

# Практический Маркетинг

ISSN 2071-3762

№ 9 (175) 2011

Информация для Маркетинговых Решений

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>А. Панкрухин</b> Инструменты коррекции цен и ценового содействия продажам .....	4
<b>Б. Токарев</b> Методика выбора рыночных ниш .....	13
<b>А. Воронов, М. Максимова</b> Исследование особенностей конкурентной борьбы современных торговых предприятий .....	20
<b>С. Борисова</b> Корпоративная социальная ответственность как маркетинговый актив компаний .....	26
<b>Л. Лапицкая</b> Конкурсные системы в маркетинге как фактор развития бенчмаркинга .....	31
<b>И. Березин</b> «Голая правда о корпоративном управлении». Рецензия на книгу Фрика Вермюлена «Бизнес под прицелом» .....	42
Филип Котлер в Москве .....	43
<b>В. Никишкин</b> Новые перспективы развития маркетинга .....	44

**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, декан факультета Коммерции и Маркетинга РГТЭУ;

**Платонова Наталья Алексеевна**, д. э. н., профессор, проректор по научно-исследовательской работе МГУ Сервиса;

**Шевченко Дмитрий Анатольевич**, д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы, начальник Управления маркетинга и рекламы РГГУ.

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:  
ООО «Агентство BCI Marketing»

РЕДАКЦИЯ:  
Сурен Григорян (гл. редактор)  
Татьяна Чудина (зам. гл. ред.)  
Валерия Михалюк  
Михаил Краевский  
Борис Кузьмин

КОРРЕКТОР:  
Эдит Соломахина

АДРЕС РЕДАКЦИИ:  
105275, Москва,  
просп. Буденного, д. 39, корп. 3  
Тел./факс редакции:  
(495) 365 0255  
E-mail: suren@bci-marketing.ru  
http://www.bci-marketing.ru

Издание зарегистрировано  
в Гос. Комитете РФ по печати.  
Свидетельство о регистрации  
№ 016349 от 11.07.1997 г.  
Перерегистрировано  
в Министерстве РФ по делам печати,  
телерадиовещания и средств массовой  
коммуникации.  
Свидетельство о регистрации  
ПИ № 77-11651 от 21.01.2002 г.

Издается с января 1997 г.  
Выходит ежемесячно.

Тираж 900 экз.

Отпечатано в типографии  
«АМА-Пресс» (г. Москва)

Распространяется по подписке.  
Подписные индексы:  
48668 — каталог «Роспечать»  
40582, 43640 — Объединенный  
каталог «Пресса России»

Подписка через подписные агентства  
«Урал-Пресс» — [www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru)  
«Интер-Почта» — [www.interpochta.ru](http://www.interpochta.ru)  
«МК-Периодика» — [www.periodicals.ru](http://www.periodicals.ru)  
«Артос-ГАЛ»

Подписка в странах СНГ  
по каталогу «Роспечать»

Подписка через редакцию: выслать  
заявку произвольной формы  
с указанием номеров требуемого  
издания и с контактной информацией.

Материалы для публикации  
принимаются  
только в электронном виде.  
Перепечатка материалов  
только с разрешения редакции.

## АННОТАЦИИ

### **А. Панкрухин**

#### **Инструменты коррекции цен и ценового содействия продажам**

Эта статья – финальная часть большой главы по теме ценообразования в маркетинге в готовящемся учебнике. Рассмотрены вопросы географической адаптации цен, представлены различные виды ценовых наценок и особенно скидок. Приводятся примеры скидок, действующих в современных программах лояльности, а также кейсы с ценовыми провокациями. Рассказано о некоторых результатах исследования декларируемого уровня доверия/недоверия потребителей к политике ценовых скидок в России и реальном поведении потребителей. Даются конкретные советы покупателям.

**Ключевые слова:** маркетинговое ценообразование, географическая адаптация цен, наценки, скидки, ценовые провокации, доверие к скидкам.

### **Б. Токарев**

#### **Методика выбора рыночных ниш**

Материалы статьи посвящены теме маркетинговых исследований рыночных ниш. В данной статье дается обоснование процедуры выбора компаниями рыночных ниш для возможной работы в них. Предложена оригинальная методика выбора ниши, основанная на анализе внешних сил и возможностей компании, оценке перспектив и рисков работы в рыночной нише.

**Ключевые слова:** рыночная ниша, факторы выбора, сильные и слабые стороны компании, внешние рыночные силы.

### **А. Воронов, М. Максимова**

#### **Исследование особенностей конкурентной борьбы современных торговых предприятий**

Научная статья посвящена проблемам мониторинга процессов конкуренции в торговле с использованием традиционных методов статистических исследований и авторской методики оценки конкурентного рейтинга. Рассматриваются динамика, факторы и тенденции развития российской торговли, анализируются основные проблемы ее развития, приводятся результаты исследования конкурентного рейтинга торговых центров г. Краснодара.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентная среда, торговля, мониторинг конкуренции в торговле.

### **С. Борисова**

#### **Корпоративная социальная ответственность как маркетинговый актив компании**

В статье предлагается рассматривать корпоративную социальную ответственность в качестве важнейшего маркетингового актива компании, ориентированного на создание благоприятных долгосрочных отношений со всеми заинтересованными сторонами (включая потребителей, персонал и общество в целом). Понимание социальной ответственности как маркетингового актива дает ключ к обоснованию ее долгосрочной выгоды для компании. Рассмотрены основные принципы социальной политики, а также алгоритм разработки и реализации корпоративных социальных мероприятий.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, маркетинговый актив, выгоды, принципы, алгоритм управления.

### **Л. Лапицкая**

#### **Конкурсные системы в маркетинге как фактор развития бенчмаркинга**

Существует много способов оценки результативности маркетинговых решений. Среди них особую популярность в последнее десятилетие стали завоевывать конкурсные системы в области маркетинга, в которых при определении «лучших» наблюдаются как общие, так и принципиально отличительные подходы. С другой стороны, все большую актуальность набирает бенчмаркинг, одной из проблем в реализации которого является сложность определения лучших в связи с закрытостью компаний и «засекреченностью» многих маркетинговых ноу-хау. Интегрированный взгляд на эти два популярных в маркетинге направления позволяет рассматривать конкурсные системы в маркетинге как катализатор развития бенчмаркинга в частности, и добросовестной конкуренции в целом.

**Ключевые слова:** эффективность и результативность маркетинга, маркетинговый конкурс, конкурсные номинации, критерии оценки, экспертный опрос, бенчмаркинг, добросовестная конкуренция.

---

## SUMMARIES

### **A. Pankrukhin**

#### **Price adjustment instruments and price promotion tools**

This article is the final part of a great chapter on pricing in marketing in the forthcoming text-book. Geographical adaptation of prices is reviewed. Different types of price markups and particularly discounts and examples of discount in modern loyalty programs, as well as cases with price provocations are presented. The text-book also shows some results of the study on the declared level of trust/mistrust of consumers as to a policy of price discounts in Russia as well as a real consumer behaviour. Specific shopping hints are provided.

**Keywords:** marketing pricing, geographical adaptation of prices, price markups, discounts, price provocations, credibility of discounts.

### **B. Tokarev**

#### **Method for market niches choice**

The article is devoted for market research of niches. Basis for procedure of choice market niches is given. The original method is based on analysis external forces and internal possibilities, perspectives and risks for acting in market niches.

**Keywords:** market niche, factors of choice, strength and weakness, market forces.

### **A. Voronov, M. Maksimova**

#### **The research of competition of present trade enterprises**

The article is devoted to problems of monitoring for competition with use of traditional statistics methods and author's methodic of competition ranging. The author consider dynamics, factors and tendencies of Russian retail, analyzed its problems of increasing, give an example of use competition ranging of trade centers in Krasnodar .

**Keywords:** competitiveness, competition environment, retail, monitoring of competition in retail.

### **S. Borisova**

#### **Corporate social responsibility as company marketing asset**

In the article it is suggested to examine corporate social responsibility as the most important company marketing asset oriented to building favorable long-term relations with all the interested bodies (including clients, staff and the society on the whole). The understand of social responsibility as a marketing asset gives a key to substantiation of its long-term profit for company.

The basic principles of social policy are considered here as well as the algorithm of development and implementation of corporate social activities.

**Keywords:** corporate social responsibility, marketing asset, profit, principles, algorithm of management.

### **L. Lapitskaya**

#### **Competitive systems in marketing as the factor of development of a benchmarking**

There are many methods of an estimation of productivity of marketing decisions. Among them last decade competitive systems in the field of marketing in which at determination of «best» are observed as general, and essentially distinctive approaches began to win special popularity. On the other hand, the increasing urgency is typed by a benchmarking, one of problems in which realization is complexity of determination of the best in connection with closeness of the companies and privacy of many marketing know-how. The integrated sight at these two directions popular in marketing allows to consider competitive systems in marketing as the catalyst of development of a benchmarking in particular, and fair competition as a whole.

**Keywords:** efficiency and productivity of marketing, marketing competition, competitive nominations, criteria of an estimation, expert poll, benchmarking, fair competition.

## ИНСТРУМЕНТЫ КОРРЕКЦИИ ЦЕН И ЦЕНОВОГО СОДЕЙСТВИЯ ПРОДАЖАМ



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

### **ЦЕНОВЫЕ СКИДКИ И ДРУГИЕ ИНСТРУМЕНТЫ АДАПТАЦИИ ЦЕН**

**Адаптация цен** — это их приспособление к изменению обстоятельств на целевых рынках и возможностям целевых аудиторий, групп. Функционально это и стратегический, и тактический инструмент развития спроса, обеспечения лояльности потребителей, достижения успеха в конкурентной борьбе. Она осуществляется в разных видах, включая: географическую адаптацию; наценки и скидки с цены, другие послабления; стимулирующее ценообразование, дискриминирующее ценообразование, а также стратегию цены комплексного продукта.

**Географическая адаптация цен** — это ценовая дифференциация в различных географических частях, сегментах рынка сбыта, базирующаяся на учете разницы стоимости перевозок товаров от места их производства к конкретным местам покупки. Одним из вариантов этой

стратегии может быть установление зональных различий в ценах. Впрочем, возможен и такой вариант, когда компания усредняет стоимость перевозки товара в разноудаленные сегменты рынка, назначая единую цену и тем самым выигрывая на продажах в ближайших географических сегментах рынка и субсидируя продажи в отдаленных сегментах. Иногда за точку отсчета выбирается не конкретное место производства продукции, а какой-либо большой город, так что остальные жители вынуждены платить наценку за транспортировку пропорционально расстоянию до этого города (этот вариант вполне понятен применительно к ценам на экспортные товары). Стоимость перевозок вообще может быть поглощена ценой и не всплывать на поверхность, если компания ориентирована на вполне определенные географические сегменты, если она занята операцией по проникновению на новый рынок или по нейтрализации

усилий конкурентов, особенно местных. В этих случаях компания может идти на определенные уступки, ожидая больших успехов в будущем.

В стратегию адаптации цен входит и стратегия, определяющая условия продажи, среди которых выделяются две большие группы: а) наценки и скидки на товары; б) условия поставки и оплаты. И наценки, и скидки представляют собой последнее уточнение цен, когда уже ясны многие предварительные аспекты, и выступают инструментами окончательной «настройки» цен в унисон позиции и возможностям покупателя.

**Наценка** как увеличение цены, обязательно требует пояснения причин. Наценки часто применяются в отношении товаров, уже получивших успех на рынке, находящихся на выраженном подъеме спроса. В основном это, говоря в терминах матрицы БКГ, — товары-«звезды», или товары, находящиеся в своем жизненном цикле в начале стадии «зрелости». Наценки применяются за индивидуализацию исполнения товара (с учетом пожеланий потребителей), за малую серийность, за новизну товара, повышенный уровень качества, за увеличение срока гарантии, при продаже в кредит или на условиях консиг-

нации (отсроченного платежа) и др.

**Скидка** — снижение прейскурантной или справочной цены продавцом в условиях свободного ценообразования с учетом ситуации на рынке и условий купли-продажи, чтобы заинтересовать покупателя. Применяются следующие виды ценовых скидок: **оптовые** или количественные скидки за размер товарной партии (обычно — до 15%); **бонусные** скидки за объем оборота в течение года крупным оптовым покупателям (7—8% оборота); **временные** скидки за покупки продукции массового спроса «не в сезон», в связи с предварительной оплатой товара (например, за покупку пальто летом); скидки **«сконто»** за скорость оплаты покупки, а в ряде случаев и за оплату на месте, наличными (3—5%); **дилерские** скидки агентам, другим торговым посредникам, оптовым и розничным продавцам, распространяющим товар (до 30%); скидки постоянным покупателям **«за преданность»** (от 1 до 10%), партнерские — скидки по специальным соглашениям, составляющие обычно коммерческую тайну; скидки **привилегированным покупателям**, в отношении с которыми фирма особо заинтересована, определяются в переговорах (могут достигать и даже превышать 50% от прейскурантной цены, цены розничной продажи). Особый вид скидок — **предпраздничные скидки, на распродажах**. Практикуются также **закрытые** скидки по внутрифир-

менным поставкам или поставкам по межправительственным соглашениям. Возможны и другие виды скидок: например, **за возврат уже использованных товаров** при покупке новых (в т. ч. **экологические**) и др.

При определенных обстоятельствах компании идут на **временное снижение цен**, которые при этом иногда устанавливаются ниже себестоимости. Это делается в целях ценового стимулирования сбыта. Так, продажа с убытком осуществляется в целях избавления от излишних запасов, при невозможности улучшить продукт в соответствии с возросшими требованиями или при угрозе порчи, морального старения товара. В ряде случаев ценообразование может быть ориентировано на специальные случаи, например — для привлечения максимального количества покупателей в определенное время года, суток и т. п. Так, в январе может быть организована дешевая распродажа летних товаров, что даже может оказаться выгодным компании, так как избавит ее от проблем хранения товаров. Используются и психологические эффекты демонстраций скидок с явно завышенных цен, например: «Старая цена — 359 долл., новая — 299 долл.» Разумеется, такая же тактика применяется и к нормальным обоснованным ценам.

Целевые скидки реализуются в рамках стратегии **дискриминационного ценообразования** и предполагают, что компании устанавливают цены на про-

дукты и услуги, дифференцированные по сегментам рынка непропорционально сильно по отношению к себестоимости соответствующих модификаций продуктов и услуг. Понятно, например, что если музеи устанавливают существенную скидку для школьников, студентов и военнослужащих (в сравнении с остальными гражданами), это вообще не означает, что посетителям, относящимся к льготным категориям, будут предоставлены какие-то иные, менее качественные услуги. Эти скидки могут быть компенсированы за счет местных бюджетов.

Цены могут существенно отличаться товары, которые на самом деле различаются лишь формой или образом. Это особенно касается парфюмерии, где более изящная упаковка может привести к куда более высоким ценам, чем это могло бы быть оправданно изменениями в себестоимости. Цены могут изменяться в зависимости просто от места продажи (например, на вокзалах, в холлах гостиниц и т. п.), от времени суток, причем весьма существенно.

Для дискриминационного ценообразования необходим ряд условий: четкая сегментация рынка по признаку величины и активности спроса; невозможность для покупателя покупать товары дешево с целью дальнейшей спекулятивной перепродажи в другом сегменте рынка; дискриминация не должна вызывать негодования со стороны покупателей; наконец, должны быть соблюдены нормы права.

Логика ценообразования меняется, если товар выступает частью другого, более **комплексного товара**. В таком случае фирма стремится установить на каждый товар такие цены, чтобы они позволяли максимизировать прибыль от продажи комплексного продукта и в то же время не затормозили его продажу.

Этот же принцип распространяется и на производство товаров единой направленности. Если цены двух видеокамер не слишком различаются, то покупатель предпочтет выбрать ту, которая обладает большим диапазоном возможностей; при условии, что разница их себестоимостей меньше, чем разница цен, такая ситуация будет только на руку компании, так как позволяет получать большие прибыли. Применяется и политика уровней цен. Так, если мужские костюмы традиционно продавались по ценам в 150, 220 и 310 долларов, то это позволяло покупателям идентифицировать с такими уровнями цен соответствующие оценки качества данных товаров; поэтому одновременное повышение цен на всех уровнях вполне может привести к тому, что покупатели будут ориентироваться не на абсолютные значения цен, а на их сравнительный уровень в общем ряду.

Цены также могут зависеть от так называемых необязатель-

ных, факультативных качеств товара (например, электронное управление окнами автомобиля). Компаниям приходится выбирать, включать ли затраты и прибыли в связи с этими характеристиками продукта в его конечную стоимость сразу или применять надбавки также факультативно. С этой же проблемой часто сталкиваются в ресторанах при определении цен на продукты питания и на алкогольные напитки. Часто цена продуктов питания устанавливается здесь на довольно низком уровне, покрывая лишь затраты на приготовление пищи и обслуживание клиентов, а вся прибыль поступает от продажи алкоголя. Этим объясняется ситуация, когда официант начинает понуждать, провоцировать клиента к заказу горячительных напитков<sup>1</sup>.

Ценообразование на вынужденно необходимые товары (часто — дополняющие) имеет свои особенности. Компания, продающая принтеры по относительно низким ценам, может запросить за картриджи к ним довольно высокую цену. Это же касается стоимости бритвенных лезвий, запасных блоков к бритвам и т. п., включая запчасти к автомобилям, оборудованию и др.<sup>2</sup>. Но здесь кроется весьма серьезная опасность: может начаться спад продаж комплексного продукта. Плохую службу в этом от-

ношении часто играют посреднические и сервисные фирмы. Поэтому производитель должен следить за наличием на рынке достаточного количества запчастей, контролировать поведение этих фирм.

Цена товара, услуги может состоять из двух частей: первая при этом является фиксированной величиной (например, абонентская плата за телефон), вторая — переменной (плата за междугородние переговоры, за превышение определенного количества или длительности разговоров и т. п.).

