно, а на основании реальных средних скоростей движения транспорта. Средняя скорость до 30 км/ч — скорость движения автотранспорта по грунтовым дорогам, была характерна для России до 50-х гг. XX века. В настоящее время этот интервал движения применим в Африке, ряде стран Южной Америки, Индии, частично в России. Интервал 30–45 км/ч — средняя скорость движения на магистралях с некачественным асфальтовым покрытием и двухрядным движением. Данная скорость характерна для упоминавшихся выше регионов, является основной расчетной средней скоростью для грузовиков типа «ГАЗ». Скоростной интервал

45–60 км/ч является базовым в России для большегрузного транспорта. Следующий интервал средней скорости движения (60–80 км/ч) — низший в европейском классе. Основной скоростной интервал движения автотранспорта в странах «ядра» Европы — 80–100 км/ч. Следующий скоростной интервал характерен для высоко логистических экономик с развитой инфраструктурой — 100–120 км/ч (Япония, США).

Для ж/д транспорта следует принять следующие повышающие коэффициенты в соответствии со средними интервалами движения (табл. 5).

Первый указанный интервал средней скорости движения является характерным для внутрипроизводственных перемещений грузов, связан с плохой организацией движения и низким качеством дорожного строительства. Второй скоростной интервал является основным для большинства грузовых перевозок в России. Интервалы от 45 до 90 км/ч требуют организации современного технического решения подвижной части поездов, высокой организации транспортного процесса, харак-

Таблица 4
Повышающие коэффициенты согласно интервалам средней скорости движения автомобильного транспорта

Интервалы движения (средняя скорость)	коэффициент K_a (1-6)
до 30 км/ч	1
30–45 км/ч	2
45–60 км/ч	3
60–80 км/ч	4
80–100 км/ч	5
100–120 км/ч	6

терны для Индии, Китая в настоящий момент. Следующий интервал (90–120 км/ч) – базовый для ж/д перевозок в Европе, применяется на ряде магистралей в Индии, Китае, Индонезии. Следующие скоростные интервалы до 220 км/ч возможны в условиях высокой культуры развитого менеджмента в обслуживании ж/д транспорта и соответствующего содержания материальной составляющей транспортной инфраструктуры.

Понижающие коэффициенты трудового участия населения отображены ниже (табл. 6).

Общее количество трудящегося населения зависит от демографической ситуации в обществе, значительно влияет на менеджмент и возможности внедрения маркетинговой философии и возможностей маркетингового сопровождения инфраструктурных комплексов. Данный показатель зависит от состояния физического здоровья общества, наличия большого числа пенсионеров, инвалидов, детей. Данные интервалы взяты потому, что в обществе не

может быть более 60% трудящихся (кроме стран, практикующих детский труд и труд пенсионеров, не учитываемых нами).

Уровень безработицы в стране напрямую характеризует качество национального маркетингоориентированного менеджмента, способность управленцев организовать конкурентную экономику от уровня малого предприятия до уровня ТНК.

Процент бродяг и наркоманов характеризует нравственное здоровье общества и вводимые коэффициенты отражают уровень возможности принятия управляющих решений в зависимости от состояния морали в обществе (способность населения адекватно воспринимать управляющие решения). Характеризует потенциал к примене-

нию социально-этического маркетинга.

Принятые нами интервалы по трем группам коэффициентов трудового участия населения соотносимы с реальными цифрами в существующих экономиках.

Понижающие коэффициенты эффективно используемой территории представлены в таблице 7.

