

СОДЕРЖАНИЕ**С. Закусин**

К вопросу о шкале и квантификации индекса промоутера 3

М. Брутян

Исследование современных трендов развития партизанского маркетинга 12

Е. Кметь, А. Волынец

Методический подход к разработке карты путешествий потребителей гостиничных услуг 25

Ю. Зуенкова, С. Пронина

Разработка стратегии развития платных медицинских услуг в бюджетной клинике в период COVID-19 35

Е. Левина, Д. Соловьева

Маркетинговое проектирование социальных сервисов на основе концепции сторителлинга 43

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**Бондаренко Виктория Андреевна**, д.э.н., доцент, зав. кафедрой маркетинга и рекламы Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), г. Ростов-на-Дону;**Галицкий Ефим Борисович**, к. э. н., начальник Лаборатории анализа данных Института Фонда «Общественное Мнение» (инФОМ), доцент кафедры маркетинга фирмы факультета Менеджмента НИУ Высшая школа экономики, г. Москва;**Гвозденко Александра Николаевна**, к. э. н., генеральный директор АО «НПФ «Социальное развитие» г. Липецк;**Драганов Михаил**, PhD по маркетингу, доцент, Технический университет, факультет менеджмента, София, Болгария;**Калужский Михаил Леонидович**, к. ф. н., член Гильдии маркетологов, директор РОФ «Фонд региональной стратегии развития», г. Омск;**Красюк Ирина Анатольевна**, д. э. н., профессор, зам. директора «Высшей школы внутренней и внешней торговли» по НИР, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, почетный работник высшего образования, г. Санкт-Петербург;**Макаров Александр Михайлович**, д. э. н., профессор, заслуженный экономист Удмуртской Республики, проректор по научной работе и программам стратегического развития, Удмуртский государственный университет, г. Ижевск;**Никишкин Валерий Викторович**, д. э. н., профессор, член Гильдии маркетологов, директор Учебно-научного центра по переподготовке и повышению квалификации работников высшей школы (РЭУ им. Г.В. Плеханова), г. Москва;**Нявро Джуро**, д. н., декан и основатель Загребской школы экономики и менеджмента (ЗШЭМ), г. Загреб, Хорватия;**Платонова Наталья Алексеевна**, д. э. н., профессор, проректор по научно-исследовательской работе РГУТиС, г. Москва;**Романова Ирина Матвеевна**, д.э.н., профессор, зав. кафедрой маркетинга, коммерции и логистики Школы экономики и менеджмента Дальневосточного федерального университета, почетный работник высшего профессионального образования, г. Владивосток;**Хёршген Ханс**, д. н., профессор, ФОРАМ – Институт прикладного маркетинга, Университет Хоенхайм, г. Штутгарт, Германия;**Шевченко Дмитрий Анатольевич**, д.э.н., профессор, Московский политехнический университет, почетный член Гильдии маркетологов (ГМ), эксперт рекламы Ассоциации Коммуникационных Агентств России (АКАР), г. Москва.**УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:****ООО «Агентство БиСиАй
Маркетинг»****РЕДАКЦИЯ:****Сурен Григорян (гл. редактор)
Валерия Михалюк
Михаил Краевский****КОНТАКТЫ:****105275, Москва,
просп. Буденного, д. 39, корп. 3
Тел.: 8 (903) 1189759
e-mail: suren@bci-marketing.ru
https://www.bci-marketing.ru****Издание зарегистрировано
в Гос. Комитете 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.****Отпечатано в типографии
«АМА-Пресс» (г. Москва)****С января 2020 года подписка
отменяется.****Журнал находится
в открытом доступе:
https://bci-marketing.ru/
https://elibrary.ru/
title_about.asp?id=8995;
https://cyberleninka.ru/journal/n/
prakticheskiy-
marketing?i=1053141****Материалы для публикации
принимаются
только в электронном виде.
Перепечатка (в том числе
публикация в Интернете)
материалов только
с разрешения редакции.**

PRACTICAL MARKETING (Prakticheskiy marketing), No. 6, 2021

CONTENTS

S. Zakuskin
On the Question of the Scale and Quantification of the Promoter’s Index 11

M. Brutyan
Investigation of Modern Trends in the Development of Guerrilla Marketing ... 23

E. Kmet, A. Volynets
Methodical Approach to the Development of Customer Journey Map
of Hotel Service Consumers 34

Ju. Zuenkova, S. Pronina
Strategy Development of Paid Medical Services in a Budget Clinic
During the COVID-19 Period 42

E. Levina, D. Solovieva
Marketing Designing of Social Services Based on the Concept
of Storytelling 48

FOUNDER AND PUBLISHER:
“Agency BCI Marketing” Ltd.

Suren Grigoryan (chief editor)
Valeria Mikhailuk
Michael Kraevskiy

Budennogo prospekt,
building 39, housing 3
Moscow, Russia
105275

Tel.: +7 (903) 118 9759
E-mail: suren@bci-marketing.ru
<https://www.bci-marketing.ru>

EDITORIAL BOARD

- Bondarenko Victoria Andreevna**, Doctor of Economics, associate Professor, Head of Marketing and Advertising Department, Rostov state University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia;
- Galitsky Efim Borisovich**, Candidate of Economics, chief of Laboratory of the analysis of data of Public Opinion Fund, associate professor in Marketing Department Faculty of Management of Higher School of Economics, National Research University; Moscow, Russia;
- Gvozdenko Alexandra Nikolaevna**, Candidate of Economics, Director of Non-State Retirement Fund “Social Development”; Lipetsk, Russia;
- Draganov Mihail**, PhD, Associate Professor at Technical University. Faculty of Management, Sofia, Bulgaria;
- Kaluzhskiy Mikhail Leonidovich**, Candidate of Philosophy, Director of Russian Regional Fund “Fund of Regional Strategy of Development”; Omsk, Russia;
- Krasyuk Irina Anatolyevna**, Doctor of Economics, Professor, Deputy Director of “Higher School of domestic and foreign trade”, the Institute of Industrial Management, Economy and Trade, Saint Petersburg State Polytechnic University, Honorary worker of higher education, Saint-Petersburg, Russia;
- Makarov Alexander Mikhaylovich**, Doctor of Economics, Professor, Distinguished Economist of Udmurt Republic, Vice-Rector for Research and Strategic Development Programs, Udmurt State University, Izhevsk, Russia;
- Nikishkin Valery Viktorovich**, Doctor of Economics, Professor, Director of Educational and scientific center for retraining and professional development of higher school employees (Plekhanov Russian University of Economics); Moscow, Russia;
- Njavro Djuro**, PhD, Dean and Founder of Zagreb School of Economy and Management (ZShEM); Zagreb, Croatia;
- Platonova Natalya Alexeevna**, Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Researches of Russian State University of Tourism and Services; Moscow, Russia;
- Romanova Irina Matveevna**, Doctor of Economics, Professor, Head of Marketing, Commerce and Logistics Department of Economics and Management School, Far Eastern Federal University, Honorary worker of higher professional education, Vladivostok, Russia;
- Hoerschgen Hans**, Doctor of Science, FORAM – Applied Marketing Institute, University of Hohenheim, Stuttgart, Germany;
- Shevchenko Dmitriy Anatolyevich**, Doctor of Economics, Professor, Moscow Polytechnic University, Honorary member of Guild of marketers (GM), expert on advertising in Association of Communication Agencies of Russia (ACAR); Moscow, Russia.

К ВОПРОСУ О ШКАЛЕ И КВАНТИФИКАЦИИ ИНДЕКСА ПРОМОУТЕРА



Закусин Сергей Викторович,

кандидат технических наук, заместитель генерального директора, ООО Агентство «Компас Рисерч»; 127521, Москва, ул. Октябрьская, 60-2-10
compass_research@mail.ru

Используемый в маркетинговой практике индекс промоутера NPS (Net Promoter Score) в определении Райхельда имеет ряд недостатков, которые ограничивают его применение – повышенную случайность выбора значения на длинной измерительной шкале, невозможность оценить индекс для каждого респондента, неоднозначность трактовки вычисленных значений индекса. В качестве альтернативы предлагается построить индекс промоутера на основе квантификации данных о рекомендациях, замеренных по подходящей шкале. Квантификация выполняется категориальными методами факторного или дискриминантного анализа оптимальным образом применительно к решаемой задаче. Это позволяет снять проблему принципиального различия некоторых соседних значений измерительной шкалы, дифференцировать вклад каждого значения шкалы в формирование индекса, оценивать значение индекса для каждого респондента, вычислять средние значения, дисперсии и другие интервальные статистики (так как квантифицированный индекс приобретает интервальный тип). Соответственно, может проводиться анализ индекса по любым группам респондентов и оцениваемым объектам (товарам, торговым маркам, фирмам), что дает возможность сравнивать позиции объектов и находить сегменты целевой группы, на которые можно опираться как на промоутеров.

Ключевые слова: индекс промоутера; индекс Райхельда; позиция товара/торговой марки/фирмы; продвижение товара/торговой марки/фирмы; сегмент целевой группы; маркетинговые исследования; факторный анализ; дискриминантный анализ.

ВВЕДЕНИЕ

Применяемый в маркетинговых задачах индекс промоутера *NPS* (*Net Promoter Score*), который определяется по методике Райхельда (описанию и обсуждению методики посвящен ряд работ [1, 2]), при всей его полезности имеет некоторые недостатки и подвергается обоснованной критике [3]. Во-первых, с точки зрения теории измерений одиннадцатибальная шкала является слишком длинной; возрастает элемент случайности в выборе конкретного значения на ней. Во-вторых, выглядит спорным разбиение шкалы именно на такие интервалы (0–6, 7–8, 9–10) да и вообще сам способ разбиения, когда соседние значения шкалы получают существенно разный смысл. Так, с точки зрения методики Райхельда значения 6 и 7 (равно как 8 и 9) различаются кардинально, а с точки зрения респондента между ними нет принципиальной разни-

цы (особенно с учетом повышенной случайности выбора значения на длинной шкале). В-третьих, нет возможности вычислить индекс промоутера для каждого респондента отдельно, а для малочисленных групп респондентов он будет иметь низкую точность.

Далее, имеется некоторое противоречие между техникой замера и трактовкой отрицательных значений индекса Райхельда. Конкретизируя, понятие «не рекомендовать» может трактоваться двояко: как намерение не предпринимать никаких действий либо как намерение дать отрицательную рекомендацию (одно дело, когда рекомендуемый ничего не говорит про оцениваемый объект, и совершенно другое, когда он говорит «я вам его не рекомендую»). В методике Райхельда получается, что техника замера соответствует первой трактовке, а толкование вычисленных значений индекса – второй.

Возможно, именно из-за этих недостатков индекс промоутера в определении Райхельда не получил широкого распространения в отечественной практике. Укажем примеры его использования, приведенные в литературе: сравнение индекса промоутера российских банков [4]; использование индекса промоутера для выбора бизнес-партнеров при формировании сбытовых сетей [5]; оценка индекса промоутера частных школ Москвы и Московской области [6]; оценка индекса промоутера на ряде промышленных рынков Уральского региона [7].

Попутно возникает еще один вопрос: в каких условиях человек дает окружающим какие-то коммерческие рекомендации? Одна ситуация, когда кто-то его рекомендацию попросил; другая – давать такие рекомендации по собственной инициативе или вообще навязывать их окружающим (в российской культуре это не очень принято).

Таким образом, возникает задача обоснования шкалы и квантификации индекса промоутера с привязкой к конечному результату. В качестве конечного результата примем то, насколько активен промоутер в своих рекомендациях. Строго говоря, конечным результатом должен считаться акт покупки по его рекомендациям, однако здесь решающую роль будут играть уже не намерения или действия рекомендуемого, а его харизма, характер отношений с реципиентом (лицом, получающим рекомендации), потребности реципиента и т.п.

ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ИНДЕКСА ПРОМОУТЕРА

Основная идея предлагаемого подхода к формированию индекса промоутера заключается в определении его на базе оцифровки (квантификации) данных о рекомендациях, выполненной подходящим способом [8] в соответствии с подходом, предусматривающим использование результатов квантификации [9]. Это позволяет приписать всем значениям измерительной шкалы обоснованные веса, избежать принципиальных различий между соседними значениями шкалы и использовать в анализе весь объем данных.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНДЕКСА ПРОМОУТЕРА

Пусть имеются результаты замера готовности рекомендовать определенный объект (товар, услугу, торговую марку, фирму, персону и т.д.). Замер производился по некоторой измерительной шкале. В методике Райхельда она имеет одиннадцать значений (от 0 до 10); нам представляется более уместной семибалльная шкала, хотя для определения индекса промоутера это не важно.

Необходимы также данные о фактических рекомендациях, которые давали респонденты — в определении индекса они будут играть роль целевой функции.

С использованием подхода Айвазяна [8] получим для каждой категории измерительной шкалы ее оцифрованное (квантифицированное) значение, оптимальное применительно к целевой функции. Это оцифрованное значение примем в качестве альтернативного индекса промоутера. Его можно оценить для каждого респондента, а также строить его распределения и вычислять средние значения для любых групп респондентов (ввиду того, что после квантификации порядковая измерительная шкала преобразовалась в интервальную).

Таким образом, индекс промоутера является функцией от замеренных значений

$$I = f(s) \quad (1)$$

где

s — значения измерительной шкалы, f — (нестрого) монотонная функция, определенная оптимальным способом с точки зрения соответствия данным о фактических рекомендациях.

Заметим, что вид функции f находить не требуется, а требуется лишь найти ее значения для всех значений измерительной шкалы $f(s_i)$, где s_i — i -е значение шкалы, $i \in \{1, \dots, n\}$, n — число значений шкалы.

При таком подходе существует пороговое значение индекса, которое разделяет вероятную рекомендацию и «не-рекомендацию», причем, чем дальше значение индекса конкретного респондента от порога, тем больше вероятность, что он будет давать (не давать) рекомендацию. Конечно, возможное предсказание по этой модели ограничивается точно-

стью, показанной проведенной дискриминацией.

Оцифрованные значения имеют диапазон, установленный вычислительными процедурами, и их толкование затруднительно. Для привязки к решаемой задаче необходимо привести их к какому-либо осмысленному диапазону — от -1 до $+1$, от 0 до 100 или иному (например, по формуле приведения [10]). Если проводить аналогию с методикой Райхельда, то их надо приводить к отрезку $[-100, +100]$. После такой стандартизации пороговое значение индекса будет расположено посреди диапазона (например, для диапазона $[-1, +1]$ — в нуле).

Данные для оценки индекса и параметров модели

Для оценки индекса промоутера в той форме, в какой определено выше, требуется провести замер намерений рекомендовать объект аналогично тому, как это делается в методике Райхельда, заменив, быть может, одиннадцатibalльную шкалу на более короткую. Если рассматривать семибалльную шкалу, то возможны два ее варианта — со значениями от 0 до 6 и со значениями от -3 до $+3$. Первый вариант соответствует Райхельду, только с укороченной шкалой. Второй вариант более пригоден для прояснения вопроса с отрицательными рекомендациями, упомянутого во введении. В самом деле, если исследователь будет использовать семибалльную шкалу, представленную в *таблице 1*, то появится основание для рассуждений о том, что лица с отрицательным индексом промоутера будут ухудшать продвижение оцениваемого объекта, в то время как в оригинальной методике Райхельда отрицательный индекс промоутера

скорее означает, что такие лица не будут предпринимать никаких действий (что противоречит общепринятой их трактовке).

Для оценки параметров модели (т.е. квантификации значений измерительной шкалы) требуется известная целевая функция. В простейшем случае это могут быть данные о фактических рекомендациях — тогда индекс промоутера будет пропорционален вероятности рекомендации («не-рекомендации»). Можно рассматривать более сложные варианты, например, данные о возможной активности рекомендаций. Так, можно различать ситуации, когда респондент дает рекомендацию по собственной инициативе («инициативный промоутер» / *initiative promoter*) и когда кто-то просил его совета («промоутер по запросу» / *promoter on demand*). Нам представляется, что во второй ситуации наблюдается меньшая активность рекомендации. Кроме того, можно учитывать многократные рекомендации.

В любом случае возникает необходимость иметь обучающую выборку для оценки параметров модели; причем, для того, чтобы модель стала общезначимой, выборка должна быть очень большого размера — она должна охватывать все рынки и все важные сегменты целевых групп. Пока этого не сделано, можно пользоваться моделью с параметрами, оцененными по ограниченным выборкам, уточняя их по мере появления новых данных.

Не исключено также, что параметры модели будут различаться от рынка к рынку в силу различия бытующих на них традиций, обычаев делового оборота, особенностей целевых групп и т.п. Тогда определять их можно будет для каждого рынка независимо.

Таблица 1

Двунаправленная шкала для замера индекса промоутера

Варианты ответа на вопрос «Насколько вероятно, что вы порекомендуете (конкретный объект) своим окружающим?»

Значение	Смысл
+3	активно порекомендую
+2	порекомендую
+1	возможно порекомендую
0	не буду рекомендовать или не рекомендовать
-1	скорее не порекомендую
-2	не порекомендую
-3	активно не порекомендую

Возможное развитие модели

Перспективным выглядит развитие описанной модели в направлении учета информации о реальных покупках, сделанных под влиянием рекомендаций. Если бы удалось каким-либо способом получить такую информацию, то можно было бы в конструкции индекса промоутера перейти от относительных величин, характеризующих вероятность рекомендации, к абсолютным, характеризующим объем продаж под влиянием рекомендаций. Исследования на эту тему проводились, некоторую информацию можно найти в публикациях [11].

В этом случае индекс промоутера определяется по формуле

$$I = b_0 + b_1 * s, \quad (2)$$

где

s — квантифицированные значения измерительной шкалы, b_0, b_1 — аддитивная и мультипликативная константы.

Параметры b_0 и b_1 оцениваются методами регрессионного анализа. Соответственно, квантификация в данном случае проводится применительно к регрессионному анализу. Смысл индекса промоутера, определенного формулой (2) — прогноз объема продаж под влиянием рекомендаций (объем продаж здесь выражается в тех же единицах, в каких он был представлен в обучающей выборке).

Заметим, что формула (2) приводится к формуле (1), когда $b_0 = 0$ и $b_1 = 1$. Эти значения получатся, если формально построить дискриминантную функцию в случае (1).

К сожалению, такой вариант индекса промоутера трудно реализуем на практике — во-первых, из-за сильного влияния параметров рекомендующего и реципиента, а также их отношений на покупки (см. *Введение*); во-вторых, из-за сложности фиксации актов покупки и связывания их с рекомендациями.

ПРИМЕР ФОРМИРОВАНИЯ ИНДЕКСА ПРОМОУТЕРА

Для проверки предложенного подхода было проведено исследование поведения представителей среднего класса в двух секторах рынка — сотовой связи и кредитных/дебетовых карт. В замеры была использована одиннадцатибальная шкала (от 0 до 10), чтобы имелась возможность сопоставить полученные результаты с методикой Райхельда. На основании его результатов оценивался индекс промоутера, формула (1).

Нелинейный канонический корреляционный анализ дал квантификацию измерительной шкалы, показанную в *таблице 2* и на *рисунке 1* (значения приведены к диапазону $[-1, +1]$).

Из таблицы и рисунка видно, что применительно к рассмотренной выборке (отметим, что на выборках большого объема эти выводы могут измениться) установленные методикой Райхельда границы категорий для вычисления индекса промоутера соответствуют наблюдаемой картине лишь частично:

- ◆ категория сторонников по Райхельду (значения 9 и 10 на шкале) хорошо согласуется с экспериментальными данными (различия между значениями 8 и 9 велико, в то время как значения 9 и 10 оцифровались одинаково):
- ◆ категория нейтральных по Райхельду (значения 7 и 8) может быть подвергнута сомнению — разница между оцифровкой значений 7 и 8 слишком велика, а оцифровка значения 7 очень близка к оцифровке 5 и 6;
- ◆ внутри категории критиков по Райхельду (значения от 0 до 6) имеется значительный разрыв между оцифровкой значений 4 и 5.

Проверка всех вариантов разбиения на три категории показала, что максимальные (по критерию *H* Краскела-Уоллеса) различия достигаются при разбиении шкалы на отрезки [0, 4], [5, 7] и [8, 10]. Вариант Райхельда тоже дает неплохое значение критерия.

В противовес этому, в определении индекса промоутера по форме (1) вообще не возникает проблема установления границ на измерительной шкале.

Еще раз подчеркнем, что вычисленные в настоящем разделе значения индекса промоутера, равно как и выводы следующего раздела, приведены лишь для иллюстрации предложенного подхода и не могут использоваться в практических задачах ввиду

крайне малого объема обучающей выборки.

АНАЛИЗ ИНДЕКСА ПРОМОУТЕРА

Индекс по выборке и по секторам рынка

Так как предложенный вариант индекса промоутера имеет интервальный тип и может быть определен для каждого респондента,

то возникает возможность строить и анализировать его распределения, а также вычислять средние значения и дисперсии. На *рисунке 2* дано для примера распределение индекса по всей исследованной выборке.

На рисунке хорошо видна наблюдаемая в таблице 2 «уплотненность» шкалы индекса до значения $-0,54$

Таблица 2

Квантификация измерительной шкалы индекса промоутера

Значение измерительной шкалы	Квантифицированное значение
0	-1
1	-0,89
2	-0,77
3	-0,65
4	-0,54
5	-0,12
6	-0,10
7	0,12
8	0,63
9	1
10	1

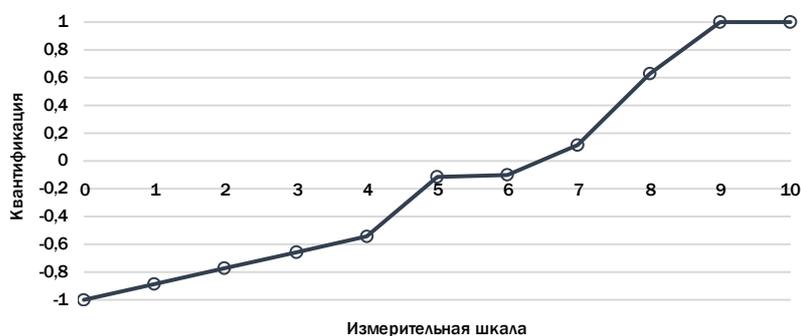


Рис. 1. Квантификация измерительной шкалы индекса промоутера. Показаны оцифрованные значения измерительной шкалы индекса промоутера.

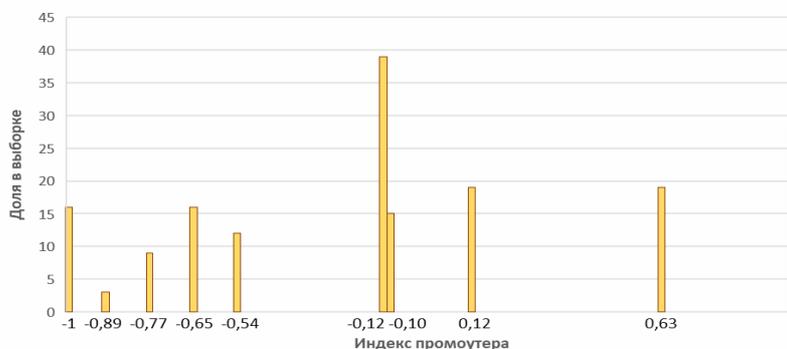


Рис. 2. Распределение индекса промоутера в исследованной выборке. По оси абсцисс отложены значения индекса промоутера, полученные в результате квантификации измерительной шкалы. По оси ординат отложена доля респондентов с указанными значениями индекса промоутера в процентах относительно всей выборки.

(что соответствует значениям измерительной шкалы от 0 до 4) и «разреженность» выше этих значений (что соответствует значениям измерительной шкалы от 4 до 10) со следующими особенностями – квантификация значений 5 и 6 очень близка, квантификация значений 9 и 10 совпала (так что соответствующие им столбики слились на графике в один). Статистики центральной тенденции и разброса по всей выборке и отдельно по исследованным секторам рынка приведены в *таблице 3*.

Из таблицы видно, что среднее значение индекса близко к пороговому, а разброс значений достаточно велик.

Проверка по критерию *H* Краскела – Уоллеса показала, что распределение индекса в исследованных секторах рынка практически не отличается. Таким образом, для них может быть использовано одно и то же определение индекса.

Особенности групп респондентов

Исследование различий распределения индекса в разных группах респондентов проводилось методами непараметрической статистики. Были рассмотрены различные признаки для разбиения выборки на группы. Понятно, что наилучшим будет разбиение по целевой функции (реально данным рекомендациям), так как в этом случае точность будет ограничиваться только погрешностью проведенной дискриминации. Распределение индекса в зависимости от данных рекомендаций показано на *рисунке 3*, статистики индекса – в *таблице 4*. Респонденты разбиты на три категории:

♦ «не-промоутеры» – не дававшие никаких рекомендаций;

♦ «промоутеры по запросу» – дававшие рекомендации по чьему-то запросу;

♦ «инициативные промоутеры» – дававшие рекомендации по собственной инициативе.

Значения измерительной шкалы 9 и 10 слились на каждой кривой в одну точку; также значения 5 и 6 (строго говоря, они должны отображаться разными точками, но масштаб графика таков, что они практически неразличимы).

Из рисунка и таблицы видно:

♦ лица, дававшие какие-либо рекомендации, имеют значительно более высокий индекс промоутера; разброс значений индекса для них существенно

меньше, чем в среднем по выборке;

♦ категория «не-промоутеров» имеет большой разброс значений индекса (сравнимый с разбросом по всей выборке), что обусловлено ее размерами (в данном исследовании она составила более чем 80% выборки);

♦ среди «не-промоутеров» есть лица со всеми возможными значениями индекса, в то время как значения индекса для промоутеров близки к пороговому или выше него.

