

**СОДЕРЖАНИЕ****В. Беспалько**

Особенности организации конкурентных процессов и оценка конкурентной активности предприятий транспортного машиностроения России ..... 3

**Б. Токарев**

37 вопросов, которые должен задать производитель инновационного продукта ... 16

**И. Красюк, Е. Оплеснина**

Особенности маркетингового управления российскими розничными торговыми Сетями ..... 20

**В. Пирич, М. Мартинович, Дж. Нявро**

Удовлетворенность клиента оказанной услугой как современная маркетинговая тенденция и источник лояльности клиента — марка БМВ в Республике Хорватия ..... 27

**Д. Шевченко**

Каким быть маркетологу: профессиональные стандарты подготовки специалистов в вузах ..... 36

**РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**

**Баширов Ислам Халидович**, к. э. н., профессор, декан факультета маркетинга, торговли и таможенного дела Донецкого национального университета экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, академик Академии Экономических наук Украины, г. Донецк, Украина;

**Галицкий Ефим Борисович**, к. э. н., начальник Лаборатории анализа данных «Фонда Общественное Мнение», доцент кафедры «Маркетинг» факультета «Менеджмент» НИУ Высшая школа экономики, г. Москва, Россия;

**Гвозденко Александра Николаевна**, к. э. н., вице-президент – директор по развитию НПФ «Социальное развитие», г. Липецк, Россия;

**Калужский Михаил Леонидович**, к. ф. н., директор РОФ «Фонд региональной стратегии развития», г. Омск, Россия;

**Макаров Александр Михайлович**, д. э. н., профессор, заслуженный экономист Удмуртской Республики, профессор кафедры управления социально-экономическими системами Удмуртского государственного университета, зам.директора Института экономики и управления УдГУ по международным связям, г. Ижевск, Россия;

**Никишкин Валерий Викторович**, д. э. н., декан факультета маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия;

**Нявро Джура**, д. н., декан и основатель Загребской школы экономики и менеджмента (ЗШЭМ); г. Загреб, Хорватия;

**Парамонова Татьяна Николаевна**, д. э. н., профессор, зав. кафедрой «Технологии и управление продажами» РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия;

**Платонова Наталья Алексеевна**, д. э. н., профессор, проректор по научно-исследовательской работе РГУТиС, г. Москва, Россия;

**Хершген Ханс**, д. н., профессор, ФОРАМ – Институт прикладного маркетинга, Университет Хоенхайм, г. Штуттгарт, Германия;

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

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:  
ООО «Агентство BCI Marketing»

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

КОРРЕКТОР:  
Эдит Соломахина

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

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

Издается с января 1997 г.  
Выходит ежемесячно.

Тираж 900 экз.

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

Распространяется по подписке.  
Подписные индексы:  
48668 — каталог «Роспечать»

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

Подписка в странах СНГ  
по каталогу «Роспечать»

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

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

## PRACTICAL MARKETING (Prakticheskiy marketing) no. 11 (201) 2013

### CONTENTS

#### **Bespalko Vitaliy A.**

The Features of Organization Competitive Process and Appraisal of Competition's Activity of Enterprises of Russian Transport Machinery Building ..... 3

#### **Tokarev Boris E.**

37 questions that have to ask producer of innovation product ..... 16

#### **Krasyuk Irina A., Oplesnina Elena E.**

The Peculiarities of the Marketing Management of Russian Retailers ..... 20

#### **Pirich Valentina, Martinovich Maya, Nyavro Juro**

Client Satisfaction with Services Rendered as a Contemporary Marketing Tendency and the Source of Client Loyalty – Case of the Brand BMW Croatia ..... 27

#### **Shevchenko Dmitry A.**

How to be a marketer: professional standards for the training of specialists in higher education ..... 36

FOUNDER AND PUBLISHER:  
"Agency BCI Marketing" Ltd.

Suren Grigoryan (chief editor)  
Tatyana Chudina (dep. chief ed.)  
Valeria Mikhailuk  
Michael Kraevskiy

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

Tel./fax: +7 (495) 365 0255  
E-mail: [suren@bci-marketing.ru](mailto:suren@bci-marketing.ru)  
<http://www.bci-marketing.ru>

---

---

### EDITORIAL BOARD

**Bashirov Islam Halidovich**, Candidate of Economics, professor, dean of faculty of marketing, trade and customs affairs of Donetsk national university of economics and trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Academician of Academy of Economic sciences of Ukraine; Donetsk, Ukraine;

**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, Vice-President – Development Director of Non-State Retirement Fund «Social Development»; Lipetsk, Russia;

**Kaluzhskiy Mikhail Leonidovich**, Candidate of Philosophy, Director of Russian Regional Fund «Fund of Regional Strategy of Development»; Omsk, Russia;

**Makarov Alexander Mikhaylovich**, Doctor of Economics, Professor, Distinguished Economist of Udmurt Republic, Professor of the Department of Management of Social and Economic Systems, Udmurt State University, Deputy Director for the International Relations, Institute of Economics and Management, Izhevsk, Russia;

**Nikishkin Valery Viktorovich**, Doctor of Economics, Dean of Marketing Department of Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov; Moscow, Russia;

**Nyavro Juro**, PhD, Dean and Founder of Zagreb School of Economy and Management (ZShEM); Zagreb, Croatia;

**Paramonova Tatyana Nikolahevna**, Doctor of Economics, Professor, Department Chair «Technologies and Management of Sales» of Higher School of Economics; Moscow. Russia;

**Platonova Natalya Alexehevna**, Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Researches of Russian State University of Tourism and Services; Moscow, Russia;

**Hershgan Hans**, Doctor of Science, FORAM - Applied Marketing Institute, University of Hohenheim, Stuttgart, Germany

**Shevchenko Dmitriy Anatolyevich**, Doctor of Economics, Professor, Department Chair of Marketing and Advertizing, Head of Marketing and Advertizing Department of Russian State University for the Humanities; Moscow, Russia.

# ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРОЦЕССОВ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ РОССИИ



**Беспалько Виталий Алексеевич,**

к. э. н., доцент, заведующий кафедрой экономики и менеджмента, Краснодарский кооперативный институт  
vbepalko@rucoop.ru

Статья отражает результаты специализированного маркетингового исследования, характеризующего особенности организации конкурентных процессов в отрасли промышленности с ограниченной конкуренцией – транспортном машиностроении России. Охарактеризована отраслевая система барьеров развития конкуренции, приведены экспертные оценки участников рынка, характеризующие особенности управления предприятиями на рынках промышленной продукции с ограниченной конкуренцией.

**Ключевые слова:** конкуренция; ограниченная конкуренция; транспортное машиностроение; отраслевые барьеры развития конкуренции.

## THE FEATURES OF ORGANIZATION COMPETITIVE PROCESS AND APPRAISAL OF COMPETITION'S ACTIVITY OF ENTERPRISES OF RUSSIAN TRANSPORT MACHINERY BUILDING

**Bepalko Vitalij A.,**

candidate of science (economy), docent Head of chair of economy and management Krasnodar Cooperative Institute. Krasnodar, Russia  
vbepalko@rucoop.ru

This article is devoted to presents od results for marketing research, which illustrated the features of competition's process in industry with limited competition – transport machinery building of Russia. The author described the industry's system of barriers, presented the appraisals of competitors about competitive conjuncture and specific of enterprises management on markets with limited competition.

**Keywords:** competition; limited competition; transport machinery building, industry's system of barriers for competition.

Динамика отраслевой конкурентной среды в транспортном машиностроении России сегодня в значительной мере определяется реструктуризационными мероприятиями, осуществляемыми в ОАО РЖД – практически единственным крупнейшим покупателем продукции отрасли, который в силу статуса естественной монополии даже в течение последних кризисных для отечественного машиностроения 20 лет предъявлял платежеспособный спрос, а в силу

относительной закрытости внутреннего рынка обеспечивал определенную стабильность в заказах предприятиям отрасли.

В соответствии с Целевой моделью грузовых перевозок на период до 2015 года, разработанной Минэкономразвития России, в экономике железнодорожного транспорта сегодня имеются следующие «слабые места»:

♦ конкурентоспособность железнодорожных перевозок в сравнении с перевозками другими

видами транспорта падает, что выражается в росте доли перевозок альтернативными видами;

- ♦ сокращение инвестиций в развитие транспортной инфраструктуры;
- ♦ рост доли порожнего пробега и снижение производительности грузовых вагонов;
- ♦ снижение объемов ремонта и обновления основных фондов<sup>1</sup>.

В соответствии с указанной моделью планируются к практиче-

<sup>1</sup> Целевая модель рынка грузовых железнодорожных перевозок на период до 2015 года и план мероприятий по ее реализации. URL: [http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/naturmonopoly/monopoly/doc20110919\\_010](http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/naturmonopoly/monopoly/doc20110919_010).

ской реализации три группы стратегических мероприятий:

1. На рынке оперирования грузовыми вагонами: совершенствование системы управления (в т. ч. диспетчеризации) вагонным парком в условиях множественности операторов; создание 3–4 общесетевых операторов, принадлежащих разным собственникам, в том числе путем консолидации частных операторских компаний и совместного управления вагонными парками.

2. В части осуществления грузовых перевозок: сохранение до 2015 года статуса ОАО «РЖД» как общесетевого перевозчика; создание условий для взаимодействия перевозчиков и владельцев инфраструктуры по принципу конкуренции «за маршрут» и «на маршруте»; единая система управления общесетевыми грузовыми перевозками.

3. В части системы тарифного регулирования: завершение унификации разделов 2 и 3 Прейскуранта № 10-01, унификация порожнего пробега грузовых вагонов; введение параметров качества обслуживания, повышение гибкости системы тарифообразования<sup>2</sup>.

Результатом подобных преобразований является прогноз кардинального изменения архитектуры отраслевых конкурентных процессов в отрасли транспортного машиностроения России (рис. 1).

Если до проведения реструктуризации архитектура конкурентных процессов свидетельствовала о значительном ограничении конкуренции в отрасли за счет высокой специализации ее основных участников, то после реструктури-

зации, видимо, предполагается, что все предприятия транспортного машиностроения в срочном порядке начнут осваивать смежные сегменты и конкурировать на них. При этом авторы Целевой модели, на наш взгляд, проигнорировали отраслевую специфику сферы железнодорожных перевозок, и, как следствие, переоценили возмож-

ности к росту конкуренции в родственной и поддерживающей отрасли, коей является транспортное машиностроение.

Уровень консолидации предприятий транспортного машиностроения по номенклатуре выпускаемой продукции охарактеризован в таблице 1<sup>3</sup>.



Рис. 1. Прошлая и действующая архитектура конкурентных процессов на внутреннем рынке продукции транспортного машиностроения России

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Стратегия развития транспортного машиностроения Российской Федерации в 2007–2010 годах и на период до 2015 года (с поправками и изменениями). М., 2012. С. 10–11.