Природно-климатические факторы значительно влияют на состояние жизни человеческих сообществ, а значит, и на способности управления ими и хозяйствования (маркетинг/менеджмент). Поэтому игнорировать данные факторы нельзя, следует их учитывать для усреднения стартовых возможностей тех или иных сообществ. И они учитываются

Таблица 5
Повышающие коэффициенты согласно интервалам средней скорости движения ж/д транспорта

Интервалы движения (средняя скорость)	коэффициент Кж (1-6)
до 30 км/ч	1
30–45 км/ч	2
45–60 км/ч	3
60–90 км/ч	4
90–120 км/ч	5
120–150 км/ч	6
150–180 км/ч	7
180–220 км/ч	8

Таблица 6
Понижающие коэффициенты трудового участия населения

А. общее количество трудоспособного населения (исключаются старики, дети, инвалиды)		Б. уровень безработицы		В. уровень бродяжничества и наркомании	
% работающего населения	К-т Па	Уровень безработицы, %	К-т Пб	% бродяг и наркоманов	К-т Пв
60	1	менее 1	1	менее 1%	1
50	2	1–3	2	1–3	2
40	3	3–5	3	3–5	3
30	4	5–7	4	5–7	4
20	5	7–10	5	более 10	10
		10–15	6		
		15–20	7		
		более 20	10		

Таблица 7

Понижающие коэффициенты эффективно используемой территории

А. процент территорий, занятых пустынями и болотами		Б. процент территорий, выбывших из хозяйственного оборота за последние 20 лет	
% заболоченных и опустыненных территорий	К-т Та	% выбывших из хоз.оборота территорий	К-т Тб
менее 10	1	менее 1	1
10-15	2	1-3	2
15-20	3	3-5	3
20-30	4	5-7	4
30-50	5	7-10	5
более 70	10	10-15	7
		более 15	10

нами в качестве коэффициента Та.

Выбывание территорий из хозяйственного оборота в течение относительно короткого времени (нами взят реальный интервал – 20 лет) вследствие антропогенной нагрузки, прямо характеризует качество управленцев и управления. Если процесс сельскохозяйственного производства организован бездарно и происходит эрозия почв, их опустынивание или заболочивание, это характеризует недостатки управления. Если этого не происходит, то относительные преимущества управления. Этот же тезис относится к исчезновению ранее пригодных к хозяйственному обороту земель вследствие занятия под карьеры и свалки без последующей рекультивации. Данные влияния и их уровень воздействия обозначаются нами коэффициентом Тб.

Понижающий коэффициент соответствия институциональной инфраструктуры представлен в *таблице 8*.

Из курса общего менеджмента известно, что бюрократические структуры увеличиваются быстрее, чем происходит рост управляемой ими отрасли¹⁹. Не умаляя роли растущих управляющих элит, следует учитывать их влияние на эффективность маркетинг-менеджмента. Так как рост бюрократизации экономики приводит к снижению ее конкурентоспособности, то рост данного показателя учитывается нами в качестве понижающего коэффициента.

Для применения данных формульных уточнений следует все повышающие коэффициенты отнести в числитель применяемого индекса и перемножить, все понижающие коэффициен-

ты отнести в знаменатель этого же индекса и также перемножить. В результате данных манипуляций будут получаться разные численные значения, которые будут при соответствующих сравнениях характеризовать качественные изменения инфраструктуры данной экономики, а поскольку интервалы, заданные повышающими и понижающими коэффициентами, напрямую зависят от качества управления, то данные трансформации инфраструктурных индексов будут характеризовать маркетинг-менеджмент в абстрактном численном выражении. К примеру, Испания в 90-е гг. XX века получит какое-то численное выражение нашего усовер-

Таблица 8

Понижающий коэффициент соответствия институциональной инфраструктуры

Численность чиновников на 1 000 населения (чел.)	Коэффициент Чи
менее 50	1
50-60	2
60-70	3
70-80	4
80-90	5
90-100	6
100-110	7
120-130	8
более 150	10

¹⁹ Данный феномен был исчерпывающе рассмотрен в работах Паркинсона С.Н. Полный свод законов Паркинсона и Миссис Паркинсон. М., 2000.