В практических задачах, однако, это разбиение не может быть построено, так как согласно

Таблица 3
Статистики индекса промоутера по секторам

Сектор рынка	Среднее арифметическое	Среднеквадратичное отклонение
сотовая связь	-0,01	0,64
кредитные/ дебетовые карты	-0,06	0,63
среднее по выборке	-0,04	0,63

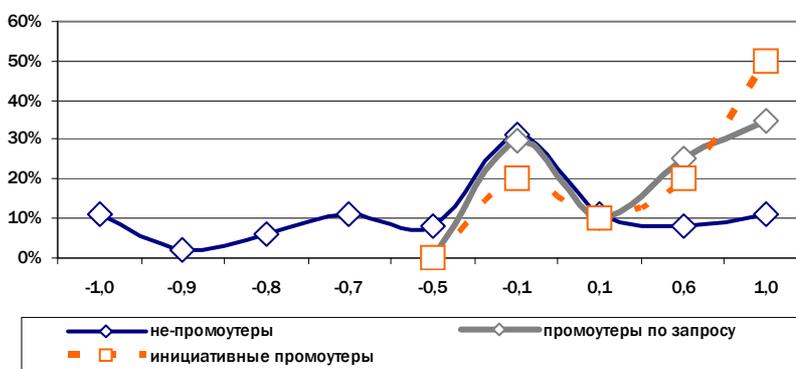


Рис. 3. Распределение индекса промоутера в зависимости от фактически данных рекомендаций

По оси абсцисс отложены значения индекса промоутера, по оси ординат – доля респондентов с указанными значениями индекса отдельно по категориям в зависимости от фактически данных рекомендаций. Процент указан относительно численности каждой категории.

Таблица 4
Статистики индекса промоутера в зависимости от фактически данных рекомендаций

Категория промоутеров	Среднее арифметическое	Среднеквадратичное отклонение
не-промоутеры	-0,15	0,60
промоутеры по запросу	0,48	0,48
инициативные промоутеры	0,61	0,48

методике замеряется намерение дать рекомендацию, а не реально данные рекомендации. Таким образом, необходимо рассматривать разбиения выборки на группы в зависимости от других признаков.

Из социально-демографических характеристик значимое отличие показал индекс в зависимости от возраста респондентов и их места жительства (Москва в сравнении с регионами). Возраст замерялся как число полных лет, исполнившихся респонденту, и был укрупнен применительно к решаемой задаче с использованием алгоритма укрупнения [9]. Укрупненные категории и статистики индекса приведены в *таблице 5*.

Из таблицы видно, что с возрастом готовность давать рекомендации уменьшается. Границы, на которых заметно меняется готовность, наблюдаются на уровнях 33–34 года и 48–49 лет. В то же время, высокий разброс значений внутри возрастных категорий, приведенных в таблице, снижает ценность полученного разбиения для анализа индекса промоутера, а все другие разбиения по возрасту будут еще хуже.

Статистики индекса в зависимости от места жительства респондентов приведены в *таблице 6*.

Таблица показывает, что жители регионов в среднем охотнее дают рекомендации, нежели москвичи. Большой разброс значений индекса в регионах обусловлен значительным разнообразием мест жительства (были опрошены лица, проживающие в восьми разноплановых городах европейской части России — от миллионников до небольших региональных центров и подмосковных городков).

Из психографических характеристик значимое отличие показал

индекс в зависимости от уровня открытости/ замкнутости респондентов. Ввиду того, что эти уровни замерялись по семибалльным шкалам (отдельно открытость и замкнутость), потребовалось предварительное укрупнение категорий, которое было выполнено с применением того же подхода, что и выше: по результатам квантификации в нелинейном каноническом корреляционном анализе совместно с данными о наме-

рениях и о фактических рекомендациях (использовалась процедура *Overals* пакета программ *SPSS*) были определены сочетания уровня открытости и замкнутости, которые могут быть объединены в укрупненные категории; их в итоге получилось три: «замкнутые», «нейтральные» и «открытые» респонденты. Исходное совместное распределение и результаты укрупнения показаны на *рисунке 4*, статистики индекса промоутера

Таблица 5

Статистики индекса промоутера в зависимости от возраста

Возрастная категория	Среднее арифметическое	Среднеквадратичное отклонение
33 года и младше	0,23	0,63
34-45 лет	-0,08	0,59
46-48 лет	-0,06	0,61
49-59 лет	-0,35	0,62
60 лет и старше	-0,34	0,48

Таблица 6

Статистики индекса промоутера в зависимости от места жительства

Место жительства	Среднее арифметическое	Среднеквадратичное отклонение
Москва	-0,09	0,61
регионы	0,13	0,70

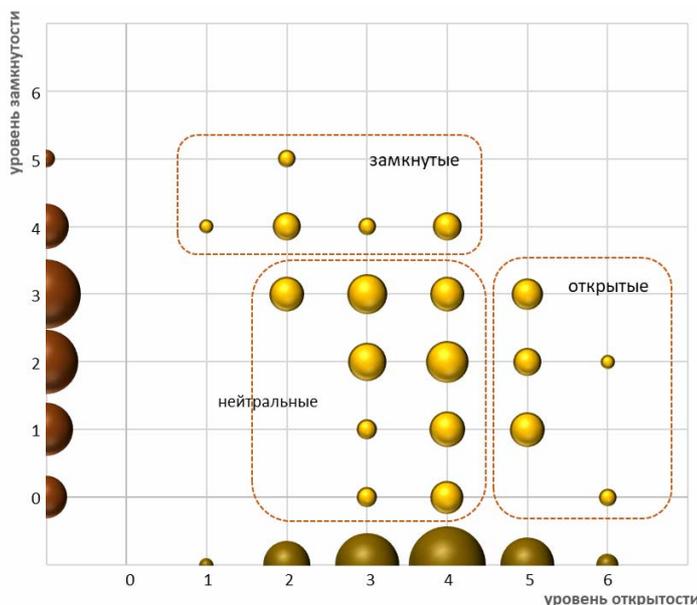


Рис. 4. Распределение оценок открытости/ замкнутости респондентов
Показано распределение оценок открытости и замкнутости респондентов. Расположение шариков показывает уровень открытости/ замкнутости (чем правее/ выше – тем выше уровень), их размер пропорционален доле респондентов с этим уровнем. Полушарики показывают распределение значений открытости/ замкнутости отдельно, полные шарiki – совместное распределение открытости и замкнутости.

для укрупненных категорий – в *таблице 7*.

Данные таблицы подтверждают, что замкнутые респонденты в меньшей степени готовы давать рекомендации. В то же время, готовность нейтральных и открытых респондентов примерно одинакова.

Особенности оцениваемых объектов

Анализ различий распределения индекса в разрезе оцениваемых объектов позволяет оценить их имидж с точки зрения побудительной силы (в части намерения рекомендовать их своему окружению). Объекты, оцененные в проведенном исследовании, дали показатели, приведенные в *таблице 8* и *таблице 9* (по секторам рынка).

Из таблиц можно сделать выводы об успешности кампании продвижения оцененных объектов (в части побудительной силы), а также о потенциале привлечения потребителей через действия промоутеров.

В дальнейший анализ могут быть включены помимо объектов также и группы респондентов. В качестве примера рассмотрим особенности индекса промоутера эмитентов кредитных/дебетовых карт в купе с возрастом респондентов. Отметим, что в данной задаче разбиение на возрастные категории получилось несколько другим, чем в предыдущем пункте, а именно: лица в возрасте 46–59 лет слились в одну категорию и обособилась категория 22 года и младше (ниже она не показана ввиду слабостью наполненности).

На *рисунке 5* показаны средние значения индекса промоутера объектов внутри возрастных категорий, на *рисунке 6* – средние значения индекса возрастных категорий для каждого объекта.

Таблица 7

Статистики индекса промоутера в зависимости от уровня открытости/замкнутости

Категория	Среднее значение индекса	Среднеквадратичное отклонение
«замкнутые»	-0,23	0,61
«нейтральные»	0,01	0,62
«открытые»	-0,01	0,59

Таблица 8

Статистики индекса промоутера операторов связи

Оператор связи	Среднее значение индекса	Среднеквадратичное отклонение
Билайн	-0,15	0,64
МТС	0,11	0,63
Мегафон	-0,20	0,59
Теле2	0,57	0,49

Таблица 9

Статистики индекса промоутера эмитентов кредитных/дебетовых карт

Эмитент карт	Среднее значение индекса	Среднеквадратичное отклонение
Сбербанк	-0,02	0,60
ВТБ	-0,45	0,66
Альфа-банк	-0,31	0,45
МКБ	-0,05	0,11
Tinkoff	0,43	0,60

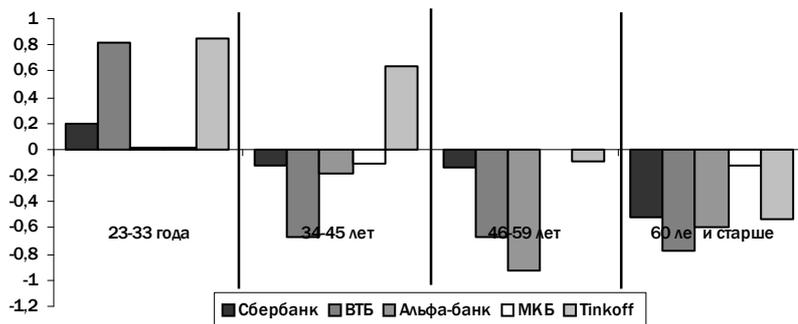


Рис. 5. Средний индекс промоутера эмитентов кредитных/дебетовых карт в зависимости от возраста

Показаны средние значения индекса промоутера для эмитентов кредитных/дебетовых карт с разбиением по возрастным категориям.

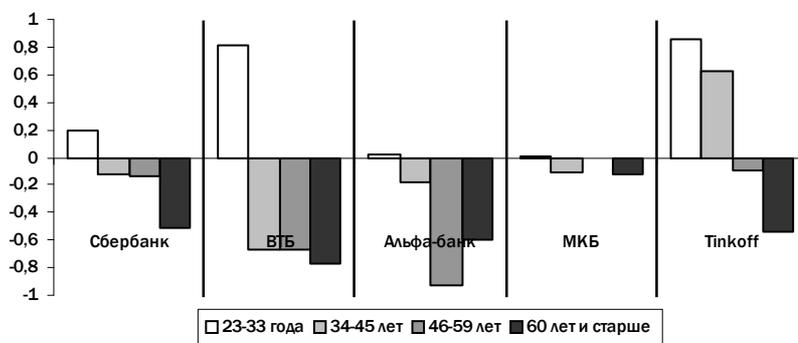


Рис. 6. Средний индекс промоутера возрастных категорий в разрезе эмитентов кредитных/дебетовых карт

Показаны средние значения индекса промоутера по возрастным категориям для каждого эмитента кредитных/дебетовых карт.

- Из рисунков, в частности, видно:
- ◆ возрастная категория 23–33 года активно рекомендует карты всех эмитентов, кроме Альфа-банка и МКБ;
 - ◆ категория 34–45 лет склонна рекомендовать только карты *Tinkoff*, в то время как карты ВТБ для них являются в этом смысле нежелательными;
 - ◆ категория 60 лет и старше вообще не склонна что-либо рекомендовать, хотя для карт МКБ они могут сделать исключение;
 - ◆ в анализе позиций эмитентов карт можно отметить высокий индекс карт ВТБ в категории 23–33 года и карт *Tinkoff* в категориях 45 лет и младше;
 - ◆ в то же время, более старшие категории снижают средние значения индекса, особенно для карт ВТБ и Альфа-банка.

На следующем уровне анализа проводится исследование распределения индекса для отдельных объектов в отдельных категориях. Он требуется, если распределения имеют какие-либо особенности, на что может, в частности, указывать высокий разброс значений индекса. На *рисунке 7* в качестве примера приведены распределения индекса промоутера для карт Сбербанка по возрастным категориям.

На рисунке видно:

- ◆ распределение индекса в возрастной категории 34–45 лет имеет ярко выраженный пик в районе чуть ниже порогового значения;
- ◆ распределение в категории 33 года и младше имеет два пика — чуть ниже порогового значения и при максимальном значении индекса;

- ◆ распределение в категории 46 лет и старше имеет *W*-образный характер, что указывает на ее неоднородность в смысле индекса промоутера.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Использование в маркетинговой практике индекса промоутера *NPS (Net Promoter Score)* в определении Райхельда несколько затрудняется его недостатками — слишком длинной измерительной шкалой (что повышает случайность выбора значения на ней), наличием принципиально отличающихся соседних значений шкалы, невозможностью оценки индекса для каждого респондента, неоднозначностью трактовки вычисленных значений индекса. Устранить их можно переходом к конструированию индекса на основе результатов оцифровки информации о рекомендациях.

В представленном подходе за индекс промоутера принимается приведенная к заданному диапазону оцифрованная (квантифицированная) оценка намерения дать

рекомендацию. Оцифровка выполняется оптимальным образом применительно к фактически данным рекомендациям.

Такой вариант определения индекса позволяет:

- ◆ снять проблему принципиального различия некоторых соседних значений шкалы;
- ◆ дифференцировать вклад каждого значения шкалы в формирование индекса;
- ◆ оценивать значение индекса для каждого респондента;
- ◆ вычислять средние значения, дисперсии и другие интервальные статистики для любых групп респондентов (поскольку оцифрованный индекс приобретает интервальный тип).

Предложенное определение допускает использование как шкалы Райхельда, так и других измерительных шкал, что дает возможность выбрать из них наилучшую с точки зрения адекватности выставляемых оценок и уменьшить элемент случайности в выборе конкретных значений шкалы.

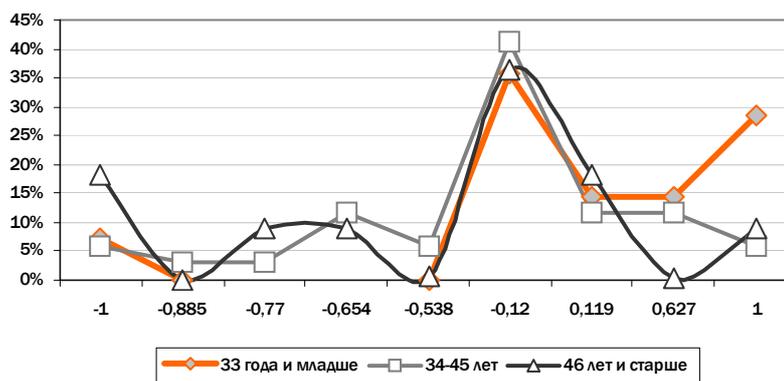


Рис. 7. Распределение индекса промоутера для Сбербанка в зависимости от возраста

По оси абсцисс отложены значения индекса промоутера для Сбербанка как эмитента кредитных/дебетовых карт, по оси ординат — доля респондентов с указанными значениями индекса отдельно по возрастным категориям. Процент указан относительно численности каждой категории.

ИСТОЧНИКИ

1. Кириллова К.В. К вопросу о количественной оценке уровня лояльности потребителей // Практический маркетинг. — 2013. — № 10. — С. 30–35.
2. Лобарева Н.В., Сиганьков А.А. Оценка эффективности взаимоотношений с потребителями продукции высокотехнологических предприятий // Вопросы инновационной экономики. — 2020. — Том 10. — № 1. — С. 585–600.

3. Климин А.И., Тихонов Д.В. Методологические проблемы применения индекса NPS при оценке взаимоотношений с клиентами // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. – 2017. – № 3. – С. 168–173.
4. Алмуграби М., Карпова С.В. Измерения эффективности управления брендом // *Мягкие измерения и вычисления*. – 2018. – № 6. – С. 25–29.
5. Короткова Т.Л., Болормаа Б. Оценка лояльности бизнес-партнеров при формировании сбытовых сетей // *Креативная экономика*. – 2017. – Том 11. – № 6. – С. 681–694.
6. Львовская С.С. Методика проведения исследований для выявления удовлетворенности студентов образовательной услугой для построения маркетинговой ценовой политики // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. – 2011. – № 2 (26).
7. Изакова Н.Б., Капустина Л.М., Сысоева Т.Л. Как измерить эффективность маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке // *Практический маркетинг*. – 2017. – № 5 (243). – С. 28–33.
8. Айвазян С.А., Бухштабер В.М., Енюков И.С., Мешалкин Л.Д. *Прикладная статистика: Классификация и снижение размерности* // М.: Финансы и статистика, 1989. – 607 с.
9. Закускин С.В. Разбиение неколичественных признаков в маркетинговых исследованиях на категории по результатам квантификации // *Креативная экономика*. – 2021. – Том 15. – № 4. – С. 1405–1426.
10. Закускин С.В. Формирование интегральных показателей в маркетинговых исследованиях по результатам квантификации // *Креативная экономика*. – 2021. – Том 15. – № 5. – С. 2091–2114.
11. Вадимова С.А., Витчукова Е.А. Развитие методических подходов к оценке клиентоориентированности банковского бизнеса как фактора повышения его конкурентоспособности // *Инновационное развитие экономики*. – 2017. – № 6 (42). – С. 222–232.

On the Question of the Scale and Quantification of the Promoter's Index

Zakuskin Sergey Viktorovich,

Candidate of Technical Sciences, Deputy General Director, Compass Research Agency LLC; Oktyabrskaya st. 60-2-10, Moscow, Russia, 127521 (compass_research@mail.ru)

The index of the promoter NPS (Net Promoter Score) used in marketing practice in Reicheld's definition has a number of drawbacks that limit its use – increased randomness of choosing a value on a long measuring scale, the inability to evaluate the index for each respondent, ambiguity in the interpretation of the calculated index values. Alternatively, it is proposed to construct a promoter's index based on the quantification of the recommendation data measured on a suitable scale. Quantification is performed by categorical methods of factorial or discriminant analysis in an optimal way in relation to the problem being solved. This makes it possible to remove the problem of the fundamental difference between some neighboring values of the measuring scale, to differentiate the contribution of each value of the scale to the formation of the index, to estimate the value of the index for each respondent, to calculate averages, variances, and other interval statistics (since the quantified index acquires an interval type). Accordingly, the index can be analyzed for any groups of respondents and evaluated objects (goods, brands, firms), which makes it possible to compare the positions of objects and find segments of the target group, which can be relied on as promoters.

Keywords: Net Promoter Score; Reicheld's index; position of goods/brands/firms; promotion of goods/brands/firms; segments of the target group; marketing research; factorial analysis; discriminant analysis.

REFERENCES

1. Kirillova, K.V. (2013) On the question of quantitative assessment of the level of consumer loyalty. *Practical marketing*, 2013, No. 10, pp. 30–35.
2. Lobareva, N.V.; Sigankov, A.A. (2020) Evaluation of the effectiveness of relationships with consumers of high-tech enterprises " products. *Issues of innovative economy*, 2020, Volume 10, No. 1, pp. 585–600.
3. Klimin, A.I.; Tikhonov, D.V. (2017) Methodological problems of using the NPS index in assessing relationships with customers. *Marketing and marketing Research*, 2017, No. 3, pp. 168–173.
4. Almugrabi, M.; Karpova, S.V. (2018) Measuring the effectiveness of brand management. *Soft measurements and calculations*, 2018, No. 6, pp. 25–29.
5. Korotkova, T.L.; Bolormaа, B. (2017) Assessment of the loyalty of business partners in the formation of sales networks. *Creative economy*, 2017, Volume 11, No. 6, pp. 681–694.
6. Lvovskaya, S.S. (2011) Methods of conducting research to identify students " satisfaction with an educational service for building a marketing pricing policy. *Management of economic systems: electronic scientific journal*, 2011, No. 2.
7. Izakova, N.B.; Kapustina, L.M.; Sysoeva, T.L. (2017) How to measure the effectiveness of relationship marketing in the industrial market. *Practical marketing*, 2017, No. 5, pp. 28–33.
8. Ayvazyan, S.A.; Buchstaber, V.M.; Enyukov, I.S.; Meshalkin, L.D. (1989) *Applied statistics: Classification and reduction of dimension*. Moscow: Finance and statistics, 1989, 607 p.
9. Zakuskin, S.V. (2021) Partitioning of non-quantitative features in marketing research into categories based on the results of quantification. *Creative Economy*, 2021, Volume 15, No. 4, pp. 1405–1426.
10. Zakuskin, S.V. (2021) Formation of integral indicators in marketing research based on the results of quantification. *Creative economy*, 2021, Volume 15, No. 5, pp. 2091–2114.
11. Vadimova, S.A.; Vitchukova, E.A. (2017) Development of methodological approaches to assessing the customer-oriented banking business as a factor of increasing its competitiveness. *Innovative development of the economy*, 2017, No. 6, pp. 222–232.

ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТРЕНДОВ РАЗВИТИЯ ПАРТИЗАНСКОГО МАРКЕТИНГА



Брутян Мурад Мурадович,

К.э.н., специалист ФГУП «Центральный аэрогидродинамический институт им. проф. Н.Е. Жуковского»; 140180, г. Жуковский, ул. Жуковского, д. 1
btm23@mail.ru

В статье рассматриваются современные тренды развития партизанского маркетинга и тесно связанной с ним модели поп-ап магазинов. Отмечается возрастающий интерес к партизанскому маркетингу со стороны многих брендов на фоне падения эффективности традиционных маркетинговых стратегий и рекламы. Приведены базовые принципы и основные преимущества партизанского маркетинга, которые хорошо вписываются в тенденции развития современной экономики и торговли. Сделан акцент на том, что применение стратегии партизанского маркетинга может быть связано с рисками и в некоторых случаях даже привести к негативным последствиям.

Большое внимание в работе уделено историческим особенностям развития современных форматов розничной торговли. В частности, подробно исследовано одно из инновационных направлений развития партизанского маркетинга – формат временных поп-ап магазинов. Поп-ап магазины могут хорошо сочетаться с электронной торговлей, обладают дополнительной ценностью для потребителей и широко используются многими торговыми фирмами с мировым именем. Сделан вывод о том, что поп-ап магазины наилучшим образом вписываются в концепцию современной эмпирической экономики, вследствие чего можно прогнозировать дальнейший рост этого сегмента рынка розничной торговли.

Ключевые слова: партизанский маркетинг; эмпирическая экономика; розничная торговля; поп-ап магазины; реклама; иммерсивный дизайн; общество изобилия; эффективность продаж.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях ведения бизнеса многие фирмы сталкиваются со все более жесткой конкуренцией на рынке со стороны как старых, так и новых игроков, более взыскательными потребителями на фоне набирающего силу консьюмеризма, а также падением эффективности традиционных маркетинговых стратегий и рекламы. На рынках различных товаров растет конкуренция за потребителей, а их привлечение обходится все дороже, что обуславливает появление новых форматов продвижения товаров [1]. Естественно каждая коммерческая фирма, функционирующая в рыночных условиях, заинтересована в максимизации получаемой прибыли при минимальных издержках. Этого возможно добиться путем повышения качества производимого продукта или оказываемой услуги, совершенствования и оптимизации внутрифирменных бизнес-процессов на предприя-

тии, где огромную роль играет грамотно выстроенная система продвижения продукта для продажи на открытом рынке. В последние годы наблюдается устойчивый рост общемировых затрат на маркетинг и рекламу. Вследствие этого напрашивается вывод о том, что в современных условиях в среднем наблюдается падение эффективности используемых стандартных маркетинговых стратегий и рекламных мероприятий, которые традиционно используют многие фирмы [2].

Компаниям все сложнее донести до покупателя свое рекламное послание, а сам потребитель становится все более невосприимчив для рекламы. Возрастает и степень перегрузки потребителей различной информацией, вследствие чего становится сложнее обратить их внимание на свое послание. Многие потребители начинают чаще взаимодействовать друг с другом, обмениваясь релевантной информацией и мнения-

ми о брендах, товарах и услугах. Особенно этот тренд ярко выражен в различных социальных сетях. Традиционные методы маркетинговой коммуникации осложняются тем, что многие потребители уже заранее негативно относятся к такой рекламе и пытаются оградиться от нее, например, выключив звук у телевизора во время рекламного ролика или вовсе переключив канал. Старые концепции и методы маркетинга перестают отвечать новым вызовам, что заставляет руководителей ведущих предприятий, специалистов по маркетингу и научное сообщество заниматься поиском и разработкой новых эффективных маркетинговых стратегий и подходов. Крупные фирмы, располагающие большими финансовыми ресурсами, еще как-то могут решить проблему падения эффективности рекламных бюджетов дополнительными деньгами, повышая объемы показов рекламы на большем числе

рекламных носителей. Однако многие фирмы малого и среднего бизнеса не обладают такими финансовыми возможностями и поэтому в условиях кризиса вынуждены искать более гибкие маркетинговые подходы и направления рекламы, основанные на креативности и изобретательности, например, такие как партизанский маркетинг, который является одним из наиболее применимых и эффективных подходов в модели поп-ап магазинов (*pop-up stores*).