Если производство продукта сопровождается производством другого, вспомогательного, то ценообразование имеет свои особенности. Если субпродукт не обладает значительной ценностью, его стоимость может быть включена в цену основного продукта. В таком случае сам субпродукт поступает в продажу по любой, даже бросовой цене. Если же он представляет для отдельных категорий покупателей самостоятельную ценность, — тогда цена определяется в соответствии с этой ситуацией, что поможет компании в случае необходимости без особых потерь снизить цену основного продукта.

Свои особенности имеет ценообразование применительно к наборам разных товаров. На зрелых рынках, формируя на-

<sup>1</sup> С другой стороны, если установить низкие цены на алкоголь и сделать прибыльными закуски, ресторан может явить собой еще более непристойное зрелище пьяной толпы.

<sup>2</sup> Так, цены на запасные части к трактору «Катерпиллер» даже на американском рынке вполне официально повышались иногда на 300 процентов.

бор или комплект, продавец обычно снижает цену по сравнению с суммой цен всех входящих в набор товаров. Так, комплект приспособлений к машине или станку всегда обойдется покупателю дешевле, чем приобретение тех же вещей поштучно. Аналогично и абонемент в театр на несколько посещений всегда стоит дешевле, чем сумма цен разовых билетов. Цена набора формируется таким образом, чтобы даже если покупатель не планирует использовать набор полностью, это не остановило бы его в принятии решения о покупке именно набора.

Адаптация цен осуществляется также с помощью **условий поставки и оплаты** товара, определяющих правила, по которым происходят эти операции. Так, если мебель поставляется заказчику в разобранном виде, то поставщик должен гарантировать ее монтаж, но не обязательно включать стоимость этой операции в розничную цену. Безусловно, может получить приоритет поставщик, гарантирующий доставку, освободившую от расходов будущего партнера, так как тем самым берет на себя так называемый «транспортный риск». В числе условий поставки и оплаты находятся:

- ◆ условия сдачи-приемки;
- ◆ минимальное производимое (или поставляемое на определенных условиях) количество изделий (минимальный заказ);
- ◆ право на выбор модификаций, комплектов запчастей, насадок и др.;

- ◆ право на обмен (в соответствии с положением о рекламациях);

- ◆ порядок оплаты (условия предоставления кредита, льгот, конкретных временных интервалов отсрочки оплаты и т. п.).

Дифференциация цен зависит от многих факторов, основные среди которых: сегментация потребительского рынка, форма продукта, его имидж, место продажи, время (сезонные характеристики).

В России один из первых примеров осуществления развернутой политики ценовых скидок представила собой ценовая стратегия авиакомпания «Трансаэро». Она стала проводить агрессивную ценовую политику, ориентированную на увеличение круга авиапассажиров, постоянно пользующихся ее услугами. Программы для частных лиц «Трансаэро-привилегия» и «Трансаэро-клуб» обеспечивают скидки и бесплатные перелеты. Введенная в 1997 году новая программа «Трансаэро — корпоративный клуб» позволила организациям и компаниям, сотрудники которых (не менее 15 человек) регулярно летают на маршрутах компании, накапливать «очки» для бесплатных перелетов. Компанией была разработана также система из 20 различных видов авиатарифов. Самый нижний из них намечалось определить на уровне самого дешевого в России. Правда, такая политика оказалась не вполне успешной, поскольку в целом выглядела как демпинг и вызва-

ла мощную и эффективную ответную реакцию со стороны более крупного конкурента.

#### **ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ**

Программы лояльности (*Loyalty Programmes*) — это комплексы мер, реализуемые одним или несколькими предприятиями (иногда различных сфер деятельности) и направленные на удержание существующих клиентов и создание более стабильных торговых взаимоотношений между предприятием и его клиентами.

Первопроходцем в организованной постановке этого дела стала компания *Farrington Manufacturing*. Она выпустила для своих самых кредитоспособных клиентов специальные металлические пластины, прообразы современных дисконтных карт. Но рост и возможности подобных примитивных программ лояльности ограничивались отсутствием технических средств для ведения больших клиентских баз данных. С развитием информационных технологий и средств связи сферы их распространения значительно расширились, начались новые «технологические войны скидок», но при этом стала теряться «индивидуальная составляющая» маркетинговых отношений в рамках программ. Торговые компании не могли сегментировать клиентов, скидки предлагались всем подряд, а среди клиентов росло негативное, пренебрежительное отношение даже к самым уважаемым торговым маркам. Именно этот этап сейчас



переживают аналогичные программы в России.

А в мире инициативу по дальнейшему развитию программ лояльности взяли на себя авиакомпании. В конце 70-х годов *American Airlines* предложила своим клиентам программу, альтернативную обычной скидочной системе: компания стала начислять на персональный счет часто летающего пассажира условные «мили», которые впоследствии можно было бы обменять на авиабилет. Программа пользовалась огромной популярностью среди клиентов компании, в т. ч. потому, что многие пассажиры летали за счет своих компаний, а «мили» получали за свой счет.

Эту практику сегодня поддерживают российские авиакомпании, причем все в тех же «милях». Пример — действующая с 2009 года программа для авиапассажиров «S7 — Priority (Приоритет)». В ней существует три элитных уровня — «Серебряный», «Золотой» и «Платиновый». В дополнение к приоритетному обслуживанию, участники элитных статусов получают до 75% бонусных миль от расстояния между аэропортами отправления и назначения.

Между тем собственно программами лояльности могут быть названы только те программы, которые предлагают клиентам не только скидки, но и моральное вознаграждение, ощущение «причастности» и даже «избранности». Для начала потребитель должен убедиться в том, что фирма заметила и оце-

нила именно его активность, получить возможность воспользоваться не только фиксированными накопительными, но и дифференцированными скидками. В том числе — в зависимости от категорий приобретаемых товаров. Потребитель, участвуя в таких программах, вовлекается в своего рода игру по получению все больших и больших скидок, он становится заинтересован в совершении не только более частых и объемных покупок, но и в выборе определенных категорий товаров и т.п., получая взамен право на бесплатный сервис, на бесплатную индивидуальную настройку «умных товаров».

Дифференциация продолжилась и в направлении поощрения использования клиентом определенных платежных карт, систем, в т. ч. через партнерские программы — кобрендинг.

Пример — программы, разработанные «Аэрофлотом» и «S7» совместно с платежной системой *Visa* и «Альфа-банком». Как правило, тираж партнерских карт можно принять равным 5—10% от общего числа клиентов компании-партнера. Но они — ядро тех 10—15% клиентов, на которых, как показывает практика, приходится до 40—50% оборота. Увеличение оборота по этой группе на 30—40% способно ощутимо нарастить общий оборот компании-партнера (вплоть до 15%); вдобавок клиенты из этой группы привлекают к участию в таких программах своих друзей и знакомых, что, в свою очередь,

приведет к увеличению количества клиентов группы (в среднем на 20%).

У *Co-Brand* программ быстро появились «родственники» под названием *Affinity* — карточные программы, совмещающие в себе функции банковской карты и услуги компании с родственными интересами в профессиональной сфере, в т. ч. услуги некоммерческих, социально-ориентированных структур. Появились *Lifestyle*-программы — на основе банковских карт, выпущенных совместно с компаниями сферы эксклюзивных услуг, и ориентированные прежде всего на людей, ведущих роскошный образ жизни, на любителей подтвердить свою «элитарность». Пример — карта *Carte Gourmet*, выпущенная *VISA* совместно с швейцарской фирмой *Movenpick*.

#### ЦЕНОВЫЕ ПРОВОКАЦИИ

Современная экономика, чтобы стать эффективной, должна быть впечатляющей и эмоциональной. Вот несколько примеров.

Для каждой своей новинки норвежская мебельная фирма *Stressless®* создает свою историю. Но такие истории — не легенды. Каждая такая история начинается и заканчивается словом «Комфорт». Провокационность — не в размерах скидки: 15% никого не удивят. Удивительна декларируемая причина скидки — за комфорт. Кресла, диваны и мебель для домашних кинотеатров *Stressless®* — это не просто мебель, а запатенто-

ванная система персонального комфорта, созданная при участии врачей-ортопедов. Именно их усилия и объявляются фирмой в качестве основания для скидки. Акция получила откровенное и потому особо притягательное название «Ценовая провокация Комфорта Stressless®» и была в 2010 году осуществлена в известном московском мебельном салоне «Гранд».

Но провокации не только привозятся в Россию из-за рубежа, а и рождаются здесь, у нас. Известно, что скидки, как и другие обращения к потребителю, становятся гораздо действеннее, когда они подкреплены эмоцией, вызванной спектаклем-перформансом. Действо российских «перформаторов» можно увидеть не только в столице, но и в регионах.

Благодаря творческой задумке и организационным усилиям российского агентства R&I на центральной площади города Ростова в течение двух недель сантиметр за сантиметром выростала явно мусорного вида куча из старой обуви всяческих размеров и цветов. Это была промоакция открытия нового обувного магазина: за каждую старую сданную пару обуви магазин предложил скидку 20% на покупку новой пары. Задействован был и «патриотический» мотив: горожан призвали создать самую высокую в мире обувную

гору. В итоге — семиметровая «красавица-гора» старой обуви, ажиотаж на открытии обувного магазина; а затраты на акцию окупались уже в первые дни...

Глубоко оскорбленными почувствовали себя хозяева известных парфюмерных брендов, узнав об акции, проведенной фирмой «Дикая орхидея». Удивлялись и покупатели: в подарок за приобретаемое в магазинах фирмы белье они получали хоть и небольшие флаконы, но это была продукция известных во всем мире парфюмерных брендов. И вдруг — бесплатно. Но грозившее фирме судебное разбирательство не состоялось: аргумент, выдвинутый «Дикой орхидеей» («Мы уважаем своих клиентов настолько, что дарим им только лучшее»), оказался непреодолимым.

#### **МОЖНО ЛИ ДОВЕРЯТЬ СКИДКАМ: УРОКИ И СОВЕТЫ**

Известно, что перед маркетологом стоят две задачи, достаточно просто формулируемые, но весьма трудные в исполнении. Первая — это минимизация барьеров и предубеждений, опа-

сений, которые испытывает потребитель перед походом в магазин или на рынок, заключением сделки и т. п. («Как бы не обманули»). Вторая — это исключение негативного впечатления, неприятного «послевкусия» после осуществления акта обмена («Все-таки обманули»); маркетинг должен помочь потребителям сохранить ощущение удачи после покупки и послевкусие уважения. Эти задачи встают перед маркетологами в полный рост во время «скидочных кампаний», проводимых фирмами.

По данным исследования, проведенного в декабре 2010 года Исследовательским центром рекрутингового портала SuperJob.ru<sup>3</sup>, подавляющее большинство россиян скептически относятся к новогодним распродажам, которые проводятся в большинстве магазинов и торговых сетей. Населению был задан вопрос: «По Вашему мнению, распродажи — это скорее честное снижение первоначальных цен на товары и услуги или обман покупателей?» Были получены следующие ответы (рис. 1).

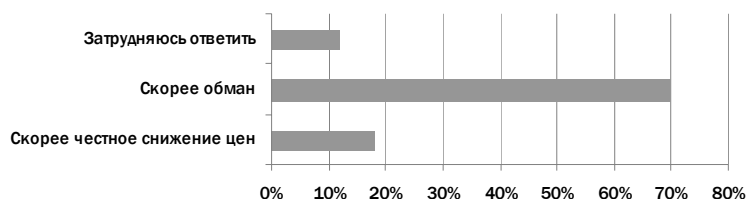


Рис. 1. Оценка населением России честности снижения цен при распродажах

<sup>3</sup> Исследование проведено по заказу BFM.ru. Место проведения опроса: Россия, все округа. Время проведения: 27—28 декабря 2010. В опросе участвовало экономически активное население России старше 18 лет. Размер выборки: 3 000 респондентов.

Среди считающих скидки обманом, больше мужчин (74 против 67% среди женщин), а также россиян старше 45 лет (78%). Скептицизм покупателей растет с уровнем их дохода: среди опрошенных, чей заработок не превышает 25 тыс. руб./мес., в нечестности продавцов убеждены 65%, а среди тех, кто зарабатывает более 35 тыс. — уже 73%.

В честное снижение цен в период распродаж верит в основном молодежь (29% среди россиян до 24 лет), а также респонденты с невысокими доходами (22% среди опрошенных, зарабатывающих до 25 тыс. руб./мес.). Но даже среди россиян, по-прежнему доверяющих отечественным ретейлерам, немало тех, кто предпочитает руководствоваться правилом: «Доверяй, но проверяй».

Потребители-скептики, заявившие о том, что они не покупают товары на распродажах, составили 44% опрошенных и назвали следующие пять основных причин своего поведения, которые должны заставить задуматься маркетологов:

- ◆ Товары на распродажах с 50%-ной скидкой дороже тех же товаров в сетевых магазинах с обычными ценами. Россия не Европа.
- ◆ Все праздничные распродажи — это сбыт залежавшегося и некачественного товара.
- ◆ В распродажи на хорошие товары цены лишь возрастают, а хлам мне не нужен.
- ◆ Мне стыдно смотреть на людей, штурмующих магазины в период распродаж.

◆ Закупаюсь заранее, избегаю толп ополоумевших покупателей.

Но ведь покупают! В том числе те, кто считает скидки обманом, все-таки откладывают покупки на конец года и период новогодних каникул. На вопрос «Приобретаете ли Вы товары и услуги в период рождественских и новогодних распродаж?» отрицали этот факт только 44% опрошенных (рис. 2).

В основном на распродажах наши сограждане покупают одежду и обувь (64%), бытовую и компьютерную технику (24%), косметику и парфюмерию (16%), продукты питания (13%). Реже всего со скидками приобретают мебель, украшения (по 3%), а также игрушки и товары (по 2%).

#### Ориентировочные реальные размеры скидок

Скидки за оборот, крупнооптовым покупателям — до 10—12% от стоимости сделки.

Дилерская скидка, предоставляемая дилерам и другим постоянным посредникам — до 30%.

Скидка «Сконто» за оплату наличными или предоплату — до 5% от стоимости сделки.

Скидки для постоянных клиентов (в том числе при повторных покупках по карточкам покупателей — до 3—4% от стоимости покупки).

Скидки привилегированным покупателям, в отношениях с которыми фирма особо заинтересована, определяются в переговорах.

#### Кризисы рожают пандемии ценовых «маркетинговых» фокусов типа «распродажа товаров «Супер-премиум»

Гигантский ЦУМ в 2009 году стал № 1 в списке «сомнительных распродаж». Например, их суперзакрытая распродажа в пустующем ангаре на 4-м этаже. Длилась она около месяца, пускали на нее по приглашениям, а продавали хлам. Кому нужна леопардовая сумка в стразах за 20 тыс. рублей? Явно не тем, кто обычно ходит в ЦУМ.

#### Не гонялся бы ты за дешевизной! Махинации: Переклейка ценников

Магазин сообщает о глобальной 50%-ной распродаже, при этом за ночь до этого события ценники переклеиваются — сумка, стоившая 20 300 руб., теперь

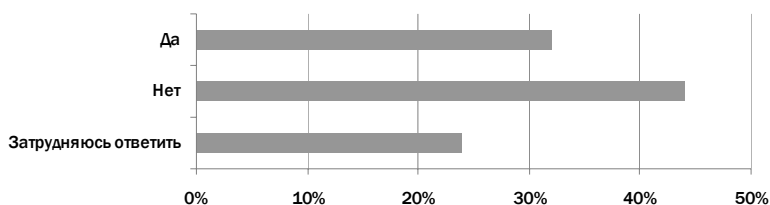


Рис. 2. Распределение ответов на вопрос: «Приобретаете ли Вы товары и услуги в период рождественских и новогодних распродаж?»

оценивается в 33 850 руб. Новая цена — 16 925 руб.

В итоге «скидка 50%» на самом деле — всего 15%.

**Еще приемчики:  
недоговоренности**

Магазин обещает 50%-ную скидку на покупку телевизора, если клиент перед этим купит два товара, которые стоят не меньше. Разделив 50% на три, получаем, что средняя скидка составляет 16,7%, а потратить клиент должен в 2,5 раза больше обычной цены.

Плакат в дисконтном магазине: «Покупай три, плати за два!» Если товары разные, то в подарок покупатель получает самый дешевый из выбранных.

Ну, или как вариант, скидка только при покупке одинаковых вещей. А это уже — мелкий опт.

Излюбленная хитрость магазинов: на ценнике товара, распродающегося по акции, указана лишь одна цена. И непонятно, то ли это цена со скидкой, то ли от нее надо что-то отнимать.

**Мелкие обманчики**

Лишь некоторые продавцы относительно честно указывают, что скидки «до 50%». В большинстве случаев пишут просто: «sale 50%». И пусть клиент в поисках крупных скидок обследует весь магазин.

Обещали низкие цены, а выдают ваучеры на скидку при следующей покупке. И то с дополнительными условиями (через две недели, на ограниченный срок действия).

**Фейк вместо лакшери**

Замена брендового товара на подделку — грешок не только (и не столько!) развалов и рынков. Раньше было ясно: на рынке или в ларьке тебе продадут подделку за копейки, а в бутике — почти наверняка дорогую брендовую одежду. Это развезало ретейлерам руки. Временно... Теперь есть смысл опасаться подделок почти в любом магазине.

**Покупателей труднее  
обмануть, если...**

Продукт не уникальный, а «массовый».

Покупатели осведомлены об аналогах.

Покупателям легко сравнить продукт с аналогами.

Общий доход покупателя (дневной, месячный) соизмерим с затратами на покупку.

Расходы на данный дополнительный продукт соизмерим с ценой на основной продукт.

Конкуренты не меняли цены.

Товар не относится к престижным.

Продукт можно запасти впрок, возможно отсроченное потребление.

**Какие неприятные сюрпризы  
ждут клиента как компенсаторы  
скидок для продавца**

Введение переменной части цены (на момент доставки).

Выведение стоимости комплектующих за пределы цены.

Уменьшение количества товара в упаковке.

Замена сырья, технологий на более дешевые.

Отказ от сервиса, гарантий.