Из приведенных данных видно, что основные сегменты внутреннего рынка продукции транспортного машиностроения характеризуются ограниченной конкуренцией, главной причиной которой является отраслевая система барьеров конкуренции (табл. 2). При этом отсутствует прямая связь между уровнем ограниченности конкуренции в отрасли (охарактеризованным в соответствии со структурным подходом к конкуренции) и ценами на продукцию отрасли, а также на темпы обновления подвижного состава. Стоит отметить, что ограниченная конкуренция в отрасли на протяжении периода

Таблица 1  
Уровень консолидации предприятий транспортного машиностроения по номенклатуре выпускаемой продукции

Рынок	Крупнейшие игроки	Форма собственности	Число игроков на рынке	Концентрация (сумма долей 3-х лидеров)
<b>Электровозы</b>				
Магистральные электровозы	Трансмашхолдинг	частная	1	100%
Промышленные и рудничные электровозы	Трансмашхолдинг, Александровский машзавод	частная	4	92,1%
<b>Тепловозы</b>				
Магистральные тепловозы	Трансмашхолдинг	частная	1	100%
Промышленные и маневровые тепловозы	Трансмашхолдинг, Людиновотепловоз	частная	3	100%
<b>Пассажирские вагоны</b>				
Вагоны локомотивной тяги	Тверской вагоностроительный завод (Трансмашхолдинг)	смешанная	2	100%
Электропоезда	Трансмашхолдинг, Торжокский вагоностроительный завод	частная	2	100%
Вагоны метро	Трансмашхолдинг, Группа «Дедал»	частная	2	100%
Трамвайные вагоны	Усть-Катавский вагоностроительный завод, Уралтрансмаш, Группа Дедал	ФГУП частная	3	100%
<b>Путевая техника</b>				
Машины для строительства и планового ремонта путей	Калугапутьмаш, КЗ «Ремпутьмаш», Кировский Машзавод 1 мая, Трансмаш, г. Энгельс, Тулажеледормаш	частная	6	72%
Машины для текущего содержания путей	«192 центральный завод», Калугапутьмаш, КЗ «Ремпутьмаш», Истинский машзавод	ФГУП частная	7	68%
<b>Грузовые вагоны</b>				
Грузовые вагоны	Уралвагонзавод, Алтайвагон, Рузхиммаш, Трансмашхолдинг	ФГУП частная	15	84%

Таблица 2

Отраслевая система барьеров конкуренции в отрасли транспортного машиностроения России

Барьер конкуренции	Описание
1	2
<b>На вход в отрасль</b>	
Российский стандарт железнодорожной колеи	Ширина колеи в железнодорожном транспорте – расстояние между внутренними гранями головок рельсов. Российская колея – 1 520 мм, европейская – 1 435 мм
Высокая капиталоемкость промышленного производства отрасли	Порог инвестиционных вложений при создании нового предприятия или капитальной модернизации действующего – от 10 млрд руб.
Прямые устойчивые связи производителей и потребителей	Исторически сложившиеся связи, возникшие в силу исходной архитектуры бизнес-процессов
Устойчивые послепродажные процессы	Постоянное взаимодействие потребителей и поставщиков, обусловленное необходимостью обслуживания и ремонта поставленной техники
Недостаточный уровень распространенности конкурентных процедур выбора поставщика – тендеров	По экспертным оценкам тендеры на поставку подвижного состава в 2011 г. охватывали не более 20% рынка
Значительные воспроизводственные затраты	Затраты на разработку вагона нового поколения – от 10 млрд руб.
Отсутствие прямой связи и взаимообусловленности между конечными результатами работы предприятий отрасли и налоговым бременем	Неопределенность, вызванная несовершенством налоговой системы России, увеличивает неопределенность в разработке и реализации инвестиционных проектов

Таблица 2 (Окончание)

1	2
Внутри отрасли	
Сложившаяся специализация участников рынка, заложенная при проектировании и строительстве предприятий отрасли	Ограниченное число участников в конкретных сегментах рынка, относительно узкая специализация каждого конкретного предприятия
Наличие вертикально интегрированных промышленных комплексов, занимающего в отдельных сегментах рынка доминирующее положение (Трансмашхолдинг, Уралвагонзавод)	Доминирующее или близкое к нему положение Трансмашхолдинга в сегментах электровозов, тепловозов, пассажирских вагонов, вагонов метро, ОАО «НПК Уралвагонзавод» в сегменте грузовых вагонов
Системное превышение спроса над предложением в одних сегментах внутреннего рынка при дефиците спроса в других	Ажиотажный спрос на грузовые вагоны в течение последних трех лет, вызванный выделением из РЖД ОАО «ПГК» и ОАО «ВГК», после чего имела место системная модернизация подвижного состава, вызванная подготовкой к продаже предприятий
Необходимость масштабных инвестиций в человеческий капитал и НИОКР действующими предприятиями при попытках выхода на смежные сегменты рынка	Затраты на разработку нового типа вагонов – от 10 млрд руб., локомотива – от 25 млрд руб., машины пути – от 1 млрд руб.
Высокий порог минимального объема экономической эффективности производства	Предприятия транспортного машиностроения, особенно полного цикла (литье - металлообработка - сборка) крайне чувствительны к изменениям объема выпуска продукции, поскольку сочетают непрерывные и дискретные процессы

1990–2012 гг. стала одним из факторов ее сохранения как отраслевой экономической системы, в то время как остальные отрасли российского машиностроения находятся в гораздо более бедственном положении.

В охарактеризованной нами системе отраслевых барьеров конкуренции, специфичных для отрасли транспортного машиностроения нами были выделены барьеры на входе в отрасль и барьеры конкуренции, имеющие место при попытках диверсификации деятельности действующих предприятий на внутреннем рынке.

Приведенная система барьеров позволяет предприятиям отрасли относительно свободно работать на внутреннем рынке, однако она же является причиной системной проблемы, охарактеризованной в Стратегии развития транспортного машиностроения Российской Федерации в 2007–2010 годах и на период до 2015 года: «Системная проблема транспортного машиностроения России заключа-

ется в дисбалансе между потребностью отечественного железнодорожного и городского рельсового транспорта в современном высокопроизводительном подвижном составе, и производственными возможностями предприятий, а также техническим уровнем выпускаемой продукции»<sup>4</sup>.

При формировании путей решения системной проблемы следует исходить из того, что:

1. Существующие мощности по производству подвижного состава, в первую очередь магистральных локомотивов и пассажирского подвижного состава, не обеспечивают потребности железнодорожного и городского рельсового транспорта в обновлении и расширении парка подвижного состава.

2. Технический и технологический уровень значительной части производственного оборудования предприятий транспортного машиностроения и ремонтных предприятий не соответствует перспективным качественным требованиям, предъявляемым потребителями к подвижному составу.

В сфере *локомотивостроения проблемы* заключаются в отсутствии серийного производства магистральных грузовых электровозов постоянного тока, магистральных грузовых тепловозов, двухсистемных локомотивов и локомотивов с бесколлекторным тяговым приводом.

В сфере *производства моторвагонного подвижного состава* – в отсутствии серийного производства высокоскоростных (свыше 250 км/час) электропоездов с бесколлекторным тяговым приводом.

В сфере *производства пассажирских вагонов* – в недостаточных производственных мощностях для удовлетворения пикового спроса, связанного с массовым выбытием вагонов по сроку службы и наличием значительного отложенного спроса.

В сфере *производства грузовых вагонов* – в необходимости снижения стоимости жизненного цикла за счет увеличения надежности узлов и совершенствования конструкции вагонов.

<sup>4</sup> Стратегия развития транспортного машиностроения Российской Федерации в 2007–2010 годах и на период до 2015 года (с поправками и изменениями). М., 2012. С. 33.

В сфере *городского рельсового транспорта* (вагоны метро и трамваи) — в необходимости снижения стоимости жизненного цикла продукции, улучшения комфортности и повышения экономической эффективности эксплуатации<sup>5</sup>.

Расчет потребного инвентарного парка и объем закупок подвижного состава на период до 2015 года приведен в *таблице 3*.

В соответствии с *оптимистическим* вариантом, для обеспечения потребностей российской экономики и населения в перевозках железнодорожному транспорту в 2015 году необходим следующий парк подвижного состава:

- ◆ локомотивы — 17 974 ед.
- ◆ мотор-вагонный подвижной состав — 18 645 ед.
- ◆ пассажирские вагоны — 28 418 ед.
- ◆ грузовые вагоны — 981 100 ед.

Соответственно, по прогнозу спрос на продукцию транспортно-го машиностроения до 2015 года составит:

- ◆ локомотивы — 9 480 ед.
- ◆ мотор-вагонный подвижной состав — 10 282 ед.
- ◆ пассажирские вагоны — 15 157 ед.
- ◆ грузовые вагоны — 466 000 ед.

Кроме того, с целью снижения стоимости эксплуатации подвижного состава и повышения надежности функционирования железнодорожного транспорта необходимо улучшить технико-эксплуатационные показатели транспортных средств:

- ◆ повышение производительности вагона на 16%;
- ◆ повышение производительности локомотива на 18,2%;
- ◆ увеличение межремонтного пробега локомотивов в 1,5 раза;
- ◆ сокращение удельного расхода электроэнергии на 5%;

- ◆ сокращение удельного расхода топлива на тягу — на 6,7%;
- ◆ поэтапное увеличение межремонтного пробега пассажирских вагонов до 600 тыс. км;
- ◆ увеличение межремонтного пробега грузового вагона до 500 тыс. км, а в дальнейшем — до 1 млн км;
- ◆ переход к новой системе планирования ремонтов, учитывающей пробег груженого вагона или тонно-километровую работу подвижного состава<sup>6</sup>.

Отметим при этом, что прогнозируемый дефицит основных видов подвижного состава является устойчиво растущим, начиная с 2008, и к 2015 году должен составить:

- ◆ по локомотивам — 1 024 секций;
- ◆ по пассажирским вагонам — 966 шт.;
- ◆ по вагонам электропоездов — 563 шт.;

Таблица 3

Расчет потребного инвентарного парка и объем закупок подвижного состава на период до 2015 года

Наименование подвижного состава	Потребный инвентарный парк, ед. (инерционный вариант) в 2015 г.	Потребный инвентарный парк, ед. (оптимистический вариант) в 2015 г.	Объем закупок, ед. (инерционный вариант) в период до 2015 г.	Объем закупок, ед. (оптимистический вариант) в период до 2015 г.
Грузовые электровозы	6 265	6 861	1 973	2 569
в т. ч.				
Постоянного тока	2 455	2 689	551	785
Переменного тока	3 810	4 172	1 422	1 784
Пассажирские электровозы	1 958	2 160	1 050	1 252
в т. ч.				
Постоянного тока	912	889	638	615
Переменного тока	1 030	1 128	403	501
Двойного питания	16	143	9	136
Грузовые тепловозы	2 178	2 488	1 466	1 776
Пассажирские тепловозы	570	628	294	352
Маневровые тепловозы	5 192	6 230	881	1 919
Итого локомотивы	16 163	18 367	5 664	7 868
Мотор-вагонный подвижной состав	17 917	18 645	8 666	9 394
Дизельный мотор-вагонный подвижной состав	2 369	2 376	2 239	2 246
Пассажирские вагоны	26 998	28 418	14 684	16 104
Грузовые вагоны	903 500	981 100	448 400	526 000

<sup>5</sup> Стратегия развития транспортного машиностроения Российской Федерации в 2007-2010 годах и на период до 2015 года (с поправками и изменениями). М., 2012. С. 33–34.

◆ по грузовым вагонам — до 100 тыс. шт.

Подводя итог сказанному, отметим, что изменение архитектуры отраслевых конкурентных процессов, имевшее место в результате реструктуризации сферы железнодорожного транспорта само по себе не способствовало и не способствует росту масштабов промышленного производства в отрасли транспортного машиностроения России, росту его экономической эффективности, снижению цен на конечную продукцию, либо переходу предприятий отрасли на направление инновационного развития.

Наоборот, увеличение числа потребителей, не сопровождаемое

ростом масштабов конкуренции в отрасли, выраженном в росте числа и объемов тендеров на закупку подвижного состава, увеличивает неопределенность в хозяйственной деятельности предприятий-производителей, требует от них дополнительных непроизводительных затрат на системный рост конкурентной активности, либо на противодействие конкуренции и создание многоотраслевых промышленно-транспортных комплексов в составе локального оператора грузоперевозок и группы предприятий транспортного машиностроения.

При этом отрасль характеризуется масштабным резервом импортозамещения в пределах 50–100 млрд долл. США, который мо-

жет еще более увеличиться при отсутствии последовательности и результативности в обоснованном снижении отраслевых барьеров и приходе на рынок крупных иностранных производителей, обладающими асимметричными конкурентными преимуществами.

Для более точной характеристики процессов *ограниченной конкуренции* в рассматриваемой отрасли и исследования особенностей восприятия процессов ограниченной конкуренции предприятиями — участниками рынка нами было осуществлено комплексное управленческое исследование, дизайн которого приведен в *таблице 4* (методологической основой послужили разработки В. Анурина, И. Муромкиной, Е. Евтушенко<sup>7</sup>).

Таблица 4

План комплексного исследования особенностей ограниченной конкуренции на национальном рынке грузовых вагонов

Этап	Содержание этапа
1	2
<b>1. Разработка концепции исследования</b>	
1.1. Определение проблемы	Существующая на рынке ограниченная конкуренция между производителями грузовых вагонов, с одной стороны, способствует устойчивому функционированию отрасли в целом и обеспечивает предприятия-собственники грузовых вагонов морально устаревшей, но надежной и качественной продукцией. С другой стороны, предприятия – производители лишены стимулов к развитию инновационной активности в производственной деятельности, одной из причин чего и является ограниченная конкуренция.
1.2. Постановка целей	Для получения комплексной оценки состояния и значимости процессов ограниченной конкуренции в деятельности предприятий транспортного машиностроения (сегмент производителей грузовых вагонов) необходимо: 1) получить количественные характеристики производственной мощности предприятий и уровня его текущего использования; 2) интерпретировать экспертные оценки в части отношения к ограничению конкуренции в отрасли и учету этого фактора в конкурентной стратегии предприятий-производителей; 3) охарактеризовать особенности инновационно-конкурентной активности предприятий – участников исследования; 4) исследовать собственное видение предприятий – производителей в части перспектив развития в ближайшие годы; 5) изучить отношение респондентов к содержанию и практической реализации Стратегия развития отрасли
1.3. Формулирование рабочей гипотезы исследования	Ограниченная конкуренция в отрасли способствует устойчивому функционированию предприятий и снижает неопределенность хозяйственной деятельности, одновременно снижая стимулы предприятий к ускоренному развитию под давлением конкурентных сил и факторов
<b>2. Отбор источников информации</b>	
2.1. Вторичная информация	Данные Минпромторга России об объемах производства продукции транспортного машиностроения и крупных предприятиях отрасли
2.2. Первичная информация	Результаты опроса представителей крупных предприятий – производителей грузовых вагонов в России методом глубинного структурированного интервью, данные бухгалтерской и управленческой отчетности предприятий – участников исследования

<sup>6</sup> Стратегия развития транспортного машиностроения Российской Федерации в 2007–2010 годах и на период до 2015 года (с поправками и изменениями). М., 2012. С. 33–34.