ПОНЯТИЕ ПАРТИЗАНСКОГО МАРКЕТИНГА

Сам термин «партизанский маркетинг» (*guerrilla marketing*) ввел в научный оборот американский маркетолог Д. Левинсон в 1984 году в своей книге с одноименным названием. Он определил партизанский маркетинг как использование нетрадиционных методов маркетинга при весьма ограниченном бюджете, делая ставку на время, творческие усилия, энергию и воображение вместо больших маркетинговых затрат. По мнению Д. Левинсона, креативные маркетинговые и рекламные идеи, подпитываемые даже небольшими финансовыми ресурсами, могут, тем не менее, приводить к неплохим результатам [3]. А. Превот определил партизанский маркетинг, как инструмент для обеспе-

чения максимального воздействия на потребителя при минимальных издержках для компании [4]. Таким образом, при реализации подхода партизанского маркетинга малый размер фирмы фактически становится преимуществом, а не недостатком. Фирмам малого и среднего бизнеса легче добиться внимания со стороны общественности и интереса к своим продуктам и услугам, чем более крупным фирмам-конкурентам. Малые фирмы теснее взаимодействуют со своими потребителями, находятся ближе к ним и значительно более гибкие. Д. Левинсон сформулировал несколько основополагающих принципов партизанского маркетинга (*рис. 1*) [5]. Ключевой составляющей бизнес-плана является маркетинговый план, который нацелен на удовлетворение потребностей и желаний клиентов фирмы. Поэтому эффективные и бережливые принципы партизанского маркетинга должны четко осознаваться и учитываться при составлении стратегии разработки маркетингового плана.

Можно сказать, партизанский маркетинг — это попытка применения научных знаний об особенностях потребительского поведения людей с использованием креативных и неожиданных способов подачи рекламы, направленная на увеличение охвата рекламой целе-

вой аудитории без роста стоимости самой кампании. Хотя в современных условиях партизанский маркетинг все чаще находит свое применение на практике, он все еще является недостаточно изученным как с теоретической, так и с практической стороны. Недостаточно знаний о том, каким образом различные инструменты партизанского маркетинга влияют на решение о покупке и потреблении, мало сведений о степени их эффективности, особенностях применения в определенных обстоятельствах. Дальнейшие исследования в сфере партизанского маркетинга должны быть направлены на разработку и проверку моделей, которые объясняли бы эти важные моменты [6].

Полезным также является исследование представлений различных групп потребителей о партизанском маркетинге, их отношения к нему. Так, современные потребители в среднем считают партизанский маркетинг довольно эффективным двигателем рекламы. В ряде более ранних научных исследований было показано, что нетрадиционные рекламные методы партизанских маркетинговых кампаний воспринимались потребителями как более действенные, эффективные, творческие, оригинальные, запоминающиеся и привлекательные, чем традиционные

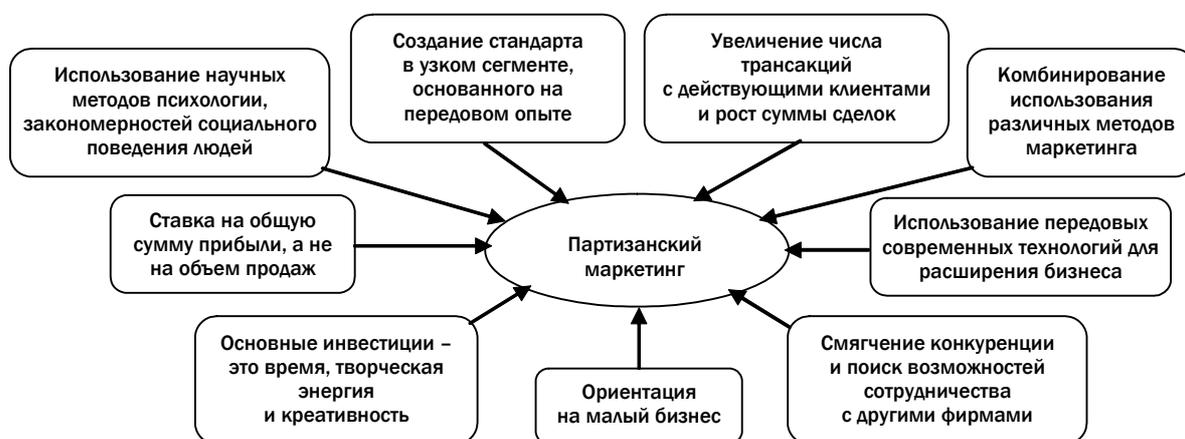


Рис. 1. Базовые принципы партизанского маркетинга

методы рекламы. В глазах потребителей рекламные кампании партизанского маркетинга обладали большей ценностью, по сравнению с традиционной рекламой, например, показываемой по телевизору или транслируемой по радио. При этом важную роль играет информация и обмен знаниями с потребителями. Д. Левинсон утверждает, что чем больше щедрости и благородства компания выкажет публично, тем больше вероятность того, что это положительным образом скажется на ее прибыльности. В этой связи партизанские маркетологи пытаются транслировать свое позитивное отношение в каждом акте реализации продукта или оказания услуги. Как отмечает Д. Левинсон, отношение к клиентам партизанского маркетолога сильно отличается от отношения традиционного, обычного маркетолога и эта разница ощущается потребителями.

Традиционные маркетинговые подходы, на основе которых обычно работают многие компании, разительно отличаются от методов партизанского маркетинга, что отражается на изменении соотношения концентрации усилий по компонентам маркетингового комплекса (маркетинг-микса) — продукте, цене, продвижении и месте продажи. В случае партизанского маркетинга львиная доля — 70% его кампаний и мероприятий сосредоточены на продвижении, а оставшиеся 30% соответственно в равных долях распределяются по остальным компонентам (рис 2) [7].

Из рисунка 2 видно, что суть партизанского маркетинга — это главным образом продвижение товара. И хотя маркетологи стараются применять новые партизанские маркетинговые стратегии, отличные от стратегий традицион-

ного маркетинга, на деле часто используются схожие способы и средства донесения информационного послания до потребителей: распространение образцов, скидки, купоны, организация конкурсов, мастер-классы, размещение рекламных плакатов, прямая почтовая рассылка и т.п. Партизанские маркетологи стараются сделать ставку на их оригинальность, необычность, запоминаемость и отличительность от конкурентов для привлечения новых клиентов и поддержания интереса у текущих потребителей. Поэтому большой популярностью у партизанских маркетологов для привлечения клиентов пользуются новые оригинальные форматы продвижения и торговли, например, особый интерес вызывает модель поп-ап магазинов. Покупатель, выбирая тот или иной товар, нередко руководствуется не столько его потребительскими функциями, сколько ориентируется на особенности восприятия этого товара, делает ставку на свои ощущения, связанные с процессом покупки и которые дарит ему данный товар. По сути, продажа современного продукта или оказание услуги превращается в «спектакль», торговлю впечатлениями [8].

Основными драйверами партизанского маркетинга являются эффект неожиданности и диффу-

зия информация. Эффект неожиданности заключается в том, чтобы удивить потребителей непредвиденной деятельностью, мероприятиями с целью привлечения их внимания непосредственно к рекламному посланию. Удивление является результатом дивергенции между ожиданием и реальным восприятием. Так, опираясь на свой прошлый опыт, каждый индивид для себя разрабатывает некоторую конгруэнтную схему картины мира, а исходя из этого ожидает закономерных итогов определенных событий. Поэтому расхождение между внешним раздражителем и привычной схемой картины мира человека вызывает у него удивление и запоминается лучше, чем явления, которые он считает обыденными и вписываются в его представления. Это, можно сказать, естественная реакция. Современные покупатели ждут эмоций, связанных с процессом приобретения продукта или услуги, особенно это актуально для сегмента модной индустрии [9]. Специалисты по рекламе могут использовать различные приемы, чтобы вызвать удивление у потребителей, например, юмор, логические противоречия и шокирующие послания [10]. Другой возможностью привлечения внимания потребителей может служить проведение рекламных мероприятий в нестандартных местах,

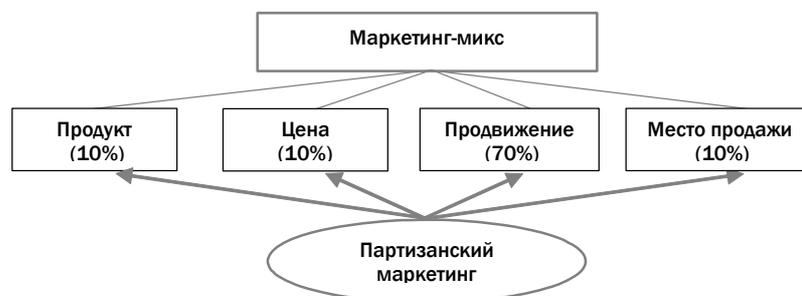


Рис. 2. Влияние партизанского маркетинга на соотношение усилий фирмы по отдельным элементам маркетинг-микса

использование нетипичных носителей рекламы и средств ее отображения. Вторым важнейшим драйвером партизанского маркетинга является стимулирование продвижения товаров и услуг посредством эффекта диффузии. Эта особенность обусловила появление нового направления в маркетинге — так называемого вирусного маркетинга, под которым понимается общее название различных способов распространения рекламы в прогрессии, близкой к геометрической. При этом главными распространителями информации являются непосредственно сами ее получатели [11]. Привлечение получателей достигается за счет яркой, необычной, запоминающейся формы подачи идеи или доверительного послания. В этой связи реклама должна вызывать сильные положительные эмоции у потребителей, чтобы они были мотивированы делиться своим опытом с другими членами различных социальных групп, способствуя диффузии изначального маркетингового послания.

РИСКИ ПРИМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИИ ПАРТИЗАНСКОГО МАРКЕТИНГА

Использование нетрадиционных маркетинговых подходов может приводить фирму к более высоким рискам. Проводя параллели с матрицей развития И. Ансоффа, когда компания вступает на неизвестную ей территорию, внедряя новый продукт или осваивая новые рынки сбыта, это, как правило, сопровождается высокими сопутствующими рисками [12]. Однако в случае выбора маркетинговых стратегий в современном динамично меняющемся мире еще большим риском будет не принимать некоторую долю риска.

Так, партизанский маркетинг в случае своего удачного применения может принести большую выгоду для фирмы, однако так же, как и традиционные маркетинговые стратегии, он не лишен недостатков и в случае неумелого использования может привести к обратным эффектам — недовольству потребителей и падению объемов продаж, что непременно отразится на прибыли. Поэтому партизанские маркетологи должны при продвижении товаров и услуг четко просчитывать все возможные риски и реакции потребителей, чтобы их компания была готова и к возможным неожиданностям и даже негативным реакциям со стороны потенциальных и текущих потребителей. Главная задача, которую необходимо решать партизанским маркетологам — это максимальная фокусировка на клиентах, их латентных и выраженных потребностях, удобстве совершения покупок. Реклама различных товаров и услуг посредством партизанского маркетинга должна быть оригинальной и запоминающейся, однако при этом не должна быть чересчур навязчивой и раздражать людей, должна соответствовать культурно-этическим ценностям и нормам общества, различных его страт. С. Грейзер отмечает, что люди не любят рекламу, которая негативно отражается на репутации фирмы, бросает на нее тень [13]. Более того, недовольство рекламой фирмы может привести к дальнейшим пристрастным суждениям о будущей рекламе этой фирмы, сформировать нежелательную установку. Плохое обслуживание клиентов и неудачная реклама, пожалуй, являются главными маркетинговыми рисками, которые могут привести к потере клиентов и снижению экономических пока-

зателей деятельности компании. Об этом красноречиво говорят следующие факты [14]:

- ◆ 67% потребителей, которые перестают быть постоянными клиентами фирмы, уходят по причине безразличного и плохого обслуживания сотрудниками этой фирмы;
- ◆ 91% недовольных потребителей больше не будут пользоваться услугами фирмы, когда сталкиваются с грубостью и неучтивым обслуживанием;
- ◆ 100% недовольных потребителей поделятся своей неудачной историей о плохом и грубом обслуживании по меньшей мере с 9 другими людьми;
- ◆ плохое или безразличное отношение к клиентам в среднем стоит фирме уменьшения объема продаж на 15–30%;
- ◆ привлечение нового клиента обходится в среднем фирме в пять раз дороже, чем продолжать продавать свои товары и услуги текущему клиенту;
- ◆ около 70% продаж компании приходится на текущих потребителей;
- ◆ на долю 20% клиентов типичной компании приходится порядка 80% объема продаж.

Как видно, компания должна быть очень сильно заинтересована в сохранении хороших отношений со своими лояльными клиентами, которые приносят ей наибольший процент прибыли. Восполнение потерянных потребителей обходится существенно дороже, чем взаимодействие с постоянными клиентами и поддержание их приверженности бренду. Экономическое выживание фирмы в современных условиях связано со степенью эффективности взаимодействия успешных взаимоотношений с потребителями, особенно

важными для фирмы являются те из них, на чью долю приходится львиная доля продаж — терять таких потребителей крайне нежелательно.

В *таблице 1* показаны величины возможных годовых потерь прибыли в зависимости от количества потерянных клиентов и объема их еженедельных трат.

Как видно из таблицы 1, потеря лояльных клиентов, регулярно делающих покупки в конкретной компании, может обернуться для нее очень ощутимыми финансовыми потерями. Даже потеря одного клиента каждый день на протяжении года, тратящего на постоянной основе незначительную сумму денег, например, около 1–2 долларов в неделю в итоге будет стоить фирме потери примерно 19 000–38 000 тыс. долларов выручки по итогам года. Если же фирма будет регулярно терять по несколько десятков клиентов, тратящих более ощутимые суммы, например, порядка 100 долларов в неделю, то денежные потери окажутся очень сильными и заметными и могут составить более сотни миллионов долларов в год. В этой связи можно сделать вывод, что одна из основных задач маркетинга должна заключаться в удержании текущих покупателей и потребителей, выстраивании эффективного взаимодействия с ними, предоставлении им специальных выгодных предложений от фирмы, чтобы стимулировать их делать покупки у этого бренда, так как потеря даже малого числа клиентов может стоить фирме ощутимых потерь в прибыли. Особенно этот вывод актуален для предприятий малого и среднего бизнеса, которые не обладают большим оборотом и массивной наработанной клиентской базой, действующих в условиях кризиса на фоне

падения денежных доходов и покупательской способности потребителей и ужесточающийся конкуренции на рынках сбыта.

Однако в некоторых случаях мероприятия партизанского маркетинга могут дать обратный положительному эффект. Так, казалось бы, оригинальная творческая рекламная идея может легко и быстро получить негативную огласку. В таких случаях было бы очень полезно, если бы подобную рекламу можно было легко заменить или удалить, что позволило бы ограничить число людей, которые могли ее увидеть. Соответственно подобная мера позволит предотвратить или сократить возможную величину ущерба от негативной рекламы. Однако в некоторых случаях, например, когда речь идет о вирусном маркетинге или освещении рекламного мероприятия в средствах массовой информации становится очень трудно, а порой и невозможно стереть след негативной рекламы, ранее уже представленной широкой аудиторией. Поэтому перед представлением массовой публике рекламного послания, необходимо тщательно его спланировать и проработать все мелкие детали, которые могут повредить репутации фирмы и привести к потере текущих и потенциальных покупателей.

При неудачном использовании стратегии партизанского маркетинга компания может столкнуться с определенными этическими и иными проблемами, вызванными ее рекламой. Например, некоторая реклама может вызывать у потребителей чувство страха, раздражения, другие негативные эмоции, отвлекать их внимание (особенно это опасно для водителей).

Эффективность и полезность рекламного послания в таких случаях заметно снижается. На практике известны случаи, когда партизанская реклама приносит вред и урон. Формирование устойчивой общественной неприязни к рекламе может повредить репутации торговой марки фирмы, понизить краткосрочную и особенно долгосрочную эффективность рекламы. Вторжение в частную, государственную или муниципальную собственность без получения соответствующего разрешения является другой немаловажной этической проблемой партизанского маркетинга. Она проявляется в незаконном размещении рекламных плакатов, объявлений или листовок на общественном транспорте, автобусных остановках, стенах зданий, дверях подъездов и пр. [15]

Компании, бесспорно, должны продолжать поиски более эффективных творческих способов взаимодействия со своими клиентами, однако они должны подходить к делу ответственно, новые маркетинговые стратегии и их последствия

Таблица 1
Возможные потери выручки фирмы в зависимости от числа теряемых за день клиентов и их средних объемов трат в неделю

Потери клиентов / средние траты клиента в неделю	1 доллар в неделю	2 доллара в неделю	5 долларов в неделю	10 долларов в неделю
1 клиент в день	18 980	37 960	94 900	189 800
2 клиента в день	37 960	75 920	189 800	379 600
5 клиентов в день	94 900	189 800	474 500	949 000
10 клиентов в день	189 800	379 600	949 000	1 898 000
25 клиентов в день	474 500	949 000	2 372 500	4 745 000

должны быть тщательным образом продуманы и спланированы, а также должны вписываться в этические, правовые и социальные рамки. Вообще, современные маркетологи должны брать на себя более высокую ответственность за негативные последствия от партизанской рекламы.

**ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ
СОВРЕМЕННЫХ ФОРМАТОВ
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

История розничной торговли насчитывает несколько тысячелетий, начиная с 10 тысяч лет до нашей эры, когда наиболее распространенной была бартерная система обмена. Розничная торговля, в том виде, в каком она существует сегодня, впервые появилась в ранних цивилизациях, например, Месопотамии и Древнем Египте. Одними из первых примеров рынков, где различные товары можно было купить за металлические деньги стали открытые рынки Вавилона, Финикии, Александрии, Ассирии [16]. В более поздние времена развитие новых форматов торговли происходило с параллельным развитием научного знания об особенностях поведения покупателей и культуры потребления. Так, в 1776 году вышла в свет книга известного экономиста А. Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов», в которой были изложены важнейшие теории, революционизирующие современную экономику и проложившие дорогу к новым значимым теориям, влияющим на современное общество в XXI веке [17]. Значительное увеличение свободного от работы времени людей, рост общественного благосостояния и новые непредсказуемые привычки потребителей поставили перед розничной торговлей задачу поиска хруп-

кого баланса между различными аспектами своей непосредственной деятельности в зависимости от сложившейся рыночной конъюнктуры. В этой связи исторически розничная торговля претерпевала различные изменения, которые особенно сильно проявлялись в изменениях методов продаж и появлении новых форматов торговли. Например, более полутора века назад появились первые универмаги, которые радикально поменяли способ приобретения различных товаров людьми. С той поры в мире розничной торговли произошло много изменений. В 60-е и 70-е годы прошлого века *Walmart, K Mart* и другие дисконтные магазины в корне поменяли ландшафт системы розничной торговли, предложив массовому покупателю товары по сниженным ценам. Вскоре после этого появились такие магазины-склады как *Circuit City, home Depot*, которые еще более трансформировали систему розничной торговли. В начале 90-х годов прошлого века появились первые цифровые ритейлеры, которые оказали огромное влияние на потребительские ожидания клиентов и их поведение. Появление электронной тор-

говли резко обострило конкуренцию в розничной торговле, вытеснив с рынка множество ранее действовавших компаний, особенно в сегменте продажи книг, различных бытовых товаров и электроники. В 1999 году был открыт первый поп-ап магазин, который ознаменовал развитие розничной торговли на новом уровне.

В *таблице 2* показана хронология развития различных форматов розничной торговли и отмечены важнейшие знаковые работы и концепции, оказавшие на нее влияние.

Бум розничной торговли 1960-х гг. привел к появлению различных типов торговых залов для размещения покупателей. Обычно торговые залы розничной торговли условно можно разделить на ориентированные на удобство или на досуг. Дальнейшая классификация может быть проведена в зависимости от масштаба самого магазина и типа предложения. Торговые фирмы, ведущие розничную торговлю, ориентированные на удобство, как правило, имеют большие площади для хранения и складирования товара, устанавливают стандартные цены, привлекательные в том числе

Таблица 2
Краткая история развития современной розничной торговли

Год	Характеристика события
1776	Книга А. Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов»
1786	Первый торговый пассаж Les galleries de bois в Париже
1851	Первый универсальный магазин Les galleries de bois в Париже
1899	Работа Т. Веблена «Теория праздного класса»; концепция показного потребления
1920-е	Теория запланированного старения товара К. Фредерик
1922	Первый единый крупный торговый центр Country Club Plaza в Канзас-Сити
1930	Первый супермаркет King Kullen в Нью-Йорке
1962	Открытие первого однотипного универсального дисконтного магазина Walmart
1974	Книга А. Лефевра «Производство общественного пространства»; концепция дифференциального пространства
1999	Концепция эмпирической экономики Д. Пайна
1999	Открытие первого поп-ап магазина Vacant в Лос-Анжелесе
2013	Открытие первого поп-ап магазина Jamie Oliver в России

и для мелкооптовой покупки товаров. Такие торговые точки часто целиком сосредотачиваются на продукте, поэтому могут почти не уделять внимания различным вопросам дизайна и внешнего оформления торговых помещений, витрин, вывесок и т.п. Розничные торговые фирмы, ориентированные на досуг, в значительной степени делают ставку на проектирование интерьера и его дизайн, который пришелся бы по вкусу покупателям, завлекая их в магазин совершать покупки. В случае более крупных типов розничной торговли, торговые площади помещения обычно разбиваются на специализированные бутики, поэтому в таком случае потребительский опыт не будет являться доминирующим фактором.

В 2008 году экономический кризис и обрушение рынков привели к изменению потребительского поведения людей из-за сократившихся доходов и ощущения неопределенности в отношении будущего. Розничным продавцам, столкнувшимся с сокращением объемов продаж, пришлось заниматься поиском новых недорогих маркетинговых решений для стимулирования продаж и донесения до конечного потребителя своих рекламных посланий. Вместо сосредоточения на самом продукте и его цене торговые фирмы стали уделять больше внимания впечатлениям и ощущениям потребителей, связанным с процессом покупки и потребления товара, в также подстройки под их жизненный стиль. Широкую популярность приобрела концепция эмпирической экономики, предложенная в 1999 году Д. Пайном. Эмпирическая экономика, по мнению Д. Пайна и Д. Гилмора, приходит на смену аграрной экономике, индустриальной экономике и сер-

висной экономике. Эмпирическая экономика направлена на предоставление такого набора предложений для потребителя, которые будут стимулировать его платить больше за продукт большей ценности. Покупатель готов платить больше за интересную яркую атмосферу магазина, которая заинтересовывает и вовлекает его, а не просто развлекает. Посетители розничных торговых фирм хотят исследовать и погружаться в нарратив, транслируемый по всему магазину, а не только фокусироваться на импульсивной покупке товара. В этом плане современные поп-ап магазины, используя идеи создания запоминающейся атмосферы и навыки сценического искусства, создаются для того, чтобы привлекать посетителей, занимая их внимание. Полученные покупателями воспоминания, связанные с процессом покупки, заставят их возвращаться вновь, чтобы заново пережить ранее полученные впечатления и ощущения. В последние годы получил распространение так называемый эмоциональный дизайн: оформление офлайн-торговых площадок с расчетом на то, чтобы посетитель получил новые ощущения и максимум приятных эмоций [18]. Поэтому поиск подходящих под современные тренды форматов торговли является важнейшей задачей, стоящей перед маркетологами. Одним из таких перспективных форматов является модель поп-ап магазинов. Ключевые маркетинговые подходы, которые на тактическом уровне являются наиболее подходящими и применимыми для формата поп-ап магазинов — это партизанский маркетинг, вирусный маркетинг и сарафанный маркетинг.

Формат поп-ап магазинов появился как ответ на происходящие

изменения в мире торговли и бизнеса. Традиционно, чтобы соответствовать возрастающим ожиданиям клиентов и даже в чем-то превосходить их многие ведущие фирмы в крупных городах мира открывали магазины-флагманы — основные магазины компании, своего рода его «визитная карточка», где обычно представлен широкий ассортимент новейших образцов ее продукции. Магазины-флагманы преобладают в сегменте самых дорогих и высококлассных брендов, например, *Apple*, *Abercrombie & Fitch*, *Ralph Lauren*, *Prada*, *Fendi* и др. Флагманские магазины, как одна из форм эмпирического маркетинга, создаются для исследования привлекательности и степени принятия новых продуктов, установления эмоциональной связи с клиентами. Однако преимущества, которые несут в себе магазины-флагманы, могут нивелироваться высокими затратами на их открытие и поддержку [19]. Кроме того, многие фирмы используют магазины-флагманы в качестве непрерывного формата эмпирического маркетинга, что делает их слишком предсказуемыми и однообразными для покупателей. А в мире современной торговли покупатели могут рассматривать предсказуемость как слабость торговой марки, ее недостаток. Поэтому перед фирмами встала задача поиска такого формата торговли, посредством которого можно предлагать потребителям инновационные концепции, но без изменения индивидуальности бренда. В результате американские небольшие розничные торговые фирмы изобрели новый формат эмпирического маркетинга, основанный на эффекте дефицита, эксклюзивности и неожиданности. Новым инновационным

форматом торговли, образно говоря концептуально находящимся на пути между магазинами-флагманами и временными презентациями в точках продаж стали поп-ап магазины.

**ПОП-АП МАГАЗИНЫ
КАК ИННОВАЦИОННОЕ
НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ
ПАРТИЗАНСКОГО МАРКЕТИНГА**

Первые форматы временной торговли были известны человечеству уже несколько веков назад в виде городских ярмарок и уличных торговых рядов, на которых могли временно работать путешествующие торговцы. Однако выделение этого понятия в отдельную маркетинговую категорию со специальным обозначением и последующим научно-практическим изучением произошло не так давно.