Сокращение ассортимента.

Удешевление упаковки.

Не скидки — удешевление, а их ликвидация — удорожание.

**Несколько советов**

В Интернете многое — гораздо дешевле! Но в Сети лучше покупать, когда курс доллара падает. Интернет-магазины ежедневно меняют цену товара в зависимости от колебаний валюты. Ведь они покупают сейчас, а не в прошлом, как обычные магазины.

Не соблазняйтесь очередями в рознице: если бы это действительно было так выгодно, товар давно скупил бы перепродавец.

Если продавцы долго вас игнорируют — значит, они относятся к вам как к лоху!

Если продавец не выглядит профессионалом, — значит, в магазине экономят на всем. На вас — тоже.

Если вас не устроил сервис в магазине, не ждите хорошего отношения к себе после покупки.

Если продавец в зале трактует непонятные условия скидки выгодно для вас, помните: его слова не принесешь в кассу. Даже если поймать продавца за руку, получить компенсацию за ценовое заблуждение очень сложно.

И вообще: Если денег нет, а счастья хочется — не пытайтесь ухватить бесплатный сыр! Лучше сделайте шашлык из пельменей!

Это лучше, чем обмануться!

**ВМЕСТО ВЫВОДОВ:**

**РЕЗУЛЬТАТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

Уважая процедуры калькулирования затрат и определения нормативной прибыли, маркетинг в сфере ценообразования идет гораздо дальше. Он сначала выспрашивает, выслушивает и учитывает мнения и оценки потребителей, а потом впускает их в «святая святых» ценообразования, наделяя их полномочиями определять актуальный уровень цен. Более того: он ведет клиента к тому, что ему, как потребителю, нужно, и за что он, клиент, готов платить на самом деле: от продукта как средства разрешения проблем и получения удовлетворения, к впечатлениям «счастья» как к итогу потребительской активности.

Предсказанная Элвином Тоффлером в 1970 году и уже зародившаяся экономика впечатлений (*Experience economics*) представляет собой результат действия тенденции, в соответствии с которой добавленная стоимость мигрирует от сырья, товаров и услуг к впечатлениям. Она вначале берет наценку за «роскошь» (впечатления как до-

бавка к товару или услуге), а затем делает неожиданный ход: базовый, запрошенный товар предоставляется бесплатно! Например, посетителям ночного клуба, в отличие от ресторана, закуски и даже алкоголь, наряду с презентами за победы в конкурсах и «беспричинными» сувенирами могут быть предоставлены бесплатно, как подарок, поскольку цена развлечения с лихвой перекрывает себестоимость еды, напитков и т. д.

Специалисты по современной «экономике впечатлений» знают один интересный рецепт — определитель типа бизнеса. Для этого надо ответить на вопрос, за что вы берете деньги с ваших потребителей. Если за материалы — это сырьевой бизнес. Если за полезные объекты — это бизнес товарный. Если за полезные действия, результативные процессы — это бизнес в сфере услуг. А в бизнесе впечатлений потребитель платит за время, которое с ним провели профессионалы.

В этой связи — может быть, несколько неожиданный пример из практики жизни маркетинго-

вого братства — Гильдии маркетологов. Все члены Гильдии, включая ее основателей, Президента и Научного руководителя, платят членские взносы. Все они — и производители, и потребители Гильдии, т. е. ее «ПРО-потребители» (*PROsumers*). За что же они платят?

Они не платят за те продукты — предметы вождения маркетологов, за которыми часто приходят: новые приемы, техники и методы, идеи, контакты — за «сырье и материалы» будущих маркетинговых продуктов. Они не платят за готовые «отраслевые продукты» — результаты гильдейских исследований (равно как и докладываемые на Гильдии результаты исследований ее членов), — ежегодно всем членам Гильдии они достаются бесплатно, как впрочем, и всем остальным желающим. Они не платят за сопутствующие продуктам услуги, оформление этих продуктов — их пояснение, инструктаж, возможность опробовать, обсудить и т. п. Они платят за время, проведенное с Гильдией и в Гильдии, а это и есть экономика впечатлений.

## МЕТОДИКА ВЫБОРА РЫНОЧНЫХ НИШ



**Токарев Борис Евгеньевич,**  
к.т.н., доцент кафедры Маркетинга,  
ГУУ им. Орджоникидзе, г. Москва  
tokarevboris@gmail.com

Выбор направления применения усилий компании — это выбор стратегии деятельности. Выбор места приложения усилий — это выражение реализации принятой стратегии. Выбор стратегии обусловлен миссией и целями компании. Рыночные стратегии реализуются исходя из компромисса учета факторов, оказывающих влияние на работу компании на рыночных сегментах. Выбор сегмента или ниши для реализации стратегии определяется их текущими и потенциальными рыночными показателями.

Рыночные ниши — это неформальные структуры, которые отличаются от сегментов размерами, количеством потребителей, сроками существования и привлекательностью для компаний<sup>1</sup>. Практика показывает, что у рыночных ниш имеются три альтернативы: вырасти до полностью

существовать практически без особых изменений в течение продолжительного периода времени или ликвидироваться<sup>2</sup>. По статистике, к сожалению, каждые 9 из 10 новых рыночных ниш не доживают до своего годового юбилея<sup>3</sup>.

Анализ рыночных ниш представляет определенный интерес для компаний, которые заинтересованы работать в них. Такие компании имеются на различных рынках, однако наибольшее их количество функционирует в высокотехнологичных отраслях.

Целью данной работы является формирование методики проведения выбора рыночных ниш на основе маркетинговых исследований для приложения усилий компаний по их освоению и развитию. Реализация процедуры выбора рыночных ниш осуществляется путем отбора из выяв-

ленных существующих и потенциальных наиболее перспективных для осуществления работы в них, а также отсева малоперспективных.

Процедуру выбора рыночных ниш можно реализовать последовательностью, состоящей из перечисленных ниже восьми этапов:

1. Формирование критериев выбора рыночных ниш.
2. Отбор и последовательный перебор критериев рыночных ниш.
3. Анализ влияния внешней среды на работу в рыночной нише.
4. Анализ внутренних возможностей компании работать в рыночной нише.
5. SWOT-анализ работы компании в рыночной нише.
6. Анализ будущего развития рынка и ниши.
7. Анализ рисков работы в рыночной нише.
8. Формирование рейтинга выбранных рыночных ниш.

Ниже приведено описание последовательности реализации процедуры выбора рыночных ниш и содержание основных работ по ее осуществлению.

<sup>1</sup> Клебанов А.И., Токарев Б.Е. О понятии рыночная ниша // Маркетинг. № 2. 2010. – С. 19–28.

<sup>2</sup> Токарев Б.Е. Маркетинговые исследования рыночных ниш // Маркетинг, Спец. вып. №3, 2010 – М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2010.

<sup>3</sup> Мур Дж. Преодоление пропасти: маркетинг и продажа хайтек-продуктов массовому потребителю / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006.

### 1. ФОРМИРОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ ВЫБОРА РЫНОЧНЫХ НИШ

Предполагается, что предварительное маркетинговое исследование позволило определить перечень имеющихся и потенциальных рыночных ниш.

Реализация процедуры начинается с формирования критериев оценки и выбора ниш.

Для решения нашей задачи можно рассматривать рыночные ниши как прототипы сегментов. Выбор же сегмента, равно как и ниши, в целом будет определяться совокупностью внутренних и внешних факторов. Компромисс комплексного учета этих факторов позволяет компании определить наиболее перспективные рынки для работы на них. Критерии выбора могут быть выбраны в достаточно широком спектре. Единого подхода в данном вопросе нет, поэтому проанализируем существующие подходы.

Дибб и Симкин<sup>4</sup> в процессе изучения 1 000 британских компаний определили, что для выбора целевого рынка могут использоваться 23 критерия, среди которых удовлетворенность потребителей, объемы продаж, конкурентные преимущества, дифференцированность товара, стоимость производства и другие. Ключевыми же по исследо-

ванию авторов являются три наиболее значимых критерия, а именно: прибыльность (*profitability*); рост рынка (*market growth*); размер рынка (*market size*).

М. Макдоналд и Я. Данбар<sup>5</sup> по итогам своих исследований выбора целевых рынков составили список из 27 критериев, разделенных по пяти группам: рыночные; конкурентные; финансово-экономические; социально-демографические; технологические.

При этом и Дибб с Симкиным, и Макдоналд с Данбаром рекомендуют кроме основных приведенных использовать два-три дополнительных критерия. Необходимо отметить, что в практике маркетингового анализа данный подход, основанный на использовании 5–7 ключевых критериев, достаточно распространен. Имеющаяся статистика показывает, что на результат оказывают основное влияние, как правило, не более 5–7 факторов, которые по суммарной силе влияния с остальными факторами находятся в соотношении 90 к 10%.

А. Вайнштайн<sup>6</sup> для выбора целевого сегмента вводит в рассмотрение 7 факторов влияния: ресурсы (*resource*); организационные аспекты деятельности компании (*performance*); факторы принуждения (*constraints*); текущие маркетинговые страте-

гии (*current marketing strategies*); свой рынок (*your market*); конкуренция (*competition*); внешнее окружение (*environment*). Всего, суммируя критерии для каждого фактора, по Вайнштайну, получается 35 критериев выбора целевого рынка.

Р. Бэст<sup>7</sup> определяет факторы выбора сегментов для компании по трем главным внешним и одному внутреннему. К числу внешних факторов Р. Бэст относит: рост рынка; интенсивность конкуренции; доступность рынка. К внутренним факторам привлекательности сегментов автор относит прибыльность сегмента. Автор аргументирует позицию тем, что понятие прибыльности для разных компаний трактуется по-своему и размер прибыльности есть величина относительная. Она может регулироваться самой компанией за счет управления соотношением доход/затраты. Но именно финансовый результат деятельности автором выделяется как определяющий.

Несмотря на уместность аналогий выбора сегмента и ниши, необходимо отметить ряд нишевых особенностей. Они определяются рядом ограничений, усложняющих процесс их исследования. В первую очередь это относится к ограниченному количеству потребителей в нише. Ряд авторов<sup>8</sup> полагают, и надо

<sup>4</sup> Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001.

<sup>5</sup> Макдоналд М., Данбар Я. Сегментирование рынка: практическое руководство / Пер. с англ. – М.: Дело и Сервис, 2002.

<sup>6</sup> Weinstein A. Handbook of niche marketing. Principles and Practice. – Routledge, 2005.

<sup>7</sup> Бэст Р. Маркетинг от потребителя / Р.Бэст, пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

<sup>8</sup> Тамберг В.В., Бадьин А.В. Новая рыночная ниша. От идеи к созданию востребованного продукта. – М.: ЭКСМО, 2008.

отметить, не без оснований, что в нише может иметься даже единственный потребитель.

В литературных источниках имеется ограниченное количество упоминаний того, какими процедурами производится выбор рыночных ниш<sup>9</sup>. Основная идея Ф. Котлера<sup>10</sup> состоит в осознании компанией набора своих специфических компетенций, которые смогут обеспечить конкурентные преимущества при работе в нише.

В работе Г. Саймона<sup>11</sup> автор показывает, что небольшие инновационные компании специализируются на использовании своих технологий и концентрируются на инновационных товарах. Именно такой подход позволяет им наиболее точно соответствовать потребностям нишевых покупателей. Дифференциация товара вместе с имеющимися у компании компетенциями обеспечивают прочные позиции компании в нише.

Ряд авторов обращает внимание на то, что при работе в рыночной нише компании необходимо обращать пристальное внимание на установление прочных и долгосрочных отношений с потребителями<sup>12</sup>. Такие отношения являются залогом результативности и устойчивости обслуживания рыночной ниши. Поскольку близость к потребителю способствует лучшему его пониманию, то данный фактор становится

очень сильным аргументом адаптации предложений компании своим потребителям.

Работа в нише рынка нередко для предприятия или фирмы превращается в постоянный поиск все новых ниш рынка, формирование так называемого «*куста ниш рынка*», как отмечает В.Е. Хруцкий<sup>13</sup>. Такой подход обусловлен быстрой сменой условий работы в нише. Рано или поздно ниша рынка может быть исчерпана. Тогда целью компании становится поиск следующей ниши рынка, на которую необходимо оперативно переориентировать маркетинговые усилия.

## 2. ОТБОР И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ ПЕРЕБОР КРИТЕРИЕВ РЫНОЧНЫХ НИШ

На данном этапе процедуры производится отбор критериев, необходимых для выбора рыночной ниши. Очевидно, что универсальных критериев не существует, поэтому для каждой ситуации производится частный поиск таких критериев.

В соответствии с принятой процедурой введем критерии наукоемких товаров. За основу критериев выбора рыночных ниш используем две основные группы внешних и внутренних:

А) Критерии влияния внешних условий работы компании в нише, включающие:

- ◆ факторы влияния международной среды;

- ◆ факторы влияния макро-среды;
- ◆ факторы влияния региональной среды;
- ◆ факторы влияния микро-среды.

Б) Критерии наличия внутренних возможностей компании работы в рыночной нише, включающие:

- ◆ технологические особенности компании;
- ◆ финансовые особенности компании;
- ◆ кадровые особенности компании;
- ◆ информационные особенности компании;
- ◆ маркетинговые особенности компании.

В соответствии с предлагаемой процедурой выбор ниши производится последовательным перебором критериев и их оценкой по отношению к компании.

## 3. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ВЫБОР РЫНОЧНОЙ НИШИ

Как открытая система, а любая компания является именно таковой, она органически связана с внешней средой и подвергается воздействиям извне как направленного, так и ненаправленного характера.

Исследование воздействия внешней среды бизнеса на результативность деятельности компании является важнейшим направлением, поскольку она

<sup>9</sup> Handbook of niche marketing: principles and practice / T. Dalgic, editor. – NY: The Haworth Press, 2006.

<sup>10</sup> Kotler P. From mass marketing to mass customization / Planning Review, № 9 – 10, 1991. – P. 11–47.

<sup>11</sup> Саймон Г. Скрытые чемпионы / Пер. с нем. – М.: Дело, 2005.

<sup>12</sup> Handbook of niche marketing: principles and practice / Tefic Dalgic. – NY: Haworth Press, 2005.

<sup>13</sup> www.advertology.ru/article30390.htm.



наиболее сильно влияет на структуру и динамику рынков. Для компании учет объективно протекающих макропроцессов очень важен в долгосрочной перспективе.

Наиболее распространенными моделями подхода к изучению внешней среды бизнеса являются:

- ◆ *PESTLE*-анализ, или *STEEP*-анализ влияния макрофакторов;
- ◆ диаграммы Исикавы или метод Маджаро причинно-следственного качественного анализа влияния внешних факторов;
- ◆ анализ трендов, как проявлений изменений на рынке, которые имеют вероятностный характер.

#### **4. АНАЛИЗ ВНУТРЕННИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ КОМПАНИИ РАБОТАТЬ В РЫНОЧНОЙ НИШЕ**

Внутренний анализ, как правило, начинается с изучения финансовых показателей работы в нише или оценки затрат на ее обслуживание. Основной целью этого анализа является оценка текущих и будущих результатов деятельности в целом, и, естественно, в самой нише. Степень детализации внутреннего анализа определяется значением, придаваемым компанией работе в нише, а также той ролью, которая отводится нишевому направлению в стратегии развития.

В работе<sup>14</sup> автор на основе опроса менеджеров 248 известных высокотехнологичных компаний определил, что к числу наиболее важных сильных сто-

рон их компаний те отнесли такие факторы, как техническое превосходство, репутация, а также качество обслуживания покупателей и их техническая поддержка. Среди остальных факторов, как правило, называются известность бренда, квалификация сотрудников на различных должностных позициях, низкие издержки производства, финансовые ресурсы, ориентированность на потребителей, позиционирование и другие.

Итогом внутреннего анализа должно стать четкое понимание сильных и слабых сторон компании по осуществлению деятельности в рыночной нише. Формой представления анализа является таблица с перечнем сильных и слабых сторон и ранжированными оценками факторов на основе экспертных процедур.

#### **5. SWOT-АНАЛИЗ РАБОТЫ КОМПАНИИ В РЫНОЧНОЙ НИШЕ**

Анализ состояния и рыночных возможностей предприятия проводится с помощью *SWOT*-анализа. Традиционный подход использования модели *SWOT* базируется на сопоставлении внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на результаты деятельности с целью выработки возможной стратегии работы в рыночной нише.

К первой группе факторов относятся все те, которые характеризуют состояние и возможности предприятия (внутренние факторы): относительная доля

рынка, рост/сокращение доли рынка, развитость дистрибьюторской сети, работа с дилерами, квалификация работников предприятия, технологические преимущества, патенты и ноу-хау, состояние маркетинговой работы и другие.

Во вторую группу факторов выделяются факторы, характеризующие привлекательность ниши (факторы привлекательности рынка): темпы роста рынка, наличие аналогов и заменителей, конкуренция, рентабельность вложения в отрасль, норма прибыли, преданность потребителей торговым маркам и другие.

#### **6. АНАЛИЗ ПЕРСПЕКТИВ И ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ РЫНОЧНОЙ НИШЕ**

Современным сложным рыночным системам, включающим и наукоемкие рынки, присуща множественность вариантов развития и форм приспособления к быстроизменяющейся среде. Актуальность решения подобных задач заключается в необходимости снижения стратегических неопределенностей.

**Стратегическая неопределенность** (или неопределенность со стратегическими последствиями) — это невозможность детерминированного развития в условиях турбулентной внешней среды (по Ж.-Ж. Ламбену). Снижение стратегической неопределенности является главной целью анализа влияния внешней среды.

<sup>14</sup> Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2002.

На *рисунке 1* приведена схема анализа силы воздействия стратегической неопределенности на бизнес и методы определения возможных путей по ее нейтрализации<sup>15</sup>.

В результате анализа стратегической неопределенности необходимо получить ранжированный перечень неопределенностей в развитии рыночной ниши и определить возможности влияния на них в лучшем случае, или адаптации при ином исходе.