<sup>7</sup> Анурин В., Муромкина И., Евтушенко Е. Маркетинговые исследования потребительского рынка. СПб.: Питер, 2004. С. 63–64.



Таблица 4 (Окончание)

1	2
3. Сбор информации	
	Сбор данных осуществляется в соответствии с целями исследования. Вторичная информация получена из данных Минпромторга России. Эмпирические данные получены в ходе опроса представителей топ-менеджмента 8 крупнейших производителей грузовых вагонов в России, а также по результатам исследования публичной отчетности этих промышленных предприятий

Данные о производственной мощности крупнейших российских предприятий, производящих грузовые вагоны, приведены в *таблице 5*.

Из приведенных данных видно, что крупнейшим производителем грузовых вагонов в России в 2012 году являлось ОАО «НПК «Уралвагонзавод», выпустившее в от-

четном году 24 050 вагонов, что обеспечило ему 40,52% общего объема производства в сегменте. На втором месте с производством 7 753 вагона в 2011 году находилось ОАО «Алтайвагон», на третьем – ОАО «Рузхиммаш» (5 502 вагона). Отметим также, что на долю производителей, не вошедших в выборку, пришлось в 2011

году 11,74% выпуска (при этом на каждого из них приходилось гораздо меньшее число выпущенных вагонов в сравнении с крупнейшими игроками рынка).

Характеристика производственного цикла крупнейших производителей отрасли приведена в *таблице 6*.

Таблица 5

Производственная мощность ведущих производителей отрасли и уровень ее использования

Предприятие	Производственная мощность в 2012 г.	Выпуск грузовых вагонов за 2011 г.
ЗАО «Промтрактор»	6 000 вагонов в год	4 760
ЗАО «Трансмашхолдинг» ОАО «Брянский машиностроительный завод»	5 000 вагонов в год	4 652
ОАО «Алтайвагон»	9 000 вагонов в год	7 753
ОАО «Армавирский завод тяжелого машиностроения»	1 800 вагонов в год	1 525
ОАО «НПК «Уралвагонзавод»	25 000 вагонов в год	24 050 (в том числе 19 589 полувагонов, 5 350 цистерн)
ОАО «Рузхиммаш»	8 000 вагонов в год	5 502
ОАО «Тихвинский вагоностроительный завод»	13 тыс. вагонов, 65 тыс. колесных пар, 90 тыс. тонн стального железнодорожного литья в год	
ОАО «Энгельсский завод металлоконструкций»	4 700 вагонов в год	4 682

Таблица 6

Характеристика производственного цикла предприятия

Предприятие	Характеристика производственного цикла
ЗАО «Промтрактор»	Основные цеха: УССК, малых серий, вагоносорочный, разборки и подготовки вагонов, ходовых частей. Заготовительные цеха: кузнечно-штамповочный с отделением по механообработке, транспортный с 30 километрами железнодорожных путей необщего пользования
ЗАО «Трансмашхолдинг» ОАО «Брянский машиностроительный завод»	Вагонное производство (4 цеха – заготовительный, вагонно-сдаточный, рам и тележек, малярно-кузовной, 2 участка, 5 отделов), Металлургическое производство (объединяет 8 цехов, в том числе сталелитейный, чугунолитейный, кузнечно-прессовый, прокатный, пружинный и 4 отдела),
ОАО «Алтайвагон»	Полный цикл обработки деталей и сборки вагонов (литье – металлообработка – сборка - окраска)
ОАО «Армавирский завод тяжелого машиностроения»	Полный цикл обработки деталей и сборки вагонов (литье – металлообработка – сборка - окраска)
ОАО «НПК «Уралвагонзавод»	Металлургическое, вагоносорочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное производства, производство нестандартизированного оборудования, позволяющие обеспечивать замкнутый цикл выпуска продукции. Четыре конструкторских бюро, в том числе головное в отрасли грузового вагоностроения, и два института
ОАО «Рузхиммаш»	Полный цикл обработки деталей и сборки вагонов (литье – металлообработка – сборка - окраска)
ОАО «Тихвинский вагоностроительный завод»	Современное производство полного технологического цикла по выпуску грузовых вагонов нового поколения с улучшенными эксплуатационными характеристиками
ОАО «Энгельсский завод металлоконструкций»	Полный цикл обработки деталей и сборки вагонов (литье – металлообработка – сборка - окраска)

Из приведенных данных видно, что все крупнейшие предприятия отрасли обладали полным циклом производства, включавшим в себя литье, последующую металлообработку, сборку и окраску готовых вагонов, при этом масштабом деятельности отличалось ОАО «НПК «Уралвагонзавод», имевшее в своем составе четыре конструкторских бюро и два института, и по сути являясь вертикально интегрированным промышленным комплексом. Необходимо отметить также появление на рынке нового игрока – ОАО «Тихвинский вагоностроительный завод», который должен ознаменовать новый этап в развитии отрасли транспортно-машиностроения России, поскольку представляет собой самое современное и одно из самых масштабных предприятий анализируемой отрасли.

Ассортимент выпускаемой продукции в сегменте грузовых вагонов охарактеризован в *таблице 7*.

Из приведенных данных видно, что в части ассортимента выпуска-

емой продукции в отрасли были два несомненных лидера с пересекающимся между собой ассортиментом: ОАО «НПК «Уралвагонзавод»» (19 типов вагонов, преимущественно полувагоны) и ОАО «Рузхимаш» (48 моделей со специализацией на выпуске цистерн). Остальные игроки предпочитали выпускать продукцию в наиболее массовом подсегменте грузовых полувагонов различных модификаций, которые были наиболее востребованы потребителями.

Дальнейшее исследование в части *отношения представителей предприятий к конкуренции*, характеристика конкурентной стратегии предприятий – участников исследования, состояние инновационно-конкурентной деятельности, анализ перспектив развития предприятия в контексте отраслевой Стратегии развития было осуществлено в форме глубинного структурированного интервью с представителями топ-менеджмента крупнейших предприятий сегмента. В соответствии с Кодексом исследований ECOMAR отве-

ты респондентов будут представлены в обобщенном виде, кроме случаев, характерных для конкурентной деятельности отдельных предприятий.

*Отношение к отраслевой конкуренции* среди представителей крупнейших российских производителей грузовых вагонов следует оценить как консервативно-умеренное. Все предприятия отметили наличие сформированных не менее чем на 75% портфелей заказов на 2013–2014 гг., причем подавляющая часть заказов была размещена на условиях предварительного финансирования, что снижало финансовые риски производителей. Несмотря на значительный масштаб тендерной деятельности в отрасли, фактически тендеры на поставку грузовых вагонов в 2011–2012 гг. выигрывали не наиболее эффективные поставщики, а производители, обладавшие незагруженной производственной мощностью (такая ситуация характерна в условиях ажиотажного спроса, значительно превышающего масштабы деятельности и производственную мощность действующ-

Таблица 7

Ассортимент выпускаемой продукции в сегменте грузовых вагонов

Предприятие	Выпускаемая продукция
ЗАО «Промтрактор»	Полувагоны (5 видов), тележки (4 вида), вагон – автомобилевоз, платформа 80 футов
ОАО «Брянский машиностроительный завод»	10 видов вагонов (платформы, полувагон, хопперы)
ОАО «Алтайвагон»	Крытые вагоны (2 вида), весопроверочный вагон, полувагоны (5 видов), платформы (12 видов), цистерны 3 (вида)
ОАО «Армавирский завод тяжелого машиностроения»	Производство глуходонных полувагонов модели 12-1592, люковых полувагонов модели 12-1704-04, крытых вагонов модели 11-1807, 11-1807-01, крытого специализированного вагона модели 11-1709, железнодорожных платформ для перевозки крупнотоннажных контейнеров модели 13-1796, вагона для перевозки легковых автомобилей модели 11-1804
ОАО «НПК «Уралвагонзавод»»	19 типов вагонов нового поколения: цистерны различного назначения, платформы для перевозки контейнеров, лесоматериалов и других материалов, специализированные и универсальные полувагоны, вагоны-хопперы, думпкары, а также узлы и детали к ним
ОАО «Рузхимаш»	48 моделей (вагоны-цистерны, полувагоны, вагоны-хопперы, платформы, вагоны-самосвалы, окатышевозы, автомобилевозы)
ОАО «Тихвинский вагоностроительный завод»	четыре типа грузовых вагонов: полувагон с глухим кузовом, вагон-хоппер для минеральных удобрений, вагон-платформу для крупнотоннажных контейнеров погрузочной длиной 80 футов и универсальный полувагон с разгрузочными люками
ОАО «Энгельсский завод металлоконструкций»	Вагон-платформа, вагон-самосвал, полувагон, крытый вагон (12 видов)

щих производителей). В части конкурентной стратегии только 2 из 8 производителей охарактеризовали ее как действия, направленные на ведение полноценной конкурентной борьбы, 5 из 8 производителей охарактеризовали свою конкурентную стратегию как сосуществование с конкурентами, а один узкоспециализированный производитель вообще отметил фактическое отсутствие конкуренции с другими производителями.

В части функциональных направлений конкурентной стратегии производители указали достаточно ограниченный набор инструментов конкуренции, реально применяемый в 2011–2012 гг., в который входили прежде всего ценовой мониторинг конкурентных предложений, участие в стратегических альянсах (прежде всего в некоммерческом партнерстве «Союз вагоностроителей»), участие в тендерах на поставку подвижного состава. При этом методы и средства ценовой конкуренции не пользовались спросом из-за имеющегося дефицита продукции на рынке, наоборот, отечественные производители часто диктовали потребителям свои условия договоров за счет того, что продукция ближайших конкурентов — украинских производителей железнодорожных вагонов была скомпрометирована рядом имевших место аварий, причиной которых служило разрушение несущей конструкции вагона (т. е. производственный брак). Производитель из Краснодарского края отметил попытки ведения недобросовестной конкуренции, выраженные в попытке дискредитации производителя и выпускаемой им продукции за счет распространения заведомо ложных сведений.

Все производители, участвующие в исследовании, принимали участие в отраслевых или межотраслевых стратегических альянсах, являясь самостоятельными вертикально интегрированными промышленными комплексами (ОАО «НПК Уралвагонзавод») либо участвуя в технологических переделах (ОАО «Рузхиммаш» в составе группы «Базовый элемент», стратегический альянс ОАО «Армавирский завод тяжелого машиностроения» и «Азов-электросталь», «Бежицкий сталелитейный завод», «Промтрактор-Промлит»). Такое участие позволяло максимизировать экономическую эффективность работы предприятия либо за счет участия в вертикальной цепочке создания добавленной стоимости, либо за счет полного ее охвата, либо за счет экономической целесообразности приобретения машинокомплектов либо отдельных узлов и деталей для последующей сборки.

Представители предприятий охарактеризовали отраслевую среду как сложившуюся, отличающуюся стабильностью и значительным потенциалом роста внутреннего производства, направленного на импортозамещение. Был отмечен факт первого за последние 30 лет создания нового предприятия в отрасли, инвестиции в создание которого составили более 30 млрд руб. (которое, впрочем, тоже не обеспечивает полного импортозамещения реализуемых грузовых вагонов). При этом респонденты отметили структурообразующую роль ОАО «РЖД» и его естественно-монопольный статус как одну из причин относительной отраслевой стабильности в 2008–2011 г. Перспективы развития конкурентной среды отрасли были охарактери-

зованы респондентами как умеренно-стабильные, хотя появление на рынке многочисленных владельцев мелких, средних и крупных парков грузовых вагонов было воспринято неоднозначно. С одной стороны, этот фактор должен положительно повлиять за объема производства продукции и оказания услуг в отрасли за счет децентрализации финансовых потоков собственников подвижного состава и повышения уровня их заинтересованности в инновационных разработках, а также качественном и своевременном ремонте имеющегося парка. С другой стороны, в отрасль железнодорожных грузоперевозок должны прийти эффективные собственники, намеревающиеся осуществлять в ней долговременную деятельность, в то время как сегодня эта сфера находится в стадии перехода от монополии к монопольной конкуренции. Исходя из опыта реструктуризации других отраслей промышленности, по мнению респондентов, такой переход означает прежде всего снижение интенсивности воспроизводственных процессов, т. е. процесса замены устаревающего парка грузовых вагонов, срок эксплуатации которых будет искусственно увеличиваться.