Поп-ап магазины, или партизанские магазины, — это относительно новый тренд развития партизанского маркетинга. Они представляют собой временные магазины, которые обычно открываются на срок от 1 дня до полугода в крупных городах или загородных торговых центрах, а по истечении отведенного им времени исчезают. Этот формат торговли используется компаниями для привлечения интереса покупателей к новым продуктам или брендам, диверсификации бизнеса и стимулирования сезонных продаж, так как недолговечность и непохожесть таких магазинов заставляют людей обратить на них внимание и посетить их. Основатель и генеральный директор компании *Appear Here* Р. Бэйли охарактеризовал поп-ап магазин как мимолетное явление, возникающее, когда кто-то реализует свою идею в физическом пространстве, вызывая при этом сильное волне-

ние, а затем партизанский магазин исчезает прежде, чем успеет наскучить людям. Вообще эфемерность одно из основных свойств поп-ап магазина. Здесь уместно привести известное высказывание Коко Шанель о том, что мода — это то, что выходит из моды. Так, потребители, которые осознают переменчивость моды, могут провести некую параллель с поп-ап магазином и оценить это [20]. Идея использовать поп-ап магазины может быть очень эффективным инструментом партизанского маркетинга, открывая перед торговыми фирмами возможности проектировать и использовать пространство (место продажи) наиболее рациональным образом.

Известный французский философ и социолог А. Лефевр полагал, что развитие современного общества и капитализма немислимо без создания соответствующего пространства. Мыслитель в своих работах указал на диалектическое противоречие между абсолютным пространством, стремящимся к гомогенности, ликвидации различий и особенностей, иерархизации, социальной фрагментации и дифференциальным пространством — новым развивающимся пространством, которое проектируется с целью сопротивления силам однородности, присущим абстрактному пространству [21]. На первый взгляд поп-ап магазины не вписываются в идею А. Лефевра об агентах дифференциального пространства, так как многие именитые торговые марки используют поп-ап магазины преимущественно как часть своей более широкой маркетинговой стратегии по продвижению товаров сегмента модной индустрии, а также новых фирменных технологий. Однако эти торговые фирмы нанимают дизайнеров

и художников для оформления торгового пространства таким образом, чтобы завлекать покупателей и использовать его в качестве своего рода экспериментальной платформы для исследования различных типов взаимодействия [22]. Более того, поп-ап магазины размыывают современное символическое понятие «магазина». Часто они проектируются и создаются не с основной целью продать товар или услугу, а с целью погрузить покупателей в увлекательную атмосферу обмена опытом. Во многих случаях создатели поп-ап магазинов и партизанские маркетологи рассматривают потребителей в качестве активных агентов, а не пассивных реципиентов.

В настоящее время многие компании с мировым именем включают модель поп-ап магазинов в свой набор компонентов маркетингового взаимодействия. Среди них такие известные марки, как *Toys «R» Us, American Eagle, Jack-in-the-Box`s, Walmart, Coca-Cola, Macy`s, Gucci, Procter&Gamble, Ebay, Alibaba, Amazon, Microsoft, Ann Taylor, J.C. Penney, Comme Des Garcons, Lexus, Nike, Kenzo, Levi`s, Calvin Klein* и др. Причем география открытия новых поп-ап магазинов не исчерпывается границами одной страны — многие фирмы открывают поп-ап магазины в городах других стран и континентов. Так, например, «ветеран» партизанского маркетинга фирма *Vacant* открывала поп-ап магазины сроком на один месяц в Лос-Анжелесе, Барселоне, Лондоне, Стокгольме, Сингапуре и других крупных городах. А известный бренд *Gucci* открывал поп-ап магазины сроком на 2–3 недели в признанных мировых столицах высокой моды: Нью-Йорке, Лондоне, Берлине, Париже, Гонконге и Токио.

Поп-ап магазины отличаются большим многообразием и могут существовать в виде самых разных форм: от рыночных ларьков и уличных торговцев едой до бутиков, выставок, кафе и баров. Некоторые поп-ап магазины являются мобильными и существуют в виде передвижных фургонов и даже лодок. Например, таким образом поступила компания *Bespoke Atelier*, которая приняла смелое решение разместить свой первый поп-ап магазин на плавательном судне.

Вообще поп-ап магазины можно обнаружить во многих местах и во время проведения многих мероприятий. Перечислим некоторые наиболее основные из них:

- ◆ торговые центры и различные другие коммерческие магазины (формат магазин в магазине);
- ◆ фермерские рынки;
- ◆ любой район с повышенным людским трафиком, где прохожие смогут легко заметить уникальную инсталляцию;
- ◆ транспортный хаб (аэропорт, метрополитен, автобусная станция);
- ◆ благотворительные мероприятия;
- ◆ музыкальные и художественные фестивали, концерты;
- ◆ спортивные мероприятия, соревнования, гонки, фитнес-выставки;
- ◆ праздничные мероприятия, народные гуляния.

Также в отдельную категорию стоит выделить цифровые поп-ап магазины, которые на отведенное время создаются на специальных веб-сайтах или размещаются на платформах социальных сетей.

По данным сетевого ресурса *PopUp Republic* торговый оборот мирового рынка поп-ап магазинов составляет примерно 10 млрд дол-

ларов в год, еще около пяти лет назад он составлял всего 8 млрд долларов. Исходя из этого можно сделать вывод, что данная отрасль является растущей с хорошей динамикой развития. Например, количество поп-ап магазинов в США возросло на 16% в период с 2009 по 2013 гг. Поп-ап магазины вносят значимый вклад в экономику Великобритании. Так, по данным компании *Statista*, выручка поп-ап магазинов составила 2,1 млрд фунтов стерлингов за период с июня 2013 по июнь 2014 года, а затем за интервал с июня 2014 по июнь 2015 года она возросла до 2,3 млрд фунтов стерлингов. Однако, несмотря на прошлую позитивную динамику, представляется, что распространение коронавирусной инфекции и последовавший за этим экономический спад все-таки оказали на развитие отрасли поп-ап магазинов заметное отрицательное влияние.

Традиционно модель поп-ап магазинов применяют интернет-компании цифровой эры, которые хотят поэкспериментировать в области офлайн-продаж и взаимодействия с потребителями. Многие из таких стартапов имеют выставочные или демонстрационные залы, а также применяют оригинальные способы продаж, чтобы привлечь посетителей. Например, компания *Wowobos* использует передвижной трейлер в качестве поп-ап магазина, в котором посетители могут примерить различные комплекты одежды и подобрать то, что им более подходит, воспользовавшись помощью стилиста. После подборки заказ можно оформить онлайн в интернете с доставкой на дом.

Открытие поп-ап магазина может стать хорошим маркетинговым инструментом для предприя-

тий, которые хотят облегчить себе путь захвата новой рыночной ниши с минимизацией потенциальных потерь. По данным авторитетного интернет-ресурса *Stirefront*, открытие поп-ап магазина в среднем обходится на 80% дешевле, по сравнению с традиционным магазином, как точкой физического присутствия. В некоторых случаях разница в потребных инвестициях может быть гораздо более существенной. Например, в своей статье от 2012 года исследователь А. Грэхем отмечал, что стартовые затраты на открытие нового ресторана в Нью-Йорке или области залива Сан-Франциско составляли 5 млн долларов, в то время как затраты на открытие и поддержку работы поп-ап магазина варьировались от 2 до 5 тыс. долларов в неделю.

В то же время временная природа поп-ап магазина не связывает фирму длинными деловыми обязательствами с кем бы то ни было и позволяет ей легко покинуть рынок, если продукт не вызовет интереса у широкой публики и не будет активно продаваться. Однако также следует учитывать, что поп-ап магазины уязвимы перед наступлением неожиданных значимых событий или, выражаясь словами Н. Талеба, «черными лебедями» [23]. Так, форс-мажорные обстоятельства, стихийные бедствия, забастовки, народные волнения или плохие погодные условия могут стать препятствием для открытия и работы временного магазина. Поэтому полезным будет заранее учесть возможные последствия рискованных событий и иметь некоторую страховочную сумму — около 20% бюджета — для преодоления непредвиденных обстоятельств [24].

Самым часто упоминаемым и наиболее общим фактором успеха

поп-ап магазина, по данным опроса лидеров этого сегмента рынка розничной торговли, является формирование и набор правильной команды. Несмотря на различия в объеме вкладываемых ресурсов, проекты по развитию поп-ап магазинов в конечном итоге, как правило, извлекают большую ценность из человеческого капитала, чем из финансового капитала. Некоторые проекты по развитию ритейла используют концепцию поп-ап магазинов в качестве мощной маркетинговой технологии и инструмента взаимодействия с потребителями, которая может помочь заинтересованным лицам (стейкхолдерам) достигать поставленных целей. Кроме того, поп-ап магазины позволяют на основе реальной практики протестировать концепцию бизнеса, изучить какие модели продаж работают, а какие нет в условиях неопределенности, динамичности и высокого риска внешней среды городского ритейла. Партизанские магазины могут помочь оценить клиентский трафик, отследить реакцию потребителей на новые продукты, услуги и обслуживание, а также прове-

рнуть другие немаловажные вопросы бизнеса: эффективность зданий и сооружений, рентабельность точки продажи в конкретном районе, взаимодействие с арендодателем и т.п. Собранная информация является очень важной для торговых фирм, особенно для тех из них, которые хотят протестировать новое место продажи, прежде чем открывать постоянный магазин. В работе [25] очень метко подмечена философия бизнеса создания поп-ап магазина: думая глобально, действовать локально, сосредоточившись на временном, не теряя видение долгосрочной миссии.

Однако не только компании — владельцы поп-магазинов могут извлекать из них выгоду. Временные магазины также несут в себе ряд преимуществ для потребителей. Перечислим основные из них [26]:

- ◆ эксклюзивность и получение интересного опыта при совершении покупок;
- ◆ возможность приобретения товаров ограниченной серии;
- ◆ широкий выбор ассортимента различных товаров, так как поп-

ап магазины обычно концентрируются в виде кластера, удобство совершения покупок;

- ◆ возможность протестировать новый бренд или идею;
- ◆ предоставление желаемых бесплатных образцов продуктов и сервиса;
- ◆ приобретение товаров по приемлемым ценам, возможность более эффективного расходования денег;
- ◆ вовлечение в развлекательный процесс покупки, эффект погружения в транслируемый нарратив;
- ◆ красивое необычное оформление пространства магазина, который приятно посетить.

В 2019 году в США был проведен онлайн-опрос, охвативший 1 003 респондентов возрастной группы 18 лет и старше, направленный на ранжирование по значимости основных причин, по которым потребители посещали поп-ап магазины с целью покупки. Результаты этого опроса показаны на *рисунке 3*.

Как видно из рисунка 3, ценовой фактор и возможность совершить

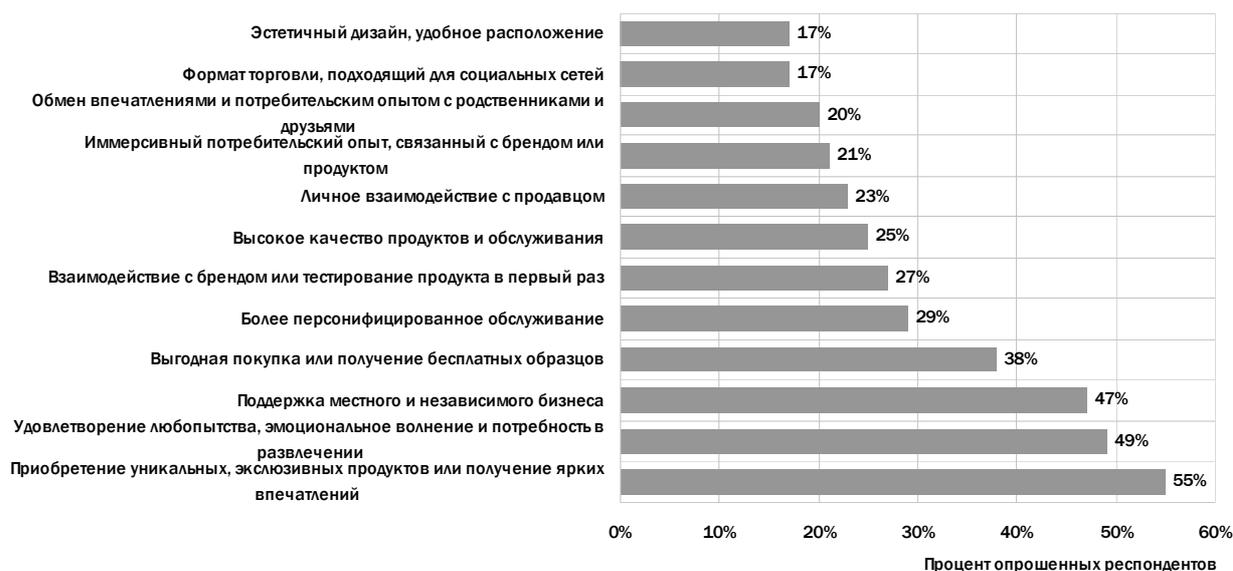


Рис. 3. Результаты онлайн-опроса по ранжированию причин, вследствие которых потребители посещали поп-ап магазины в США

Источник. Данные компании Statista.

выгодную сделку не являлись доминирующими факторами, заставлявшими опрошенных людей посетить поп-ап магазин. Самыми же популярными причинами посещения поп-ап магазинов стали поиск уникальных товаров, любопытство и поддержка местного бизнеса. Известный социолог П. Дучемин объясняет стремительный рост популярности временных магазинов тем, что средний покупатель пресыщен обыденностью, стандартизацией и похожестью современного ритейла: одни и те же бренды продают единообразные по потребительским свойствам товары. В таких условиях посещение поп-ап магазинов и приобретение там различных продуктов дает покупателю ощущение того, что он делает не то же самое, что все остальные, позволяет ему как бы выделиться из толпы. В свою очередь Д. Барас, генеральный директор *PopUp Republic*, полагает, что клиентов привлекает эксклюзивность поп-ап магазинов, страх упустить что-то уникальное, новое и интересное является сильнейшим стимулом для них в процессе шопинга. Ведь покупатели понимают, что в случае эфемерного поп-магазина сегодня товар или услуга может быть в наличии, а завтра уже нет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Традиционные маркетинговые подходы и реклама в современных условиях теряют свою эффективность. Различные компании все чаще сталкиваются с падением эффективности своего влияния на потребителей. Поэтому в условиях вынужденной необходимости повышения расходов на рекламу многие фирмы заинтересованы

в поиске новых недорогих и креативных маркетинговых подходов, которые помогли бы завоевать и удержать клиентов. Одним из таких инновационных подходов является партизанский маркетинг, который тесно связан с развитием модели поп-ап магазинов. Современные потребители хотят не просто совершать обыденные покупки товаров, которые удовлетворяют их базовые потребности; они хотят приобретать продукты, которые будут давать им ощущение собственного комфорта и улучшения своего текущего положения. Партизанские маркетологи должны действовать проактивно, считывать желания покупателей, даже зачастую еще не осознанные и невыраженные, чтобы успеть завоевать их доверие, предоставить им интересные и выгодные предложения. Партизанский маркетинг может быть очень полезным инструментом для компаний, особенно малого и среднего бизнеса, который при умелом использовании оптимизирует процесс взаимодействия с клиентами, повысит эффективность предпринимательских инвестиций, активизирует экономическую деятельность на предприятии, что в конечном итоге откроет возможность для повышения объема продаж и получения большей прибыли.

В современных условиях многие компании используют модель поп-ап магазинов для укрепления, диверсификации и развития своего бренда. Поп-ап магазины могут служить в качестве краткосрочной экспериментальной платформы по тестированию нового продукта или мероприятий по привлечению клиентов новыми способами. Компании-новички используют

партизанские магазины для создания хайпа, экономичного ажиотажа и быстрой наработки базы потребителей, когда осуществляют маркетинговые мероприятия по продвижению бизнеса. Поп-ап магазины в современном виде существуют уже более 20 лет, заняв достойное место в мейнстриме маркетинга. Однако до сих пор многие вопросы остаются без ответа, например, подходит ли такая модель всем видам бизнеса или лишь некоторым определенным? Может ли данный подход быть постоянной жизнеспособной бизнес-моделью или его следует применять лишь на короткое время в подходящих обстоятельствах? Как видно вопросов много, ответы на них со временем может дать жесткий естественный отбор на маркетинговой арене и конкурентном рынке. Со временем партизанский маркетинг и концепция поп-ап магазинов может эволюционировать, принять какую-то новую форму. Например, китайский гипермаркет *Yihaodian* прокладывает путь к развитию нового поколения поп-ап магазинов в виртуальном пространстве, используя технологии дополненной реальности.

В заключение отметим, что с увеличением оборота розничной электронной торговли происходит подрыв ценности традиционных магазинов и наблюдается падение интереса к ним, а следовательно, значимость для бизнеса партизанского маркетинга и модели поп-ап магазинов со временем, ожидаемо, будет возрастать. Поп-ап магазины должны не только удовлетворять конкретную потребность в продукте, но и также создавать дополнительную ценность для потребителя.

ИСТОЧНИКИ

1. Инкижинова С. Техника пошла в рост // Эксперт. – 2021. – № 9. – С. 38–40.
2. Katke K. Guerilla marketing for effective marketing communication: a special reference to social media marketing // Asia Pacific journal of research. – 2016. – Vol. 1. – № 41. – P. 151–157.
3. Левинсон Д. Партизанский маркетинг. Простые способы получения больших прибылей при малых затратах. – М.: МИФ, 2015. – 432 с.
4. Prevot A. The effects of guerilla marketing on brand equity // The Consortium Journal. – 2007. – № 13. – P. 33–40.
5. Paksoy T., Chang C. Revised multi-choice goal programming for multi-period, multi-stage inventory controlled supply chain model with popup stores in Guerrilla marketing // Applied mathematical modeling. – 2010. – № 34. – P. 3586–3598.
6. Кузнецова А., Сучков О. Критерии эффективности партизанского маркетинга // Устойчивое развитие науки и образования. – 2019. – № 2. – С. 33–36.
7. Nifer G. Guerrilla Marketing – Innovative or parasitic marketing? // Modern Economy. – 2013. – № 4. – P. 1–6.
8. Михайленко С.Б. «Спектакль» и «Медiasпектакль»: философские модели анализа современного общества // Вестник МГОУ: Серия «Философские науки». – 2012. – № 4. – С. 85–87.
9. Инкижинова С. Омниканальная мода // Эксперт. – 2021. – № 11. – С. 24–26.
10. Ay C., Aytekin P., Nardali S. Guerrilla marketing communication tools and ethical problems in guerrilla advertising // American journal of economics and business administration. – 2010. – № 2. – P. 280–286.
11. Брутян М.М. Цифровая революция в маркетинге // Практический маркетинг. – 2019. – № 2. – С. 3–15.
12. Ansoff I. Corporate strategy; an analytic approach to business policy for growth and expansion. – New York: McGraw-Hill, 1965. – 241 p.
13. Greuser S. Cultural Policy and Arts Administration. – Cambridge: Harvard Summer School Institute in Arts Administration, 1973. – 173 p.
14. Maruffi B. Guerrilla and viral marketing strategies and techniques // Entrepreneurship and Small Business Management Presentation, 28 October 2014. URL: https://www.academia.edu/9379853/Entrepreneurial_Marketing_Guerrilla_and_Viral_Marketing_Strategies_and_Tactics.
15. Curran J., Seaton J. Power without Responsibility: Press and Broadcasting in Britain. 5th Edn. – USA: Routledge, 1997. – 432 p.
16. Karle N., Adhikari A. The viability of pop-up stores in India // Elk Asia Pacific journal of marketing and retail management. – 2014. – V.11. – P. 76–83.
17. Smith A. Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. – London: Dove. 4th edn., 1776.
18. Щукин А. Паркомолл // Эксперт. – 2021. – № 13. – С. 25–27.
19. Haas S., Schmidt L. What drives the success of pop-up stores? // Wissenschaftliche Beitr?ge. – 2016. – № 20. – P. 89–95.
20. Robertson T., Gatignon H., Cesareo L. Pop-ups, Ephemerality, and Consumer Experience: The Centrality of Buss // Journal of the Association for Consumer Research. – 2018. – Vol. 3. – № 3. – P. 1–15.
21. Lefebvre H. The production of space. – Oxford: Blackwell, 1991. – 464 p.
22. Overdiek A. Fashionable interventions: the pop-up store as differential space // Organizational Aesthetics. – 2017. – № 6. – P. 116–134.
23. Талев Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. – М.: Колибри, 2021. – 736 с.
24. Симакина М.А. Современные маркетинговые технологии в розничной торговле // Бюллетень науки и практики. – 2019. – Т. 5. – № 3. – С. 299–304.
25. Forsyth M., Allan L. Pop-up program development. – Lansing: Michigan state University, 2014. – 45 p.
26. Niehm L., Fiore A., Jeong M., Kim H. Pop-up retail“s acceptability as an innovative business strategy and enhancer of the consumer shopping experience // Journal of Shopping Center Research. – 2007. – Vol. 13. – № 2. – P. 1–30.

DOI: 10.24412/2071-3762-2021-6292-12-24

Investigation of Modern Trends in the Development of Guerrilla Marketing

Brutyán Murad Muradovich,

Candidate of Economics, specialist of Central Aerohydrodynamic Institute named after prof. N.E. Zhukovsky. Zhukovsky str. 1, Zhukovsky, Russia, 140180 (btm23@mail.ru)

The article discusses modern trends in the development of guerrilla marketing and the closely related pop-up store model. It is marked that there is an increasing interest in guerrilla marketing from many brands against the background of a decline in the effectiveness of traditional marketing strategies and advertising. Basic principles and main advantages of guerrilla marketing are given, which fit well with trends of modern economy and commerce development. The emphasis is made on the fact that the use of a guerrilla marketing strategy can be associated with risks and in some cases even lead to negative consequences. Much attention is paid to the historical features of modern retail formats development. In particular, one of the innovative directions of guerrilla marketing development – the format of temporary pop-up stores was studied in detail. Pop-up stores can agree well with electronic commerce, hold additional value for consumers and they are widely used by many world-famous trading firms. It was concluded that pop-up stores best fit into the concept of a modern experience economy, therefore it is possible to predict the further growth of this segment of the retail market.

Keywords: guerrilla marketing; experience economy; retail trade; pop-up stores; advertisement; immersive design; abundance society; sales efficiency.

REFERENCES

1. Inkizhinova, S. (2021) The technique went up. *Expert*, 2021, No. 9, pp. 38–40.
2. Katke, K. (2016) Guerilla marketing for effective marketing communication: a special reference to social media marketing. *Asia Pacific journal of research*, 2016, Vol. 1, No. 41, pp. 151–157.
3. Levinson, J. (2015) *Partisan marketing simple ways to get large profits at low costs*. Moscow: MYF Publ., 2015, 432 p.
4. Prevot, A. (2007) The effects of guerilla marketing on brand equity. *The Consortium Journal*, 2007, No. 13, pp. 33–40.
5. Paksoy, T.; Chang, C. (2010) Revised multi-choice goal programming for multi-period, multi-stage inventory controlled supply chain model with popup stores in Guerrilla marketing. *Applied mathematical modelling*, 2010, No. 34, pp. 3586–3598.
6. Kuznetsova, A.; Suchkov, O. (2019) Criteria of efficiency of guerrilla marketing. *Sustainable development of science and education*, 2019, No. 2, pp. 33–36.
7. Nufer, G. (2013) Guerrilla Marketing – Innovative or parasitic marketing? *Modern Economy*, 2013, No. 4, pp. 1–6.
8. Mikhailenko, S.B. (2012) “Spectacle” and “Mediaspectacle”: Philosophical models of analysis of modern society. *Bulletin of the MSRU. Series: Philosophy*, 2012, No. 4, pp. 85–87.
9. Inkizhinova, S. (2021) Omnicanal fashion. *Expert*, 2021, No. 11, pp. 24–26.
10. Ay, C.; AYTEKIN, P.; NARDALI, S. (2010) Guerrilla marketing communication tools and ethical problems in guerrilla advertising. *American journal of economics and business administration*, 2010, No. 2, pp. 280–286.
11. Brutyan, M.M. (2019) Digital revolution in marketing. *Practical marketing*, 2019, No. 2, pp. 3–15.
12. Ansoff, I. (1965) *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965, 241 p.
13. Greyser, S. (1973) *Cultural Policy and Arts Administration*. Cambridge: Harvard Summer School Institute in Arts Administration, 1973, 173 p.
14. Maruffi, B. (2014) Guerrilla and viral marketing strategies and techniques. *Entrepreneurship and Small Business Management Presentation*, 28 October 2014. URL: https://www.academia.edu/9379853/Entrepreneurial_Marketing_Guerilla_and_Viral_Marketing_Strategies_and_Tactics.
15. Curran, J.; Seaton, J. (1997) *Power without Responsibility: Press and Broadcasting in Britain*. 5th Edn., USA: Routledge, 1997, 432 p.
16. Karle, N.; Adhikari, A. (2014) The viability of pop-up stores in India. *Elk Asia Pacific journal of marketing and retail management*, 2014, V. 11, pp. 76–83.
17. Smith, A. (1776) *Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London: Dove. 4th edn., 1776.
18. Schukin, A. (2021) Parkomall. *Expert*, 2021, No. 13, pp. 25–27.
19. Haas, S.; Schmidt, L. (2016) What drives the success of pop-up stores? *Wissenschaftliche Beiträge*, 2016, No. 20, pp. 89–95.
20. Robertson, T.; Gatignon, H.; Cesareo, L. (2018) Pop-ups, Ephemerality, and Consumer Experience: The Centrality of Buss. *Journal of the Association for Consumer Research*, 2018, Vol. 3, No. 3, pp. 1–15.
21. Lefebvre, H. (1991) *The production of space*. Oxford: Blackwell, 1991, 464 p.
22. Overdiek, A. (2017) Fashionable interventions: the pop-up store as differential space. *Organizational Aesthetics*, 2017, No. 6, pp. 116–134.
23. Taleb, N. (2019) *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Moscow: CoLibri Publ., 2021, 736 p.
24. Simakina, M. (2019) Modern marketing techniques of the retail trade. *Bulletin of Science and Practice*, 2019, Vol. 5, No. 3, pp. 299–304.
25. Forsyth, M.; Allan, L. (2014) *Pop-up program development*. Lansing: Michigan state University, 2014, 45 p.
26. Niehm, L.; Fiore, A.; Jeong, M.; Kim, H. (2007) Pop-up retail“s acceptability as an innovative business strategy and enhancer of the consumer shopping experience. *Journal of Shopping Center Research*, 2007, Vol. 13, No. 2, pp. 1–30.