В научно-прикладном смысле активно развиваются методы, направленные на оценку стратегической неопределенности, среди которых наиболее часто применяют методы прогнозирования, анализа сценариев и предвидения. Задачей перечисленных методов является попытка заглянуть в перспективу для выбора стратегии развития. В целом применение данных методов близко по решаемым задачам и используемым инструментариям исследований, но отличается конечным назначением и содержанием.

*Прогнозирование (Forecast)* — это формулировка научно обоснованных суждений о возможных состояниях в будущем и траекторий развития рыночного объекта на основе сложившихся тенденций его развития и окружающей среды. Это способ анализа, в котором используются накопленный в прошлом опыт и допущения в отношении будущего в целях его определения.

		Неотложность	
		Низкая	Высокая
В л и я н и е	Сильное	Мониторинг и анализ; наброски конкретных стратегий	Глубокий анализ; разработка стратегии
	Слабое	Мониторинг	Мониторинг и анализ

Рис. 1. Схема анализа силы воздействия стратегической неопределенности на бизнес

*Предвидение (Foresight)* — это организованный системный подход в попытке заглянуть в возможное будущее развитие науки, технологии, экономики и общества с целью приложения усилий на наиболее перспективных направлениях развития рынка.

*Анализ сценариев (Scenario Analysis)* — это гипотетическое последовательное описание событий, показывающее, как из некоей начальной ситуации могут разворачиваться события в будущем, и основанное на ряде предположений, которые являются наиболее важными для развития экономики, отрасли или технологии.

**Прогнозирование в выборе рыночных ниш**

Для нишевых товаров разработка прогнозов их продаж является сложной задачей. Основная этих проблем заключается в отсутствии надежных рыночных ориентиров. В практике применения насчитывается более 200 методов и приемов прогнозирования. Большинство из них основываются на ретроспектив-

ной статистике продаж. Для прогнозирования рыночных ниш этот момент является трудно реализуемым, поскольку исходя из краткосрочности жизни ниши, ограниченности возможностей проведения исследований в них, малого количества потребителей, бюджетных ограничений и других, получить ретроспективную статистику продаж либо невозможно, либо крайне сложно. По этой причине возникает необходимость поиска иных методов анализа будущего развития.

Тем не менее прогнозирование часто применяется в оценках и выборе рыночных ниш. Например, при разработке прогнозов по новым технологиям, аналитические процедуры мало приспособлены к решению подобных задач, и поэтому применяются другие методы:

- ◆ прогноз принципиально новых изобретений и открытий (прогнозирование перспектив фундаментальных исследований);
- ◆ прогноз областей применения новых изобретений (прогнозы НИР);

<sup>15</sup> Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2002.

- ◆ прогноз появления новых конструкций, машин, устройств, материалов (прогнозы ОКР);
- ◆ прогноз массового применения в технике и производстве уже освоенных конструкций, машин, устройств, материалов (прогнозы производства и потребления).

#### **Анализ сценариев в выборе рыночных ниш**

Метод сценариев стал распространяться в практике планирования на Западе в 70-х годах прошлого столетия. Ведущим проводником его стала корпорация *RAND*, которая определила сценарии как «гипотетические последовательности событий, выстроенные с целью привлечения внимания к причинным процессам и точкам принятия решений». Из проведенного анализа был сделан важный вывод о необходимости включения в сценарии петли обратной связи или причинно-следственные связи.

Изменение во времени привлекательности отраслей, сегментов и ниш влечет потребность предсказания наступления неких событий, что является задачей с высокой степенью неопределенности. В анализе сценариев делается последовательное описание возможных событий в будущем, основанное на ряде выдвигаемых предположений о течении этих событий. Сценарии придают смысл этим возможным событиям. Метод не ограничивается единственным сценарием, а выдвигает набор

взаимосвязанных между собой сценариев, причем выбор того или иного очень тесно увязан со всеми другими.

В практике применения анализ сценариев выполняется по пяти направлениям.

1. *Сценарий STEEP*. Отличительной особенностью сценарного анализа от традиционного *STEEP* является то, что в разработке сценариев анализируются будущие изменения факторов внешней среды во взаимосвязи между собой, оценивается их влияние на другие и сила этого влияния.

2. *Сценарий чувствительности*. Анализируемыми факторами выступают внутренние факторы деятельности компании, ею контролируемые.

3. *Отраслевой сценарий*. Отличается от традиционного анализа отрасли тем, что изучает взаимосвязанную последовательность будущих событий и тенденций, с учетом возникающих противоречий между ними.

4. *Сценарий диверсификации*. Изучает возможные модели бизнеса и влияние на их реализацию противоречий и тенденций в будущем.

5. *Сценарий разногласий*. Анализирует возможные в будущем противоречия и разногласия между элементами общества, бизнеса и отраслей, на основе чего предлагает сценарии развития компании.

#### **Форсайт в выборе рыночных ниш**

Метод форсайт имеет прогностические корни в своей основе. Форсайт исходит из наличия

множественных вариантов возможного будущего, и то из них, которое наступит, не предопределено раз и навсегда, а во многом зависит от действий, предпринимаемых сегодня и в ближайшем будущем<sup>16</sup>.

В последние годы форсайт стал активно применяться с целью изучения возможного развития стран, регионов, отраслей, технологий. Наибольший интерес представляет направление под названием технологического форсайта (*Technology foresight*). Его основное предназначение — определение перспектив научно-технического развития и выбор наиболее перспективных направлений. Применимость метода для решения стратегических задач компаний, показала потенциал применения форсайта для снижения стратегической неопределенности в том, какие товары и какие технологии смогут быть приняты и реализованы в перспективе как в целом на рынке, так и на его отдельных образованиях, таких как сегменты и рыночные ниши.

#### **7. АНАЛИЗ РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЫНОЧНОЙ НИШЕ**

Анализ рисков (или риск-анализ) применяется в тех ситуациях, когда существует высокая степень неопределенности развития рынка или результатов деятельности компании. Ключевым понятием в риск-анализе является *неопределенность*. Неопределенность предполагает

<sup>16</sup> Соколов А.В. Форсайт: взгляд в будущее // Форсайт. 2007. № 1. – С. 8–15.

ет наличие некоторого набора факторов, в результате влияния которых возможны различные исходы. Неопределенность оценки и выбора рыночной ниши характеризуется понятием риска. Риск — это вероятность наступления негативного результата деятельности при наличии возможности позитивного исхода. В рыночной деятельности под риском понимается совокупность факторов, которые могут привести к негативному исходу.

Для решения нашей задачи определим, что неопределенность в выборе той или иной ниши означает неполноту или неточность имеющейся информации о рыночной нише и о том, какие процессы в ней протекают в настоящий момент, а также возможности их реализации в перспективе.

В процессе оценки влияния рисков необходимо отделить те из них, которыми можно с определенными допущениями пренебречь, от тех, в отношении которых необходимо что-либо предусмотреть в качестве ответной реакции. Целью данного этапа является детальный анализ рисков и отбор критических и некритических рисков.

Можно принять за основу подход, в соответствии с которым, также как во многих типовых маркетинговых исследованиях, сочетаются качественные и количественные методы анализа. Качественные методы позволяют риски идентифицировать. В результате качественного ана-

лиза оценивается вероятность наступления риска и его последствия. На втором же этапе количественными методами производится ранжирование рисков и выделение наиболее критичных.

Основные риски работы в рыночных нишах связаны с возможным неприятием товаров потребителями, непониманием технологий применения товаров, неправильной маркетинговой стратегией продвижения, неверным позиционированием, неподготовленностью персонала и другими.

**8. ФОРМИРОВАНИЕ РЕЙТИНГА ВЫБРАННЫХ РЫНОЧНЫХ НИШ**

В результате выполнения этапов процедуры с 1 по 7 получается список рыночных ниш, пригодных для работы компании в них. Стандартная процедура рейтингования ниш, позволяет получить список в порядке предпочтения. Показатель привлекательности ниши есть интегральная рыночная оценка ниши, а возможности компании оцениваются по совокупности показателей с весовыми оценками силы влияния.

Сформированные рейтинги выбранных рыночных ниш мож-

но представить в матричном виде (рис. 2).

В матрице черным цветом выделена зона наибольшего благоприятствования (обозначена звездочкой (1), а темно-серым — зоны умеренного благоприятствования (многоугольник 2). Остальные зоны неблагоприятны для ведения бизнеса, поскольку либо компания не имеет в них конкурентоспособных возможностей, либо рыночная привлекательность ниш очень низкая.

Матрица выбора рыночных ниш подобна классической матрице BCG. На основании нее можно осуществлять обоснованный выбор стратегии и направлений инвестиций. Ограничением использования такого аналитического инструментария является динамичная ситуация в рыночных нишах, в результате которой в некоторых нишах наукоемких товаров происходит очень быстрый рост или исчезновение. Поэтому основное требование применения матрицы — регулярный, в некоторых ситуациях ежемесячный, анализ данных.

Отметим в заключение, что построение матрицы выбора рыночных ниш достаточно удобно формализуется в EXCEL.

Привлекательность ниши	Высокая	★ 1		
	Средняя		2	
	Низкая			
		Высокие	Средние	Низкие
		Возможности компании		

Рис. 2. Матрица выбора рыночных ниш

## ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ СОВРЕМЕННЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ



**Воронов Александр Александрович,**  
д. э. н., профессор,  
Кубанский государственный университет  
voronov.a@mail.ru



**Максимова Марианна Игоревна,**  
соискатель, Кубанский государственный  
университет

Сектор торговли является одним из наиболее показательных в части конкурентной борьбы сегментов национальной экономики, что обусловлено относительно низкими барьерами входа и выхода с рынка, свободой предпринимательства, многообразием потребностей, которые удовлетворяются посредством бизнес-процессов оптовой и розничной торговли. Торговля — один из важнейших секторов экономики, развитие которого должно осуществляться с учетом интересов государства, потребителей, производителей, торговых организаций. Основная задача — создание условий для развития товаро-

проводящей системы, обеспечивающей эффективную дистрибуцию для производителей (широкий географический охват, большая пропускная способность, низкие удельные издержки системы) и эффективное удовлетворение потребностей населения (физическая доступность товаров, ценовая доступность товаров, высокое качество товаров и услуг).

Для создания такой товаро-проводящей системы необходимо значительно увеличить количество торговых площадей современных форматов в Российской Федерации, долю современных форматов в обороте отрасли, уровень консолидации в отрасли,

долю дистанционной торговли. При этом необходимо обеспечить достаточный уровень конкуренции и поддерживать малый бизнес, не ограничивая развитие крупных торговых сетей.

К основным проблемным областям развития инфраструктуры торговли необходимо прежде всего отнести следующие: недостаток уже имеющихся площадей для размещения торговых объектов; наличие сложностей с получением земли под строительство новых торговых объектов; ограниченные возможности по подключению к сетям коммунального хозяйства; недостаточно развитая дорожная инфраструктура и отсутствие складов.

Вопросы обеспеченности торговыми площадями и развития современных форматов торговли подробно рассмотрены в Стратегии развития внутренней торговли в Российской Федерации на 2011–2015 годы и период до 2020 года. В ней, в частности, отмечается, что в последние годы в Российской Федерации наблюдается рост общего количества торговых объектов, как в продовольственной, так и в непродовольственной розничной торговле. Если в 2002 году их количество со-

ставляло 305 и 132,5 тыс. единиц, соответственно, то к 2010 году эти показатели выросли до 322 и 158,5 тыс. единиц, соответственно.

При этом низкая динамика роста количества торговых объектов (1,0–3,6% в год) компенсируется более активным увеличением площадей современных форматов торговли. Так, в 2002 году площади супермаркетов, гипермаркетов и дискаунтеров в Российской Федерации составляли 13 м<sup>2</sup> на 1 000 человек, в 2010 году обеспеченность площадями современных форматов выросла до 73 м<sup>2</sup> на 1 000 человек, что соответствует среднегодовому темпу роста в 33%.

Одной из наиболее острых проблем, препятствующих развитию сектора внутренней торговли в России, является недостаточный уровень развития инфраструктуры, а именно неразвитость торговой инфраструктуры по сравнению с зарубежной, неприспособленность инфраструктуры, созданной до 90-х годов, для развития современных форм торговли, недостаточные темпы и объемы строительства новых торговых площадей. Под инфраструктурой в данном случае понимаются не только базовые инфраструктурные объекты, такие как дороги, порты, склады, торговые объекты, сети электроснабжения, но и инфраструктура услуг для сектора торговли, включающая наличие

необходимого количества высококоразвитых логистических компаний, дистрибьюторов и оптовых поставщиков, сертифицирующих и лицензирующих организаций, компаний, работающих на рекламном рынке, образовательных учреждений. К проблемам в области инфраструктуры услуг относятся и слабые хозяйственные связи между производителями и организациями торговли; недостаточный уровень развития кооперации; наличие большого числа посредников между небольшими производителями и небольшими торговыми организациями<sup>1</sup>.

Естественно, что текущее состояние и прогноз развития современных форматов торговли становятся в ближайшей перспективе значимыми факторами конкурентной среды торговых организаций, а в отдельных ее сегментах, например, в сегменте торговых центров, уже стали основными детерминантами, обеспечивающими жесткую конкуренцию отраслевого и межотраслевого характера.

Особенности развития сегмента торговых центров Краснодар можно охарактеризовать следующим образом. Рынок торговой недвижимости Краснодара представлен следующими форматами объектов: современные торговые центры и торговые центры с непрофессиональной концепцией, небольшой зоны охвата. Особенностью структуры предложения Краснодара

является то, что объем рынка современных профессиональных объектов, как и его доля, является значительным.

Общий объем предложения наиболее качественных торговых помещений на начало 1-го кв. 2011 года составил 497,0 тыс. м<sup>2</sup> арендуемой площади. Обеспеченность населения города современными торговыми площадями на начало 2011 года составила 636 м<sup>2</sup> на 1 тыс. жителей. Это является высоким показателем (выше, чем в большинстве крупных городов страны), который может привести к ужесточению конкуренции между торговыми центрами за арендаторов.

Наиболее современными торговыми объектами города являются ТЦ «МегаАдигея» (арендуемая площадь 109 тыс. м<sup>2</sup>), ТРК «Красная площадь» (57,6 тыс. м<sup>2</sup>) и ТРЦ «Галерея» (38,4 тыс. м<sup>2</sup>). Они относятся к формату суперрегиональных объектов, отличаются профессиональной концепцией и привлекательным пулом арендаторов. Основными «якорными» арендаторами в данных проектах являются Ашан, Икеа, М.видео, Перекресток, Леруа Мерлен и т. д.

В 1-м кв. 2011 года ввода новых объектов торговой недвижимости не было, общее предложение к концу квартала осталось на текущем уровне.

В стадии строительства, по состоянию на июль 2011 года, находилось 146,6 тыс. м<sup>2</sup> торго-

<sup>1</sup> Стратегия развития внутренней торговли в Российской Федерации на 2011–2015 годы и период до 2020 г. – С. 25. Сайт Минпромторга РФ. URL: <http://www.minpromtorg.gov.ru/ministry/strategic/system/>.

вой недвижимости, в стадии проектирования — еще 194 тыс. м<sup>2</sup>. Все строящиеся и проектируемые торговые центры являются современными.

Основной объем нового предложения сосредоточен в Карасунском округе — 54% или 312,2 тыс. м<sup>2</sup> арендуемой площади. Остальная часть торговых площадей будет введена в Западном (22% или 126,8 тыс. м<sup>2</sup>), Прикубанском (15% или 88,7 тыс. м<sup>2</sup>) и Центральном (9% или 52,6 тыс. м<sup>2</sup>) округах.

Особенности спроса на торговые помещения в Краснодаре

можно охарактеризовать следующим образом. Во 2-м квартале 2011 года наблюдалась тенденция роста спроса на торговые помещения в городе со стороны арендаторов. Рост деловой активности привел к повышению заполняемости торговых центров, особенно тех, которые имеют профессиональную концепцию и выгодное местоположение. В современных объектах доля вакантных помещений варьируется в пределах 0—18%. Средний уровень заполняемости по всем современным торговым центрам составляет 96%,

что является высоким показателем. К наиболее успешным объектам с заполняемостью 99—100% относятся ТРК «Красная площадь», ТРК «МегаАдыгея», ТЦ «Галерея», *SBSmegamall*.

В целях углубления полученных сведений о конкурентных позициях торговых центров Краснодара было проведено первичное исследование с участием потребителей. План проведения исследования (разработанный на основе методологии В. Анурина, И. Муромкиной, Е. Евтушенко<sup>2</sup>) приведен в *таблице 1*.

Таблица 1

План маркетингового исследования конкурентных позиций торговых центров Краснодара

Этап исследования	Содержание этапа
<b>1. Разработка концепции исследования</b>	
1.1. Определение проблемы	Получить рейтинги торговых центров – участников исследования, характеризующие их конкурентные позиции
1.2. Постановка целей	Для реализации исследовательского замысла необходимо 1) определить набор параметров конкурентной позиции торгового центра, наиболее важных для респондентов при принятии решения о посещении ТЦ; 2) определить конкурентный рейтинг торговых центров – участников исследования на основании оригинальной методики исследования 3) составить социально-демографический портрет респондентов.
1.3. Формулирование рабочей гипотезы исследования	Конкурентоспособность торгового центра в значительной мере определяется его конкурентной позицией, характеризующей место конкретного торгового центра в модели потребительского поведения посетителей ТЦ
<b>2. Отбор источников информации</b>	
2.1. Первичная информация	Источники первичной информации – результаты профедения фокус-групп постоянных посетителей торговых центров, результаты опроса посетителей на выходе из торговых центров «Красная площадь», «Галерея», «Сити-Центр», SBS Megamall, Ikea-Mega (экзитпол). В фокус-группах приняли участие 24 человека, в опросе – 368 человек, обеспечивших получение 500 комплексных экспертных оценок (по 100 комплексных оценок на каждый торговый центр – участник исследования)
<b>3. Сбор информации</b>	
	Сбор данных осуществляется в соответствии с целями исследования. Пилотные данные (параметры конкурентной позиции) получены в ходе проведения 3 фокус-групп с постоянными посетителями торговых центров г. Краснодара. Эмпирические данные получены в ходе опроса 368 респондентов, посещавших торговые центры в течение последнего месяца
<b>4. Полевой этап</b>	
	Период проведения полевого этапа исследования – июнь-июль 2011 г.
<b>5. Анализ информации, разработка выводов и рекомендаций</b>	
	Для анализа полученной информации использовались статистические методы: индексный, сравнения, группировки, классификации. Результаты анализа представлены в виде таблиц, расчетных коэффициентов и индексов. Они должны подтвердить рабочую гипотезу исследования и дать возможность сформулировать выводы, характеризующие конкурентную среду на рассматриваемом рынке, а также предложить рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности предприятий-объектов исследования

<sup>2</sup> Анурин В., Муромкина И., Евтушенко Е. Маркетинговые исследования потребительского рынка. – СПб.: Питер, 2004. – С. 63–64.