Экспертная оценка уровня недобросовестной конкуренции в отрасли респондентами была сильно дифференцирована. Кубанский производитель привел факт недобросовестной конкуренции 2012 года, в ходе которого представитель отраслевого объединения предприятий-производителей, воспользовавшись фактом аварии и результатами разбирательства, указавшими на вину украинского производителя грузового вагона, распространил сведения о том, что в работе конкретно взятого

предприятия используются машинокомплекты, узлы и детали этого производителя без надлежащего контроля качества, что чревато дальнейшими авариями. В ответ на такое безосновательное заявление кубанский производитель обратился в арбитражный суд г. Москвы с требованием о признании распространенных НП «Объединение вагоностроителей» сведений несоответствующими действительности и понуждении НП «Объединение вагоностроителей» опровергнуть порочащие честь, достоинство и деловую репутацию ОАО «АЗТМ» сведения. Остальные производители не ощущали последствия недобросовестной конкуренции в своей деятельности на внутреннем рынке.

*Степень свободы конкуренции* в отрасли была охарактеризована респондентами дифференцированно. С одной стороны, никаких препятствий к освоению смежных сегментов рынка грузовых вагонов, либо к разработке инновационных образцов продукции производителями не отмечено. С другой — барьер входа в отрасль в виде инвестиций, необходимых для открытия нового предприятия, составляет не менее 30 млрд руб., а при освоении нового производства в рамках действующего предприятия — не менее 8–10 млрд руб. Себестоимость разработки нового типа вагона собственными силами от экспериментального образца до запуска в серийное производство составляет 15–30 млрд руб., причем экономическая эффективность подобных разработок в настоящее время подвергается сомнению в силу ажиотажного спроса на уже освоенную и выпускаемую продукцию. Инновационная продукция также характеризуется значительно более высокой

ценой, которая не всегда компенсирует увеличенный межремонтный интервал.

Представители предприятий-производителей достаточно осторожно рассматривали перспективы иностранных производителей на российском рынке грузовых вагонов, сильно дифференцировав свои оценки в отношении производителей из стран бывшего СССР (Украина, Казахстан, Грузия) и из стран дальнего зарубежья. Продукция из стран бывшего СССР занимала значительную долю на внутреннем российском рынке в 2010–2012 гг. с устойчивой тенденцией к росту, при этом наибольшей активностью характеризовались украинские вагоноремонтные заводы, прежде всего Крюковский вагоноремонтный завод (г. Кременчуг), ОАО «Азовмаш», ОАО «Днепровагонмаш». Продукция производителей из дальнего зарубежья тревожила отечественных производителей грузовых вагонов намного меньше, поскольку ценовое конкурентное преимущество в этом случае было весьма значительным. Отметим при этом, что производители из дальнего зарубежья предпочитали акцентировать свою деятельность на внутреннем рынке подвижного состава в сегментах пассажирских вагонов, локомотивов, вагонов метро и электропоездов.

Охарактеризовать *инновационно-конкурентную активность* отечественных производителей в 2011–2012 гг. в отрасли транспортного машиностроения (сегмент грузовых вагонов) можно следующим образом. Объем финансирования инновационной деятельности лишь на 2 из 8 предприятий — участников исследования позволял говорить об инновациях в части разработки и внедрения отдельных узлов и агрегатов гру-

зовых вагонов. Наибольшей инновационностью продукции в отрасли отличается ОАО «Тихвинский вагоностроительный завод», официально открытый 30 января 2012 года. Продукция завода — четыре типа грузовых вагонов нового поколения совместной разработки американской компании *Starfire Engineering & Technologies* и отечественного Инженерного Центра Вагоностроения на базе тележки типа *Barber S-2-Rc* осевой нагрузкой 23,5 тс и 25 тс разработки *Standard Car Truck* (корпорация *Wabtec*, США). В создании современного производства и инновационной продукции использованы инженерно-технические, конструкторские и технологические решения от передовых мировых компаний — Германия, Австрия, Великобритания, Словения, Канада, Испания, США, Чехия, Бельгия, Финляндия. Проектированием завода, его технологическим вооружением, управлением строительными работами, а также сдачей в эксплуатацию занималась израильская группа компаний *BARAN* и инжиниринговая компания ЗАО «ИСМ» (совместное предприятие группы ИСТ и *Baran Group*).

Остальные предприятия-производители предпочитали выпуск проверенных временем грузовых вагонов, основные усилия в части инновационной деятельности сводились к появлению различных модификаций вагонов под нужды конкретных заказчиков. Проблемы в части активизации инновационной деятельности отмечены и в отраслевой Стратегии развития, при этом главным препятствием в развитии инновационно-конкурентной деятельности собственных предприятий респонденты единодушно назвали значительный размер инвестиций в подоб-

ные проекты при их сомнительной экономической эффективности, которая к тому же не поддается достаточно точному прогнозированию.

Достаточность собственных ресурсов для финансирования инновационной деятельности все производители оценили как дефицитную. Отрасль транспортного машиностроения характеризуется достаточно высокой инвестиционной емкостью инновационных проектов, прогнозируемость результатов которых снизилась при переходе отрасли-потребителя от монополии к конкуренции (фактически к олигополии). При этом нынешние покупатели грузовых вагонов ориентированы прежде всего на их стоимость, в отдельных случаях — на критерий «цена/качество», но не на инновационность выпускаемых образцов. Эти обстоятельства в значительной мере снижают ожидания производителей грузовых вагонов в части инновационной деятельности в этом сегменте рынка, что сказывается на размерах соответствующих статей корпоративных бюджетов развития. Следует также отметить, что только 2 из 8 респондентов отметили наличие в структуре предприятия собственных полноценных конструкторских бюро, способных разработать и пустить в серию новый тип железнодорожного вагона, на остальных предприятиях конструкторские бюро не обладали подобной функциональностью и были направлены скорее на решение тактических конструкторских задач.

К объектам интеллектуальной собственности — результатам инновационной деятельности респонденты отнесли прежде всего патенты на отдельные образцы железнодорожных вагонов (на

пример, конструкция полувагона 12-9085 защищена патентом Российской Федерации на полезную модель № 74610 «железнодорожный полувагон»), а также патенты на отдельные технологические инновации. Организационные и маркетинговые инновации на предприятиях респондентов пользовались гораздо меньшей популярностью в силу отработанности производственного процесса и высоким требованиям к качеству готовой продукции.

*Экспертная оценка перспектив инновационной деятельности* в соответствии со Стратегией развития отрасли респондентами была негативной. Респонденты отмечали, что основные тезисы Стратегии развития отрасли транспортного машиностроения направлены на сегмент локомотивов, в то время как сегмент грузовых вагонов вообще не рассмотрен в качестве приоритета инвестиционной и инновационной деятельности. Проблемой инновационной деятельности является также рассмотрение в качестве магистрального направления развития отрасли консолидацию отраслевых активов, которое подменяет собой усилия по интенсивному развитию инновационного потенциала крупнейших предприятий-производителей.

*Перспективы развития собственных предприятий* в 2013–2014 гг. были оценены респондентами следующим образом. В качестве основных целей развития на указанную перспективу респонденты отмечали необходимость реализации проектов по расширению производственной мощности на фоне имеющего место значительного дефицита предложения на внутреннем рынке грузовых вагонов. При этом основным приоритетом развития являлось раз-

витие литейного производства и технологического передела металлообработки, направленные на увеличение абсолютного размера производственной мощности отдельных предприятий-производителей. Отдельные респонденты отмечали необходимость усиления внутриотраслевого взаимодействия, использования в производственном цикле машинокомплектов и отдельных узлов (деталей) сторонних, в том числе иностранных производителей. Респонденты сошлись во мнении об отсутствии перспектив стратегического перехода в отрасли на перспективу 2013–2014 гг., достаточно скептически оценив перспективность масштабных инвестиционных вложений в инновации в этом сегменте рынка подвижного состава. Главным приоритетом развития на 2013–2014 гг. респонденты считали повышение экономической эффективности действующего производства и его экстенсивный рост.

*Конкурентная стратегия* как отдельный документ, характеризующий функциональное направление общей стратегии развития предприятия, на всех восьми опрошенных предприятиях отсутствовала, лишь на одном предприятии она присутствовала в описании стратегии развития предприятия. При этом конкурентная стратегия представляла собой совокупность принципов ведения конкуренции, являясь по сути частью общей товарно-ресурсной стратегии развития предприятия. Такое положение дел указывало на спокойное отношение производителей к конкуренции в ближайшей и среднесрочной перспективе и отсутствие реальной потребности в разработке конкретных мероприятий и программ конкурентной борьбы.

На 2013–2014 гг. предприятия-производители прогнозировали устойчивый рост конъюнктуры спроса на грузовые железнодорожные вагоны, объясняя это примерами из международной практики. При этом основным сдерживающим фактором роста общего парка грузовых вагонов производители называли неразвитость системы железнодорожных путей, по этому показателю российская железнодорожная транспортная система значительно отстает от американского и немецкого аналога. Рост спроса на железнодорожные вагоны обеспечивается также готовностью лизинговых компаний и банков осуществлять финансирование сделок по их приобретению, что, в свою очередь, объясняется масштабом и низкой рискованностью подобных сделок в сравнении с другими видами транспорта. По мнению респондентов, по итогам 2014 года не менее 20% объема сегмента грузовых вагонов на внутреннем российском рынке будет занято импортом, причем главной причиной этого является дефицит производственной мощности отечественных производителей.

Производители достаточно скептически оценивали необходимость и готовность собственных предприятий к резким изменениям конъюнктуры спроса, справедливо указывая на ее устойчивый повышательный тренд. Даже ввод в эксплуатацию нового крупного отраслевого игрока не сможет, по мнению респондентов, переломить в ближайшей перспективе тенденцию системного превышения спроса над предложением, такая ситуация, по консервативным прогнозам, может сложиться к 2018–2020 годам.

Все предприятия — участники исследования имели сформиро-

ванные на период 2013–2014 гг. бизнес-планы корпоративного развития, главным пунктом которых являлось увеличение текущей производственной мощности, особенно в части исходных переделов (литье и металлообработка).

*Оценки респондентами результативности Стратегии развития отрасли транспортного машиностроения* в части деятельности собственных предприятий были следующими. Все респонденты знали о факте существования этой Стратегии, равно как были осведомлены и об основных пунктах ее содержания. Только один из восьми респондентов отметил факт участия его предприятия в разработке и корректировке содержания данного программного документа. Актуальность целей и задач отраслевого развития в соответствии с принятой Стратегией семь из восьми респондентов оценили как несоответствующую реальным целям и задачам развития их предприятий, отметив при этом совпадение целей и задач реализации отраслевой Стратегии целям и задачам развития вертикально интегрированного промышленного комплекса (ЗАО «Трансмашхолдинг») при одновременном игнорировании реальных потребностей отраслевого развития, имеющих у других, независимых игроков отрасли.

Поскольку финансирование Стратегии развития транспортного машиностроения не связано с прямыми инвестициями в предприятия отрасли, то все участники исследования заявили об отсутствии реального участия в реализации мероприятий указанной Стратегии, негативно оценив ее реальную результативность в части положительного влияния на экономическую эффективность собственных предприятий. По

мнению респондентов, реализуемая Стратегия нуждается в серьезной корректировке и внесении соответствующих мероприятий по развитию сегмента производства грузовых вагонов. Приоритетными направлениями в этой части респонденты назвали финансирование приобретения проектной документации у ОАО РЖД, а также совместное участие государства, иностранных инвесторов и отечественных предприятий в финансировании научно-технических разработок прикладного характера, особенно в части увеличения нагрузки на ось грузовых вагонов с действующих 230 кН (23,5 тс) до 245 кН (25 тс), а также увеличение межсервисного интервала грузовых вагонов до 1 млн км пробега, что позволит существенно увеличить эффективность использования грузовых вагонов.