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ КАРТЫ ПУТЕШЕСТВИЙ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ



Кметь Елена Борисовна,

канд. экон. наук, доцент кафедры международного маркетинга и торговли, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса; 690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41
kmeteb@yandex.ru



Волынец Анастасия Михайловна,

бакалавр 4 курса направления подготовки «Торговое дело», профиль «Маркетинг в торговой деятельности», Владивостокский государственный университет экономики и сервиса; 690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41
nastya-nastya0907@mail.ru

В современном гостиничном бизнесе очень важно выстроить многоканальное взаимодействие, единую систему коммуникации между потребителем и продуктом. Для полного анализа и визуализации всех этих контактов используется карта путешествия потребителя (Customer Journey Map). CJM – это визуальный инструмент, который помогает компании понять через какие этапы проходит потребитель, бронируя номер в гостинице, учитывая его цели, мотивы, эмоции и предыдущий опыт. В четком, кратком и наглядном виде она отображает путь или пути, с которым вероятнее всего столкнется клиент гостиничного предприятия. Это помогает выстраивать компании успешную стратегию развития, постоянно совершенствовать свой продукт и привлекать больше прибыли. В работе представлена разработка методического подхода к созданию карты путешествий потребителей гостиничных услуг. В рамках разработки применялся контент-анализ научных публикаций в области гостиничных услуг и текстовая аналитика отзывов на сайте бронирования Booking.com. Результаты разработки методического подхода позволили спроектировать и визуализировать опыт клиента гостиницы в форме карты путешествий.

Ключевые слова: карта путешествий клиента; потребители гостиничных услуг; текстовая аналитика отзывов; поведение потребителей.

Отрасль гостеприимства и туризма является одной из основных составляющих экономики многих стран [1]. В настоящий момент среди российских компаний набирает популярность особый маркетинговый инструмент, предназначенный для анализа и управления клиентским опытом – *Customer Journey Mapping* («Карта путешествия потребителя»). Анализ степени удовлетворенности клиентов помогает операторам гостиниц оценивать их слабые стороны и недостатки, тем самым решая реальные потребности и желания клиентов [2]. Важность анализа и управления клиентским опытом и его удовлетворенностью обуславливается тем, что довольный гость распространяет позитивное мнение о гостинице посредством «сарафанного

радио», эффективность и достоверность которого, как известно, выше, чем у традиционной рекламы [3].

В сфере туризма и гостеприимства отзывы на сайтах бронирования предоставляют потенциальным потребителям быстрый и удобный способ сравнения туристических и гостиничных продуктов, что позволяет снизить потенциальные риски, связанные с покупкой этих продуктов [4]. За исследуемый год было собрано и проанализировано 84 отзыва.

Актуальность исследования продиктована стремительным ростом количества гостиниц в России, которое за 2014–2018 гг. увеличилось на 94,4%, а число ночевок выросло на 29,7% [5].

Целью данной статьи является разработка методического подхода

да к созданию карты путешествий потребителей гостиничных услуг. Рассматриваемый методический подход представляет интерес и применим для любого предприятия, специализирующегося на предоставлении гостиничных услуг.

ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ, ИСТОЧНИКОВАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ, ПРОТИВОРЕЧИЯ В ИМЕЮЩИХСЯ ИССЛЕДОВАНИЯХ И АВТОРСКАЯ ПОЗИЦИЯ

Предметом нашего исследования выступают методы и инструменты разработки карты путешествий потребителей гостиничных услуг. Остановимся подробнее на понятии карты путешествий клиента.

В данной статье речь будет идти об инновационном маркетинговом

инструменте, который подразумевает под собой технику визуализации клиентского опыта на основе составления «Карты путешествий клиента», включающую в себя этапы взаимодействия и «точки контакта» с организацией, а также эмоции потребителя и барьеры, возникающие в этих «точках контакта» [6]. Карта составляется от лица покупателя и выглядит как график, таблица или инфографика с точками и каналами его взаимодействия с продуктом с момента первого соприкосновения. На такой карте отображаются действия клиента, его мысли, эмоции и проблемы, с которыми он сталкивается. С помощью подробной карты путешествия клиента можно отследить все вопросы и сомнения, которые появляются у него, когда он познакомился с компанией, проблемы выбора, сложности с совершением заказа или получением доставки.

Работа с картой путешествия клиента позволяет:

- ◆ повысить лояльность потребителей, а значит, сократить отток и увеличить процент повторных покупок. Клиенты, которые на пути к цели встречают минимум препятствий, охотнее возвращаются в компанию снова;
- ◆ сократить цикл продаж и увеличить конверсию. Карта путешествия помогает убрать точки взаимодействия и упростить путь клиента. А чем быстрее клиент получает желаемое, тем меньше шансов, что он откажется от продукта по дороге;
- ◆ повысить клиентоориентированность компании. С картой каждый сотрудник понимает, как компания взаимодействует с клиентами и как его действия влияют на клиентский опыт. Работа с картой путешествия по-

могает сместить акцент с проблем организации на проблемы клиента;

- ◆ снизить риск неудачи нового продукта. Карта путешествия клиента выступает как инструмент исследования потребностей будущих клиентов, она позволяет заранее увидеть и устранить возможные проблемы;
- ◆ найти точки роста для существующих продуктов и услуг.

Любое предприятие гостиничных услуг выбирает свою цель разработки карты путешествия клиентов, это может быть оценка уровня удовлетворенности потребителей продуктом, услугой; изучение чувств и эмоций, возникающих у клиента в момент взаимодействия с компанией; поиск и оптимизация слабых точек коммуникации; выявление и устранение барьеров. Результатом создания и использования карты путешествия потребителей гостиничных услуг может быть повышение эффективности работы отдела продаж, оптимизация интерфейса web-сайта предприятия или мобильного приложения, разработка программы лояльности, увеличение прямых продаж, удержание и увеличение количества лояльных и постоянных клиентов. Удержание клиентов и побуждение их к возвращению имеют важное значение для работы гостиницы, потому что стоимость привлечения новых клиентов выше, чем стоимость удержания существующих [7].

После постановки цели выделяются целевые сегменты потребителей, для которых будут составлены карты. Необходимо получить данные об опыте взаимодействия с предприятием и проанализировать его, учитывая главным образом эмоциональную составляющую потребителя во время

прохождения им «точек контакта» [8]. Именно эмоциональное и чувственное состояние потребителя, проходящего через определенные «точки контакта» с услугой, является сподвижником в принятии решений, позволяющих перейти к следующей точке. В связи с этим многие авторы подчеркивают необходимость «очеловечивания» информации, собранной для анализа и составления «Карты» [9]. Интересной представляется идея о том, что необходимо встать на место потребителя и пройти его «путь» («*take a walk in your customers' shoes*») [10], узнать, что происходит с ним, когда он имеет дело с вашим бизнесом, как реагирует и что чувствует на каждом «шагу».

Особенностью проектирования *Customer Journey Mapping (CJM)* является то, что этот инструмент достаточно гибкий, то есть при его использовании необходимо опираться лишь на общие рекомендации, а не строго следовать разработанными кем-то правилами.

Customer Journey Map — это микс из аналитических данных и своего рода творчества. Ведь при создании карты мы представляем себе портрет типичного представителя своей аудитории и пытаемся смоделировать его действия и решения [11]. Основа карты — список этапов, которые проходит клиент в процессе взаимодействия с компанией от момента первого контакта до ухода [12].

Отличительной чертой метода *CJM* является то, что потребительский опыт детально анализируется на всех этапах прямого или косвенного взаимодействия с продуктом [13]. Поведение потребителей и их действия значительно различаются по потребностям и типам товара и характеру спроса

на товар [14]. Например, в гостиничном бизнесе принято выделять следующие этапы принятия решения клиентом: «осознание потребности путешествия», «поиск решений», «знакомство с гостиничным предприятием», «бронирование», «взаимодействие с гостиничным продуктом», «лояльность/уход». После того, как потребитель осознает потребность в необходимости бронирования номера в гостинице, он начинает искать информацию в разных источниках, которые будут варьироваться в зависимости от размера и объема информации, трудностей достижения и уровня доверия.

Анализ опыта клиента гостиничных услуг с помощью текстовой аналитики отзывов на сайтах бронирования показался наиболее подходящим методом сбора информации. Согласно исследованиям компании *Nielsen**, наиболее

надежными источниками информации о товарах и услугах потребители считают рекомендации знакомых и отзывы потребителей, размещенные в сети Интернет.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ, МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Сбор данных осуществлялся посредством текстовой аналитики отзывов в форме анализа положительных и отрицательных отзывов клиентов и данных об аудитории компании на сайте бронирования *Booking.com*, а также обзора внутренних документов компании и оперативных отчетов отделов маркетинга и бронирования.

Предлагаемый методический подход включает следующие элементы:

- ◆ актуальность разработки методического подхода;

- ◆ практическое применение методического подхода;
- ◆ уточнение задач исследования;
- ◆ поэтапное описание процесса и инструментов разработки карты путешествия гостиничных услуг;
- ◆ программу сбора вторичных данных на основе анализа отзывов клиентов на сайте бронирования *Booking.com*;
- ◆ рекомендации к разработке системы мероприятий по влиянию на поведение потребителей.

Процесс разработки карты путешествий потребителей гостиничных услуг представлен на *рисунке 1*.

В *таблице 1* представлена программа сбора вторичных данных на основе анализа отзывов клиентов на сайте бронирования *Booking.com*.

На начальном этапе был выбран *сегмент*, для которого необходимы

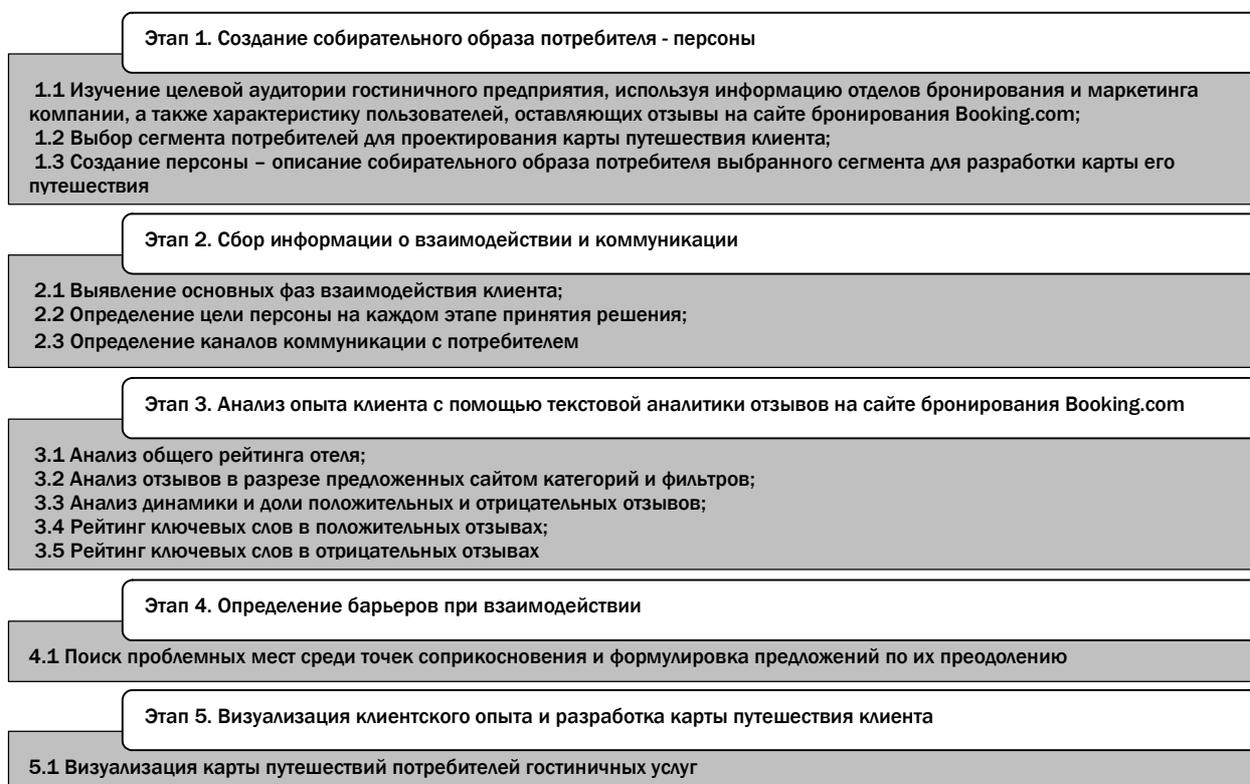


Рис. 1. Процесс разработки карты путешествий потребителей гостиничных услуг

* Nielsen: 30% россиян доверяют рекламе в социальных сетях. – Текст: электронный // *Cossa.ru* – маркетинг в социальных медиа [сайт]. URL: <http://www.cossa.ru/news/110883> (дата обращения: 12.04.2021).

устранение барьеров в коммуникации с предприятием и увеличение количества постоянных и лояльных клиентов. Далее описан собирательный образ персоны-потребителя, для которого непосредственно проектируется карта путешествий. Важные характеристики: пол, возраст, родной язык, цель посещения гостиницы (цель поездки), доход, количество бронируемых ночей, предпочтительный способ передвижения, туристический опыт, вкусы и ценности, модель поведения.

Были выявлены основные фазы взаимодействия клиента. Для потребителя гостиничных услуг это: осознание потребности в путешествии, поиск гостиниц, знакомство с гостиницей, бронирование, взаимодействие/проживание, лояльность/уход.

Определены цели созданной персоны на каждом этапе принятия решения, затем были записаны действия персоны на каждом этапе принятия решения в соответствии с целью.

Затем были выявлены точки контакта (каналы взаимодействия) потребителя и предприятия, которые делятся на онлайн- и офлайн-точки.

Для понимания эмоций и мыслей

потребителя и дальнейшей работы с ними, на каждом этапе взаимодействия были определены вопросы и эмоции, которые могли возникнуть у персоны.

На этапе анализа опыта клиента с помощью текстовой аналитики отзывов на сайте бронирования Booking.com был выявлен общий рейтинг отеля среди отелей-конкурентов, отображающийся справа от названия гостиниц в поисковом запросе отелей по выбранному городу поездки (десятибалльная шкала) Количество отелей-конкурентов – не менее трех. На основе построенной линейчатой диаграммы с группировкой были сделаны выводы о месте гостиницы среди конкурентов.

Далее была представлена диаграмма на основе рейтинга атрибутов отеля, которые оценили клиенты на сайте бронирования Booking.com, и выводы по диаграмме. Такими атрибутами могут являться: соотношение цена/качество, бесплатный Wi-Fi, удобства, чистота, комфорт, персонал, расположение.

Следующим шагом была выполнена выборка отзывов в таблицу Excel, детальное чтение каждого, сортировка по положительным

и отрицательным отзывам, выделены ключевые слова в каждой из двух категорий отзывов. Ключевые слова – выгоды, приоритеты или недостатки, которые выделяют клиенты.

В качестве заключительного шага был сделан подсчет ключевых слов в положительных и отрицательных отзывах, на основе которых сделаны выводы о проблемах, волнующих клиентов или плюсах гостиницы. В качестве визуализации количества и доли упоминаемых была выбрана линейчатая диаграмма с группировкой.

На этапе определения барьеров при взаимодействии, на основе текстовой аналитики отзывов были найдены проблемные места среди точек соприкосновения клиента и предприятия, а также предложены рекомендации по их устранению.

На заключительном этапе была визуализирована карта путешествий созданной персоны.

Совокупность рекомендаций к разработке системы мероприятий по влиянию на поведение потребителей гостиничных услуг базируются на результатах карты путешествий и текстовой аналитики отзывов с сайта бронирования Booking.com.

Таблица 1

Программа сбора вторичных данных на основе анализа отзывов клиентов на сайте бронирования Booking.com

Шаги	Описание шага	Визуализация
Анализ общего рейтинга отеля	Сравнение рейтингов популярных отелей в городе	Диаграмма линейчатая с группировкой, выводы
Анализ отзывов в разрезе предложенных сайтом категорий и фильтров	Построение диаграммы рейтинга атрибутов отеля, которые оценили гости на сайте бронирования Booking.com	Диаграмма линейчатая с группировкой, выводы
Выборка из общего листа с отзывами	Сбор отзывов в столбцы "площадка", "дата публикации", "ссылка на отзыв", "цитата отзыва", "рейтинг отзыва"	Табличная форма
Сортировка отзывов	Все отзывы вычитываются, в каждом из них выделяются ключевые слова – выгоды, приоритеты, ценности, или наоборот недостатки, которые выделяют пользователи	Табличная форма
Анализ динамики и доли положительных и отрицательных отзывов	Подсчет количества и доли положительных и отрицательных отзывов, анализ	График, выводы
Рейтинг ключевых слов в положительных отзывах	Подсчет количества и доли упоминаний ключевых слов в положительных отзывах	Диаграмма линейчатая с группировкой, выводы
Рейтинг ключевых слов в отрицательных отзывах	Подсчет количества и доли упоминаний ключевых слов в отрицательных отзывах	Диаграмма линейчатая с группировкой, выводы

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Результаты проверки (тестирования) методического подхода представлены на примере гостиничного предприятия ООО «Лотте Отель Владивосток», находящегося в г. Владивостоке.

Предприятие ООО «Лотте Отель Владивосток» представляет собой современный гостиничный комплекс, класса 5 звезд. Гостиница функционирует под торговой маркой «Lotte».

Целью разработки карты путешествий клиентов предприятия являлся поиск и оптимизация слабых точек коммуникации потребителя и отеля, выявление и устранение барьеров на каждом этапе взаимодействия с потребителем в целях увеличения количества лояльных и постоянных гостей предприятия.

Основные сегменты потребителей услуг предприятия представлены на *рисунке 2*.

На первом этапе выбора сегмента для разработки карты путешествий был выбран такой сегмент как бизнес-путешественники, говорящие на русском языке.

Исходя из информации, полученной из отделов бронирования и маркетинга компании, было принято решение описать среднестатистического клиента бизнес-путешественника, говорящего на русском языке. Им является мужчина в возрасте 25–34 лет, говорящий на русском языке, занятый в сфере бизнеса, имеющий высокий доход, целью посещения которого является бизнес-путешествие, бронирующий номер в отеле не более чем на 4 ночи, предпочтительный способ передвижения — личный автомобиль или такси. Имеет большой туристический опыт. Для такого клиента важен высокий уровень обслуживания, он пунктуальный, ценит свое вре-

мя, часто нуждается в услугах бизнес-центра и делает выбор в пользу современных технологий.

Вторым этапом к созданию карты путешествий клиентов ООО «Лотте Отель Владивосток» являлся сбор информации о взаимодействии и коммуникации. Этап сбора информации о взаимодействии и коммуникации клиента начинался с выявления основных фаз взаимодействия клиента, этапов принятия решения. Для ООО «Лотте Отель Владивосток» это этапы: осознание потребности путешествия, поиск гостиниц, знакомство с гостиничным предприятием, бронирование, взаимодействие (проживание), лояльность\ уход. Эти этапы вносятся в таблицу и формируют столбцы в карте путешествия клиента.

Следующим шагом являлось установление четких целей созданной персоны на каждом этапе принятия решения. На этапе осознания потребности в путешествии главная цель — отправиться на деловые встречи в г. Владивосток. На этапе поиска гостиницы у клиента формируется цель найти подходящий

для бизнес-путешествия отель во Владивостоке. Цель этапа знакомства с гостиницей — узнать о ней больше, узнать, что говорят о гостинице ее клиенты. Цель этапа бронирования — быстро и без проблем забронировать номер на нужную дату на выгодных условиях. В процессе проживания в отеле, то есть на этапе взаимодействия, клиент формирует цель убедиться, что отель соответствует его ожиданиям. Цель этапа лояльности и ухода — понять, что отель лучший в своем роде и подходит для следующего бизнес-путешествия.

Следующим шагом являлось определение точек контакта, каналов взаимодействия клиента. Были выделены следующие точки контакта: поисковые системы (Google, Yandex), сайты бронирования (Booking, Agoda), сервисы онлайн-карт, социальные сети, реклама по TV, рекомендации друзей и коллег, сайт отеля Лотте во Владивостоке, Instagram аккаунт отеля Лотте во Владивостоке, стойка регистрации в лобби, ресторан отеля, спортзал, сауна, бассейн, бизнес-центр, лобби-бар

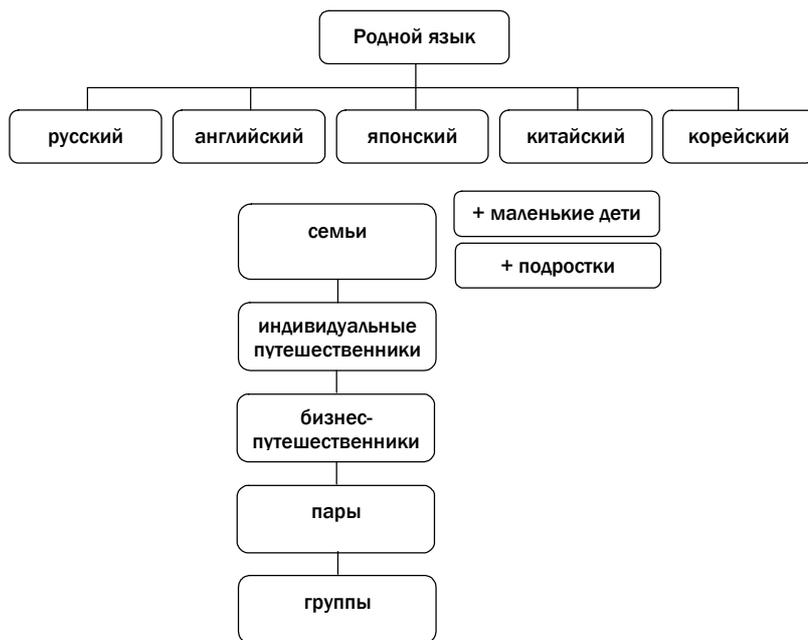


Рис. 2. Основные сегменты клиентов ООО «Лотте Отель Владивосток»

в отеле. Все данные каналы распределены между этапами принятия решений клиента в его карте путешествий.

Следующий этап к разработке карты путешествия клиента – анализ опыта клиента с помощью текстовой аналитики отзывов на сайте бронирования Booking.com. Рейтинг популярных отелей города Владивостока, который являлся первым шагом, представлен на рисунке 3.

Из рисунка видно, что рейтинг отеля Лотте среди четырёхзвёздочных отелей-конкурентов почти не отличается от последних и составляет 8,3 по шкале от 0 до 10, тем самым занимая не самую высокую позицию. Отель-конкурент *Sea View Marina* потребители гостиничных услуг предпочитают больше, так как рейтинг данного отеля составил 9,2, что является самой высокой оценкой среди четырёхзвёздочных отелей во Владивостоке. Так как ООО «Лотте Отель Владивосток» имеет не четыре звезды, а пять, и на рынке города Владивостока у ООО «Лотте Отель Владивосток» нет равных пятизвёздочных конкурентов, следует оценивать рейтинг отеля среди четырёхзвёздочных конкурентов более категорично.

Рейтинг атрибутов отеля, которые оценили гости на сайте бронирования Booking.com представлен на рисунке 4.

Следующим шагом анализа опыта клиента с помощью текстовой аналитики отзывов на сайте бронирования Booking.com являлся анализ доли положительных и отрицательных отзывов. Исследуемый период – 13 месяцев, с 1 февраля 2020 года по 28 февраля 2021 года. Доли положительных и отрицательных отзывов клиентов Лотте отеля представлены на рисунке 5.

Из представленного графика видно, что с июля 2020 года количество отрицательных отзывов отеля превышало количество положительных. Это может быть связано с пандемией, так как в этот период сократилось количество сотрудников предприятия, что может являться главной причиной плохого сервиса в летние месяцы. Был ограничен заезд гостей, внедрялись строгие санитарные меры на территории отеля, были закрыты для посещения рестораны, оздоровительный центр с бассейном, что сказывалось на общем мнении гостей города об отеле. Кривая положительных от-

зывов начала расти по сравнению с кривой отрицательных отзывов начиная с октября 2020 года, когда уже были открыты для посещения рестораны отеля и сняты ограничительные меры по заезду гостей.