шенствованного показателя, а Китай в этот же период — другое, а Япония — третье, Нидерланды — четвертое. Через 10 лет может измениться значение вводимых интервалов, и трансформируются численные показатели данных индексов, следовательно, можно будет оценить прогрессию или регрессию в этой области²⁰.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Можно считать установленным наличие в общественном сознании населения, проживающего на территории России, твердых стереотипов по управ-

лению всеми видами общественных отношений, отражающихся на поведенческих реакциях, как управляемых коллективов, так и представителей властных структур. Сложившиеся указанные стереотипы неизбежно оказывают влияние на любой адаптируемый в национальной экономике вариант маркетинг-менеджмента, что необходимо учитывать в теории и практике организации современных бизнес-отношений.

Динамичность современной экономики выдвигает на первый план в качестве ключевого звена развития не ресурсообеспе-

ченность и климатогеографические условия, а эффективный маркетинг-менеджмент, что предопределяет необходимость проведения качественных и количественных сравнений эффективности вариантов применяемого маркетинг-менеджмента.

Выявляющиеся органические связи между изменениями маркетинг-менеджмента и количественными и качественными трансформациями инфраструктуры позволяют вести мониторинг прогрессивных и дегенеративных тенденций менеджмента и маркетинга конкретных сообществ в конкретном регионе.

²⁰ Данные коэффициенты могут быть использованы и в отношении крупных регионов РФ.

ЗАМЕЧЕННАЯ ОПЕЧАТКА

В «Практическом маркетинге» № 4 (158) 2010 в статье Е. Смирновой «Экологический маркетинг», с. 10, третья колонка, напечатано:

«Рынок экологических товаров и услуг составляет 230 млрд долл. США (из них 76 млн — устойчивая экономика, 27 млн — здоровый стиль жизни, 30 млн — альтернативная медицина, 10 млн — личностный рост, 81 млн — экологичный образ жизни), а к 2015 году возрастет до 845 млрд.»

Следует читать везде вместо «млн» — «млрд».

Автор и редакция приносят свои извинения читателям.

ВОРОНЕЖСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ АКАДЕМИИ 80 ЛЕТ! ВСЕ ЛУЧШЕЕ ЕЩЕ ВПЕРЕДИ!

Сотрудники Академии за последние годы опубликовали в «Практическом маркетинге» более 10 работ. Редакция присоединяется к поздравлениям.

Воронежская государственная технологическая академия (ВГТА) — один из старейших и ведущих вузов России по подготовке высококвалифицированных кадров для пищевой и химической промышленности, бизнеса и управления.

Подготовка специалистов ведется по очной и заочной формам обучения, на бюджетной и коммерческой основе, возможна ускоренная форма обучения для лиц, имеющих среднее профессиональное образование по профилю специальностей ВГТА. Предоставляется возможность получения второго высшего образования, довузовского и послевузовского обучения.

В составе ВГТА 6 инженерных факультетов: *технологический, прикладной биотехнологии, экологии и химической технологии, пищевых машин и автоматов, автоматизации технологических процессов, экономический*, а также факультет среднего профессионального образования, институт международного сотрудничества, факультет подготовки иностранных граждан, институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов, факультет довузовской подготовки.

ВГТА располагает сложившимися **научными школами**. Эффективно функционирует аспирантура и докторантура, **Советы по защите кандидатских и докторских диссертаций**. Учеными академии в 2009 году выиграно **грантов на сумму 66 миллионов рублей**.

На **36 кафедрах** академии работают **более 500 преподавателей**, среди которых 80 профессоров и докторов наук, 260 доцентов и кандидатов наук.

Интересна и насыщена студенческая жизнь. В ВГТА функционируют Народный театр, студенческий театр эстрадных миниатюр, спортивный клуб «Технолог», клубы: политический, дискуссионный, «Поэтические встре-

чи», «Что? Где? Когда?», военно-исторический клуб «Святояр», танцевальная студия. Проводятся смотры и конкурсы «Алло! Мы ищем таланты!» и «Студенческая весна», КВН.