Подводя итог сказанному, отметим следующие *выводы*:

- ♦ уровень загрузки производственной мощности предприятий транспортного машиностроения в сегменте грузовых вагонов в 2010–2012 гг. приближался к 100%, именно это обстоятельство стало причиной масштабного импорта подвижного состава, а также появления на рынке нового крупного современного машиностроительного предприятия. В ближайшей перспективе прогнозируется увеличение производственной мощности крупнейших игроков рынка, что может способствовать некоторому обострению конкурентных процессов в отрасли;
- ♦ представители крупнейших предприятий — производителей железнодорожных вагонов отметили наличие в деятельности их предприятий целой системы

- барьеров, сдерживающих неуправляемое развитие конкурентных процессов, главными из которых являются барьеры входа в отрасль и барьеры стоимости разработки и серийного выпуска новых образцов продукции;
- ◆ незначительный уровень конкуренции в отрасли нашел свое отражение в практически полном отсутствии конкурентных стратегий и фактической реализации отдельных принципов ведения конкурентной борьбы в деятельности предприятий — участников исследования. Кроме того, в отрасли отсутствуют реальные стимулы к качественному увеличению масштабов инновационно-конкурентной деятельности, поскольку спрос на грузовые вагоны существенно превышал их предложение в 2009–2011 гг., и подобная тенденция сохранится, по прогнозам производителей, до 2015 года;
  - ◆ магистральным трендом развития предприятий сегмента производства грузовых вагонов в ближайшей и среднесрочной перспективе является экстенсивное развитие производственной мощности в основных технологических переделах, особенно в железнодорожном литье и металлообработке (производстве машинокомплектов для сборки грузовых вагонов), а также использование машинокомплектов иностранных, в первую очередь украинских и китайских производителей;
  - ◆ несмотря на формальное обозначение в отраслевой Стратегии развития отрасли транспортного машиностроения проблем инвестиционной, инновационной и конкурентной деятельности промышленных предприятий, производители крайне скептически оценили ее реальную результативность в силу отсутствия реального финанси-
- рования деятельности предприятий или их объединений, а также концентрации внимания только на сегменте производства локомотивов в ущерб остальным сегментам отрасли;
- ◆ влияние процессов конкуренции на отраслевое развитие в анализируемой отрасли следует оценить как незначительное, при этом, с одной стороны, неуправляемое развитие конкуренции не смогло нанести значительного вреда отраслевым и корпоративным хозяйственным связям и бизнес-процессам, а с другой — не способствует ускорению темпов инновационно-конкурентной активности, недостаточно стимулирует научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы на предприятиях отрасли, что находит свое выражение в отсутствии качественного роста факторной конкурентоспособности выпускаемой продукции.

## REFERENCES

1. Tzelevaya model rynka gruzovykh zhelezнодорожных перевозок на период до 2015 года и план мероприятий по ее реализации. Available at: [http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/naturmonopoly/monopoly/doc20110919\\_010](http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/naturmonopoly/monopoly/doc20110919_010).
2. Ibid.
3. Strategiya razvitiya transportnogo mashinostroeniya Rossiyskoy Federatsii v 2007-2010 godah i na period do 2015 goda (s popravkami i izmeneniyami). Moscow, 2012, pp. 10–11.
4. Ibid. P. 33.
5. Ibid. Pp. 33–34.
6. Ibid.
7. Anurin V., Muromkina I., Evtushenko E. *Marketingoviye issledovaniya potrebitelskogo rynka*. S.Petersburg, Piter Publ., 2004, pp. 63–64.

## 37 ВОПРОСОВ, КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗАДАТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ИННОВАЦИОННОГО ПРОДУКТА



**Токарев Борис Евгеньевич,**

к. т. н., доцент кафедры маркетинга Государственный университет управления (ГУУ)  
tokarevboris@gmail.com

В статье обсуждаются проблемы проведения анализа потребителей инновационного продукта. Предложена модель последовательного анализа этапов взаимодействия потребителя с продуктом на основе перечня из 37 типовых вопросов. Продемонстрирована применимость данной методики при изучении поведения потребителей на примере инновационного медицинского теста.

**Ключевые слова:** инновационный продукт; инновационный рынок; потребительское поведение; потребитель.

### 37 QUESTIONS THAT HAVE TO ASK PRODUCER OF INNOVATION PRODUCT

**Tokarev Boris E.,**

Ph.D., Associate Professor of Marketing, Department of Marketing, State University of Management, Moscow, Russia  
tokarevboris@gmail.com

The article is devoted for consumer innovation products analysis. The model of consistent analysis for interaction stages consumer with product is discussed that includes 37 questions. Example for innovative medical test demonstrates merits of suggested model.

**Keywords:** innovative product; innovative market; consumer behavior; customer.

Проблемы понимания рыночных перспектив инновационного продукта, созданного на основе новой технологии, и определения его целевых потребителей, являются значительно более сложными, нежели для рынков традиционных и известных потребителям продуктов.

Методы анализа потребителей инновационных продуктов имеют существенные ограничения, вызванные тем, что исследование потенциальных потребителей трудоемко, а изучение реакции пользователей на инновационный продукт не только дорого, но крайне затруднительно.

В анализе потребителей инновационных продуктов одним из клю-

чевых факторов является специфика потребительского поведения. Внимательно изучая его, понимая, на каких этапах можно повлиять на процесс приобретения продукта, отделы маркетинга компаний могут внести весомый вклад в итоговый результат внедрения инновационного продукта на рынок.

Классическая схема формирования спроса и продаж<sup>1</sup>, на которой основывается анализ потребительского поведения, приведена на *рисунке 1*. Однако она не полностью отражает все важнейшие этапы выбора и потребления инновационного продукта, имеющего ярко выраженные особенности.

Практический анализ поведения потребителей инновационных продуктов можно реализовать на основе модели формирования логического построения последовательности решений и действий, которые будет предпринимать потенциальный покупатель и пользователь продукта. Данная модель содержит несколько важнейших этапов, которые потребитель проходит (так или иначе должен осуществить) — от узнавания о существовании такого инновационного продукта, до его прекращения использования. В работе<sup>2</sup> такая последовательность названа «цепочкой потребления».

Инновация может значительно повысить уровень ценностей,

<sup>1</sup> Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Пер. с нем. М.: Высшая школа, 1998.

<sup>2</sup> Макмиллан И., Макгарт Р. Открытие новых точек дифференциации / Управление инновациями: Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 147.



предлагаемых потребителям, что ведет к росту степени удовлетворенности запросов последних. Клиент, потребности которого удовлетворены на высоком уровне, становится не только поклонником товаров и услуг данной компании, но выступает в роли ее «миссионера». Чем шире круг таких позитивных взаимосвязей, тем сильнее укрепляется и расширяется клиентская база, что приводит к формированию нового рынка.

Почему имеется необходимость более внимательного отношения к подобным проявлениям моделей поведения? Потому что, изучив специфику таких моделей для каждого инновационного продукта, можно не только определить место и время взаимодействия, но исследовать и спрогнозировать возможные реакции потребителя на новый продукт. В целом результаты анализа дают основания для разработки всего комплекса маркетинга инновационного продукта, нацеленного на большую степень доступности потенциального потребителя, его вовлечение в различные коммуникационные сообщества, и в конечном результате на увеличение продаж. Понимая специфику поведения потребителей и его взаимодействия с продуктом можно разрабатывать обоснованные стратегии дифференциации продукта и позиционирование, обоснованно выбирать методы продвижения и ценовую политику, прогнозировать реакцию потребителей.

На рисунке 2 представлена предлагаемая модель цепочки потребления продукта, которая содержит 7 основных этапов.

Представим *цепочку потребления* в виде концентрической модели (рис. 3), в которой для каждого из перечисленных этапов приведены основные критерии, по которым потребитель может взаимодействовать с продуктом.

Значительным преимуществом представления концентрической модели является реальная возможность применения количественных методов оценки как отдельных показателей этапов, так и прогнозирования суммарных показателей продаж инновационных продуктов, а именно возможного объема продаж и показателей проникновения<sup>3</sup>.

Ниже приведен список из 37 вопросов, которые необходимо задавать производителю при проведении анализа рынка на предмет понимания потребителей и получить на них внятные ответы. Сгруппировав эти вопросы по группам, соответствующим этапам взаимоотношений потребителя с продуктом, показанным на рисунке 2, и детализированным критериям на рисунке 3, можно получить количественные оценки переходов из вышерасположенного уровня анализа к нижнему. Такой подход не только позволяет устранить пробелы постановки задач маркетинговых исследований, но

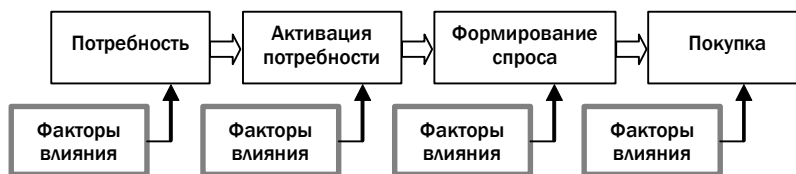


Рис. 1. Этапы процесса формирования продаж

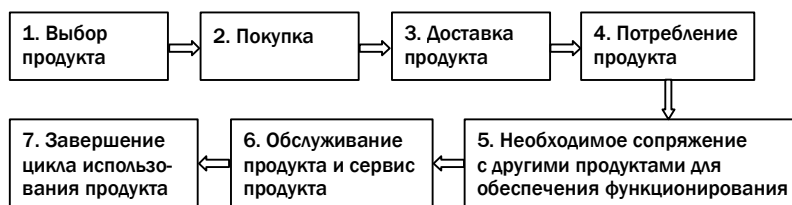


Рис. 2. Этапы взаимоотношений потребителя с продуктом



Рис. 3. Концентрическая модель анализа потребления инновационных продуктов

<sup>3</sup> Токарев Б.Е. Метод оценки потенциала продаж инновационных продуктов // Менеджмент инноваций. 2013. № 1. С. 72–80.

и формализовать критерии оценки инновации.

Нахождение ответов на поставленные вопросы позволяет решить проблему оценки возможностей инновационного продукта более надежно с обеспечением заданного уровня вероятности.

Рассмотрим *пример использования предложенного подхода*.

Инновационная компания разработала экспресс-методику тестирования некоего заболевания, весьма опасного и приводящего в течение нескольких часов либо к инвалидности, либо к летальному исходу.

Тест выполняется в виде полосок с индикатором и приемным устройством, на котором имеется место для помещения капли крови из пальца тестируемого. В зависимости от того, какая из двух полосок будет окрашена после нанесения крови, будет поставлен диагноз с вероятностью 90% о начале острой фазы болезни либо о ее отсутствии.

Маркетологи в компании полагают, что основная потребительская выгода заключается в своевременности проведения анализа и быстрой реакции при негативном результате теста. Однако при выборе целевой аудитории потребителей возникли сомнения, связанные с тем, кто является ими в первую очередь: медицинские учреждения или конечные потребители.

Первые, профессиональные организации, с помощью предлагаемой экспресс-диагностики могут сократить время ожидания получения результатов анализов с 1 часа до 10–15 минут. Вопрос по возможностям применения экспресс-тестирования пациентами самостоятельно оставался откры-

тым, т. к. не очевидны его преимущества в данном случае.

Для компании — разработчика теста ответы на эти вопросы открывали возможность решения, на каких сегментах продвигать продукт: корпоративном и государственном или на розничном. Последний, по причинам более высокой рентабельности и значительно большего размера рынка, казался перспективным.

Поиск ответов на 37 вопросов, проведенный в виде маркетингового исследования, позволил определить очень важные аспекты возможностей узнавания потребителей о существовании данного теста и его применения.

Выяснилось, что основной проблемой для потребителей является постановка самостоятельно для себя диагноза о надвигающейся опасности. Эксперты отмечали, что пациент не может и не должен делать это по своему усмотрению, т. к. это представляет также не меньшую опасность для него.

Маркетологи выявили одно из слабых мест теста. Пациенты очень негативно отнеслись к способу самостоятельного взятия образца крови из своего пальца. Поэтому данное замечание было сформулировано группе разработки и те нашли способ взятия образца крови, менее травматичный и удобный для пациентов.

В результате было выбрано решение продвигать данный тест через лечебные учреждения, в которые обращаются группы риска пациентов, которым знакомы признаки надвигающейся опасности. Пациенты получают рекомендации. Пациентам даются рекомендации от лечащего врача по назначению и способу применения теста, а также — что необходимо предпринять в случае реальной опасности.

Список вопросов для изучения специфики потребительского поведения в рыночных нишах инновационных продуктов.