Для анализа опыта клиента отеля необходим анализ ключевых слов в положительных и отрицательных отзывах. Это то, на что гости отеля обращают особое внимание, на что выражают недовольство или что хвалят, это и есть те болевые точки, которые нужно выявить при составлении карты путешествий клиента. За исследуемый период с 1 февраля 2020 года

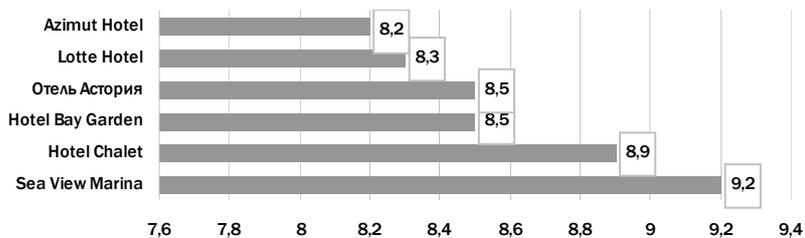


Рис. 3. Общий рейтинг популярных отелей в г. Владивостоке на сайте бронирования Booking.com, 2021 г., ср. оценка по 10-балльной шкале

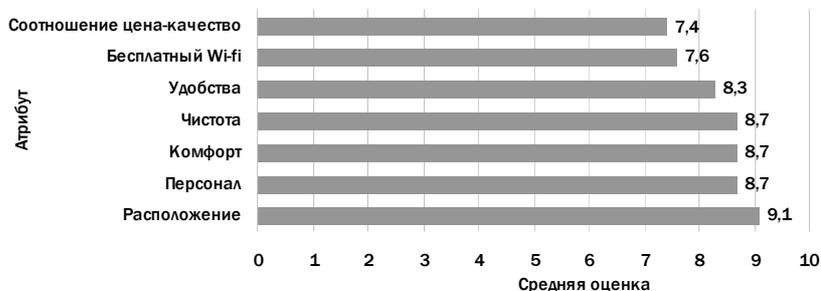


Рис. 4. Рейтинг атрибутов отеля Лотте, которые оценили гости на сайте бронирования Booking.com, Владивосток, 2021 г., ср. оценка по 10-балльной шкале



Рис. 5. Доли положительных и отрицательных отзывов клиентов ООО «Лотте Отель Владивосток» на сайте бронирования Booking.com, 2020–2021 гг., %

по 28 февраля 2021 года было изучено 84 отзыва, из них 35 с отрицательным рейтингом (7 и ниже) и 49 с положительным рейтингом (выше 7). В отзывах с положительным рейтингом было выделено 20 ключевых слов, в отзывах с отрицательным рейтингом выделено 33 ключевых слова. На *рисунках 6, 7* представлен рейтинг ключевых слов в положительных и отрицательных отзывах.

Из представленных графиков видно, что наиболее часто упоминаемые ключевые слова в положительных отзывах — «завтрак», «ресторан», «расположение», «спортзал», «вид из окна»; в отрицательных — «номер», «цены», «завтрак», «бассейн», «персонал», «старый». Это то, что больше всего волнует гостей, о чем они чаще пишут, чему рады или чем недовольны. Частое упоминание слова «завтрак» говорит о том, что гостям необходим утренний завтрак в гостинице, где они останавливаются. Часте такое ключевое слово упоминалось в положительных отзывах (19 раз), чем в отрицательных. «Ресторан» — на втором месте в рейтинге ключевых слов в положительных отзывах. Это подтверждает то, что питание для гостей города крайне важно в месте, где они останавливаются.

Самое упоминаемое ключевое слово в отрицательных отзывах — «номер». Такие слова, как «мебель», «старый» и «ремонт» также упоминаются в отрицательных отзывах чаще 2 раз. Можно сделать вывод, что гостям не нравится старая мебель, несовременный интерьер, ведь отель Лотте был построен в 1997 году. Также часто, как «номер», упоминается ключевое слово «цены». Это говорит о том, что клиенты не готовы платить большие суммы за сутки в номере или питание в ресторане

(цены в отеле Лотте выше средних по г. Владивостоку).

Четвертым этапом разработки карты путешествий клиентов ООО «Лот-

те Отель Владивосток» являлось определение барьеров при взаимодействии и формулировка предложений по их преодолению.

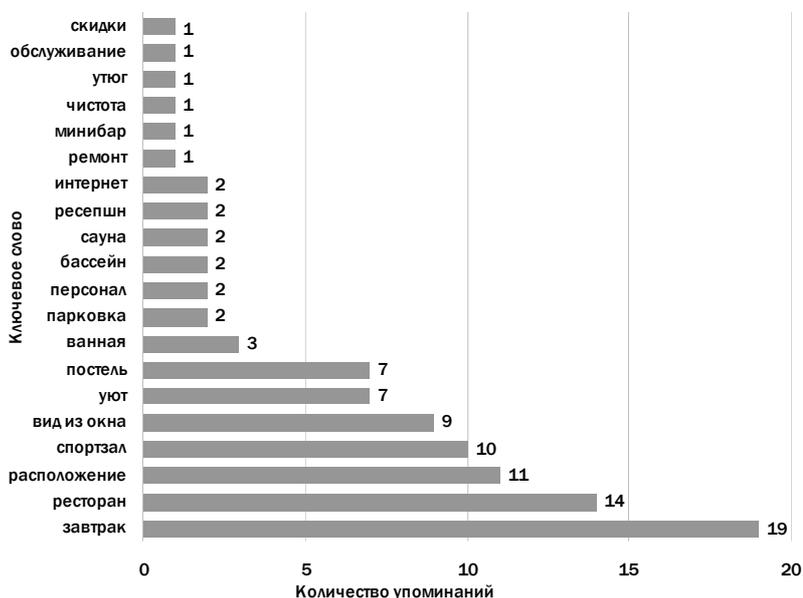


Рис. 6. Рейтинг ключевых слов в положительных отзывах клиентов ООО «Лотте Отель Владивосток» на сайте Booking.com, 2020–2021 гг., кол-во упоминаний

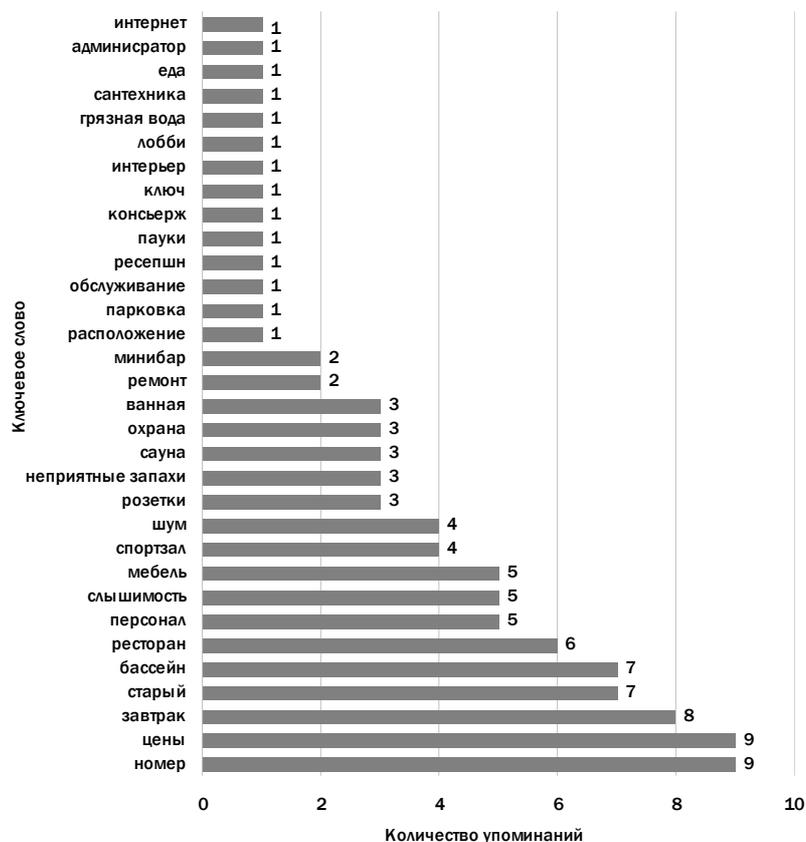


Рис. 7. Рейтинг ключевых слов в отрицательных отзывах клиентов ООО «Лотте Отель Владивосток» на сайте Booking.com, 2020 – 2021 гг., кол-во упоминаний

Барьеры и предложения формировались для созданной персоны и исходя из отзывов на сайте бронирования.

На этапе осознания потребности в путешествии перед созданной персоной-клиентом встает барьер сложности долгого перелета и отсутствием свободного времени на дальние поездки. Сбавить негативные эмоции клиента после длительного полета предлагается услугой встречи в аэропорту, а также трансфером до отеля в комфортабельном микроавтобусе со спальным местом.

На этапе поиска гостиниц существует барьер огромного многообразия вариантов, иногда на разных сайтах информация о том или ином отеле отличается, сложно понять какой источник более достоверный. Для решения этой проблемы предлагается опубликовать информацию об отеле во всех тематических справочниках и агрегаторах, запустить рекламные кампании в поисковых системах, а также запустить платное продвижение в 2ГИС.

На этапе знакомства клиента с гостиницей существует проблема недоверия клиента отзывам на сайтах бронирования. Часто отели-конкуренты проплачивают заказные отрицательные отзывы, чтобы ухудшить репутацию отеля, а повышение собственной репутации добиваются проплаченными положительными отзывами. Для преодоления этого барьера рекомендуется разместить фото-отзывы клиентов, сделанные прямо из номера отеля, а также разместить ссылки на профили участников фото в соцсетях. Еще одним решением будет запустить конкурс, чтобы текущие гости отеля продвигали его (например, опубликовать фото с хештегом в социальной сети Instagram).

На этапе бронирования номера существует проблема долгой загрузки страницы оплаты. Оптимизация страниц оплаты и ввода информации о бронировании поможет решить проблему.

На этапе взаимодействия (проживания) у созданной персоны-клиента исходя из отзывов на Booking.com существует барьер медленного интернета и плохой звукоизоляции (шум в соседних номерах). Для преодоления этого барьера рекомендуется постоянно интересоваться у гостей об опыте проживания, чтобы устранять и предотвращать негативные эмоции о проживании. Проблемы со звукоизоляцией решаются переселением гостя подальше от шумных соседей в номер на класс выше.

Последний этап — визуализация клиентского опыта и разработка карты путешествий клиента, используя инструменты для создания карт. Для проектирования карты путешествий клиентов ООО «Лотте Отель Владивосток» был выбран инструмент *migo.com*. Это бесконечная онлайн-доска, на которую можно вытягивать картинки, документы (pdf и google docs), а также делать заметки — рисовать, писать, клеить стикеры — сохраняя результаты в реальном времени. Кроме того, можно пригласить друзей и коллег, чтобы работать вместе из любой точки мира.

Карта путешествий клиентов ООО «Лотте Отель Владивосток» представлена на *рисунке 8*.

ВЫВОДЫ И НАУЧНАЯ НОВИЗНА

Тестирование предлагаемого методического подхода, проведенное на примере гостиничного предприятия ООО «Лотте Отель Владивосток», демонстрирует, что рассматриваемый методиче-

ский подход позволяет выявить проблемы и барьеры в коммуникации компании с потребителем на начальных этапах создания карты путешествий. Сбор данных об опыте клиента в форме текстовой аналитики отзывов на сайте бронирования позволяет не только проектировать карту путешествий клиентов, но и выявить факторы, влияющие на удовлетворенность и неудовлетворенность клиентов гостиниц.

Научная новизна разработки заключается не только в теоретическом анализе поведения потребителей гостиничных услуг, но и в детализированной визуализации опыта проживания клиента в гостинице и выявлении слабых точек коммуникации между ним и компанией.

Методический подход к разработке карты путешествий потребителей гостиничных услуг позволяет туристическому бизнесу разработать эффективные мероприятия по влиянию на поведение потребителей, удержанию и увеличению числа постоянных и лояльных клиентов.

Тем не менее, важно отметить и некоторые ограничения практического использования методического подхода. Например, исследования с целью отслеживания траекторий развития поведения потребителей гостиничных услуг необходимо проводить для каждого сегмента потребителей услуг компании и с определенной периодичностью (не менее двух раз в год), что требует определенных затрат и усилий. Следовательно, сотрудники предприятия должны обладать определенными практическими навыками и умениями проведения подобных исследований.

	осознание потребности в путешествии	поиск гостиниц	знакомство с гостиницей	бронирование	Взаимодействие \ проживание	лояльность \ уход
Цели и ожидания	Хочет отправиться на деловые встречи в г. Владивосток	Хочет найти подходящий для бизнес-путешествия отель во Владивостоке	Узнать больше о гостинице. Узнать, что говорят о гостинице ее клиенты	Быстро и без проблем забронировать понравившийся номер на нужную дату на выгодных условиях	Убедиться, что отель соответствует ожиданиям	Понять, что отель лучший в своем роде и подходит для следующего бизнес-путешествия
Действия	Клиент осознал необходимость в деловых встречах с азиатскими партнерами в г. Владивостоке и настроился на бизнес-путешествие	Начинает искать отели во Владивостоке. Выбирает подходящий вариант из числа найденных, советуется с друзьями и коллегами, кто уже посещал Владивосток в целях деловой поездки.	Просмотреть фотографии гостиницы, изучить категории номеров, получить информацию об услугах бизнес-центра в гостинице, узнать про доступный интернет, решить удобно ли расположение, изучить отзывы клиентов.	Выбрать дату поездки, выбрать лучший номер из предложенных, ввести информацию о персоне и бронировании,	Пользуется услугами бизнес-центра, бассейна, спортзала, посещает рестораны	Рекомендует отель своим коллегам и друзьям, оставляет положительный отзыв на сайте бронирования
Точки контакта		Поисковые системы (google, yandex), сайты бронирования (Booking, Agoda), сервисы онлайн-карт, социальные сети, реклама по TV, друзья и коллеги	Сайты бронирования (Booking, Agoda и пр.), Сайт отеля Лотте во Владивостоке, instagram отеля Лотте во Владивостоке, поисковые системы (google, yandex), рекомендации друзей и коллег	Сайты бронирования (Booking, Agoda и пр.), Сайт отеля Лотте во Владивостоке, личный визит и бронирование через стойку регистрации	Стойка регистрации, номер отеля, лобби бар отеля, ресторан отеля, спортзал отеля, сауна отеля, бассейн отеля, бизнес-центр отеля	Стойка регистрации, сайты бронирования, друзья и коллеги
Эмоции и вопросы	Удастся ли встретиться с партнерами во Владивостоке?	Слишком много вариантов. Есть что-нибудь поближе к центру города?	Прямо в центре города - то что мне нужно. Фотографии красивые. Смогу ли я уединиться за работой? Не будут ли мне мешать семейные пары с детьми?	Поскорее бы загрузилась страница. Так много полей нужно заполнить. Деньги с карты снимут сразу?	Не прогадал ли я с выбором?	Успею ли я на завтрак перед ранним вылетом? Смогу ли я остановиться в этом отеле в следующий раз?
Барьеры	Нет времени на дальние поездки, сложно лететь 8 часов	Слишком много вариантов, на разных сайтах информация различается	Не верит отзывам на сайте	Долгая загрузка страницы оплаты	Медленный интернет, шум в соседних номерах	
Рекомендации	Предлагать услугу встречи в аэропорту и поездку до отеля в комфортабельном микроавтобусе со спальным местом	Опубликовать информацию об отеле во всех тематических справочниках и агрегаторах. Запустить рекламные кампании в поисковых системах. Запустить платное продвижение в 2ГИС	Разместить фото-отзывы клиентов, сделанные прямо из номера отеля. Разместить ссылки на профили участников фото в соцсетях. Запустить конкурс, чтобы текущие гости отеля продвигали компанию (например, опубликовать фото с хештегом в инстаграм)	Оптимизировать страницу этапа бронирования	Постоянно интересоваться у гостей опытом проживания, чтобы устранять и предотвращать негативные эмоции.	

Рис. 8. Карта путешествий клиентов ООО «Лотте Отель Владивосток»

ИСТОЧНИКИ

1. Lahap J., Ramlil N.S., Said N. M., Radzid S.M., Zaine R.A. A Study of Brand Image towards Customer's Satisfaction in the Malaysian Hotel Industry // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2016. – № 224. – P. 149–157.
2. Кметь М.А., Кметь Е.Б. Факторы, влияющие на удовлетворенность и неудовлетворенность клиентов гостиниц г. Владивостока // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2019. – № 2 (90). – С. 58–71.
3. Radojevic T., Stanisic N., Stanic N., Sarac M. Measuring customer satisfaction in the hospitality industry: an empirical study of the hotels in the capital cities of Europe / E-Business in tourism and hospitality industry, 2014. – P. 788–795.
4. Кметь М.А., Кметь Е.Б. Управление неудовлетворенностью гостей: анализ ответов отелей на отрицательные отзывы // Практический маркетинг. – 2019. – № 5 (267). – С. 11–17.
5. Кметь М.А., Кметь Е.Б. Оценка факторов, влияющих на поведение потребителей отелей г. Владивостока в процессе принятия решений // Практический маркетинг. – 2020. – № 1 (275). – С. 3–9.
6. Гребенникова А.И. Customer Journey Mapping в индустрии гостеприимства / Российские регионы: взгляд в будущее, 2020. – 125 с.
7. Dominici G., Guzzo R. Customer satisfaction in the hotel industry: A case study from Sicily // International Journal of Marketing Studies. – 2010. – № 2 (2). – P. 3–12.
8. O'Brien M. Everything You Need to Know for Mapping the Customer Journey. – URL: <https://www.sailthru.com/marketing-blog/written-customer-journey-mapping-need-to-know/> (дата обращения 12.06.2021).
9. Lierop D. Humanizing Transit Data: Connecting Customer Experience Statistics to Individuals // Transportation Research Record. – 2019. – Vol. 2673. – № 1. – P. 388–402.

10. Dent J. Customer Journey Mapping: A Walk in Customers' Shoes. – URL: https://ru.scribd.com/document/193130481/Customer-JourneyMapping-A-Walk-In-Customers-Shoes#from_embed (дата обращения: 1.06.2021).
11. Барченко И. Customer Journey Map: что это, зачем, источники информации, где и как визуализировать. – URL: <https://medianation.ru/blog/analitika/customer-journey-map-chto-eto-zachem-istochniki-informatsii-gde-i-kak-vizualizirovat/> (дата обращения: 5.04.2021).
12. Rosenbaum M.S. How to create a realistic customer journey map // *Business Horizons*, Elsevier. – 2017. – № 60 (1). – P. 143–150.
13. Vakulenko Y. Service innovation in e-commerce last mile delivery: Mapping the e-customer journey // *Journal of Business Research*. – 2019. – № 101. – P. 461–468.
14. Кметь Е.Б., Ким А.Г. Управление маркетингом: учебник. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. – 308 с.

Methodical Approach to the Development of Customer Journey Map of Hotel Service Consumers

Kmet Elena Borisovna,

Cand. econom. Sci., Associate Professor of the Department of International Marketing and Trade, Vladivostok State University of Economics and Service; Gogolya 41, Vladivostok, Russia, 690014 (kmeteb@yandex.ru)

Volynets Anastasiya Mikhailovna,

4-year bachelor of the direction of training Trade business, profile Marketing in trade, Vladivostok State University of Economics and Service; Gogolya 41, Vladivostok, Russia, 690014 (nasty-a-nasty-a0907@mail.ru)

In the actual hotel business it is very important to build a multi-channel interaction, a common system of communication between the customer and the product. For a complete analysis and visualization of all these contacts, the Customer Journey Map is used. CJM is a visual tool that helps the company understand what stages the consumer goes through when booking a hotel room, taking into account his goals, motives, emotions and previous experience. In a clear, concise and visual form, it shows the way or ways that the customer of the hotel is most likely to follow. This enables the company to build a successful development strategy for constant improving its product and raise more profit. The actuality of the research is dictated by the rapid growth of the number of hotels in Russia, which in 2014-2018 increased by 94.4%, and the number of night stays increased by 29.7%. The article presents the development of methodological approach for creating a journey map of hotel customers. As a part of development content analysis of scientific publications in the hospitality and text analysis of the reviews on the Booking.com website were used. In the tourism and hospitality field the customers feedback at the booking sites gives to the customer fast and convenient way of comparing tourist and hotel products, which enables to reduce the potential risks connected with the purchase of the hotel product. For the year under the study, 84 reviews were collected and analyzed. The results of the development of the methodological approach allowed us to design and visualize the experience of the hotel client in the form of a travel map.

Keywords: customer journey map; hotel service consumers; text analytics of reviews; consumer behavior.

REFERENCES

1. Lahap, J.; Ramlib, N.S.; Said, N.M.; Radzid, S.M.; Zaine, R.A. (2016) A Study of Brand Image towards Customer's Satisfaction in the Malaysian Hotel Industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2016, No. 224, pp. 149–157.
2. Ktet, M.A.; Kmet, E.B. (2019) Factors affecting the satisfaction and dissatisfaction of customers of hotels in Vladivostok. *Proceedings of the Far Eastern Federal University. Economics and management*, 2019, No. 2, pp. 58–71.
3. Radojevic, T.; Stanisic, N.; Stanic, N.; Sarac, M. (2014) Measuring customer satisfaction in the hospitality industry: an empirical study of the hotels in the capital cities of Europe. *E-Business in tourism and hospitality industry*, 2014, pp. 788–795.
4. Ktet, M.A.; Kmet, E.B. (2019) Managing dissatisfaction guests: analysis of the responses of hotels to negative feedback. *Practical marketing*, 2019, No. 5, pp. 11–17.
5. Ktet, M.A.; Kmet, E.B. (2020) Evaluation of factors influencing consumer behavior hotels of the city of Vladivostok in the decision-making process. *Practical marketing*, 2020, No. 1, pp. 3–9.
6. Grebennikova, A.I. (2020) Customer Journey Mapping in the hospitality industry. *Russian regions: a look into the future*, 2020, 125 p.
7. Dominici, G.; Guzzo, R. (2010) Customer satisfaction in the hotel industry: A case study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2010, No. 2 (2), pp. 3–12.
8. O'Brien, Mike. *Everything You Need to Know for Mapping the Customer Journey*. – URL: <https://www.sailthru.com/marketing-blog/written-customer-journey-mapping-need-to-know/> (accessed 12.06.2021).
9. Lierop, D. (2019) Humanizing Transit Data: Connecting Customer Experience Statistics to Individuals. *Transportation Research Record*, 2019, Vol. 2673, No. 1, pp. 388–402.
10. Dent, J. *Customer Journey Mapping: A Walk in Customers' Shoes*. – URL: https://ru.scribd.com/document/193130481/Customer-JourneyMapping-A-Walk-In-Customers-Shoes#from_embed (accessed: 1.06.2021).
11. Barchenkov, I. *Customer Journey Map: what is it, why, sources of information, where and how to visualize it*. – URL: <https://medianation.ru/blog/analitika/customer-journey-map-chto-eto-zachem-istochniki-informatsii-gde-i-kak-vizualizirovat/> (accessed: 5.04.2021).
12. Rosenbaum, M.S. (2017) How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, Elsevier, 2017, No. 60 (1), pp. 143–150.
13. Vakulenko, Y. (2019) Service innovation in e-commerce last mile delivery: Mapping the e-customer journey. *Journal of Business Research*, 2019, No. 101, pp. 461–468.
14. Kmet, E.B.; Kim, A.G. (2015) *Marketing management: textbook*. Vladivostok: VGUES Publishing House, 2015, 308 p.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЛАТНЫХ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ В БЮДЖЕТНОЙ КЛИНИКЕ В ПЕРИОД COVID-19



Зуенкова Юлия Александровна,

доктор делового администрирования, член Совета Гильдии маркетологов, преподаватель РУДН, Российский университет дружбы народов; 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6
zuenkova@bk.ru



Пронина Светлана Викторовна,

начальник плано-экономического отдела, ГБУЗ «ДГП № 42 ДЗМ»; 117463, г. Москва, ул. Голубинская, д. 23, к. 2
pron71@mail.ru

Пандемия COVID-19 изменила спрос на платные медицинские услуги, приведя к снижению выручки и изменению структуры спроса. Статья посвящена анализу коммерческой деятельности бюджетной медицинской организации и разработке стратегии ее продуктового предложения на основе экономических и маркетинговых показателей. Новизна материала заключается в описании проблематики развития коммерческой деятельности для бюджетной медицинской организации педиатрического профиля в период пандемии COVID-19 в условиях снижения спроса и ужесточения конкуренции. С учетом имеющихся ресурсов и ограничений, наиболее перспективными можно считать диагностические услуги, услуги кабинета охраны зрения, консультации врачей-специалистов. Приоритет в развитии данных услуг обусловлен четким определением целевого сегмента – пациенты, испытывающие доверие к бюджетной системе здравоохранения. Необходимо также восстановить спрос на вакцинацию – для этого необходимо популяризировать среди родителей важность соблюдения графика вакцинации для здоровья ребенка и ее безопасность даже в период пандемии. Информация, полученная в ходе такого анализа, позволит руководителям медицинских организаций разработать грамотную и эффективную стратегию развития коммерческой деятельности, сохранив требуемые показатели дохода. Анализ динамики спроса и изучение причин изменения поведения пациентов – важные элементы разработки стратегии продуктового предложения в период COVID-19.

Ключевые слова: медицинские услуги; коммерческая деятельность; медицинская помощь; стратегия продуктового предложения; матрица МакКинзи; изменение спроса; пандемия COVID-19.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью настоящего исследования является создание стратегического плана продуктового предложения клиники, способствующего достижению коммерческих целей (продажи, прибыль) в долгосрочной (не менее пяти лет) перспективе. В задачи исследования входит описание отраслевого рынка, идентификация стратегических бизнес-единиц и определение приоритетных направлений развития.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В процессе подготовки статьи проводился анализ релевантных

источников отечественной и зарубежной литературы по теме управления медицинскими организациями, анализ федеральных и локальных нормативно-правовых документов, использовался поиск в открытых источниках информации в интернете с применением поисковых сайтов Яндекс и Google.

Также для оценки приоритетных направлений работы проводилась серия глубинных интервью с руководителями подразделений, персоналом клиники, пациентами [1].

В ходе работы также были использованы методы эмпирические и теоретические общелогические методы исследования – индукция,

дедукция, синтез, анализ, проведение аналогий, наблюдение за явлениями и их описание.