Иногородним студентам предоставляется возможность проживания в **пяти общежитиях академии**. Работает **санаторий-профилакторий, база отдыха «Сосновый бор»** на реке Битюг. Ежегодно студентам предоставляются **бесплатные путевки на лечебно-оздоровительный отдых** в пансионатах Краснодарского края и Крыма.

Самым «молодым» из представленных в составе ВГТА факультетов является **экономический факультет**. Специальности экономического профиля ВГТА — это:

- ♦ **успешный старт профессиональной карьеры;**
- ♦ **эффективный механизм реализации потенциала;**
- ♦ **фундаментальная основа успешного будущего;**
- ♦ **эффективный способ достижения высокого уровня подготовки, отвечающего современным экономическим реалиям;**
- ♦ **эффективный способ достижения целей.**

В состав экономического факультета входят 4 выпускающие кафедры:

- ♦ Бухгалтерского учета, консалтинга и финансов;
- ♦ Управления, организации производства и отраслевой экономики;
- ♦ Экономической теории и международного бизнеса;
- ♦ Сервисных технологий.

Кафедра бухгалтерского учета, консалтинга и финансов — это высококвалифицированный коллектив специалистов (9 докторов наук, 24 кандидата экономических наук), возглавляемый Заслуженным деятелем науки, доктором экономических наук, профессором Александром Ивановичем Хоревым.

Достижению высокого уровня профессионализма выпускниками кафедры способствует симбиоз теоретического обучения и возможности реализации полученных знаний эмпирически, в ходе

прохождения ознакомительной, производственной и преддипломной практик более чем на 60 предприятиях ЦЧР РФ, многие из которых впоследствии приглашают выпускников кафедры для дальнейшего сотрудничества и трудоустройства.

Студентам предоставляется возможность получения высшего экономического образования по сокращенным программам. Кафедра тесно сотрудничает с Институтом повышения квалификации и профессиональной подготовки специалистов (ИПКипПС). Студенты, успешно окончившие специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит» имеют возможность продолжить свое обучение в аспирантуре на бюджетной и договорной основе по направлению «Экономическое обеспечение эффективности хозяйственной деятельности и устойчивого финансового развития предприятий пищевой и химической промышленности».

За последние 5 лет сотрудниками кафедры были опубликованы 66 монографий и более 1 000 статей, из которых 95 – в журналах, рекомендованных ВАК РФ, издано 24 учебных пособия (в том числе с грифом УМО).

Гордостью кафедры бухгалтерского учета, консалтинга и финансов являются ее выпускники – талантливые руководители, профессионалы и ведущие специалисты по экономическим вопросам в органах государственного, регио-

нального, муниципального управления, в сфере госбюджета и внебюджетных структурах, институциональных структур финансового рынка, налоговых структур, системы социальной защиты населения, финансово-экономических, аналитических, внешнеэкономических подразделениях предприятий и учреждений на должностях, требующих высшего экономического образования: О.П. Королев – глава администрации (губернатор) Липецкой области, В.И. Штефан – заместитель генерального директора ОАО «Концерн Союззвездие», И.А. Бутовецкий – советник генерального директора ОАО «Рудгормаш» по экономическим вопросам, А.Н. Астанин – заместитель генерального директора по маркетингу и сбыту ОАО «Комбинат мясной «Калачеевский», Е.Р. Труфанова – начальник бюро маркетинга и рекламы ОАО «Воронежская кондитерская фабрика», А.А. Денисов – генеральный директор ООО «Вкладбанк», Л.И. Лебедев – генеральный директор ОАО «Хлебная база Поворино».

Кафедра бухгалтерского учета, консалтинга и финансов ориентирована на подготовку высококвалифицированных, грамотных, творчески мыслящих специалистов, подготовленных к современным условиям хозяйствования, способных принимать самостоятельные решения. Сочетание этих качеств позволит выпускнику быть конкурентоспособным на рынке труда и решить проблему трудоустройства.



Главный корпус ВГТА