1. Кто является представителем целевого сегмента покупателей и потребителей.
2. Как покупатели осознают потребность в продукте.
3. Как покупатели ищут и как находят предложения инновационных продуктов.
4. Каким образом делается окончательный выбор.
5. Каким образом совершается покупка.
6. Как производится оплата.
7. Кто из окружения оказывает влияние на выбор и покупку.
8. Какую рекламу потребители знают, помнят, оценивают и используют.
9. Как продукт доставляется потребителю.
10. Что происходит, когда потребитель получает продукт.
11. Какова реакция на получаемый продукт.
12. Как производится распаковка, сборка, установка и настройка продукта.
13. Как происходит первое знакомство с продуктом.
14. Каким образом потребитель осуществляет изучение инструкции по эксплуатации и техническое описание.
15. Каков процесс использования нового продукта потребителем первый раз.
16. Что изменяется в процессе использования нового продукта потребителем второй и последующие разы.
17. Для каких целей потребитель использует продукт.
18. Какова ценность продукта для потребителя.
19. Как относятся потребители к продукту.
20. Как используется продукт.

21. Какова удовлетворенность потребителя от использования продукта.
22. Формируются ли в процессе потребления продукта коммуникационные неформальные группы.
23. Что потребителю требуется дополнительно приобрести (доукомплектовать) и сделать, чтобы продукт функционировал.
24. Как потребитель хранит продукт и где.
25. Как продукт транспортируется с места на место.
26. Какая помощь требуется потребителю при пользовании продуктом.
27. В какой помощи потребитель нуждается: одноразовой или регулярной.
28. Каким образом производится ремонт продукта при возникновении неисправностей и поломок.
29. Как производится гарантийное обслуживание.
30. Как производится возврат и обмен продукта при неисправностях.
31. Сколько времени продукт в среднем используется потребителями.
32. Какова частота использования продукта.
33. Кто пользуется продуктом, кроме его владельца.
34. Как и на каких условиях продуктом могут пользоваться другие из ближайшего круга общения.
35. Что происходит, когда продукт окончательно выходит из строя.
36. Что потребитель делает с продуктом, когда последний становится ненужным.
37. Каким образом продукт утилизируется.

**Выводы.** Предложенная концентрическая модель анализа потребителей инновационных продуктов обладает преимуществами по сравнению с существующими моделями, т. к. не ограничивается только одной или несколькими из сторон взаимоотношений потребителя с продуктом, а четко структурирует процедуру анализа и рассматривает весь цикл, от узнавания о продукте до его утилизации.

## REFERENCES

1. Dichtl, E., Horschgen, H. *Angewandtes Marketing*. Moskau 1996.
2. Ian MacMillan, Rita Gunther McGrath. Otkrytiye novykh toчек differentsiatsii [The opening of new points of differentiation. In: *Harvard Business Review on Innovation*] (Russ.ed.: Moscow, Alpina Publ., 2008). P. 147.
3. Tokarev B.E. Metod otsenki potentsiala ptodazh innovatsionnyh produktov. *Menedzhment innovatsiy*, 2013, no. 1, pp. 72 –80.

## ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ РОЗНИЧНЫМИ ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ



**Красюк Ирина Анатольевна,**

д. э. н., профессор кафедры «Организация производства и маркетинг» ФГБОУ ВПО «Донской государственный технический университет» (ДГТУ)  
iri-krasjuk@yandex.ru



**Оплеснина Елена Евгеньевна,**

ст. преподаватель, соискатель кафедры «Организация производства и маркетинг» ФГБОУ ВПО «Донской государственный технический университет» (ДГТУ)  
levona\_caucasus@mail.ru

Современный рынок оказывает влияние на формирование и функционирование форматов разного торгового содержания, которые характеризуются набором определенных торгово-технологических операций. Маркетинговое управление торгово-технологической системой розничной торговли предполагает целенаправленные маркетинговые действия по планированию, оптимизации и контролю торгово-технологических систем различных форматов торговых предприятий, обеспечивающих снижение издержек, повышение эффективности и маркетинговой ориентации торгово-технологических решений.

**Ключевые слова:** торговая сеть; формат торгового предприятия; маркетинговое управление торгово-технологической системой.

### THE PECULIARITIES OF THE MARKETING MANAGEMENT OF RUSSIAN RETAILERS

**Krasyuk Irina A.,**

doctor of economic sciences, professor of the Department «Organization of production and marketing» of the Don state technical University, Rostov-on-Don, Russia  
iri-krasjuk@yandex.ru

**Oplesnina Elena E.,**

senior lecturer, aspirant of the Department «Organization of production and marketing» of the Don state technical University, Rostov-on-Don, Russia  
levona\_caucasus@mail.ru

The Modern market influence the formation and functioning of different formats shopping contents, which are characterized by a set of specific trade and technological operations. Marketing management of trade-technological system of retail trade involves targeted marketing planning, optimization and control of trade and technological systems of various formats of retail enterprises, ensuring the reduction of costs, increase of efficiency and a marketing-oriented trade and technological solutions.

**Keywords:** Trade network; the format of commercial enterprise; marketing management of trade-technological system.

Развитие коммерческих связей регионов, специализация и дифференциация производства и, как следствие, — сегментация рынка в результате маркетинговых стратегий торговых предприятий, ставят серьезные задачи перед организациями по формированию эффективного предложения через сеть торговых предприятий.

Современный рынок оказывает влияние на формирование и функционирование форматов разного торгового содержания, которые характеризуются набором определенных торгово-технологических операций. Розничным торговым форматом называют систему научно-обоснованных стандартов, которые определяют

условия работы ретейлера на рынке, его специализацию, ценовую политику, формы расчета и методы продаж, которые проявляются в философии бизнеса, определяющей деятельность ретейлера в макро- и микросреде, в т. ч. маркетинговой, формирующей определенную систему поведения на рынке.

Формат включает следующие основные стандарты<sup>1</sup>:

1. На ведение торгово-технологического процесса с учетом алгоритма продаж.
2. На организацию выкладки товаров и их размещения в торговом зале с учетом количества фейсингов и принципов формирования ассортимента.
3. На информационное обеспечение процессов продажи.
4. На доставку товаров в магазин и управление товарными запасами.
5. На ведение учета и аудита процесса продажи.
6. На организацию подбора, расстановки, обучения и аттестации торгового персонала.
7. На дополнительное обслуживание покупателей.
8. На формирование лояльности покупателей.

Наиболее востребованными торговыми форматами являются форматы: дискаунтера, супер-

маркета и гипермаркета. Розничные торговые сети, такие, например, как «Магнит», широко используют данные форматы, наиболее популярный — дискаунтер (мягкий, жесткий) (табл. 1).

В настоящее время торговая сеть «Магнит» развивается за счет расширения мультиформатной бизнес-модели и географии территории для удовлетворения потребностей покупателей с различным уровнем доходов. История развития этой успешной сети начинается в 1994 году. В 1998 году торговая организация меняет курс с оптовой торговли на розничную — рынок продуктов питания. Торговая сеть «Магнит», вошла в ТОП-20 России «Форбс» с состоянием в \$ 8,2 млрд<sup>2</sup>.

По итогам первого квартала 2013 года «Магнит» стал лидером на российском рынке по объемам выручки и опередил сеть X5 (второе место). Гене-

ральный директор «Магнита» С. Галицкий делает упор на рентабельность организации: «Если мы видим, что рост пойдет в ущерб, мы не будем расти. Самое важное сохранить здоровую, прибыльную компанию, которая бы понимала, что делает»<sup>3</sup>. Поэтому торговая сеть не ставит задачу увеличения торговых точек, а планирует освоение нового формата компактного гипермаркета.

Важными и основными показателями эффективности оценки качества функционирования торгового бизнеса являются показатели *LFL (Sales Like-For-Like)* среднего чека и количество покупателей, которые позволяют сравнить продажи, определенные любыми границами, в отношении разных периодов. Так, в таблицах отражены динамика показателя *LFL* торговой сети «Магнит» за 2010–2013 гг. и средний чек (табл. 2, 3)<sup>4</sup>.

Таблица 1

Деятельность торговой розничной сети «Магнит» в разрезе торговых форматов, по состоянию на 23.07.2013. (авторское обобщение)

Форматы торговой сети «Магнит»	Кол-во магазинов, 2010 г.	Кол-во открытых магазинов в 2010 г.	Кол-во магазинов, 2011 г.	Кол-во открытых магазинов в 2011 г.	Кол-во магазинов, 2012 г.	Кол-во открытых магазинов в 2012 г.	Кол-во магазинов, 1 квартал. 2013 г.	Кол-во открытых магазинов в 1 квартал. 2013 г.	Кол-во магазинов, 2 квартал. 2013 г.	Кол-во открытых магазинов во 2 квартал. 2013 г.	Кол-во магазинов, 6 мес. 2013 г.	Кол-во открытых магазинов, 6 мес. 2013 г.
Магазин «у дома»	4 002	800*	5 006	1 004	6 046	1 040	6 209	163	6 552	343	6 552	506
Гипермаркет**	51	27	90	40	126	36	132	6	138	6	138	12
Магнит Семейный			3	2	20	17	21	1	26	5	26	6
Магнит Косметик (дрогер)	2		210	208	692	482	713	21	700	(13)	700	8
<b>Итого</b>	<b>4 055</b>	<b>827</b>	<b>5 309</b>	<b>1 254</b>	<b>6 884</b>	<b>1 575</b>	<b>7 075</b>	<b>191</b>	<b>7 416</b>	<b>341</b>	<b>7 416</b>	<b>532</b>

\* — с учетом формата дрогери.

\*\* — переформатирование гипермаркетов в формат «Магнит Семейный».

<sup>1</sup> Карпова Е.В. Торговля России. Состояние и проблемы [Текст]/ Е.В. Карпова, Г.С. Фонарева // Современная торговля. 2002. № 5.

<sup>2</sup> Von.E.Steiner /Der brillante Milliarder hinter "Russlands Aldi"/ Die Welt, 2013 [Электронный ресурс] / URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/article119136132/Der-brillante-Milliardaer-hinter-Russlands-Aldi.html>.

<sup>3</sup> Сичкарь О., Кисилева М. Достигший зрелости Магнит продолжает битву / Саммит Рейтер, 2013. [Электронный ресурс] / URL: <http://ru.reuters.com/article/businessNews/idRUMSE98102E20130919?sp=true>.

<sup>4</sup> Пресс-релизы аудированных результатов деятельности ОАО «Магнит» за 2010, 2011, 2012 гг., неаудированные результаты за первое полугодие 2013 г. [Электронный ресурс] / URL: <http://magnit-info.ru/investors/press/> (Дата обращения 23.07.2013г.).

Оценка данных по динамике торговой сети в освоении различных форматов розничной торговли позволяет выявить успешную бизнес-единицу — магазин «у дома», который завоевал наибольшее признание потребителей благодаря набору функциональных свойств: территориальная доступность, ценовая политика, товарный ассортимент и т. д. «Магнит» традиционно делает ставку на формат дискаунтера и продолжает распространение нового формата — гипермаркет.

На выбор формата оказывают влияние следующие факторы:

цена на недвижимость, уровень конкуренции отечественных и зарубежных ретейлеров. По данным консалтинговой фирмы *AT Kearney* глобальный индекс розничной торговли России занимает 23-е место из 30 возможных из-за завышенных цен на недвижимость и высоких политических рисков.

Одним из ведущих игроков на рынке российского ретейла и главным конкурентом торговой сети «Магнит» является сеть *X5 Retail Group*. *X5 Retail Group N.V.* («Пятерочка») — крупнейшая в России по объемам продаж роз-

ничная компания, которая работает под брендами «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель». С целью создания ведущей компании на рынке продуктовой розничной торговли произошло слияние компаний в 2006 году «Пятерочка» и «Перекресток», а в 2008 году компания приобрела сеть гипермаркетов «Карусель», тем самым значительно укрепив свои позиции в формате гипермаркет. Однако ведущим и перспективным, как отмечает компания, остается ударная бизнес-единица — «мягкий» дискаунтер (табл. 4)<sup>5</sup>.