ОПИСАНИЕ РЫНКА

Одной из главных задач государственной политики является стратегия развития здравоохранения Российской Федерации (РФ), направленная на обеспечение национальной безопасности РФ в сфере охраны здоровья граждан¹. Права граждан на охрану здоровья и на медицинскую помощь гарантирует Конституция Российской Федерации. Спецификой сегодняшней системы здравоохранения является проблема финансирования отрасли

¹ Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (ред. от 13.07.2015) от 21 ноября 2011 года № 323-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – М.: Юстицинформ.

при сохранении государственных гарантий бесплатного предоставления медицинской помощи населению России [2]. Принимая во внимание специфику российской отраслевой практики медицинского страхования и регулирования выделения объемов медицинской помощи клиникам в условиях несовершенства законодательства и недостатка финансирования всей отрасли здравоохранения развития платных услуг как источника дополнительного самофинансирования становится крайне актуальным для медицинской организации любой формы собственности [3].

В дополнение к бесплатной медицинской помощи бюджетные учреждения здравоохранения могут оказывать платные медицинские услуги.

Объем рынка платных медицинских услуг в России в период с 2017 по 2019 гг. по данным РБК Исследования рынков² представлен в *таблице 1*.

При этом, по данным РБК исследования рынков, в структуре платных медицинских услуг основное место стабильно занимают следующие виды медицинской помощи – стоматология, гинекология, диагностические исследования.

Объем рынка платных медицинских услуг в г. Москве также рос в период с 2017 по 2019 гг. (*табл. 2*).

На рынке имеется спрос на платные медицинские услуги именно в государственных учреждениях, к которым у населения больше доверия. Доверие потребителя

сформировано исходя из стабильности государственных учреждений, профессионализма медицинских работников, наличия полного спектра медицинского оборудования, информированности о качестве. Согласно мнению экспертов, в ближайшие годы развитие коммерческой медицины будет происходить главным образом за счет развития амбулаторно-поликлинического звена [4].

Эпидемия COVID-19 изменила рынок коммерческой медицины – произошло снижение выручки и изменение структуры спроса. Пандемия привела к возникновению фактора «отложенного спроса» среди пациентов с неострыми состояниями³.

**ОПИСАНИЕ СФЕРЫ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ
И КОНТЕКСТА**

Государственное бюджетное учреждение здравоохранения города Москвы «Детская городская поликлиника № 42 Департамента здравоохранения города Москвы» (далее – ДГП № 42) предназначено для оказания первичной,

в том числе доврачебной, врачебной и специализированной медицинской помощи детям от 0 до 18 лет.

Миссия организации – удовлетворение потребностей населения в качественных и безопасных медицинских (лечебно-диагностических) и сервисных услугах, а также достижение лидерских позиций на рынке здравоохранения Москвы (ЮЗАО) и прилегающей Московской области через формирование грамотных процессов ведения бизнеса сплоченной и высокопрофессиональной командой.

Отделение приносящей доход деятельности (ОПДД) функционирует с 2017 года и открыто с целью достижения устойчивого функционирования учреждения, улучшения финансового состояния и материально-технической базы учреждения: приобретения оборудования, расходных материалов, проведения ремонтных работ.

Работа отделения регламентируется рядом федеральных и локальных нормативных документов^{4 5 6 7 8 9}.

Таблица 1
Объем рынка платных медицинских услуг в России в 2017–2019 гг.

Год	2017	2018	2019
Объем рынка, млрд руб.	812,1	838,1	846,5
Темпы роста рынка, %	-	3,2%	4,2%

Таблица 2
Объем рынка платных медицинских услуг в Москве в 2017–2019 гг.

Год	2017	2018	2019
Объем рынка, млрд руб.	496	550	563
Темпы роста рынка, %	-	10,9%	13,5%

² <https://marketing.rbc.ru/articles/11332/>

³ <https://rg.ru/2021/02/14/kak-pandemiia-izmenila-kommercheskuiu-medicinu.html>.

⁴ Федеральный закон «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации» от 29.11.2010 N 326-ФЗ.

⁵ Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (ред. от 13.07.2015) от 21 ноября 2011 года № 323-ФЗ // *Собрание законодательства Российской Федерации*. – М.: Юстицинформ.

⁶ Постановление Правительства РФ от 8 декабря 2017 г. N 1492 «О Программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов».

⁷ Постановление Правительства РФ от 04.10.2012г. № 1006 «Об утверждении правил предоставления медицинскими организациями платных медицинских услуг».

В период с 2018 по 2019 гг. доходы ОПДД составляли около 2,5 млн руб., однако в 2020 году, в связи с пандемией COVID-19, доходы начали снижаться (рис. 1).

Такие доходы клиники не позволяют достигнуть поставленных целей – увеличить среднюю заработную плату сотрудников и получить в распоряжение средства, которые можно расходовать на статьи, не предусмотренные тарифами на оплату медицинской помощи по обязательному медицинскому страхованию.

Основная деятельность ОПДД – оказание платных медицинских и иных услуг (далее ПМУ) физическим и юридическим лицам (Устав государственного бюджетного учреждения здравоохранения города Москвы «Детская городская поликлиника №42 Департамента здравоохранения города Москвы, Лицензия).

Анализ клиентов ОПДД показал также уменьшение количества пациентов в 2020 году (с 635 до 477 человек) и уменьшение среднего чека (с 4,05 тыс. руб. до 3,90 тыс. руб.) (табл. 3).

АНАЛИЗ СПРОСА НА ПЛАТНЫЕ УСЛУГИ

Оснащение и укомплектованность врачами-специалистами ДГП № 42 позволяет оказывать широкий спектр услуг в отделении ПДД:

- ◆ Консультативно-диагностические медицинские услуги;
- ◆ Услуги по медицинской реабилитации;
- ◆ Исследования: лабораторные, ультразвуковые (УЗ), функциональной диагностики (ФД);
- ◆ Вакцинацию.

Анализ спроса по видам услуг за период с 2018 по 2020 гг. показал, что основную часть доходов составляют услуги по вакцинации (в среднем 59%). Однако их доля в общей структуре уменьшилась в 2020 году, составив всего 22%. На первое место вышли консультационные услуги – 34%, кото-

рые выросли по сравнению с предыдущим периодом в два раза (с 17 до 34%). Также в 2020 году отмечался рост спроса на диагностические услуги (УЗИ и ФД) – 16%, на услуги кабинета охраны зрения (КОЗ) – спрос вырос с 3 до 8%, на услуги оформления справок – с 2 до 9% (табл. 4).

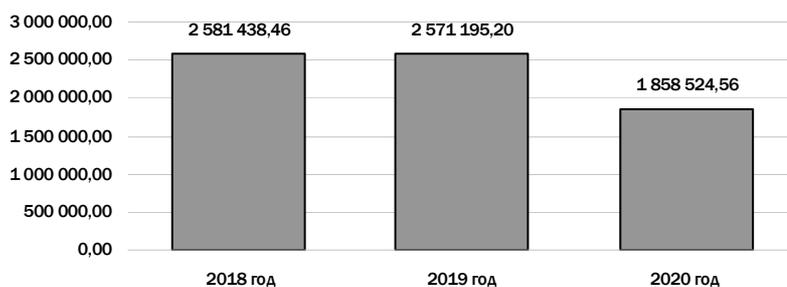


Рис. 1. Динамика доходов ОПДД за период 2018–2020 гг.

Таблица 3
Динамика выручки и среднего чека в период с 2018 по 2020 гг.

	2018 год			2019 год			2020 год		
	Человек	Выручка, тыс. руб.	Сред. чек, тыс. руб.	Человек	Выручка, тыс. руб.	Сред. чек, тыс. руб.	Человек	Выручка, тыс. руб.	Сред. чек, тыс. руб.
ИТОГО	642	2 581,4	4,02	635	2 571,2	4,05	477	1 858,5	3,90

Таблица 4

Анализ спроса по видам услуг

Наименование услуг	2018 г., тыс. руб.		2019 г., тыс. руб.		2020 г., тыс. руб.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Консультации врачей-специалистов	310,3	12	440,6	17	633,7	34
Вакцинация	1 616,2	63	1 421,4	55	405,1	22
Рентгенография	7,4	0,3	12,8	0,5	20,5	1
УЗИ, ФД	208,8	8	280,3	11	299,1	16
Кабинет охраны зрения (КОЗ)	104,1	4	86,2	3	157,2	8
Клинико-диагностическая лаборатория	67,2	3	98,9	4	71,9	4
Оформление справок (ф026/у, 086/у)	46,2	2	57,8	2	169,8	9
Массаж	194,2	8	134,1	5	62,9	3
Комплексная оценка состояния здоровья СНЕСКУР	-	-	14,0	1	13,8	1
Другие манипуляции	27,0	1	25,1	1	24,5	1
Итого:	2 581,4	100	2 571,2	100	1 858,5	100

⁸ Приказ Министерства здравоохранения (МЗ) и социального развития РФ от 27 декабря 2011 г. N 1664н «Об утверждении номенклатуры медицинских услуг».

⁹ Приказ Департамента здравоохранения г. Москвы от 14.12.2011 г. № 1743 «Об утверждении Порядка определения платы за оказание государственными учреждениями всех типов Департамента здравоохранения города Москвы гражданам и юридическим лицам за плату государственных услуг (выполнение работ), относящихся к их основным видам деятельности, оказываемых сверх установленного государственного задания, а также в случаях, определенных федеральными законами, в пределах установленного государственного задания».

Такое изменение спроса в сторону увеличения востребованности консультаций и выдачи справок можно объяснить пандемией COVID-19 и необходимостью получения разрешений (допуска) для посещения образовательных учреждений после карантина. Услуги вакцинации стали менее востребованы из-за опасения снижения иммунитета и боязнью родителей развития побочных эффектов у детей в период пандемии. Однако подобные опасения необоснованны и могут привести к вспышкам детских инфекций.

Увеличение спроса на услуги Кабинета охраны зрения было связано с общей высокой потребностью в этих услугах и высокой загруженностью кабинета в дневные часы в обычное время, тогда как в период карантина многие родители получили возможность воспользоваться данными услугами.

С целью приоритизации маркетинговой активности и выбора услуг для продвижения были рассчитаны показатели маржинальной прибыли по услугам, пользующимся наибольшим спросом (табл. 5).

Видно, что наиболее перспективными для продвижения являются консультационные услуги врачей-специалистов, услуги кабинета охраны зрения, диагностические услуги (УЗИ и ФД), вакцинация и массаж.

ДГП №42, являясь бюджетным учреждением, в соответствии с п. 3 Порядка определения цен на медицинские услуги, утвержденного приказом Министерства здравоохранения Российской Федерации от 29.12.2012 № 1631н «Об утверждении Порядка определения цен (тарифов) на меди-

цинские услуги, предоставляемые медицинскими организациями, являющимися бюджетными и казенными государственными учреждениями, находящимися в ведении Министерства здравоохранения Российской Федерации» и п. 3 приказа ДЗМ от 28.06.2012 № 601 «О внедрении порядков оказания медицинской помощи», предусматривает рентабельность не более 20 процентов по платным услугам. Таким образом, существующая маржинальность платных услуг в ДГП № 42 может быть при необходимости увеличена, что принесет дополнительный доход организации. В то же время поликлиника может быть конкурентоспособной по сравнению с коммерческими клиниками.

УРОВЕНЬ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

На текущий момент уровень технологического развития организации сопоставим с уровнем остальных детских городских поликлиник, однако уступает по ряду позиций коммерческим медицинским организациям (в части сервиса и наличия высокотехнологичного оборудования) и стационарным учреждениям, имеющим в своей структуре амбулатории (в части высококвалифицированных кадров и оборудования).

ДГП № 42 отличается подбором высококвалифицированных кадров (окружной офтальмолог, окружной врач функциональной диагностики), а также наличием современного оборудования в офтальмологическом отделении (в том числе в Кабинете охраны зрения), эндокринологическом и аллергологическом кабинетах, имеющих высокий уровень доверия у потребителей (по данным независимой оценки качества оказания медицинских услуг).

Уровень компетенции организации является средним и не сильно отличается от других участников рынка (конкурентов).

К ключевым факторам успеха можно отнести сильный кадровый потенциал и оснащенность в сфере офтальмологии, эндокринологии, аллергологии.

КОЭФФИЦИЕНТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ

По внутренним данным ЕМИАС¹⁰, мощности клиники загружены на 72% по разным направлениям от максимальной имеющейся, таким образом существует резерв использования оставшихся мощностей для оказания ПМУ.

Имеется потенциал в виде свободных площадей филиала для создания коммерческого клинико-диагностического отделения,

Таблица 5
Анализ маржинальности услуг в процентном выражении

Наименование услуг	Средняя маржинальность услуг, %
УЗИ, ФД	14,9
Кабинет охраны зрения	12,6
Консультации врачей-специалистов	12
Вакцинация	11,7
Массаж	11,4
Клинико-диагностическая лаборатория	8,3
Рентгенография	7,8

¹⁰ЕМИАС – единая московская информационно-аналитическая система.

позволяющего увеличить объем продаж амбулаторных услуг (после проведения капитального ремонта здания).

Организация на текущий момент характеризуется более низким (по сравнению с конкурентами) потенциалом возможностей по увеличению спроса, ввиду отсутствия отлаженных систем продвижения (рекламы), маркетинга и продаж. Также к низкому уровню спроса приводят отсутствие должного сервиса, комфортных условий пребывания пациентов, дефицит площадей, что не позволяет быть привлекательными для большего числа пациентов.

ВИДЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВ В ГОРИЗОНТЕ БЛИЖАЙШИХ ПЯТИ ЛЕТ

ДГП № 42 – финансово стабильная детская городская поликлиника, оказывающая платные медицинские и иные услуги, с показателями доли рынка оказания ПМУ среди сегмента детских городских поликлиник сети здравоохранения ЮЗАО города Москвы не менее 3–5% (5–7 млн руб./год), имеющая высокую конкурентоспособность за счет реализации «уникальных» востребованных высококачественных продуктов, максимально ориентированных на потребителей услуг.

ПРОБЛЕМАТИКА

Снижение доходов за 2020 год составило 28% от общей суммы доходов за 2018 год. Высокий уровень конкуренции со стороны как бюджетных, так и частных медицинских организаций, а также снижение дохода по платным медицинским услугам в связи эпидемией COVID-19 препятствуют достижению коммерческих целей ОПДД, что требует от его

руководителя создания стратегического плана развития отделения.

На текущий момент уровень коммерческой деятельности отделения ОПДД и объем привлекаемых средств не в достаточной мере покрывают потребности поликлиники.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ (МАКРО-) СРЕДЫ

Основными предполагаемыми негативными факторами, которые могут в ближайшие годы отрицательно отразиться на темпах развития ГБУЗ «ДГП № 42 ДЗМ», могут быть следующие:

- ◆ Направления социальной политики государства в части развития и финансирования здравоохранения в целом.
- ◆ Экономическая ситуация в регионе, снижение потребительской способности населения.
- ◆ Расширение спектра услуг, гарантируемых территориальной программой обязательного медицинского страхования (ОМС).
- ◆ Выход на рынок новых медицинских организаций (в т.ч. частных), оказывающих амбулаторно-поликлинические услуги.
- ◆ Увеличение себестоимости оказываемых услуг и сокращение величины прибыли.

К благоприятным факторам, способствующим развитию ОПДД, в будущем можно отнести следующие:

- ◆ Изменений тарифной политики ПГГ в сторону увеличения тарифа и, как следствие, увеличение маржинальной прибыли.
- ◆ Маркетинговая и социальная политика Учредителя (ДЗМ), направленная на укрепление бренда подведомственных медицинских организаций.

АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ

На положение в отрасли влияет также и развитие конкурентной среды. Основными конкурентами ДГП № 42 являются поликлиники г. Москвы, городские, коммерческие структуры, различные медицинские учреждения, платные кабинеты и миниполиклиники («Доктор рядом» и пр.).

На деятельность учреждения также оказывают влияние поставщики материальных ресурсов, в их составе поставщики материалов медицинского назначения, медикаментов, медицинского оборудования, хозяйственных товаров, трудовых и информационных ресурсов.

Зависимость ДГП № 42 от поставщиков медикаментов и материалов медицинского назначения определяется возможностью влияния ценовой политики на себестоимость оказываемых ДГП № 42 услуг. Ввиду незначительного оборота возможность влияния на цены поставщиков незначительна, в то же время имеется и возможность удержания цен за счет проведения конкурентных процедур (тендерных торгов) и выхода на рынок новых фирм.

В качестве мер, способствующих снижению рисков в случае появления данных негативных факторов, органы управления ДГП № 42 предполагают использовать следующие возможности (шансы) (табл. 6):

- ◆ Оказание широкого спектра предоставляемых медицинских услуг в едином комплексе.
- ◆ Увеличение объемов, видов и качества оказываемых услуг.
- ◆ Привлечение крупных клиентов (организации), расширение клиентской базы (физические лица).
- ◆ Поддержание стабильного количества обслуживаемого

Таблица 6

SWOT-матрица сильных и слабых сторон

	СИЛЫ КОМПАНИИ (S)	СЛАБОСТИ КОМПАНИИ (W)
ВОЗМОЖНОСТИ СРЕДЫ (O)	SO-стратегии Стратегии, которые используют силы компании, чтобы реализовать возможности внешней среды	WO-стратегии Стратегии, которые используют возможности среды, преодолевая внутренние слабости
	Расширение масштабов работы с клиентами, дальнейшее предоставление информационных методов оказания качественных медицинских услуг. Активный поиск дополнительных источников укрепления материально-технической базы и возможностей расширения услуг	Через повышение доходности организации увеличить средства на подготовку специалистов с использованием внутренних кадровых ресурсов
УГРОЗЫ СРЕДЫ (T)	ST-стратегии Стратегии, которые используют силы компании, чтобы избежать угроз среды	WT-стратегии Стратегии, которые минимизируют слабости и помогают избежать угроз (стратегия оборонительного типа)
	За счет экономии средств, бережливого отношения применение методик для установки надбавки специалистам. Дальнейшее наращивание кадрового потенциала	Низкий уровень подготовки среди выпускников медицинских вузов

населения с возможностью потенциального роста.

◆ Наличие и привлечение высококвалифицированного работоспособного медицинского персонала.

В качестве факторов, влияющих на конкурентоспособность общества на рынке оказания услуг для населения, можно выделить следующие:

- ◆ Отсутствие очередей.
- ◆ Наличие разнообразных лицензий в организации.
- ◆ Наличие широкого спектра обследований и необходимой медицинской техники.
- ◆ Наличие квалифицированных врачей-специалистов.
- ◆ Комфортные условия пребывания.
- ◆ Наличие финансовой подушки для комплексных рисков.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ

С учетом изменения спроса на отдельные виды платных услуг в период пандемии и с целью поддержания выручки организации руководителем ОПДД ДГП № 42 была составлена матрица БКГ (МакКинзи) [5], которая позволила определить, какие дополнительные платные услуги нужно развивать и поддерживать, а от каких услуг целесообразно отказаться, поскольку они не приносят желаемого дохода (рис. 2).

На матрице по осям отображаются темп роста рынка (вертикальная ось) и относительная доля рынка (горизонтальная ось). Оценки по этим показателям позволяют классифицировать продукт или услугу, выделив их возможные роли для Отделения.

«Дойные коровы» – занимают большую долю в общем объеме реализации и за счет этого формируют положительные денеж-

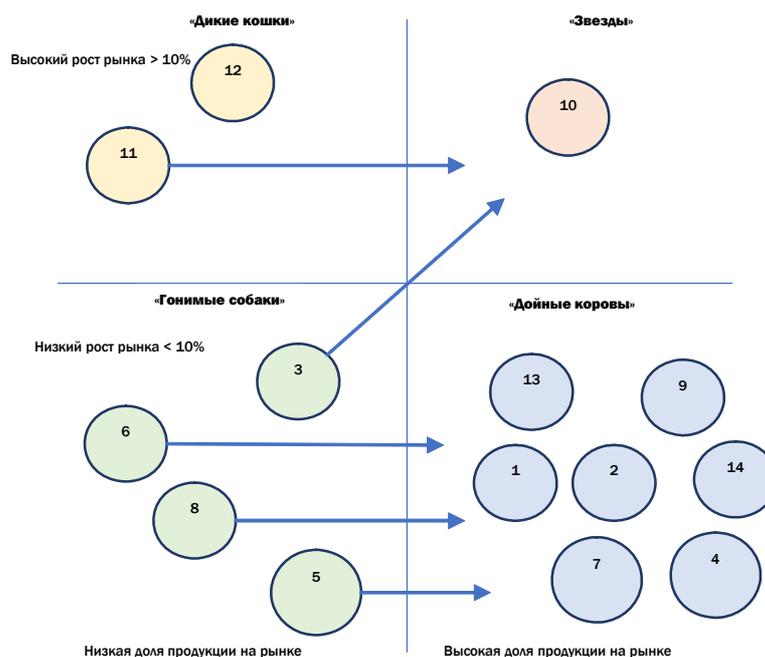


Рис. 2. Матрица МакКинзи для ДГП № 42 и возможные направления развития платных услуг

Условные обозначения: (1) Педиатрия; (2) Офтальмология; (3) ЛОР; (4) УЗИ; (5) Аллергология; (6) Эндокринология; (7) Функциональная диагностика; (8) Рентген; (9) Хирурги; (10) Вакцинация; (11) Комплексный ЧЕСЕК-UP; (12) ЛФК; (13) Массаж; (14) КОЗ (кабинет охраны зрения).

ные потоки, которые могут быть направлены на развитие перспективных стратегических зон бизнеса (СЗБ). На поддержание своего

развития они не требуют больших инвестиций.

«Звезды» – образуя положительные финансовые потоки,

требуют больших инвестиций в свое развитие. Избытка финансовых средств у них нет.

«Дикие кошки» — требуют к себе пристального внимания, так как нет однозначного ответа на вопрос, следует ли их поддерживать и развивать. Вполне возможно, что более целесообразно вывести их с рынка. Если принимается решение об их поддержке, то следует определить источники и размеры инвестиций.

«Гонимые собаки» — часто имеют отрицательные финансовые потоки, поэтому следует внимательно проанализировать необходимость их дальнейшего существования на рынках.

Вывод: баланс профиля положительный. Возможные направления развития рассматриваемых продуктов следующие:

- ◆ № 1, 2, 4, 7, 9, 13, 14 предполагают стратегию удержания рынков, сохранения своей доли рынка;
- ◆ № 10 (вакцинация) динамично набирает темп своего развития, поэтому ее следует поддерживать инвестициями, направленными на развитие, расширение доли на рынке, рост объемов оказания услуг, т.е. для нее характерна стратегия роста. Ее развитие инвестируется за счет избытка финансовых средств, образующихся в № 1, 2, 4, 7, 9, 13, 14;
- ◆ по № 12 (ЛФК) и 11 (Комплексные услуги) целесообразно принять решение об их поддержке, ввиду высокого потенциала и незначительного временного существования с дальнейшим переводом в «звезды»;
- ◆ № 3 (ЛОР) также предполагает стратегию роста, увеличения объемов оказания услуг, поэтому постепенно ее следует переместить в зону «звезд»;

◆ для № 5, 6, 8 также характерен небыстрый, но стабильный рост, на основании чего имеет смысл стремиться перевести их в «дойные коровы» для формирования устойчивых финансовых потоков.

Таким образом, наиболее перспективными для развития (с точки зрения спроса и маржинальности) являются услуги функциональной диагностики и УЗИ, услуги кабинета охраны зрения, консультации врачей-специалистов. Приоритет в развитии данных услуг обусловлен четким определением целевого сегмента — клиенты, испытывающие доверие к медицинским услугам бюджетной системы здравоохранения, избегающие коммерческих медицинских организаций из-за опасения навязывания ими лишних (не нужных) платных услуг (консультаций и исследований), ценящие высокий уровень профессионализма врачей и нуждающихся в узкоспециализированных услугах кабинета охраны зрения.

Необходимо восстановить спрос на вакцинацию детей — для этого необходимо популяризировать среди родителей важность соблюдения графика вакцинации для здоровья ребенка и ее безопасность даже в период пандемии.

С целью сохранения и поддержания спроса на стандартные услуги — педиатрия, офтальмология, ЛОР, аллергология, эндокринология — были разработаны мероприятия по работе с населением в период пандемии:

- 1) сформирована стратегия маркетинговых коммуникаций, включающая информирование о необходимости плановой вакцинации детей даже в период пандемии во избежание возникновения вспышек детских инфек-

ций — коклюш, краснуха, паротит и прочие;

- 2) на сайте размещен понятный, хорошо читаемый информационный баннер, по самым насущным вопросам — информация о работе клиники в период эпидемии, о предпринимаемых мерах дезинфекции;
- 3) переформатирована работа call-центра — составлены скрипты для работы специалистов, которые отвечают на вопросы в мессенджерах. Для этого привлечены профессиональные психологи;
- 4) организовано разделение потоков пациентов в соответствии с противоэпидемическими мероприятиями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Пандемия COVID-19 повлияла на развитие всех отраслей народного хозяйства, особенно затронув здравоохранение. В большинстве бюджетных медицинских организаций пандемия негативно повлияла на результаты коммерческой деятельности, а также привела к изменению структуры платежеспособного спроса.

Планирование продвижения определенных продуктов и услуг необходимо производить с учетом их рентабельности, а также ограничений, накладываемых на порядок коммерческой деятельности медицинских организаций бюджетной системы здравоохранения.