Методика проведения исследования включала четыре основных этапа:

1 этап — проведение пилотных фокус-групп, направленных на выявление и систематизацию важных для респондентов параметров конкурентной позиции торгового центра;

2 этап — отборочный (предусматривал отбор респондентов по возрасту и опыту посещения торговых центров — участников исследования за последний месяц);

3 этап — балльная оценка 28 параметров конкурентной позиции торгового центра, определенных в серии фокус-групп пилотного характера, предшествующих проведению основного полевого исследования;

4 этап — характеристика соци-

ально-демографических параметров участников исследования.

Обобщенный скринер участников исследования приведен в *таблице 2*.

Среди участников исследования оказалось 85% местного городского населения, 13% жителей Краснодарского края и 2% жителей других регионов. При этом посетители в возрасте до 18 лет не опрашивались.

В исследовании приняли участие 386 респондентов, от которых было получено 500 экспертных оценок конкурентных позиций торговых центров — участников исследования, в том числе 43% мужчин и 57% женщин. Из числа респондентов 37% принадлежали к возрастной группе 22–30 лет, еще 32% — к группе

18–22 года, т. е. 69% посетителей торговых центров в нашем исследовании были моложе 30 лет. 42% респондентов имели высшее образование, 78% из них работали (постоянный или непостоянный рабочий день, а также на условиях частичной занятости). 27% респондентов отметили свое главенствующее положение в семье, доход 32% составлял большую часть семейного бюджета, 63% респондентов постоянно принимали решения о покупке продовольственных товаров, 54% — непродовольственных.

Результаты конкурентного ранжирования респондентами торговых центров — участников исследования приведены в *таблице 3*.

Таблица 2

Скринер участников опроса

Вопрос скринера	Ответов респондентов	% ответов
<b>В_1. Место постоянного проживания</b>		
Краснодар	311	85
Краснодарский край	48	13
Другое	9	2
<b>В_2. Возраст</b>		
До 18 лет – закончить интервью	0	0
Более 18 лет – продолжить интервью	368	100
<b>В_3. Посещали ли Вы торговые центры г. Краснодара за последний месяц?</b>		
не менее 1 раза	165	45
не менее 2 раз	92	25
не менее 3 раз	79	21
4 раза и более	32	9

Таблица 3

Конкурентное ранжирование респондентами торговых центров – участников исследования

Параметр конкурентной позиции торгового центра	Красная площадь	Галерея	Сити-Центр	SBS Mega Mall	Ikea-Mega
1	2	3	4	5	6
Торговый центр расположен недалеко от места моего проживания	281	348	231	342	151
Я трачу не очень много времени на поездку до торгового центра	317	481	392	490	176
До торгового центра удобно добираться	472	461	415	486	173
У торгового центра удобная парковка	356	242	378	473	411
На парковке торгового центра всегда есть свободные места	481	257	476	421	394
В торговом центре удобный режим работы	389	341	387	376	350



Таблица 3 (Окончание)

1	2	3	4	5	6
В магазинах торгового центра удобно совершать покупки	350	332	342	351	245
В ТЦ есть все необходимые магазины	459	354	418	416	364
В ТЦ постоянно появляются новые интересные магазины	310	261	452	391	318
В магазинах ТЦ вполне приемлемые цены	382	233	316	422	269
В магазинах ТЦ всегда нахожу то, что мне нужно	418	218	352	395	318
В ТЦ удобная планировка	471	210	480	387	365
Я часто делаю покупки в этом ТЦ	329	175	350	376	295
Я часто посещаю этот ТЦ с семьей	311	153	261	416	281
Я часто посещаю этот ТЦ с друзьями/в компании	417	209	452	463	196
Я часто посещаю этот ТЦ один	176	378	371	376	152
Могу посетить этот ТЦ просто, без повода	389	170	364	254	178
В этом ТЦ всегда можно вкусно покушать/перекусить	405	206	398	298	262
В этом ТЦ всегда можно хорошо отдохнуть	376	195	316	485	254
В этом ТЦ хороший дополнительный сервис (такси, ресепшн, обмен валюты, детская комната, гардероб, сеть Wi-Fi, аптека, система звукового оповещения, комната матери и ребенка, комната для курения, камера хранения)	352	219	451	371	278
В этом ТЦ вежливый персонал	242	193	355	316	198
В этом ТЦ удобная система навигации	271	279	251	376	376
В этом ТЦ часто проходят интересные акции и события	274	201	489	391	279
Предпочитаю этот ТЦ всем остальным	392	205	370	306	216
В этом ТЦ хорошая система безопасности	293	183	433	316	280
В этом ТЦ комфортно и удобно	419	394	487	399	195
В этом ТЦ есть магазины/услуги/развлечения, которых нет в других ТЦ	396	375	479	478	267
Я часто рекомендую этот ТЦ друзьям/знакомым	376	251	392	417	194
Идеал	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
Фактическая сумма баллов	10 104	7 524	10 858	10 988	7 435
Рейтинг	72,2%	53,7%	77,6%	78,5%	53,1%

Алгоритм ранжирования выглядел следующим образом: респондент должен был охарактеризовать последний и предпоследний посещенный им торговый центр с точки зрения отдельных параметров его конкурентной позиции, которые оценивались по пятибалльной шкале (1 балл – утверждение не соответствует действительности, 5 баллов – полностью соответствует), после чего полученные баллы суммировались. Максимально возможная оценка по 28 параметрам из расчета 100 экспертных оценок по 5 баллов составляла 14 000 баллов, фактическая сумма баллов была рассчитана как сумма итоговых

показателей по отдельным параметрам конкурентной позиции. После этого торговые центры – участники исследования были проранжированы по возрастанию конкурентного рейтинга.

Визуализация полученных результатов приведена на *рисунке*.

Из приведенных данных видно, что самыми сильными конкурентными позициями в Краснодаре из участников исследования обладали SBS Mega Mall (78,5% от идеала), ООО «Сити-Центр» (77,6%) и «Красная площадь» (72,2%). Обладая наилучшим месторасположением

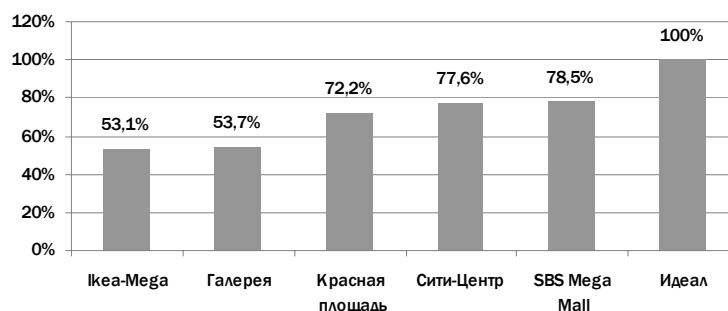


Рис. Конкурентный рейтинг торговых центров – участников исследования

(в географическом центре города) торговый центр «Галерея», по мнению респондентов, отличался неудобной парковкой и планировкой, неудачным набором магазинов-арендаторов, что негативно влияло на частоту покупок респондентами. Достаточно пессимистично респонденты оценивали маркетинговую активность торгового центра и не рекомендовали его своим друзьям / знакомым. Неожиданно низкую позицию в рейтинге занял один из самых современных торговых центров Ikea-Mega, что было вызвано относительной географической удаленностью (ТЦ находится за пределами городской черты) и неудобностью поездки в него, значительные претензии респонденты выдвигали к удобству обслуживания в магазинах, прежде всего в якорном магазине Ikea, в котором прогрессивная, на первый взгляд, система самообслуживания в части крупных покупок вообще не работает, а персонал отличается наименьшим уровнем вовлеченности в результаты работы магазина и вместо подробных консультаций и ведения клиента до совершения покупки отделяется общими фразами о порядке покупки посредством записывания многочисленных артикулов и самостоятельного набора деталей на складе. В результате

этот торговый центр характеризовался наименьшим в исследовании уровнем конкурентного параметра «Рекомендации друзьям / знакомым».

Группа лидеров, выявленная по результатам исследования, характеризовалась совершенно разными конкурентными стратегиями:

- ◆ *SBS Mega Mall* – суперокружной торговый центр с мощной бизнес-единицей развлечений «7 звезд» и крупными якорными арендаторами «Ашан», «Леруа Мерлен», «М.видео», «Наша мебель», значительным количеством собственных торговых точек и арендаторов, без сомнения занимает лидирующие позиции среди торговых центров Краснодарского края;
- ◆ «Сити-Центр» активно реализует стратегию концентрации, являясь образцом последовательной и активной конкурентной стратегии, направленной на завоевание наиболее обеспеченной целевой группы клиентов. Конкурентные преимущества ТЦ «Сити-Центр», последовательно отстаиваемые инструментами маркетинговой стратегии: уникальный набор арендаторов уровня *upper medium* и *premium*; улучшенный интерьер, максимум комфорта, широкий комплекс

дополнительных услуг; устойчивый имидж «статусного» места, четкая маркетинговая стратегия и оригинальные методы продвижения. В 2010–2011 годах ООО «Сити-Центр» отказалось от масштабных акций по привлечению посетителей. Основные усилия сейчас направлены на удержание постоянных клиентов, предоставление новых услуг и новых брендов, улучшение внутреннего пространства в соответствии с пожеланиями посетителей;

- ◆ торговый центр «Красная площадь» (якорные арендаторы – гипермаркет «Магнит», гипермаркет «М.видео») активно конкурирует с торговыми центрами – лидерами, прежде всего за счет сбалансированного состава арендаторов, относительно удобного месторасположения, маркетинговой концепции центра и активной конкурентной стратегии, направленной как на поддержание лояльности постоянных посетителей центра, так и на привлечение новых. Дополнительным фактором конкурентоспособности «Красной площади» является активное жилищное строительство вокруг ТЦ, в ходе которого будут возведены, как минимум, три новых жилых микрорайона.

## КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК МАРКЕТИНГОВЫЙ АКТИВ КОМПАНИИ



**Борисова Светлана Георгиевна,**  
кандидат экономических наук, профессор  
кафедры экономики и маркетинга, Институт  
рекламы и связи с общественностью Ново-  
сибирского государственного педагогического  
университета.  
S3257@rambler.ru

Глобальный кризис не только обострил многие проблемы мировой экономики, но и заставил пересмотреть большинство аспектов ведения бизнеса, в том числе подходы к стратегическому управлению. Основанием для этого служат интенсивные изменения в бизнес-среде, происходящие в последние годы. Наиболее важные из них:

- ◆ рост неопределенности и рисков и ужесточение конкуренции. В свете происходящих событий в мировой экономике актуальным является мнение специалистов о последствиях общего кризиса, высказанное еще в 2009 году. Они считают, что рецессия лишь готовит сцену для долгого, а возможно, и перманентного кризиса. Даже после того как экономика оправится от нынешнего кризиса, жизнь все равно не

вернется в прежнее русло, а значит, бизнесом нужно будет управлять иначе<sup>1</sup>;

- ◆ возрастание роли человеческого фактора в реализации успешных бизнес-моделей во всех сферах национальной экономики на фоне обостряющейся проблемы дефицита квалифицированной рабочей силы;
- ◆ изменения в обществе, связанные с активным распространением социальных сетей. С маркетинговой точки зрения — это, прежде всего, возрастание роли потребителей и других заинтересованных сторон в реальной жизни компаний (и не только в таких традиционных направлениях, как повышение доходности и прибыльности компании, но и в формировании ее корпоративной культуры, имиджа и репутации);

- ◆ осознание не только в академических кругах, но и среди специалистов-практиков необходимости более активного внедрения в рыночные отношения предпринимательской этики и нравственных ценностей. Как показали события последних лет, между погоней за прибылью и социальной ответственностью бизнеса просматривается обратная зависимость: причем первая из них не всегда приводит к желаемым результатам, а вторая, напротив, повышает эффективность управления компанией;
- ◆ действенная поддержка социальной активности компаний со стороны государства и общества. В западных странах процесс становления социальной ответственности бизнеса опирается на мощное стимулирование со стороны государства, обеспечивающее высокий уровень социальных инвестиций и реализацию последовательной системы стимулов и льгот для социально ответственных компаний. Важным фактором здесь является также наличие развитых институтов гражд-

<sup>1</sup> Хейфец Р., Грашоу А., Лински М. Кризис как норма жизни // Harvard Business Review – Россия. – Ноябрь 2009. – С. 78 – 85.

данского общества и социального партнерства.

В этих условиях вполне закономерным представляется тот факт, что корпоративная социальная ответственность (КСО) становится одним из важнейших аспектов позиционирования крупных современных компаний, включая отечественные.

Однако следует отметить, что две последние тенденции пока слабо проявляются в отечественной бизнес-среде, что обусловлено степенью развития национальной экономики, и, прежде всего, ее низкой социальной ориентацией. Такие факторы, как ущербность государственной социальной политики и нехватка социальных инвестиций, слабость гражданского общества и социального партнерства, широкое распространение теневых экономических отношений и необязательность соблюдения юридических норм, оказывают сдерживающее влияние на нормальное становление КСО в России. Практика показывает, что социальная ответственность остается наименее развитым компонентом практики корпоративного управления отечественными компаниями.

Тем не менее публикации свидетельствуют о том, что данное явление понемногу развивается. Так, за период с 2004 по 2008 годы отмечен постепенный рост

(прекратившийся в 2009 г.) социальной активности отечественных компаний (лидируют три отрасли: «Телекоммуникации, связь и информационные технологии», «Электроэнергетика» и «Нефть и нефтегазовая промышленность»). К числу отстающих в этой области относятся отрасли «Машиностроение», «Пищевая промышленность» и «Розничная торговля»<sup>2</sup>.

Для более активного развития данного процесса необходимы различного рода действия как со стороны правительства (в частности, разработка действенной системы стимулирования социально ответственных компаний), так и со стороны представителей отечественного бизнеса (прежде всего, крупных компаний).

Задачей ученых, в свою очередь, является убедительное обоснование актуальности КСО и, прежде всего, ее выгоды для всех участников бизнеса. Подобные попытки предпринимались западными учеными с конца XX века. Однако многочисленные попытки поиска прямой корреляции между реализуемыми программами КСО и краткосрочными финансовыми результатами, преобладавшие в исследованиях конца 80-х и начала 90-х гг., по признанию специалистов не увенчались успехом<sup>3</sup>.

Малоубедительными (с точки зрения бизнеса) выглядят основные аргументы поборников социальной ответственности бизнеса перед обществом. Среди главных доводов в ее пользу чаще всего упоминаются нравственный долг, забота о будущих поколениях и сохранении природы. При этом зачастую все эти доводы «замешаны» на противопоставлении интересов бизнеса и общества. Как отмечают М. Портер и М. Креймер, у приведенных доводов есть общий изъян: в центре внимания — конфликт бизнеса и общества, а не их взаимозависимость<sup>4</sup>.

Кроме того, многие социальные инициативы компаний (как за рубежом, так и особенно в России), осознавших необходимость своей социальной ответственности, мало связаны с их экономической стратегией и корпоративной культурой и носят, как правило, косметический и фрагментарный характер. От случая к случаю компании «вспоминают» про важные для местного населения проблемы и проводят формальные разовые акции, чаще всего напоминающие нелучший вариант *PR*-деятельности.

Для превращения КСО из пустой формальности в реальную долгосрочную политику компании необходимо изменить характер взаимодействия бизнеса и общества, а также подходы

<sup>2</sup> Практика менеджмента. Исследования практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004 – 2009 гг. // Российский журнал менеджмента. – 2011. – 9 (1). – С. 62–65.

<sup>3</sup> Благоев Ю.Е., Бухвалов А.В. Корпоративная социальная деятельность: долгосрочный анализ // Российский журнал менеджмента. – 2010. – 8 (4). – С. 55.

<sup>4</sup> Портер М., Креймер М. Бизнес и общество. Конкурентоспособность и социальная ответственность // Harvard Business Review Россия. – Март 2007. – С. 77.

к стратегическому корпоративному управлению. Прежде всего, руководство компаний и общества в целом (в частности, правительство, представляющее интересы последнего) в своих решениях должны руководствоваться *общими ценностями*. По мнению специалистов, это означает следующее: решения должны устраивать обе стороны. «Та, которая пытается выиграть за счет другой, стоит на опасном пути. Временная победа одной стороны в долгосрочной перспективе обернется проигрышем для обеих»<sup>5</sup>. Самым очевидным примером этому служит кризис 2008 года, во многом спровоцированный игнорированием риск-менеджментом крупных (прежде всего финансовых) компаний долгосрочных последствий своей деятельности. Как показывают события последнего времени, уроки данного кризиса не были учтены, и миру грозит новая волна экономических потрясений.

В качестве методологического обоснования подобных изменений на микроуровне<sup>6</sup> (то есть на уровне компании) представляют интерес две концепции стратегического управления, ориентированные на извлечение компанией долгосрочных конку-

рентных преимуществ (а соответственно, и выгод):

1) концепция управления маркетинговыми активами компании (предложенная Р. Рустом, Т. Эмблером и др.)<sup>7</sup>;

2) концепция корпоративной социальной ответственности, которую разработали Л. Бурк и Дж. М. Логздон<sup>8</sup>.