Таблица 2

Количество покупателей торговой розничной сети «Магнит», млн человек (авторское обобщение)

Форматы торговой сети «Магнит»	2010 г.	2011 г.	2012 г.	1 кварт. 2013 г.	2 кварт. 2013 г.	1-е полугодие 2013 г.
Магазин «у дома»	1 256,67*	1 550,28	1 863,62	505,46	554,28	1 059,74
Гипермаркет	45,24	87,97	137,69	42,13	47,8	89,93
Магнит Семейный		2,2	8,87	5,58	6,5	12,09
Магнит Косметик (дрогер)		3,98	23,25	9,85	11,03	20,88
<b>Итого</b>	<b>1 301,91</b>	<b>1 644,43</b>	<b>2 033,43</b>	<b>563,01</b>	<b>619,62</b>	<b>1 182,63</b>

Таблица 3

Средний чек торговой розничной сети «Магнит» по отношению к предыдущему году, % (авторское обобщение)

Форматы торговой сети «Магнит»	2010 г.	2011 г.	2012 г.	1-е полугодие 2013 г.
Магазин «у дома»	5,77	10,17	5,73	5,67
Гипермаркет	5,26	5,26	3,23	3,00
<b>Итого по компании:</b>	<b>5,97</b>	<b>9,67</b>	<b>5,63</b>	<b>5,7</b>

Таблица 4

Деятельность торговой розничной сети «X5 Retail Group» в разрезе торговых форматов, по состоянию на 11.07.2013 г. (авторское обобщение)

Форматы торговой сети X5 Retail Group	Кол-во магазинов, 2010 г.	Кол-во магазинов, 2011 г.	Кол-во магазинов, 2012 г.	Кол-во магазинов, 1-е полугодие 2013 г.	Чистый прирост, 1-е полугодие 2013 г.
Мягкий дискаунтер «Пятерочка»	1 392	1 720	3 220	3 419	199
Супермаркет «Перекресток»	301	321	370	378	8
Гипермаркет «Карусель»	71	77	78	79	1
Магазин «у дома»	45	70	134	155	21
Магазин «Копейка»	660	616*			
<b>Итого</b>	<b>2 469</b>	<b>3 002</b>	<b>3 802</b>	<b>4 031</b>	<b>229</b>

\* Магазин «Копейка» ребрендирован в 607 «мягких» дискаунтеров и 9 супермаркетов.

<sup>5</sup> Пресс-релизы операционных результатов X5 Retail Group по итогам 2010, 2011, 2012 гг., первого полугодия 2013 г. [Электронный ресурс] / URL: [http://www.x5.ru/ru/press/press\\_releases/](http://www.x5.ru/ru/press/press_releases/) (Дата обращения 11.07.2013).

Оценка количества покупателей демонстрирует динамичный ежегодный рост и по предположительным расчетам, в 2013 году по отношению к 2010 году показатель *LFL* увеличится в 2 раза. Компания продолжает наращивать свои торговые площади за счет значительного увеличения дискаунтеров. *LFL* дискаунтера показывает увеличение числа покупателей на 140 млн человек по последним анализируемым двум годам, что в несколько раз больше численности в других форматах (табл. 5, 6).

Количество покупок во всех форматах торговой сети увеличилось в связи с открытием новых магазинов в форматах: «мягкого» дискаунтера, супермаркета, гипермаркета и магазина «у дома» за анализируемый период и посредством соответствующего увеличе-

ния торговых площадей. В этот же период видна тенденция по увеличению среднего чека в «мягких» дискаунтерах и супермаркетах в основном за счет увеличения инфляции продовольственных цен. Эта положительная тенденция была сформирована благодаря успешным рекламным и маркетинговым кампаниям.

Особенностью розничной торговли является ее динамичность, непостоянность, которые проявляются в трансформации форматов под влиянием научно-технического прогресса, экономического и других факторов. Изменилась сама концепция построения развития розничной торговли: она стала более адаптированной к изменяющимся условиям внешней среды и максимально приближенной к конечному потребителю. В последнее время в городах «растут» супермаркеты —

крупные магазины самообслуживания с широким ассортиментом в основном продовольственных товаров и большим объемом товарооборота. Все более широкое распространение получают гипермаркеты. Их особенностью являются очень большие торговые площади, огромные объемы продаж и торговля со скидкой (политика низких цен и небольших наценок)<sup>6</sup>.

Ставку на эти два формата (гипермаркет и супермаркет) сделала другая динамично развивающаяся розничная сеть в России, входящих в число лидеров российского ретейла, — компания O'KEY GROUP S.A. (O'KEY). Основной формат компании — гипермаркет, а сеть супермаркетов дополняет форматность торговой сети. Гипермаркет «O'KEY» организован по принципу классического европейского гипермаркета

Таблица 5

Количество покупателей торговой розничной сети X5 Retail Group, млн человек (авторское обобщение)

Форматы торговой сети X5 Retail Group	2010 г.	2011 г.	2012 г.	1 кварт. 2013 г.	2 кварт. 2013 г.	1-е полугодие 2013 г.
Мягкий дискаунтер «Пятерочка»	831,4	1 211,8	1 353,0	335,7	373,5	1 067,4
Супермаркет «Перекресток»	262,9	290,7	297,1	73,5	78,9	225,3
Гипермаркет «Карусель»	113,1	120,7	118,8	29,2	30,8	89,1
Магазин «у дома»	10,6	15,8	24,1	7,7	9,6	26,7
E5.RU	0,2	0,1	0,3	0,18	0,2	0,7
<b>Итого</b>	<b>1 218,1</b>	<b>1 639,0</b>	<b>1 793,3</b>	<b>446,2</b>	<b>493,1</b>	<b>1 409,2</b>

Таблица 6

Средний чек торговой розничной сети X5 Retail Group по отношению к предыдущему году, %. (авторское обобщение)

Форматы торговой сети X5 Retail Group	2011 г.	2012 г.	1-е полугодие 2013 г.
Мягкий дискаунтер «Пятерочка»	6	0,8	1,4
Супермаркет «Перекресток»	8	3,5	2,3
Гипермаркет «Карусель»	2	(6,2)	0,2
Магазин «у дома»	9	9,3	9,6
E5.RU	23	(66,9)	(6,3)
<b>Итого</b>	<b>0</b>	<b>0,9</b>	<b>1,1</b>

<sup>6</sup> Красюк И.А. (Дудакова) Маркетинговые решения сетевых технологий в розничной торговле [Текст]: Монография / И.А. Дудакова / М.: Дашков и К, 2007 164 с.

с обширным ассортиментом различных товаров и услуг по доступным ценам, собственной пекарней, большой автомобильной парковкой, просторными светлыми залами, детской игровой площадкой и полным спектром дополнительных услуг. Ориентируясь на ожидания покупателей, «О'КЕЙ» выстраивает эффективные бизнес-процессы и активно развивает маркетинговое управление торгово-технологической системой, обеспечивая потребителей качественными продуктами и предлагая комплекс сервисных услуг (табл. 7)<sup>7</sup>.

Для торговой сети О'КЕЙ GROUP S.A. 2011 год оказался сложным периодом в отношении ухудшения макроэкономической ситуации, которая характеризовалась высоким уровнем инфляции и медленным ростом реаль-

ных зарплат, форс-мажорными обстоятельствами в компании — эти факторы оказали негативное влияние на количество покупок, он снизился на 0,8% в третьем квартале 2011 года и на 0,2% соответственно за 2011 год (табл. 8).

Поэтому нам необходимо ответить на вопрос: что лежит в основе эффективного функционирования розничных торговых сетей? Совокупность определенных торгово-технологических операций или маркетинговое управление цикличностью торгово-технологического процесса? Акцентируем внимание на процессах, происходящих в торгово-технологической системе. В основе функционирования торгово-технологической системы торговой организации лежит определенная схема. Торгово-технологическая

система включает в себя такие основные процессы, как: поступление товаров, разгрузка, доставка и приемка товаров, выкладка, отборка товаров покупателями, расчет за товары и оказание покупателям дополнительных услуг<sup>8</sup>. Маркетинговое управление процессами торгово-технологической системы показано на рисунке.

Маркетинговое управление торгово-технологической системой розничной торговли предполагает целенаправленные маркетинговые действия по планированию, оптимизации и контролю торгово-технологических систем различных форматов торговых предприятий, обеспечивающих снижение издержек, повышение эффективности и маркетинговой ориентации торгово-технологических решений<sup>9</sup>.

Таблица 7

Деятельность торговой розничной сети «О'КЕЙ GROUP S.A.» в разрезе торговых форматов, по состоянию на 12.07.2013 г. (авторское обобщение)

Форматы торговой сети О'КЕЙ GROUP S.A.	Кол-во магазинов, 2010 г.	Кол-во магазинов, открытых в 2010 г.	Кол-во магазинов, 2011 г.	Кол-во магазинов, открытых в 2011 г.	Кол-во магазинов, 2012 г.	Кол-во магазинов, открытых в 2012 г.	Кол-во магазинов, 1-е полугод. 2013 г.	Кол-во магазинов, открытых в 1-е полугод. 2013 г.
Гипермаркет «О'КЕЙ»	35	7	42	7	52	10	54	2
Супермаркет «О'КЕЙ-Экспресс»	22	4	29	7	31	2	31	
<b>Итого</b>	<b>57</b>	<b>11</b>	<b>71</b>	<b>14</b>	<b>83</b>	<b>12</b>	<b>85</b>	<b>2</b>

Таблица 8

Показатели LFL торговой розничной сети «О'КЕЙ GROUP S.A.», % по отношению к прошлому году (авторское обобщение)

Показатели LFL торговой сети О'КЕЙ GROUP S.A., %	2010 г.	2011 г.	2012 г.	1 кварт. 2013 г.	2 кварт. 2013 г.	1-е полугодие 2013 г.
Количество покупателей	4,3	-0,2	2,5	0,4	1,7	1,1
Средний чек	3,3	5,5	4,3	5,0	7,8	6,4

<sup>7</sup> Пресс-релизы аудированных операционных результатов О'КЕЙGROUPS.A. за 2010, 2011, 2012 гг., неаудированные результаты за первое полугодие 2013г. [Электронный ресурс] / URL: <http://www.okmarket.ru/press-centre/press-releases/> (Дата обращения 12.07.2013).

<sup>8</sup> Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Организация, технология и проектирование торговых предприятий. 9-е изд., перераб. и доп. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. 696 с.

<sup>9</sup> Оплеснина Е.Е. Маркетинговое управление торгово-технологической системой розничной торговли / Современные проблемы менеджмента, организации производства и маркетинга: коллективная монография / Под ред. профессора С.М. Крымова. Ростов н/Д: ДГТУ, 2013. 147с. С.108–121.



Маркетинговый подход в управлении торгово-технологической системой обеспечивает функциональность данной системы, которая проявляется в стабильности и полноте товарного ассортимента, качестве товара и его обслуживания, качестве сопутствующих маркетинговых услуг и пр.

Основополагающей задачей маркетинга является удовлетворение запросов потребителей. Маркетинговое управление торгово-технологической системой предприятия розничной торговли ориентировано на современную концепцию маркетинга — маркетинг отношений, в основе которого лежит долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество между поставщиками, розничными торговцами и потребителями. Концепция маркетинга отношений предполагает переход в маркетинговую деятельность от обмена между поставщиком и потребителем к долгосрочным отношениям с поставщиками и клиентами. Данная интеграция возможна при условии эффективного функционирования маркетингово-ориентированных торгово-технологических систем, аккумулирующих в себя комплекс торгово-технологических операций, ориентированных на потребителя, что создает условия как для функционирования традиционных форматов (дискаунтера), так и развития новых (гипермаркетов и супермаркетов), предлагающих потребителю дополнительный торговый сервис. Это позволит предложить российскому потребителю качественную торговую услугу и сориентирует его переход на европейский формат потребления, который предлагают ведущие европейские ретейлеры (*Auchan, Metro*).