Наиболее перспективными для развития являются услуги функциональной диагностики и УЗИ, услуги кабинета охраны зрения, консультации врачей-специалистов. Приоритет в развитии данных услуг обусловлен четким определением целевого сегмента — клиенты, испытывающие доверие к медицинским

услугам бюджетной системы здравоохранения, избегающие коммерческих медицинских организаций из-за опасения навязывания ими лишних платных услуг, ценящие высокий уровень профессионализма врачей и нуждающиеся в узкоспециализированных услугах кабинета охраны зрения. Анализ динамики спроса и изучение причин изменения поведения пациентов — важные элементы разработки стратегии продуктового предложения в период COVID-19.

ИСТОЧНИКИ

1. *Матанцев А.Н.* Анализ рынка: настольная книга маркетолога. — Москва: Альфа-Пресс, 2007. — 552 с. — ISBN 978-5-94280-279-0.
2. *Панов А.В.* Социологический мониторинг развития института платных медицинских услуг в педиатрии // Национальное здоровье. — 2018. — № 4. — С. 66–70.
3. *Зуенкова Ю.А.* Борьба за пациентов и суровая страховая конкуренция // Вестник МИРБИС. — 2021. — № 1 (25). — С. 105–120. — DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.12.
4. *Панов А.В., Быковская Т.Ю.* Современные подходы к совершенствованию института платных медицинских услуг в России // Исследования и практика в медицине. — 2019. — № 6 (1). — С. 119 — 131. — DOI: 10.17709/2409-2231-2019-6-1-13.
5. *Гайдаенко Т.А.* Маркетинговое управление: Полный курс MBA. — М.: Эксмо, 2006. — 496 с.

DOI: 10.24412/2071-3762-2021-6292-33-42

Strategy Development of Paid Medical Services in a Budget Clinic During the COVID-19 Period

Zuenkova Jula Alexandrovna,

DBA, Marketing Guild Union member, RUDN faculty teacher Peoples Friendship University of Russia (RUDN University); Miklukho-Maklaya str. 6, Moscow, Russia, 117198 (zuenkova@bk.ru)

Pronina Svetlana Victorovna,

Head of economy department, Out-patient pediatric hospital #42; Golubinskaya str. 23, 2, Moscow, Russia, 117463 (pron71@mail.ru)

The COVID-19 pandemic affected the demand for paid medical services, leading to a decrease in revenue of healthcare providers and a change in the structure of patients' demand. The article provides the analysis of the commercial activity of a budget clinic and the development of a strategy for its product offer based on economic and marketing indicators. The novelty of the material is the description of the problems of commercial affairs at a budget pediatric clinic during the COVID-19 pandemic in the conditions of reduced demand and tougher competition. Taking into account the available resources and environmental limitations, the following medical care should be in promotional focus: diagnostic services, vision protection medical care, consultations of specialist doctors. The priority in the development of these services is due to a clear definition of the target segment — parents who trust governmental clinics' care. It is also necessary to restore the demand for routine pediatric vaccination. It is necessary to popularize among parents the importance of following the vaccination schedule for the health of the child and its safety even during a pandemic. The information obtained will allow the heads of medical organizations to develop an effective strategy, while maintaining the required income indicators. Analyzing the dynamics of demand and studying the causes of changes in patient behavior are important elements of developing a product supply strategy during the COVID-19 period.

Keywords: healthcare service; commercial affairs; medical care; product strategy; McKensey matrix; COVID-19.

REFERENCES

1. Matantsev, A.N. (2007) *Market analysis: a marketing specialist's handbook*. Moscow: Alfa-Press Publ., 2007, 552 p. ISBN 978-5-94280-279-0.
2. Panov, A.V. (2018) Sociological monitoring of the development of the institute of paid medical services in pediatrics. *National Health*, 2018; 4: 66–70.
3. Zuenkova, Yu.A. (2021) The struggle for patients and severe competition for compulsory health care. *MIRBIS Bulletin*, 2021; 1(25): 105-120. DOI: 10.25634/MIRBIS. 2021. 1. 12.
4. Panov, A.V.; Bykovskaya, T.Yu. (2019) Modern approaches to the improvement of the institute of paid medical services in Russia. *Research'n Practical Medicine Journal (Issled. prakt. med.)*, 2019; 6(1): 119-131. DOI: 10.17709/2409-2231-2019-6-1-13.
5. Gaidenko, T.A. (2006) *Marketing management: A complete MBA course*. Moscow: Eksmo Publ., 2006, 496 p.

МАРКЕТИНГОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕРВИСОВ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ СТОРИТЕЛЛИНГА



Левина Екатерина Васильевна,

магистрант факультета технологического менеджмента и инноваций, Университет ИТМО; 191187, г. Санкт-Петербург, ул. Чайковского, д. 11/2
katlevi1993@yandex.ru



Соловьева Дина Витальевна,

кандидат экономических наук, доцент факультета технологического менеджмента и инноваций, Университет ИТМО; 191187, г. Санкт-Петербург, ул. Чайковского, д. 11/2
dinasolovieva@yandex.ru

В статье описывается авторская модель сторителлинга для генерации идей в рамках маркетингового проектирования высокотехнологичных социально-ориентированных сервисов и продуктов. Принципы этой модели, пошаговые инструкции по использованию модели прилагаются, а также конкретные задачи, которые решаются с помощью модели на каждом этапе. Кроме того, в работе описана идея авторского метода маркетингового проектирования, частью которого является модель сторителлинга. Новизна авторской модели заключается в таком подходе построения модели маркетингового проектирования, в котором создание высокотехнологичных продуктов и сервисов для социальной сферы строится по модели создания истории, сюжета книги с разработкой миссии, сюжета, созданием главных героев и рассказчика. Такой подход учитывает социальные тренды и позволяет по-новому взглянуть на создание проектов для масштабных перемен.

Ключевые слова: маркетинговое проектирование; высокие технологии; маркетинг технологий; сторителлинг; человеко-ориентированный маркетинг; социально-этический маркетинг; генерация идей; стартап; новый продукт.

Высокие технологии, применимые в социальных сферах, очень вариативны, они могут иметь разный характер применения, функциональные особенности, способ взаимодействия с аудиторией и уместность в той или иной сфере. Компании осознают потребность в инновациях и как в цели и как в способе ее достижения. Тем не менее, исследование агентства *Grand Challenges Canada* показало, что из 80% компаний, заявляющих о необходимости развития высоких технологий для социального сектора, в действительности готовы применять их не более 40% [1]. Причина тому – высокие риски при выходе на рынок, сложности организационных процессов, отличающихся от частного коммерческого сектора, большая зависимость от социально-политических факторов и зачастую небольшая экономическая выго-

да. Снижение рисков до выхода на рынок и повышение экономической целесообразности возможно при совмещении научного и предпринимательского подхода.

Методологический подход к маркетинговому проектированию высокотехнологичных социально-ориентированных сервисов и продуктов сейчас чаще используется за рубежом. Наиболее известны метод человеко-ориентированного проектирования, а также метод *Lean Impact*. Оба этих метода подразумевают высокую ориентацию на потребности пользователей и придерживаются принципов эффективного воздействия. Они соединяют научную строгость с гибким мышлением социальных предпринимателей. На эту тему написаны книги «Бережливый стартап» Эрика Райса и исследование Энн Мэй Чанг [2].

Существующие методы проектирования высокотехнологичных социально-ориентированных сервисов и продуктов располагают слабой методологией, не рассматривают продукт и на этапе создания и на этапе коммерциализации, но что самое главное, не затрагивают тот жизненный цикл продукта, который непосредственно связан с самообучением, совершенствованием продукта в условиях рыночной неопределенности и изменчивости для достижения измеримой эффективности.

В маркетинговом проектировании высокотехнологичных сервисов и продуктов для социальных сфер важно учитывать три ключевые цели, достижение которых будет гарантировать результативность:

- ◆ ценность для потребителя,
- ◆ рост и масштабирование,
- ◆ эффективность внедрения [3].

Точкой роста являются практические модели, применяемые на разных этапах и способные оценить качество продукта с экономической, статистической и маркетинговой стороны. Одна из таких авторских моделей, использующихся в авторском методе маркетингового проектирования высокотехнологичных социально-ориентированных сервисов и продуктов, — модель сторителлинга. Эта модель используется во время креативной сессии первого этапа проектирования продукта для того, чтобы составить представление о продукте и его миссии в долгосрочной перспективе. Модель может затрагивать разные жизненные циклы компании, а также помогает сформировать принципы бренда в общем и личного бренда визионера в частности.

Важно помнить, что индустрия высоких технологий особенно в сфере социальных сервисов и продуктов является малоизученной и не имеет прямых аналогов. Тем не менее мы можем ориентироваться на опыт создания продуктов, схожих по своей миссии и ориентированности, принципах взаимодействия с пользователем.

В данной работе этим аналогом будет процесс создания книги. Для пояснения проведем сравнительный анализ в *таблице*.

Безусловно, помимо схожих черт можно найти массу различий между этими индустриями и способами их реализации. Метафора с написанием книги рассматривается, как пример человеко-ориентированного проектирования на основе схожих принципов создания.

Авторский метод маркетингового проектирования высокотехнологичных социально-ориентированных сервисов и продуктов является циклическим и представляет процесс создания, развития, выхода на рынок и дальнейшего совершенствования продукта как цепь бесконечных итераций в постоянной взаимосвязи с пользователями.

Оценивая сервисы и продукты как системы знаков, потенциально создающиеся для того, чтобы менять внешний контекст через сотрудничество с пользователями и решение проблем потребителей, адаптируясь под их нужды, мы метафорически оборачиваем этапы в процесс создания какой-либо книги.

По этапам метода продукт или сервис создается как книга, циклично переходя по трем этапам: вдохновение, создание и редакция. Это бесконечный цикл итераций по улучшению и гибкому переориентированию продукта, где в последствии редактором выступает сам пользователь.

Каждый этап делится на сессии. Алгоритм метода маркетингового проектирования высокотехнологичных социально-ориентированных сервисов и продуктов предусматривает поэтапное прохождение командных сессий в работе с продуктом. Таким образом мы затрагиваем все основные жизненные циклы компании или продукта от зарождения до стабильности.

На этапе «Вдохновение» создатели и идеологи продукта создают команду, обозначают проблему исследования и составляют план работы. На этом этапе происходит две сессии: форсайт и креативная сессия. Креативная сессия представляет собой поиск наиболее оптимального способа воплощения идеи и реализации заданной на предыдущей сессии миссии.

Таблица

Сравнительный анализ методов проектирования высокотехнологичных социально-ориентированных сервисов и продуктов и книг

	Проектирование высокотехнологичного социально-ориентированного сервиса и продукта	Проектирование книги
Цель	Создание высокой ценности для пользователя путем удовлетворения потребностей	Построение связи с читателем путем нахождения способа удовлетворения запроса.
Этапность	Состоит из таких этапов как: разработка, тестирование, коммерциализация.	Состоит из таких этапов как: написание, редакция, выпуск в тираж.
Принципы	Адаптация под нужды пользователя, гибкость, совершенствование, использование систем знаков, глубокая проработка, эффективное воздействие.	Адаптация под интересы читателей, вариативность прочтения, использование систем знаков, глубокая проработка, достоверность, эффективное и эффектное воздействие.
Суть	Системы знаков, оказывающие воздействие на пользователя для изменения внешнего контекста.	Системы знаков, оказывающие воздействие на читателя и имеющие возможность изменять внешний контекст путем обучения и распространения информации.
Функции	Обучение, оказание помощи, распространение информации, эмоциональное воздействие и т.д.	Обучение, оказание помощи, распространение информации, эмоциональное воздействие и т.д.

После первичной генерации идей на этапе «Вдохновение» наступает очередь аналитической сессии. На которой решаются следующие задачи: анализ глобальных трендов, внешнего контекста, анализ взаимосвязи социальных сфер и факторов, формирование пула влияющих факторов для анализа, анализ существующих решений, их функциональных, эмоциональных особенностей, коммерциализации, анализ потенциальной ЦА, потребностей, инсайтов, поведенческих характеристик, составление карты потребителей на основе статистического анализа.

Следом за этапом «Вдохновение» метод маркетингового проектирования высокотехнологичных социально ориентированных сервисов и продуктов рассматриваем этап создания. Он в свою очередь делится на две сессии: собственно продуктовую и сессию коммерциализации. В ходе продуктовой сессии проектируется user-технология, конкретные технологии, которые будут использоваться в продукте. Сессия коммерциализации играет большую роль в дальнейшей экономической целесообразности проекта. Именно на этом этапе происходит фиксирование финансовых и экономических требований на долгий период. При отсутствии такого долгосрочного планирования цена ошибки на каждом из этапов возрастает в разы.

Завершает метод маркетингового проектирования высокотехнологичных социально ориентированных сервисов и продуктов этап «Редакция». Так как метод циклический, данный этап считается как последним, так и первым, так как именно с него начинается бесконечный процесс совершенствования продукта или сервиса на осно-

ве полученных данных и постоянного самообучения. Цель постепенного внедрения этапов обучения в метод заключается в том, чтобы пользователь постепенно становился «соучастником» процесса развития проекта и нативно осуществлял редакцию.

Авторская модель сторителлинга, описываемая в данной статье, является важнейшей частью креативной сессии этапа «Вдохновение».

Переносим идею метафоры с созданием книги, здесь мы придумываем, о чем же будет наша история, кто будет ее рассказывать и кому она предназначена. Это происходит с помощью модели сторителлинга по мотивам исследований Скотта Гэллоуэя, автора книги «Большая четвёрка: Секреты успеха Amazon, Apple, Facebook и Google».

Суть этой модели состоит в том, чтобы представить проект с помощью истории, в которой способ реализации продукта будет являться сюжетом истории, а конкретный проект и его бренд — рассказчиком.

Такая модель позволяет проложить путь к пониманию целевой аудитории и сформировать бренд, который сможет существовать не только в настоящем, но и заранее искать место и пути развития в будущем.

Что такое сторителлинг в классическом понимании? Это создание историй для наилучшего способа связи с мышлением потребителей и управлением им. Сторителлинг применяется не только для повышения узнаваемости или установления эмоциональной связи с потребителями, но и для формирования представления о продукте в целом, в том числе для самих создателей.

Вне зависимости от целей сторителлинга, зачастую используются повторяющиеся приемы и принципы, которые также применяются и в авторской модели.

К ним относятся:

1. *История должна вызывать эмоции.* Это означает, что продукт и его идея, применимые в социальной сфере должны вызывать в каком-либо чувстве пользователей или контрагентов, чтобы иметь возможность работать эффективно. Это может быть сочувствие, жалость, гнев, чувство справедливости и так далее. Этот принцип используется на всех уровнях модели сторителлинга.

2. *Развитие, кульминация и напряжение.* Это традиционные составляющие увлекательной истории, которые могут быть легко использованы и для формирования картины нового продукта. Компания, которая входит в социальный сектор, будет жить адаптивно к своей аудитории, меняться, переживать трудности. Каждый этап в развитии общества — это сюжетный поворот, который должен быть вложен в ход повествования.

3. *Герои историй должны быть похожи на читателей.* В случае высокотехнологичных социально-ориентированных сервисов и продуктов читали или пользователи должны быть не только схожи с персонажами, но и по сути являться действующими лицами истории, участвовать в сессиях редакции, в обучении продуктов и сервисов. От пользователей зависит достижение ценности, масштабирования и эффективности.

Модель сторителлинга метафорически затрагивает прошлое, настоящее и будущее, а также влияние создаваемого продукта или сервиса на каждое из времен.

Рассмотрим каждый из этапов подробнее. При анализе прошлого, закладывается первый пласт модели сторителлинга — миссия продукта. Это ответ на вопрос: что именно нуждается в изменении в мире? Что станет миссией компании и привлечет последователей, пользователей и соучастников? Это должна быть глобальная цель, затрагивающая большое количество человек и отражающее реальность. Здесь происходит определение главной ценности для компании, которая будет достигаться, цели в решении обозначенной проблемы и та ответственность, которую берет на себя продукт или компания в достижении целей. В настоящем рассматривается второй пласт — сюжет. Что за историю мы будем рассказывать на протяжении всей жизни продукта? Здесь обозначаются конкретные способы и методы достижения целей, «инвентарь» и «декорации». А также происходит первое столкновение с потенциальной аудиторией в попытке ответить на вопрос: как возможно помочь?

Также к настоящему относится третий пласт — рассказчик. На этом этапе впервые затрагиваются вопросы бренда компании, которая и является рассказчиком истории, транслирующим миссию и сюжет.

Определение инструментов и принципов, которыми будет руководствоваться новый продукт или компания — важнейшие задачи этого этапа. В этой модели также существует опциональная ступень, которую стремится использовать далеко не важная компания, но тренды в социальной сфере доказывают, что со временем эта опция становится более актуальной, так как для рядового пользователя большое значение

имеет личный бренд визионера компании, его устремления и действия.

Таким образом, дополнительная опция этого метода — герой. Им может выступать основатель, идеолог или действующий руководитель компании. Примером таких героев могут служить Илон Маск, Марк Цукерберг или Стив Джобс. Отсутствие такого персонажа либо его замена могут не оказывать влияния на некоторых жизненных циклах компании.

И последним, третьим этапом, который затрагивает авторская модель сторителлинга, является будущее. Этот фундамент также необходимо закладывать уже на этапе креативной сессии, так как для социально-ориентированных продуктов важно заранее знать, какие гарантии или обещания да-

ются пользователям и контрагентам для обеспечения их высокой лояльности и доверия. Каким будет мир, который мы создаем вместе благодаря этому продукту или компании?

Рассмотрим авторскую модель сторителлинга для метода маркетингового проектирования высокотехнологичных социально-ориентированных сервисов и продуктов в виде схемы на *рисунке 1*, которая также может служить шаблоном для проведения соответствующей сессии при практическом применении модели.

Рассмотрим эту модель на примере компании *FaceBook*. По модели сторителлинга миссией компании будет являться общение и объединение людей по всему миру, сюжетом будет выступать

Будущее	4-й пласт. Будущее. Формирование новой реальности вокруг продукта, которая возможна именно благодаря реализации сюжета через рассказчика.	
	Благодаря работе продукта или компании проблема изменится следующим образом _____ Наша компания в будущем станет _____ Наши контрагенты/аудитория/партнеры станут _____	
Настоящее	3-й пласт. Рассказчик. Продукт или компания, которая принесет эти изменения	Герой
	Компания или продукт, который мы создаем, будет руководствоваться следующими принципами _____ Используя такие инструменты _____	Кто он? Какая у него задача? Какие суперспособности?
	2-й пласт. Сюжет. Каким именно образом, с помощью какого продукта или технологии можно добиться этой перемены	
	Мы можем изменить это, создав _____ Мы можем изменить это, преобразовав _____ Для того, чтобы осуществить это, нам понадобится _____ В этом будут участвовать _____ Это должно будет помочь _____	
Прошлое	1-й пласт. Миссия. Что именно возможно и необходимо изменить или ликвидировать в мире?	
	Компания берет на себя ответственность за _____ Определяет главную ценность - _____ Определяет цель в решении проблемы: _____	

Рис. 1. Шаблон модели сторителлинга для высокотехнологичных социально-ориентированных сервисов и продуктов

бесплатная площадка для общения, обмена мнением, возможностями для пользователя и бизнеса.

Рассказывать этот сюжет, донести ценности и приглашать к участию будет сама компания *FaceBook*. Ее инструменты – это социальная сеть, мессенджеры и различные способы доступной связи между пользователями – форумы, сообщества и т.д.

Общее будущее, в которое компания как бы приглашает каждого пользователя – это открытый мир без границ, где бизнесу становятся понятны и доступны потенциальные клиенты, а умная лента позволяет пользователю справиться с информационным шумом.

Меняются тренды, меняются аспекты в жизни общества, и модель сторителлинга снова становится актуальной для такой компании как *FaceBook*. Это необходимость, к которой стоит прибегнуть во время сильных переломов общественного мнения, чтобы снова услышать пользователей, находить новые глобальные проблемы и пути их решения с помощью того же рассказчика или примеряя на себя другую роль [4].

Рассмотрим апробацию авторской модели для нового продукта – мобильного приложения для поддержания ментального здоровья, представленную на *рисунке 2*. Это новый продукт, который еще не проходил этапы глубокого исследования на предмет конкуренции, возможностей рынка и инсайтов потенциальных пользователей.

Именно на этом этапе креативной сессии и применяется авторская модель сторителлинга. За основу берется гипотеза идеолога и пласт за пластом накладывается на прошлое, настоящее и будущее в модели.

Чтобы воспользоваться наработками авторской модели, используется готовый шаблон. Опишем модель сторителлинга для мобильного приложения в виде схемы.

На этапе креативной сессии авторского метода маркетингового проектирования модель сторителлинга помогает определить, с помощью каких технологий и какие цели будет достигать компания.

Уже здесь закладывается фундамент будущего бренда компании, принципов работы и даже *Tone of voice (ToV)*.

В рамках маркетингового проектирования данную модель сторителлинга можно использовать не только для создания технологий общественного сектора, но и для генерации идей в любой другой сфере предпринимательства.

Будущее	4-й пласт. Будущее. Формирование новой реальности вокруг продукта, которая возможна именно благодаря реализации сюжета через рассказчика.	
	Благодаря работе продукта или компании проблема изменится следующим образом: снизится уровень заболеваемости психическими и психологическими заболеваниями в крупных городах, станет популярной забота о ментальном здоровье и работа над понижением уровня стресса. Наша компания в будущем станет проводником в мир без стресса, срывов и депрессий, лидером мнений в вопросах заботы о населении и профилактической медицины. Наши контрагенты/аудитория/партнеры станут соучастниками больших изменений в мире, направленных на улучшение качества жизни.	
Настоящее	3-й пласт. Рассказчик. Продукт или компания, которая принесет эти изменения	Герой
	Компания или продукт, который мы создаем, будет руководствоваться следующими принципами: обучение на основе данных, использование высоких технологий, адаптивность, открытость, анонимность пользователей. Используя такие инструменты: машинное обучение, геймификация, рекомендательные системы, создание уникального контента.	
	2-й пласт. Сюжет. Каким именно образом, с помощью какого продукта или технологии можно добиться этой перемены	
	Мы можем изменить это, создав удобное и мобильное средство контроля психики и заботы о ментальном здоровье. Мы можем изменить это, преобразовав доступные способы заботы: психотерапия, личные дневники и т.д. Для того, чтобы осуществить это, нам понадобится разработка и продвижение сервиса, который будет работать с данными пользователей и выполнять функцию «заботливого собеседника». В этом будут участвовать пользователи, заинтересованные медицинские организации, государство, благотворители, разработчики и коллегия специалистов. Это должно будет помочь людям, испытывающим стресс в своей повседневной рутине, грамотно заботиться о себе и предупреждать развитие острых фаз.	
Прошлое	1-й пласт. Миссия. Что именно возможно и необходимо изменить или ликвидировать в мире?	
	Компания берет на себя ответственность за обеспечение и развитие институтов борьбы с заболеваниями психики. Определяет главную ценность – поддержка в заботе о здоровье. Определяет цель в решении проблемы: популяризация заботы о ментальном здоровье среди населения.	

Рис. 2. Модель сторителлинга для высокотехнологичного социально-ориентированного мобильного приложения «Ментол»

ИСТОЧНИКИ

1. *Дженас К.* Успех социального стартапа. Как запускаются, растут и меняют мир лучшие некоммерческие проекты. — Изд-во Такие Дела, 2019. — 336 с.
2. *Chang A.M.* Lean impact: How to innovate for radically greater social good. — John Wiley & Sons, 2018. — 304 p.
3. *Полякова Е.В.* Сущность и классификация социальных инноваций // Актуальные вопросы экономических наук. — 2009. — № 5-2. — С. 82–88.
4. *Georgiane B.* Human to human marketing: how to create a long-lasting relationship with your client. — URL: <https://rockcontent.com/blog/human-to-human-marketing/>.

DOI: 10.24412/2071-3762-2021-6292-43-48

Marketing Designing of Social Services Based on the Concept of Storytelling

Levina Ekaterina Vasilievna,

Student of the Department of Technological Management and Innovation, ITMO University, Chaykovskiy 11/2, St. Petersburg, Russia, 191187 (katlevi1993@yandex.ru)

Solovieva Dina Vitalievna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Faculty of Technological Management and Innovations, ITMO University, Chaykovskiy 11/2, St. Petersburg, Russia, 191187 (dinasolovieva@yandex.ru)

The article describes the author's storytelling model for generating ideas as part of the marketing designing of high-tech socially-oriented services and products. The principles of this model, step-by-step instructions for using the model are attached, and problems that are solved using models at each stage. In addition, the description contains an idea of the author's design method, part of which is a storytelling model. The novelty of the author's model lies in such an approach to building a marketing design model, in which the creation of high-tech products and services for the social sphere is based on the model of creating a story, a book plot with a mission, a plot, creation of the main characters and a storyteller. This approach takes into account social trends and allows you to take a fresh look at creating projects for large-scale changes.

Keywords: marketing designing; high technologies; marketing technologies; storytelling; human-centered marketing; social and ethical marketing; idea generation; start-up; new product.

REFERENCES:

1. Jenas, K. (2019) *The success of a social startup. How the best non-profit projects are launched, grow and change the world.* Publishing house Takie Dela, 2019, 336 p.
2. Chang, A.M. (2018) *Lean impact: How to innovate for radically greater social good.* John Wiley & Sons, 2018, 304 p.
3. Polyakova, E.V. (2009) The essence and classification of social innovations. *Actual issues of economic sciences*, 2009, No. 5-2, pp. 82–88.
4. Georgiane, B. *Human to human marketing: how to create a long-lasting relationship with your client.* URL: <https://rockcontent.com/blog/human-to-human-marketing/>.