Обе концепции разработаны в русле ресурсной теории стратегического управления, предполагающей приоритет долгосрочных выгод от используемых активов компании.

Данные концепции дают ключ к пониманию КСО как стратегического маркетингового актива, что способствует разработке действенных рекомендаций по успешной реализации социальных мероприятий.

Стратегической целью реализации программ КСО является максимизация положительного результата, как для самой компании, так и для общества в целом. Поэтому при определении стратегических социальных инициатив взаимозависимость интересов компании и общества следует рассматривать и анализировать также, как конкурентное положение и перспективную стратегию развития. В этой связи представляет интерес реко-

мендация специалистов при выборе тех или иных социальных мероприятий руководствоваться так называемой *цепочкой создания стоимости*<sup>9</sup>. Отражая всю деятельность предприятия (производство, управление персоналом, распределительную политику), она позволяет судить о позитивных или негативных последствиях этой деятельности для общества (от политики приема на работу и условий труда до безопасности продукции для потребителей и/или проблемы выбросов для местного населения).

Понимание КСО как маркетингового актива не противоречит и концепции ценностно-ориентированного управления, предполагающей создание ценности как для компании (заключающейся в экономических выгодах, которые она ожидает получить), так и для других заинтересованных сторон (в том числе, потребителей и общества в целом). Занимаясь корпоративной социальной деятельностью, компания может рассчитывать на получение следующих выгод, носящих, как правило, долгосрочный характер и позитивно отражающихся на ее будущей доходности:

◆ укрепление позитивного имиджа и репутации;

<sup>5</sup> Портер М., Креймер М. Бизнес и общество. Конкурентоспособность и социальная ответственность // Harvard Business Review Россия. – Март 2007. – С. 77.

<sup>6</sup> Рассмотрение политики гармонизации интересов бизнеса и общества на макроуровне выходят за рамки данной статьи.

<sup>7</sup> Руст Р., Эмблер Т., Карпенгер Г., Кумар В., Сривастава Р. Измерение результативности маркетинга: современные знания и будущие направления // Российский журнал менеджмента. – 2007. – 5 (2). – С. 63–90.

<sup>8</sup> Бурк Л., Логздон Дж. М. Как окупается корпоративная социальная ответственность // Российский журнал менеджмента. – 2010. – 8 (4). – С. 57–68.

<sup>9</sup> Портер М., Креймер М. Бизнес и общество. Конкурентоспособность и социальная ответственность // Harvard Business Review Россия. – Март 2007. – С. 80.

- ◆ обеспечение успешности и устойчивости компании с точки зрения конкурентоспособности;
- ◆ повышение лояльности потребителей и других заинтересованных сторон;
- ◆ повышение лояльности персонала и производительности труда;
- ◆ субсидии от государства.

Получение прямых экономических выгод связано с ценностью, создаваемой для компании мероприятиями в сфере КСО и реализуемой через вышеприведенные выгоды. Для определения этой ценности и дополнительной поддержки КСО специалисты рекомендуют учитывать пять измерений (*принципов*. – С.Б.) социальной стратегии компании<sup>10</sup>:

1) *приоритетность* (означающая тесную связь программ КСО с миссией и стратегическими задачами фирмы). Так, для фармацевтической компании в рамках товарной политики приоритетным может быть исследование нового лекарства; для автомобильной компании – производство средств безопасности; для образовательной организации – предложение обучающих (в том числе, социально-адаптирующих) программ для безработных и т. п.;

2) *специфичность* (рассматриваемая как способность программ КСО приносить выгоды для компании). Например, спон-

сорство, связывающее продажи продукции компании с финансированием ею общественных мероприятий, предполагает получение компанией-спонсором специфических выгод<sup>11</sup>;

3) *проактивность* (отражает способность программ КСО упреждать возникающие общественные тенденции и кризисные явления). Реализация данного принципа предполагает постоянный мониторинг экономических, социальных и технологических тенденций и прогнозирование их последствий для компании. Например, предвидение роста затрат, связанных с загрязнением окружающей среды, повышает интерес компаний к применению новых технологий, а развитие социальных сетей – к реализации концепции социально-этичного маркетинга;

4) *добровольность* (означает добровольный характер реализуемых социальных мероприятий, отсутствие навязанных извне, например, министерством, норм, которым необходимо следовать);

5) *наглядность* (отражает возможность через программы КСО распознавать деятельность компании, получать признание внутренних и внешних заинтересованных сторон). Особое значение наглядность социальных мероприятий имеет для внутренней аудитории компании – ее персонала. Так, социальные про-

граммы поддержки сотрудников (например, полная или частичная компенсация ипотеки, оплата санаторных путевок, различные программы обучения и т. п.) обладают высокой наглядностью внутри компании, а порой, и за ее пределами, а также приносят вполне очевидные выгоды за счет повышения лояльности персонала и его трудовой активности.

Последний пример показывает также тесную взаимосвязь КСО с такими маркетинговыми активами, как корпоративная культура, лояльность персонала и репутация компании, что означает необходимость более тесной интеграции процесса управления ею с элементами управления названными активами.

Бесспорно, КСО не является, строго говоря, исключительно результатом маркетинговой деятельности. Тем не менее будучи одной из основных компетенций современной компании и, в то же время, измерителем ее ценности со стороны потребителей и общества, она может рассматриваться как важный маркетинговый актив. Данный актив позволяет компании поддерживать позитивный имидж организации, стремящейся удовлетворить интересы всех заинтересованных сторон, тем самым сохранять устойчивую долгосрочную конкурентоспособность в условиях растущих неопределенности и рисков.

<sup>10</sup> Бурк Л., Логздон Дж.М. Как окупается корпоративная социальная ответственность // Российский журнал менеджмента. – 2010. – 8 (4). – С. 59–64.

<sup>11</sup> Основное отличие специфических выгод от внешних эффектов заключается в извлечении эксклюзивной пользы для субъекта КСО.

Определяя социально значимые проблемы для компании, пересекающиеся с ее деятельностью, важно не расплываться и учитывать ее ресурсные (в том числе, финансовые) возможности. При этом расходы на разработку и реализацию программ КСО следует рассматривать как инвестиционные (то есть носящие долгосрочный характер). Соответственно, и выгоды следует ожидать в долгосрочной перспективе.

Относительно принятия бизнес-решений в пользу тех или иных социальных мероприятий рекомендуется учитывать два аспекта: (1) наибольший общий результат в смысле совместных выгод для компании и для других заинтересованных сторон; и (2) стратегический эффект от мероприятия.

Алгоритм разработки и реализации мероприятий в области КСО, по мнению специалистов, обязательно должен включать следующие основные шаги<sup>12</sup>:

- ♦ выявление заинтересованных сторон, наиболее важных для воплощения в жизнь миссии, стратегических целей и задач компании. При определении «точек пересечения» интересов компании и общества следует учитывать два момента: (1) воздействие компании на общество через свою основную бизнес-деятельность, и, соответственно, «искать»

возможность социальных инициатив в «цепочке создания стоимости»; и (2) влияние внешней среды на компанию;

- ♦ выбор приоритетных социально значимых программ и мероприятий КСО, направленных на удовлетворение ожиданий и интересов идентифицированных заинтересованных сторон. Особое значение здесь имеет способность руководства компании к прогнозированию изменений в ее внешней среде, включая изменение потребностей ключевых заинтересованных сторон (потребителей и персонала);

- ♦ анализ и оценку возможностей и выгод для компании от реализации программ и мероприятий КСО.

Планируя программы КСО, руководство не может не учитывать факторы внешнего окружения компании. К наиболее важным из них относятся:

- ♦ количество и качество доступных для компании факторов производства, включая человеческие и природные ресурсы, а также инфраструктурные элементы национальной экономики (условия финансирования, состояние строительной отрасли, связи и дорог и т. п.);

- ♦ конкурентная ситуация в отрасли и «правила игры», ее регулирующие (например, политика защиты интеллектуаль-

ной собственности, стимулирование «честной конкуренции» и инвестиций, антикоррупционные меры);

- ♦ спрос, его величина и разнообразие, а также нормы качества и безопасности продукции и услуг, права потребителей и прозрачность государственных закупок;

- ♦ факторы социального характера (включая систему образования и профессиональной подготовки, качество системы здравоохранения, доступность жилья и т. п.).

Согласно результатам ранее упомянутого исследования практики корпоративного управления в России, помимо вышеприведенных факторов имеют значение также размер компании (более крупные компании оказываются более заинтересованными в КСО) и отраслевая принадлежность<sup>13</sup>.

Многообразие и разный уровень развития этих факторов дает значительный простор для реализации социально ответственной деятельности компании. Тем не менее следует помнить, что ни одна компания не в состоянии решить все мировые проблемы. Поэтому важно выбирать те социальные мероприятия, которые тесно пересекаются с миссией, корпоративной культурой и основной деятельностью предприятия.

<sup>12</sup> Бурк Л., Логздон Дж.М. Как окупается корпоративная социальная ответственность // Российский журнал менеджмента. – 2010. – 8 (4). – С. 66; Портер М., Креймер М. Бизнес и общество. Конкурентоспособность и социальная ответственность // Harvard Business Review Россия. – Март 2007. – С. 78–80.

<sup>13</sup> Практика менеджмента. Исследования практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004–2009 гг. // Российский журнал менеджмента. – 2011. – 9 (1). – С. 102.

## КОНКУРСНЫЕ СИСТЕМЫ В МАРКЕТИНГЕ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ БЕНЧМАРКИНГА



**Лапицкая Лариса Владимировна,**  
к. э. н., доцент, Ульяновский государственный университет, зав. циклом «Маркетинг», член Гильдии маркетологов, председатель орг.комитета регионального конкурса «Большой Ульяновский маркетинг»  
LapitzkayaLV@mail.ru

Значение и роль маркетинга на отечественных предприятиях в ужесточающихся конкурентных рыночных условиях с каждым годом возрастает. Все больше именно эффективная маркетинговая деятельность начинает определять коммерческий успех предприятий на рынке. В результате концепция ее реализации начинает активнее трансформироваться в сторону повышения измеримости этой деятельности в целом и различных ее аспектов в частности.

Можно выделить два направления трактовки понятия «эффективность маркетинга». В первом преобладает традиционный экономический подход, предлагающий соотносить результаты и затраты. В частности, после проведения любых маркетинговых акций (по стимулированию сбыта, рекламных кампаний и других) использует-

ся именно такая трактовка определения, а именно соотносятся средства, затраченные на проведение акции/кампании, с полученным результатом — объемом продаж<sup>1</sup>. Несмотря на активное использование экономического подхода, эффективность многих маркетинговых решений и действий невозможно оценить именно этим способом, поскольку зачастую они проявляют себя не в количественном, а в качественном результате. Именно поэтому второй подход рассматривает термины «эффективность» и «результативность» как синонимы<sup>2</sup>.

Мы не ставим своей задачей в этой статье утверждать, какой подход является более объективным. Лишь констатируем, что именно вторая позиция, даже если четко не обозначается авторами, очень активно присут-

ствует в маркетинговой литературе. Например, когда исследователи описывают многочисленные показатели не экономической, а коммуникативной/психологической/эмоциональной эффективности уже упомянутых нами выше акций. Кроме этих показателей для оценки качественных результатов маркетинговой деятельности используются и многие другие: имидж, репутация, лояльность, предпочтения и т. д.

Таким образом, существует множество способов оценки результативности реализуемых предприятиями на рынке маркетинговых решений. Среди них особую популярность в последнее десятилетие стали завоевывать конкурсные системы в области маркетинга.

Сейчас во всем мире существует огромное количество различных фестивалей и конкурсов, задачей которых становится определить лучших в различных номинациях в маркетинговой области. Активно они развиваются и в нашей стране. Выделим для проведения анализа 20 наиболее известных и значимых из них: Московский Международ-

<sup>1</sup> Райзербр Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 3-е издание. Перераб. и доп. — М.: Инфра-М., 2001. — 480 с.

<sup>2</sup> Словарь современной экономической теории Макмиллана. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 608 с.



ный фестиваль рекламы; Киевский Международный фестиваль рекламы; Международный фестиваль рекламы; Международный фестиваль *Event* таризация; Национальная премия в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник»; Всероссийский конкурс «Белое крыло»; конкурс «Рецепт года» в области фармацевтической рекламы, PR, маркетинга; конкурс *PROBA-IPRA GWA*; национальный конкурс *KAKADU Awards*; международная премия в сфере маркетинговых услуг «Золотой *PRO*пеллер»; Конкурс эффективных маркетинговых коммуникаций «Золотая пчела»; конкурс *Direct Hit*; Международный фестиваль рекламы и маркетинга «Белый квадрат»; Ежегодная премия в области маркетинговых услуг «Серебряный Меркурий»; конкурс PR-проектов *Pravda Awards*, конкурс «Народная марка в России», Балтийский фестиваль рекламы *Golden Hummer*, Международный фестиваль рекламы *Cannes Lions*, Премия *Singapore Media Awards* за медиастратегию рек-

ламных кампаний, Международный фестиваль рекламы *Summit Creative Awards*, Международный рекламный фестиваль *CLIO Awards*, Премия *ADDY Awards* Американской Федерации Рекламы (в списке представлены 6 мировых и 14 российских конкурсов).

В рассматриваемых конкурсах наиболее популярными являются следующие номинации: печатная, наружная и ТВ-реклама, рекламный, PR-проект и DM-проект. Действительно, это – наиболее развиваемые направления маркетинговой деятельности предприятий, соответственно, логичным является их широкая представленность в конкурсной системе. На *рисунке 1* представлено число маркетинговых конкурсов (среди исследованных двадцати), в которых объявлялись те или иные номинации. Все выше обозначенные конкурсы и фестивали для оценки работ используют метод экспертного опроса.

Одним из важнейших и ответственных этапов в организации конкурса является разработка критериев оценки. Была найдена информация о критериях оценки в 10-ти конкурсах. Проанализировав данную информацию можно отметить, что наиболее популярные критерии, которые присутствуют в оценках проектов всех конкурсов – это оригинальность замысла кампании/творческий подход/креативность, а также – эффективность проекта/эффективность. При этом если первый вполне обоснован и ясен для проведения оценки, то второй часто не конкретизируется даже в тех конкурсах, где он используется. В результате эксперты, которые работают в заочном режиме, могут оценить этот критерий не корректно. Наконец, крайне редко встречаются критерии, предлагающие подвергать оценке, например, общественный резонанс проекта или его масштабность, оформление или качество реализации, стратегический подход или

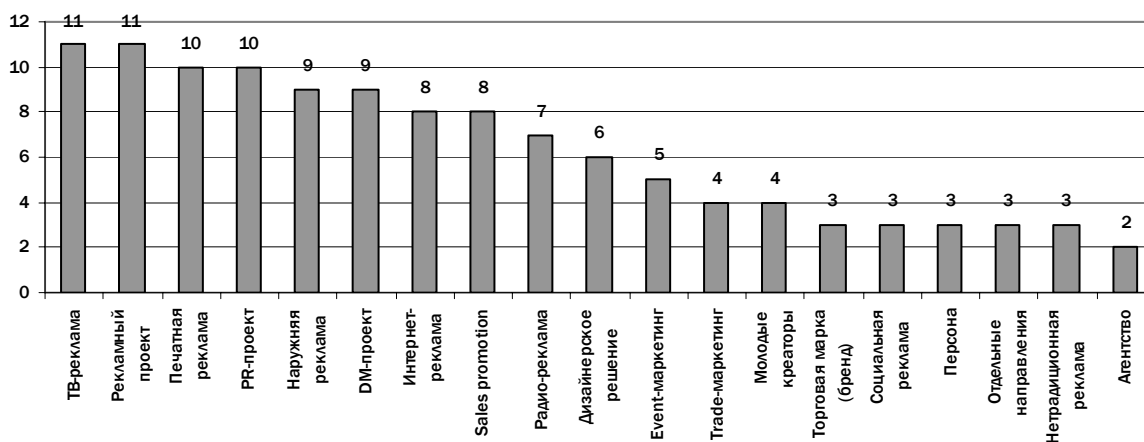


Рис. 1. Популярные номинации в современных маркетинговых конкурсах

сложность поставленных задач, этичность или удовлетворенность заказчика, использование разнообразных методик и средств и некоторые другие. Количество выбранных критериев для оценки колеблется в диапазоне от 3 до 9. Наиболее популярна 10-балльная шкала, реже используется 5- и 100-балльная шкалы. Один конкурс выбрал 1000-балльную шкалу. Конечно же, в выборе между слишком узким и широчайшим диапазонами, «золотой серединой» все-таки является 10-балльная система оценки.

В отличие от перечисленных конкурсов, активное развитие в практической деятельности также получили комплексные экспертные опросы, которые проводят различные маркетинговые ассоциации, такие, как например, Гильдия Маркетологов, Российская ассоциация маркетологов (РАМ), Российская ассоциация маркетинговых услуг (РАМУ), Ассоциация Коммуникационных Агентств России (АКАР), Союз маркетологов (СОМАР). В рамках подобных опросов, в том числе, определяются лучшие в различных номинациях.

Так, Ассоциация Коммуникационных Агентств России в опросах просит проранжировать компании, предоставляющие маркетинговые услуги, по показателям от самого низкого и до самого высокого, определяя таким образом самых на-

дежных, профессиональных; известных, креативных и эффективных; наконец, те компании, которые ведут себя на рынке наиболее оптимально в соотношении цены и качества предоставляемых услуг.

*Гильдия Маркетологов* с 2001 года ежегодно проводит *традиционный опрос специалистов-маркетологов* об итогах и перспективах развития рынка маркетинговых услуг в России, соответственно, определяя с помощью экспертов не только количественные показатели данного развития, но и качественные. В частности, если в 2001 году в составе пяти показателей только один определял качественный результат (для определения этого показателя экспертам предлагалось отметить самые значимые события прошедшего года, не удивительно, что этим событием стало создание Гильдии Маркетологов), то далее их число стало нарастать и в 2010 году достигло 14 номинаций: «Лучшие книги», «Лучшие периодические и деловые издания», «Лучший вуз», «Лучшая исследовательская компания», «Лучший Интернет-ресурс», «Лучший маркетинг» и другие. Свой юбилейный 10-й опрос Гильдия маркетологов проводила при поддержке СОМАР, Российской Ассоциации Маркетинговых Услуг (РАМУ) и Российской Ассоциации Маркетинга (РАМ)<sup>3</sup>.

Сказанное позволяет утверждать, что популярность конкурсных систем в области маркетинга нарастает. На наш взгляд, несмотря на то, что все конкурсы останавливают свой выбор на методе экспертного опроса, схемы их проведения принципиально отличаются.

Простейший подход использует Гильдия маркетологов. Опрос экспертов проводится в заочной одноэтапной форме. Критерии определения лучших (вузов, изданий, сайтов и т. д.) не обозначены. Следовательно, каждый эксперт использует в системе данного опроса собственные критериальные подходы. Что же получается в итоге?

Попробуем в этом разобраться на небольшом, но конкретном примере.

Автор данной статьи в настоящее время и много лет преподает маркетинговые дисциплины в Ульяновском государственном университете. Кроме этого, является выпускником Государственного университета управления, в котором, в том числе, проходила стажировку по Президентской программе в области маркетинга. Следовательно, при данных условиях данным экспертом квалифицированно могут быть оценены лишь эти два вуза, но объективность подобной оценки резко снижается в случае расширения списка номинантов в связи с отсутствием огромного массива нужной в этой ситуации информации.

<sup>3</sup> Сайт Гильдии маркетологов // [www.marketingpeople.ru](http://www.marketingpeople.ru).

В самом деле, все ли эксперты при вынесении своего суждения хорошо представляют, какое — 1-е или 2-е высшее маркетинговое образование дают в Воронежском, Томском или Новосибирском, например, государственных университетах? А если в этих университетах оно объективно лучше, чем в том вузе, который победил в этой номинации? Каковы критерии оценки? Наконец, а что именно в течение текущего оценочного годового периода действительно сделано в данном вузе, что его можно признать в этой номинации победителем? Аналогичные вопросы можно задать практически по всему списку «лучших»...

Именно в этом методически важном пункте различаются конкурсные системы. В частности, идут иным путем Международный фестиваль рекламы и маркетинга «Белый квадрат»<sup>4</sup>; Всероссийский конкурс «Уральская премия за достижения в сфере связей с общественностью «БЕЛОЕ КРЫЛО»<sup>5</sup>; Международная премия в сфере маркетинговых услуг «Золотой PROпеллер»<sup>6</sup>; Международный открытый конкурс на лучший ДМ-проект *Direct Hit* 2010<sup>7</sup>; Ежегодная премия в об-

ласти маркетинговых услуг «Серебряный меркурий»<sup>8</sup>.

В данных конкурсах первым этапом является *предварительная оценка* конкурсных работ, т. е. формирование шорт-листа (список претендентов в каждой номинации). Далее предполагается открытая защита конкурсных проектов — это обязательное условие для участия. После завершения открытых презентаций экспертный совет *в ходе обсуждения* определяет победителей в различных номинациях.

Существенным преимуществом открытых презентаций является то, что именно в ходе такого способа проект может быть раскрыт наиболее полно, разработчик может обратить внимание на особенности и нюансы, которые отличают его проект. Также члены экспертного совета могут задавать вопросы, которые возникли при обсуждении, а это позволяет рассмотреть его со всех сторон работы. И поскольку специфика области таких работ должна включать навыки презентации, это также является существенным критерием при определении лучших.

Но, с другой стороны, серьезным недостатком является то,

что в оценку работ могут вмешаться личные предпочтения к представителю работы, значит, объективность оценки может уменьшаться. Тем самым, есть конкурсы, где экспертный совет оценивает присланные работы по предоставленным материалам, при этом личная защита проектов не предполагается и победители различных номинаций определяются после свободной дискуссии. Это конкурс на получение премии в области связей с общественностью *PROBA-IPRA GWA*<sup>9</sup>.

Еще один фестиваль, который использует смешанный метод оценки конкурсных работ — это Независимый Международный фестиваль «Eventаризация»<sup>10</sup>. На первом этапе экспертный совет определяет список финалистов в каждой номинации. Оценка конкурсных работ экспертным советом осуществляется заочно. На втором этапе проводится общее заседание членов экспертного совета, на котором определяются победители и призеры путем совместного обсуждения проектов и голосования. Таким образом, в число номинантов на завоевание награды попадают те проекты, которые большинство членов экспертного совета по-

<sup>4</sup> Сайт Международного фестиваля рекламы и маркетинга «Белый квадрат». — [www.adfest.by](http://www.adfest.by).

<sup>5</sup> Сайт Всероссийского конкурса «Уральская премия за достижения в сфере связей с общественностью «БЕЛОЕ КРЫЛО» // [www.whitewing.ru](http://www.whitewing.ru).

<sup>6</sup> Сайт Международной премии в сфере маркетинговых услуг «Золотой PROпеллер» // [www.2010.goldenpro.com](http://www.2010.goldenpro.com).

<sup>7</sup> Сайт Международного открытого конкурса на лучший ДМ-проект «Direct Hit 2010» // [www.dmdays.com](http://www.dmdays.com).

<sup>8</sup> Сайт Ежегодной премии в области маркетинговых услуг «Серебряный меркурий». — [www.silvermercury.ru](http://www.silvermercury.ru).

<sup>9</sup> Сайт конкурса на получение премии в области связей с общественностью PROBA-IPRA GWA // [www.pr-proba.ru](http://www.pr-proba.ru).

<sup>10</sup> Сайт Независимого Международного фестиваля «Eventаризация» // [www.eventarizaciya.com](http://www.eventarizaciya.com).

считало достойными, то есть объективность оценки высокая. Уже для определения победителей и используется открытое обсуждение членами экспертного совета, т. к. предполагается необходимость наиболее детального рассмотрения каждого проекта.

Наконец, есть конкурсы и фестивали, которые также используют метод экспертного опроса, но общее обсуждение конкурсных работ членами экспертного совета не проводится. При этом оценка хоть и выполняется заочно, но каждый эксперт выставляет ее именно по отношению к определенному проекту-номинанту:

- ◆ Система оценки в Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» выстроена таким образом, что у каждой позиции оценочного листа свой вес. Если два проекта трудно сравнить из-за их практической равнозначности, то принимается во внимание какой-нибудь другой критерий<sup>11</sup>.
- ◆ В конкурсе «БРЭНД ГОДА/ EFFIE» каждая заявка получает персональную, независимую оценку каждого члена экспертного совета. Окончатель-

ная оценка заявки представляет собой среднее арифметическое оценок всех членов экспертного совета, рассмотревших заявку<sup>12</sup>.

- ◆ В конкурсе на премию «Рецепт года» в области фармацевтического маркетинга, рекламы и PR балл выставляется по каждому из критериев, потом полученные баллы суммируются, и выводится совокупный показатель. Три участника, набравшие максимальное количество баллов, объявляются номинантами Премии. Победителем становится номинант, набравший максимальное количество баллов. Для подсчета результатов и определения победителей используется количественный показатель — простое большинство набранных баллов<sup>13</sup>.
- ◆ В Открытом национальном Конкурсе рекламы UA\*Expert эксперты определяют 5 лучших работ в каждой номинации методом прямого голосования. Члены экспертного совета работают независимо друг от друга. Результаты голосования обрабатываются и анализируются счетной комиссией, состоящей из представителей организаторов и независимого аудитора<sup>14</sup>.

◆ В Национальном конкурсе рекламы KAKADU Awards членами экспертного совета становятся исключительно участники конкурсной программы. Сколько участников — столько экспертов. Это так называемая оценка по гамбургскому счету. Работы судятся заочно, без обсуждения<sup>15</sup>.

- ◆ В конкурсе эффективных маркетинговых коммуникаций «Золотая пчела» экспертный совет оценивает все присланные маркетинг-проекты в дистанционном режиме. Процедура судейства построена на независимом мнении каждого из членов экспертного совета. Общего обсуждения заявок членами экспертного совета не проводится. Каждая заявка получает персональную, независимую оценку каждого эксперта. Окончательная оценка заявки представляет собой среднее арифметическое оценок всех членов экспертного совета, рассмотревших заявку<sup>16</sup>.

Таким образом, использование большинством конкурсов дистанционной оценки работ объясняется стремлением организаторов подстраховаться от проникновения в систему оцен-

<sup>11</sup> Сайт Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» // [www.luchnik.ru](http://www.luchnik.ru).

<sup>12</sup> Сайт конкурса «БРЭНД ГОДА/EFFIE» // [www.brandgoda.ru](http://www.brandgoda.ru).

<sup>13</sup> Сайт конкурса на премию «Рецепт года» в области фармацевтического маркетинга, рекламы и PR // [www.rpgoda.ru](http://www.rpgoda.ru).

<sup>14</sup> Сайт открытого национального конкурса рекламы UA\*Expert // [www.uaexpert.ru](http://www.uaexpert.ru).

<sup>15</sup> Сайт Национального конкурса рекламы «KAKADU Awards» // [www.kakadu.com](http://www.kakadu.com).

<sup>16</sup> Сайт конкурса эффективных маркетинговых коммуникаций «Золотая пчела» // [www.marketingclub.org](http://www.marketingclub.org).

ки субъективных факторов, т. к. при проведении любого конкурса важно добиться объективности результатов.

Подводя некоторый промежуточный итог, можно однозначно сказать, что развитие конкурсных систем в маркетинге имеет важное значение для повышения результативности маркетинговых решений предприятий. У каждой индустрии должны быть свои критерии оценки услуг, свои соревнования. В этом смысле «маркетинговый оскар», по-нашему мнению, имеет серьезный потенциал для активизации его развития в перспективе. Но... После уже практически более чем 10-летнего срока своего функционирования на рынке подобные системы явно требуют уже более пристального внимания к ним в целях совершенствования на основе накопленного опыта и знаний в этой области. Определение лучших в конкурсных системах — это ведь формирование эталонов и образцов, в том числе для копирования и подражания. Именно в этой как раз своей части, конкурсные системы, на наш взгляд, перекликаются с другим, не менее популярным в последние годы направлением в маркетинге — бенчмаркинг-подходом.

Смысл бенчмаркинга сегодня уже становится широкоизвестным. Подход предполагает активизацию предприятий на рынке в направлении поиска «лучших»

практик, с целью их использования или внедрения на предприятии. В этом смысле зарождение этого нового подхода конечно же происходило уже в самые древние времена в бесконечных войнах. Собственно, не случайно в конкурентном анализе в целом очень активно используется военная терминология — контратака, сжимающаяся оборона и т. д.

Продолжила этот своеобразный плагиат и конкурентная разведка, начиная активно использовать опять же военные термины — шпионаж, враг, война, военные действия на рынке и т. д.

Несомненно, ужесточение конкуренции на рынке приводило к возникновению у определенного круга предприятий соблазна быстрее узнать об идеях и разработках соперников с опорой на нецивилизованные способы добычи информации. Еще Сунь-цзы в бессмертном трактате «Искусство войны» отмечал: «Война — это путь обмана. Поэтому, если ты и можешь что-нибудь, показывай противнику, будто не можешь; если ты и пользуешься чем-нибудь, показывай ему, будто ты этим не пользуешься; хотя бы ты и был близко, показывай, будто ты далеко; хотя бы ты и был далеко, показывай, будто ты близко; заманивай его выгодой; приведи его в расстройство и бери его; если у него все полно, будь наготове; если он силен, уклоняйся от него; вызвав в нем гнев, приведи его в состояние расстройства; приняв смиренный

вид, вызови в нем самомнение; если его силы свежи, утоми его; если у него дружны, разъедини; нападай на него, когда он не готов; выступай, когда он не ожидает».

Однако цивилизованный путь развития общества постепенно приводил к формированию иных приоритетов и ценностей, формируя более корректные формы мониторинга за конкурентами и взаимодействия с ним. Сегодня сложно будет отыскать на рынке фирму, которая бы в своей практической маркетинговой деятельности не осуществляла хотя бы самые примитивные попытки держать руку на пульсе конкурентов. Наиболее продвинутые из них стали использовать новый подход — сопоставление с конкурентным эталоном, основоположниками которого считают японцев, которые, как известно, являются лучшими воспроизводителями чужих идей.

Впервые термин «бенчмаркинг» в прямом смысле появился в 1972 году в Институте стратегического планирования Кембриджа (США), который показал, что для того, чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо изучать, знать и использовать опыт лучших предприятий, добивавшихся уже успехов в различных видах деятельности. Практически бенчмаркинг начали активно использовать в конце 70-х годов и связывают этот факт с компанией *Хелох*, кото-

рая вынуждена была в период активизации деятельности японских предприятий на американском рынке и резкой утраты своей доли на рынке копировальных аппаратов подвергнуть серьезному анализу деятельность сильнейших соперников. Топ-менеджеры *Хегох* в целях детального изучения данного опыта даже переехали на какое-то время в Японию. Поскольку реализация нового подхода помогла компании справиться с обозначенными проблемами, то с того времени бенчмаркинг стал одной из новых бизнес-стратегий не только *Хегох*, но и многих других компаний<sup>17</sup>.

Новая модель конкурентного анализа помогает лучше понять и внутреннюю среду, вокруг которой построена компания, и внешнюю, которая воздействует на нее. Будучи мощным рычагом совершенствования, она стала способствовать развитию системного мышления, формированию новых подходов к прогнозированию развития рыночной ситуации. Эталонное сопоставление выгодно и тем, кто учится на лучших образцах, и тем, кто готов раскрывать информацию о себе, поскольку последним престижно подобное признание в обществе, позволяющее успешнее в различных сферах и на разных уровнях продвигать свои интересы. Образцы для копирования ищут

разными путями. Самый распространенный метод — изучение публикаций в газетах и журналах. В ход активно идут личные связи, знакомства на выставках, семинарах и т. п. Рациональный вариант — посредники и поставщики компании, поскольку они реально заинтересованы в развитии бизнеса. Специально для поиска партнеров по бенчмаркингу создаются своеобразные «индустриальные бюро знакомств» (выражение Филипа Котлера). Наконец, в Америке и Японии разработаны государственные программы по развитию бенчмаркинга.

Отечественные реалии в этой области совершенно иные. Главная преграда — «черный ящик» отечественного бизнеса, т. е. его закрытость и засекреченность, которая преодолевается большинством предприятий крайне медленно. Другая же их часть (пусть и меньшая), все больше осознавая конкурентные преимущества внедрения принципа «прозрачности», сталкивается с другой категорией преград: какие компании брать за образец, как их искать, какой именно опыт у них перенимать и, наконец, как это правильно делать. Иными словами, путь поиска нужных конкурентов может быть сложным и длительным. Именно ускорению поиска эталонов (активному формированию бенчмаркингового списка конкурентов) и раскрытию их

«образцового содержания», по нашему мнению, и способствуют конкурсные системы в маркетинге.

Но... при определенных условиях... Если методика определения «лучших» в каких-либо маркетинговых областях будет основываться на четкой и «прозрачной» оценке конкретных достижений за определенный период (а не оставаться тайной в умах экспертов), являться результатом экспертного обсуждения этих достижений, а затем уже более объективного оценивания и признания общественностью, если эти достижения благодаря организаторам конкурсов станут активно пропагандироваться в конкурентной среде, если критериальная система, методика оценивания и условия участия в конкурсе доводятся своевременно до всех потенциальных участников и т. д.

Таким образом, проведя подобный анализ, мы согласились с методическими подходами конкурса «Серебряный меркурий» и многих других, обозначенных нами выше конкурсов. И... пошли дальше... Предложив новый профессиональный конкурс в индустрии маркетинга на Ульяновской арене — «*Большой Ульяновский Маркетинг*» (сокращенно — БУМ).

Он стал первым, и пока единственным, региональным (и, собственно, отчасти — национальным) конкурсом, который

<sup>17</sup> Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. — 2008. — URL : <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>.

поставил перед собой задачи не локального оценивания отдельных направлений маркетинговой деятельности (рекламные, *BTL* или иные проекты), а комплексного определения лучших по различным и ключевым маркетинговым направлениям: «Лучший товар», «Лучший бренд», «Лучшая промоакция», «Лучший рекламный проект», «Лучший PR-проект», «Лучшая краткосрочная образовательная программа в сфере маркетинга», «Лучшее маркетинговое исследование», «Лучший Маркетолог», «Лучшая маркетинговая служба предприятия». Причем список номинаций организаторы конкурса предполагают оставлять открытым, дополняя его по мере появления новых достойных номинантов.

Открытие этого конкурса состоялось в 2011 году, церемония награждения была проведена в апреле в честь 35-летнего юбилея маркетинга в России. Организационный комитет возглавил автор идеи, методики проведения и данной статьи. Главным партнером в организации этого конкурса стала Торгово-промышленная палата города Ульяновска. Это сотрудничество стало закономерным, ведь именно при Торгово-промышленной Палате СССР в апреле 1976 года, как известно, была создана секция маркетинга. Вторым партнером выступила Гильдия маркетологов, научный руководитель которой А.П. Панкрухин взял на себя роль Председателя Главного Экспертного Совета.

Основная цель нового конкурса — представить лучших специалистов и предприятия, которые сегодня делают профессиональный маркетинг в Ульяновском регионе, а также их наиболее эффективные инновационные маркетинговые проекты. Создавая данный проект, оргкомитет ставил перед собой задачу, сделать его интересным и полезным для всего регионального маркетингового сообщества.

Концепция конкурса создавалась на основе международных и российских стандартов, но при этом многие условия, критерии оценки, организация проведения, а особенно номинации разрабатывались с учетом региональной специфики (например, если в столичном регионе возможно оценивать Лучшую книгу или Лучшее издательство в области маркетинга, то на региональном уровне вряд ли такие номинации могут считаться целесообразными).

Главные условия конкурса — участником могло стать только региональное предприятие, которое имело право выдвинуть на суд экспертов свои маркетинговые проекты за последние пять лет (организаторы сразу обозначили, что столь длинный период является скорее исключением, чем правилом, для 1-го года). Для ознакомления с условиями участия местным производителям были отправлены информационные письма, в которых руководители информировали о проведении конкурса. Предприятиям было предложено выдвинуть для участия в конкурсе проекты, которые подходили бы для предложенных номинаций и соответствовали критериям отбора.

Заявкой для участия являлось заполнение «Маркетингового паспорта». Поскольку в конкурсе принимали участие разные предприятия, на которых существуют маркетинговые отделы,



Зам.Председателя Правительства Ульяновской области С.В. Опёнышева

а также маркетинговые, рекламные, консалтинговые и промо-агентства, то были разработаны отличные друг от друга «маркетинговые паспорта». Описанные проекты в этом паспорте с учетом дополнительных электронных материалов становились номинантами в заявленных номинациях. Кроме уже перечисленных номинаций была создана отдельная номинация для выпускников школ. Школьникам было предложено написать эссе на тему: «Если бы я был маркетологом». Тем самым, в ходе рассуждений стала понятна их точка зрения, т. е. как представляет подрастающее поколение данную профессию и работу маркетолога, и даже перспективы ее развития. Победила в данной номинации ученица 34-й гимназии Лапина Наталья, которая, в том числе, написала: «Когда бы я стала ведущим маркетологом..., я бы вошла в Гильдию Маркетологов, потому что я бы хотела совершенствовать российский рынок, изменить его в лучшую сторону... К сожалению, в данной сфере деятельности есть и свои отрицательные стороны. В первую очередь — это высокий риск увольнения, поскольку кризис продемонстрировал, что именно маркетологов увольняют на предприятии всегда первыми... Так что я бы очень старалась не ошибиться в своих расчетах, чтобы не да-

вать начальству повод лишиться меня работы... Но, наверно, каждый день я бы вставала и ощущала свою важность в компании, потому что именно от меня и моего профессионализма зависела бы оптимальная работа и прибыль всей компании в дальнейшем. Маркетолог — это специалист, который думает о будущем уже сейчас!»

Параллельно с отправкой писем на предприятия, студенты-маркетологи проводили массовые опросы квалифицированных потребителей по специально разработанной анкете. Респондентами стали студенты экономических специальностей, преподаватели различных вузов г. Ульяновска, служащие и руководители предприятий, которые тоже имели право выдвинуть своих номинантов.

Полученные результаты на следующем этапе обсуждались в ходе глубинных интервью с руководителями и специалистами предприятий (в том числе с теми, имена которых назывались в числе лучших маркетологов региона в ходе массового опроса) на тему: «Ульяновский маркетинг: прошлое, настоящее, будущее». В ходе беседы стало возможно узнать, как именно происходило развитие и становление маркетинга в ульяновском регионе, с какими проблемами и трудностями приходится сталкиваться в работе на дан-

ном этапе, обсуждались и перспективы развития маркетинга и его различных направлений в регионе.

Всего для участия в конкурсе были получены паспорта от 40 ведущих предприятий г. Ульяновска. Каждое из них, кроме заполнения общих данных в паспорте, имело право участвовать во всех или, по своему усмотрению, только в некоторых номинациях. Для обработки полученных паспортов был создан малый экспертный совет, который осуществлял отбор работ, соответствующих требованиям условий конкурса<sup>18</sup>. После выполненной обработки был сформирован список участников и номинантов, среди которых главный экспертный совет должен был определить лучших в каждой номинации. Наиболее популярной оказалась номинация «Лучшая промоакция», как по количеству предприятий-участников (11), так и по числу выдвинутых на участие в ней номинантов (33). Наоборот, наименьшее внимание предприятия уделили номинациям «Лучший бренд» — 5/5 и «Лучший товар» — 5/6, соответственно (рис. 2). Для выполнения данных задач формировались разные экспертные советы. На заседаниях представлялись работы участников конкурса (в том числе, электронные варианты), которые затем актив-

<sup>18</sup> Автор статьи благодарит талантливых студентов-маркетологов Ульяновского государственного университета за большую проведенную работу в составе малого экспертного совета: С.Луконову, А.Тюгашову, К.Пономареву, Г.Чулакову, Е.Калдина, А.Лапицкого, В.Макаренко, А.Куликову, Е.Андрееву, Л.Игошину, А.Ю. Муратову, К. Осипова и многих других.



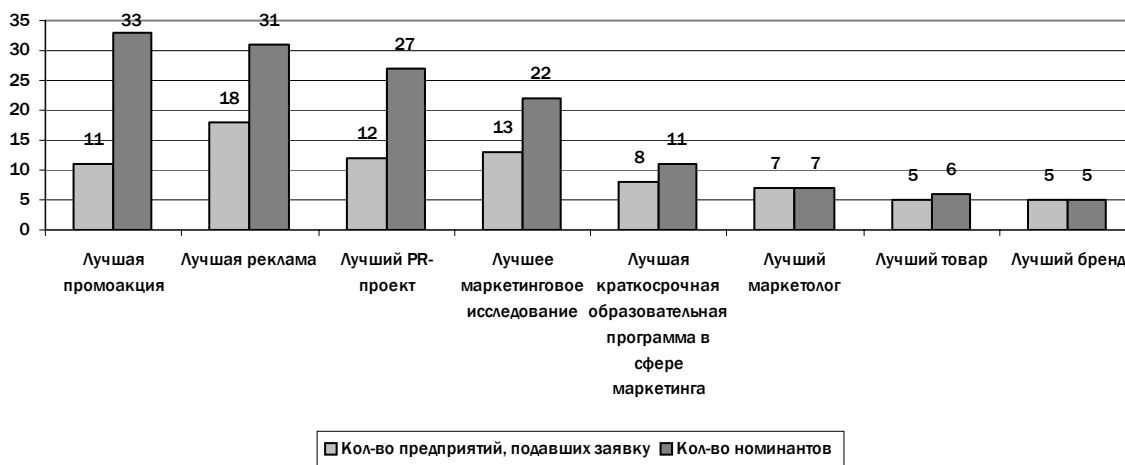


Рис. 2. Количество участников и номинантов конкурса «Большой Ульяновский Маркетинг» (БУМ)

но обсуждались в открытой дискуссии. Каждый эксперт имел право высказаться о сильных и слабых сторонах номинантов, аргументировано «продвигать» сильнейших, на его взгляд, номинантов. Таким образом, стремление организаторов конкурса снизить долю субъективности, привело к тому, что была выбрана дискуссионная форма обсуждения проекта экспертами, в которой возможно узнать разные точки зрения, обсудить проблемные места работ, при этом не отвлекаясь на презентационные способности участников конкурса.

На следующем этапе, после завершения обсуждения, каждый эксперт заполнил протокол. Экспертная оценка выставлялась по 10-балльной шкале. Номинант, получивший наибольшее количество баллов, становился победителем. Единственная номинация, которая была оценена в режиме заочного тура – Маркетинговые исследо-

вания. При этом в роли экспертов выступили бывшие жители Ульяновска, которые на момент проведения конкурса стали руководителями в области маркетинга в других, в том числе столичных, регионах.

Церемония награждения состоялась на сцене областного драматического театра, победителям вручили специально раз-

работанные уникальные сертификаты регионального конкурса «Большой Ульяновский Маркетинг».

Таким образом, анализ конкурсных систем в области маркетинга позволил увидеть серьезные потенциальные возможности для их развития в перспективе. Выбор организаторами конкурсов в качестве метода



Студенты получили сертификаты из рук профессора А.П. Панкрухина

оценки экспертного опроса представляется вполне обоснованным, т. к. это наиболее корректный метод при оценке подобных достижений. Однако, на наш взгляд, более объективными следует признать те системы, в которых анализируются и оцениваются конкретные проекты, решения и т. д., то есть реальные достижения в области маркетинга. В этом случае, конкурсные площадки — это возможность, как на региональном, так и на национальном уровне, объективно определять эталонные образцы лучших в области маркетинга. Победители в этом случае получают право на широкое общественное признание в профессиональной среде достигнутых ими результатов. Оставшиеся за чертой получают возможность учиться у соперников, стремиться в будущем, как скопировать, так и превзойти их достижения. Кроме этого, серьезный материал для осмысления, анализа и использования в различных аспектах получают и сами эксперты. Сам по себе факт участия в роли экспертов в подобных конкурсах — это тоже общественное признание. Активные и глубокие обсуждения, как показывает опыт, служат дополнительным стимулом для дальнейшего их личностного и профессионального роста и развития. Часто в конкурсных системах дополнительно предлагаются интересные формы общения на конкурсной площадке:

конференции, круглые столы и т. д., которые помогают всем участникам формировать эффективное деловое общение, обмениваться опытом с коллегами. Чем не «маркетинговые бюро знакомств», по терминологии Ф. Котлера? Наконец, нам кажется важным подчеркнуть, что статус действительно «маркетингового оscar» подобные конкурсы смогут приобрести в обществе в перспективе, но при условии трансформации их в режим двухуровневой системы «регион-страна». Сказанное означает, что конкурс целесообразно и перспективно проводить в два этапа: сначала определять лучшие достижения в области маркетинга на региональном уровне, а затем — на национальном. Вот тогда профессиональное маркетинговое сообщество действительно узнает «своих героев» и лучшие эталонные образцы, которые можно будет как изучать, так и внедрять в собственную практику, используя главный принцип бенчмаркинг-подхода — ориентироваться на лучших.

**Резюмируя, можно сделать вывод,** что для активизации развития как маркетинга, так и добросовестной конкуренции на рынке необходим интегрированный подход к реализации в практической деятельности предприятий двух популярнейших в маркетинге направлений — конкурсных систем и бенчмаркинга.

Подобное «перекрестное опыление» этих двух систем в условиях закрытости предприятий, когда стандартных источников информации для изучения конкурентов бывает недостаточно, позволяет формировать бенчмаркинг-список компаний-эталонов; разрабатывать систему индикаторов для проведения конкурентного сравнения и выполнять данные сопоставительные исследования. Особо подчеркнем, что проведение подобных исследований даже эпизодически приносит их участникам безусловную пользу.

Сказанное позволяет рассматривать конкурсные системы в маркетинге как катализатор развития партнерского бенчмаркинга, в частности, и добросовестной конкуренции, в целом. Подтвердим в заключение наши рассуждения и выводы еще раз словами Сунь-цзы: «Поэтому и говорится: если знаешь его и знаешь себя, сражайся хоть сто раз, опасности не будет; если знаешь себя, а его не знаешь, один раз победишь, другой раз потерпишь поражение; если не знаешь ни себя, ни его, каждый раз, когда будешь сражаться, будешь терпеть поражение...»



## «ГОЛАЯ ПРАВДА О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ»

### Рецензия на книгу Фрика ВЕРМЮЛЕНА «БИЗНЕС ПОД ПРИЦЕЛОМ»\*

**Игорь Березин**

Ух-ты! Давно я не получал такого незамутненного удовольствия от чтения книг по экономике и бизнесу. Очень давно. Последний раз такую «радость от прочтения» я получил лет 10 назад от книжки Жан-Мари Дрю «Ломая стереотипы». А еще лет за 10 до того — от «Законов Мерфи», «Принципов Питера», «Закона Паркинсона» и других «разоблачителей» корпоратократов и бюрократов.

Какая польза от слияний и поглощений? И есть ли она вообще? Какое жалование следует назначать независимым членам Советов Директоров? Как размер вознаграждения членов Совета Директоров связан с размером вознаграждения Генерального Директора? А как размер вознаграждения последнего связан с успехами компании? Нужны ли инновации? Какая структура лучше: региональная или функциональная? Вот лишь небольшая часть вопросов, на которые дает свой ответ, иногда весьма парадоксальный, профессор Вермюлен. По ходу рассказывая читателю

анекдоты, цитируя античных авторов, Шекспира и Льюиса Кэрролла; и приводя интересные исторические и антропологические факты.

Какое это все имеет отношение к маркетингу? Да практически никакого! За исключением того, что в качестве критерия успеха или неудачи той или иной стратега Фрик использует исключительно рыночные показатели фирмы в долгосрочном периоде. А в доказательную базу принимаются только выверенные статистические данные по правильно сформированным выборкам. На эту тему (правильные и неправильные выборки и наблюдения) у автора «Бизнеса под прицелом» имеется очень хороший исторический анекдот и грамотная академическая позиция. А все, что касается бизнес-статистики, выборок и наблюдений у нас (и не только у нас) проходит по «ведомству» маркетинга.

Также не могу не отметить великолепный перевод Ирины Сацевич и участия в подготовке издания факультета маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова и его декана Валерия Никишкина — члена Совета Гильдии Маркетологов.

\* Вермюлен Ф. Бизнес под прицелом. — М.: Претекст, 2012. — 263 с.

# ФИЛИП КОТЛЕР В МОСКВЕ

12 ноября 2011 г. Киноконцертный зал «Пушкинский» (Пушкинская площадь, д. 2)

**Гуру мирового маркетинга**, самый влиятельный бизнес-гуру по версии *Harvard Business Review*, впервые посетит Россию, чтобы поделиться идеями приближения **новой эпохи «Маркетинга 3,0»** – человеческого маркетинга.



## ПРОГРАММА СЕМИНАРА

### Сессия 1

#### Как сделать, чтобы Ваши бизнес-идеи осуществлялись:

- ◆ Управление и маркетинг в эпоху неопределенности и турбулентности.
- ◆ Причины, почему традиционный маркетинг станет менее эффективным.
- ◆ Принятие нового определения маркетинга.
- ◆ Почему Вы должны заново изобретать Ваш маркетинг.
- ◆ Почему Вы нуждаетесь в двух отделах маркетинга.
- ◆ Почему маркетинг должен быть управляемым как ваш двигатель роста.
- ◆ Вовлечение клиентов.
- ◆ Понимание различий между маркетинг 1.0, 2.0 и 3.0.
- ◆ Как сделать, чтобы клиенты полюбили Вашу компанию.

### Сессия 2

#### Как искать новые мощные идеи и быть инновационным:

- ◆ Инновации – это Ваша возможность.
- ◆ Строительство вашей инновационной стратегии и системы управления.
- ◆ Использование основных источников новых идей.
- ◆ Использование новых инструментов для исследования потребителей.

### Сессия 3

#### Как улучшить силу Вашего бренда:

- ◆ Ваш бренд должен быть больше, чем имя.
- ◆ Будьте внимательны: пузырь бренда.
- ◆ Социальные медиа играют все большую роль в формировании вашего имиджа.
- ◆ Способы измерения эффективности вашего бренда.

**Дискуссия** с участием трех директоров по маркетингу крупных компаний России (модератор Игорь Манн).

+7 499 703 12 95, +7 812 309 06 95

info@sobolev-events.ru

<http://www.sobolev-events.ru/>

## НОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА

### **В.В. Никишкин**

Декан факультета маркетинга  
РЭУ им. Г.В. Плеханова, профессор

Маркетинговая наука родилась и начала развиваться на западе. США и Европейские страны и на сегодняшний день являются передовыми в данной области, поэтому российским специалистам крайне важно приобщаться к мировому опыту и изучать последние научные тенденции. 12 ноября 2011 в ККЗ «Пушкинский» состоится семинар всемирно известного маркетолога Ф. Котлера «Маркетинг 3.0», в ходе которого он поделится со слушателями идеями приближения новой эпохи маркетинга.

Впервые встреча Ф. Котлера с отечественными специалистами состоялась еще во времена открытия в РЭУ им. Г.В. Плеханова первой в России кафедры маркетинга 20 лет назад, в последние же годы его общение с представителями факультета маркетинга РЭУ стало регулярным и особенно продуктивным. Каждый приезд в Россию знаменитого маркетолога стимулирует развитие маркетинговой науки, тем более что Ф. Котлер внимательно следит за становлением маркетинга в нашей стране, активно поддерживая маркетинговое образование. Котлер лично поздравил победителя V Всероссийского конкурса «Лучшая студенческая дипломная работа в области маркетинга», инициированного Гильдией Маркетологов и организованного факультетом маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова. Студенты факультета маркетинга РЭУ регулярно получают от него пожелания и напутствия. А на его российских семинарах представители маркетинговой науки нашей страны узнают о самых современных тенденциях в этой области.

Основные идеи новой маркетинговой концепции Ф. Котлера изложены в книге «Маркетинг 3.0. от продуктов к потребителям и далее к человеческой душе», недавно появившейся в российских книжных магазинах. Маркетинг предполагает оперативную реакцию на перемены внешней и внутренней среды, а в случае глобальных изменений смену маркетинговой концепции. С начала суще-

ствования маркетинга уже сменилось несколько концепций, каждая из которых отвечала своему времени и своим условиям. Сегодня же на пороге стоит использование концепции «Маркетинга 3.0», которая является ответом на такие изменения во внешней среде, как продолжающееся перемещение центров экономической активности из США и Европы в азиатские страны с другими культурными и социальными особенностями, мировой экономический кризис, все возрастающие проблемы экологии, расширение использования цифровых технологий. В основе «Маркетинга 3.0» — новый уровень сотрудничества с потребителями: взаимовыгодный и открытый на всех этапах.

Филип Котлер постоянно находится на передовом рубеже развития маркетинговых идей, у него практически нет критиков, потому что именно он быстрее всех переосмысливает свои позиции и развивает маркетинговые концепции в соответствии с реально происходящими изменениями. Причем, наверняка со времени издания последней книги, актуальные идеи гуру маркетинга получили дальнейшее развитие. Надеемся, что в этот приезд самого известного в мире маркетолога мы будем иметь возможность одними из первых ознакомиться с новейшими тенденциями в маркетинге и сможем применить их в подготовке наших студентов.



Ф. Котлер и декан факультета маркетинга  
РЭУ им. Г.В. Плеханова В.В. Никишкин