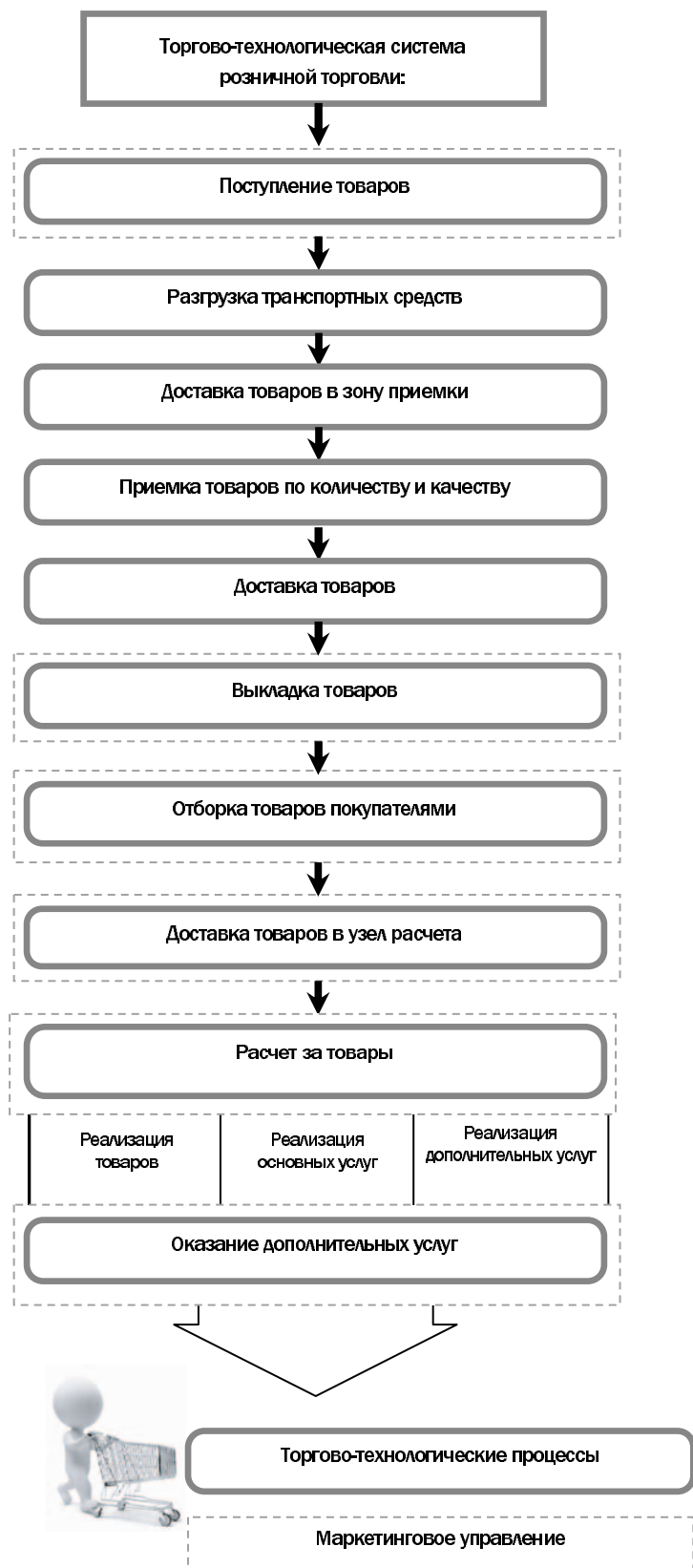


Рис. Маркетинговое управление торгово-технологической системой предприятия розничной торговли (авторская разработка)

Такое взаимодействие обеспечивает потребителей, потенциальных клиентов и инвесторов нужным объемом информации. Организовав, таким образом, марке-

тинговое управление торговая организация сможет работать со стабильным увеличением прибыли, опираясь на обратную связь с потребителями и поставщика-

ми, обеспечивая лояльность потребителей торговой сети и корректируя свою деятельность на основе анализа маркетинговой среды.

## REFERENCES

1. Karpova E.V. , Fonareva G.S. Torgovlya Rossii. Sostoyaniye i problemy. *Sovremennaya torgovlya*, 2002, no. 5.
2. Von E. Steiner. Der brillanteMilliarder hinter "RusslandsAldi". *DieWelt*, 2013. Available at: <http://www.welt.de/wirtschaft/article119136132/Der-brillante-Milliardaer-hinter-Russlands-Aldi.html>
3. Sichkar` O., Kisileva M. *Dostigshiy zrelosti Magnit prodolzhaet bitvu*. Summit Reuter, 2013. Available at: <http://ru.reuters.com/article/businessNews/idRUMSE98I02E20130919?sp=true>.
4. Press-relisy audirovannykh rezultatov deyatelnosti OAO «Magnit» za 2010, 2011, 2012, neaudirovanniye rezultaty za pervoye polugodie 2013. Available at: <http://magnit-info.ru/investors/press/>. (accessed 23.07.2013)
5. Press-relizy operatsionnykh rezultatov X5 RetailGroup po itogam 2010, 2011, 2012, pervogo polugodiya 2013. Available at: [http://www.x5.ru/ru/press/press\\_releases/](http://www.x5.ru/ru/press/press_releases/). (accessed 11.07.2013)
6. Krasnyuk I.A. (Dudakova) *Marketingoviye resheniya setevykh tekhnologiy v roznichnoy torgovle*. Moscow, Dashkov i K Publ., 2007. 164 p.
7. Press-relisy audirovannykh rezultatov O'KEYGROUPS.A. za 2010, 2011, 2012, neaudirovanniye rezultaty za pervoye polugodie 2013. Available at: <http://www.okmarket.ru/press-centre/press-releases/> (accessed 12.07.2013)
8. Dashkov L.P., Pambukhchiyants V.K. *Organizatsiya, tekhnologiya i proektirovanie torgovykh predpriyatiy*. 9 izd., pererab. i dop. Moscow, Izdatelsko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i K» Publ., 2008. 696 p.
9. Oplesnina E.E. Marketingovoye upravlenie torgovo-tekhnologicheskoy sistemoy roznichnoy torgovli. *Sovremenniye problemy menedzhmenta, organizatsii proizvodstva i marketinga*. Prof. Krymov S.M. eds. Rostov-na-Donu, DGTU Pub., 2013. 147 p, pp. 108–121.

## УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТА ОКАЗАННОЙ УСЛУГОЙ КАК СОВРЕМЕННАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ ТЕНДЕНЦИЯ И ИСТОЧНИК ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТА – МАРКА БМВ В РЕСПУБЛИКЕ ХОРВАТИЯ



**Валентина Пирич,**

д. н., профессор Загребской школы экономики и менеджмента  
valentina.pirich@zsem.hr



**Майа Мартинович,**

д. н., профессор маркетинга Загребской школы экономики и менеджмента, зав. кафедрой маркетинга и коммуникаций  
mmartino@zsem.hr



**Джуро Нявро,**

д. н. декан и основатель Загребской школы экономики и менеджмента  
duro.njavro@gmail.com

В работе авторы представляют тезисы, связанные с современной маркетинговой концепцией, которая все интенсивнее выносит на первый план для маркетологов, как исследователей, так и практиков, концепт растущей важности удовлетворенности клиента оказанной услугой, идет ли речь об услуге, связанной с процессом продажи продукции, или же об услуге в послепродажной области сервиса. Современная маркетинговая тенденция обращает особое внимание именно на концепт продукта в контексте оказанных услуг, чем дополнительно обогащает все его содержание. Одновременно это служит исполнению ожиданий клиента, является источником конкурентного преимущества для компании, источником лояльности клиента и, наконец, благодаря этому, источником доходности компании.

Исследование и анализ проведены на примере производителя премиум-продукции класса люкс – автомобилей марки БМВ, представленных на рынке Республики Хорватия компанией «Томич и Ко. ООО», которая все большее внимание уделяет именно удовлетворенности клиента оказанными услугами в области продаж и сервиса, тем самым стараясь в центр своего бизнеса поставить клиента и соответствие его ожиданиям. Также рассмотрены принципы, задаваемые «БМВ Групп», которая в основу своей стратегии и долгосрочной концепции развития компании ставит контроль за удовлетворенностью клиента.

**Ключевые слова:** удовлетворенность клиента; лояльность; изучение качества услуг; премиум-продукция.

### CLIENT SATISFACTION WITH SERVICES RENDERED AS A CONTEMPORARY MARKETING TENDENCY AND THE SOURCE OF CLIENT LOYALTY – CASE OF THE BRAND BMW CROATIA

**Valentina Pirich,**

Doctor of Science, Professor of Zagreb School of Economics and Management  
valentina.pirich@zsem.hr

**Maya Martinovich,**

Doctor of Science, Professor of Zagreb School of Economics and Management, Head of the Department of Marketing and Communications  
mmartino@zsem.hr

**Juro Nyavro,**

Doctor of Science, Dean and Founder of Zagreb School of Economics and Management  
duro.njavro@gmail.com

In the article authors submit the theses about the modern marketing concept which takes out into the forefront for marketers, both researchers, and practitioners, a concept of growing importance of client's satisfaction with the rendered service, whether there is a question about the sale service, or about the after-sale service. The current marketing trend pays special attention to a concept of expanded goods in a context of the rendered services, than in addition enriches all its contents. At the same time it serves execution of client's expectations, is a source of competitive advantage of the company, a source of client's loyalty and, at last, thanks to it, a source of profitability of the company.

Research and analysis are carried out on the example of the producer a luxury premium production – the cars of BMW brand presented in the market of the Republic of Croatia by the company «Thomich and Co. Limited Company» which the increasing attention gives to the client's satisfaction with the rendered services in the field of sales and service, thereby trying to put the client and compliance to its expectations in the center of the business. The principles which are set by «BMW Group» which in a basis of the strategy and the long-term concept of development of the company puts control of the client's satisfaction are also considered.

**Keywords:** client's satisfaction; loyalty; studying of quality of services; premium production.

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Существование прямой зависимости между лояльностью клиента и прибыльностью компании — известный факт<sup>1</sup>. Между тем вопрос следует рассматривать в более широком и всеобъемлющем контексте. Так, лояльно настроенные клиенты в значительно меньшей степени заинтересованы в смене предоставляющего услуги или в смене выбранной ими марки, поскольку данная продукция в значительной мере отвечает их ожиданиям и удовлетворяет их. Однако в мире, где планка высококачественных товаров общеизвестна (и со стороны клиентов ожидаема), возникает вопрос: где берет свое начало лояльность клиента определенной марке, то есть, где лежит источник их предпочтений. Возникает вопрос, как и каким образом задержать уже существующего клиента и пользователя услуг сервиса и не потерять его в конкурентной борьбе, если конкуренты предлагают такую же хорошую и качественную продукцию. В данной работе этот вопрос рассматривается для категории так называемой премиум-продукции, каковой являются автомобили класса люкс таких марок, как БМВ, «Мерседес Бенц» или «Ауди».

Интенсивные изменения информационных технологий, изменения в глобальной среде, а также изменения в стиле жизни и ожиданиях самих клиентов, определяющие современный деловой климат, значительно усложняют ситуацию.

Вывод с самого начала более чем очевиден — тот поставщик товаров или услуг на рынке, который

строит свое конкурентное преимущество исключительно на качестве продукции, т. е. тот, кто не фокусирует интерес на лояльности клиента, основанной на качестве оказанных услуг, и на развитии качественных отношений с самим клиентом, фактически заранее осудил себя на безальтернативный неуспех. Это станет еще более выраженным в будущем, с исключительно высокой рыночной конкуренцией, использованием передовых технологий и социальных сетей, а также детальным и продуманным развитием услуг как дополнения к товару, который предлагается на рынке клиенту. Услуги как таковые — составная часть так называемой расширенной продукции и все более интересная часть продукции и источник лояльности клиента. Исполнение и предупреждение ожиданий клиента оказались по вышеуказанным причинам в самом центре интересов всех компаний, которые стратегически продумывают свою деятельность на рынке и сталкиваются с активностью своих прямых конкурентов.

Таким образом, совершенно естественным и логичным является вывод: довольный оказанной услугой в области продаж и сервиса клиент склонен к длительной лояльности конкретному товару, марке, и удовлетворенность клиента оказанной услугой становится источником конкурентного преимущества для компании, источником лояльности клиента и источником доходности компании.

Далее в работе будет описан опыт одного из ведущих мировых производителей премиум-автомобилей класса люкс «БМВ Групп»,

которого на хорватском рынке с 1993 года представляет компания «Томич и Ко. ООО», генеральный представитель и импортер автомобилей марки БМВ в Хорватии. В работе рассматриваются и следствия применения процесса контроля за удовлетворенностью клиентов, т. е. анализируется удовлетворенность клиента в области оказанных услуг и процессах продажи и сервиса товара.

## 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СТЕПЕНИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТА ОКАЗАННОЙ УСЛУГОЙ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО БИЗНЕСА, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ПРИБЫЛЬНОСТИ КОМПАНИИ И ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА

Современные менеджеры должны знать, что в сегодняшней деловой среде недостаточно иметь просто довольного клиента. Нужно иметь очень довольного клиента. Мы осмелимся подчеркнуть — восторженного клиента. Поскольку этого далеко не просто добиться, большое число исследователей и практиков занимаются именно этой темой. Достаточно лишь малой ошибки или недосмотра, чтобы еще недавно довольный клиент ответил компании потерей лояльности. Многочисленные научные работы и исследования подтвердили существование связи между качеством услуги и удовлетворенностью клиентов, а тем самым и их лояльностью и готовностью дальше рекомендовать конкретный товар и/или производителя<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Bowen John T., Chen Shiang-Lih. The relationship between customer loyalty and customer satisfaction // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 13/5. 2001. P. 213–217.

<sup>2</sup> Fornell C. A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience // Journal of Marketing. Vol. 56. No.1. 1992. P. 6–21; Rust R.T., Zahornik A., Keningham T.L. Returning on Quality (ROQ): making service quality financially accountable // Journal of Marketing. Vol. 59. No. 2. 1995. P. 58–70.

Общий рост процента нелояльности клиентов одновременно может быть недостатком и преимуществом, в зависимости от того, с чьей стороны смотреть. Если ваши клиенты вам нелояльны, открывается область, в которой напрямую могут развернуть свою деятельность ваши конкуренты. Однако, если клиенты вашего конкурента нелояльны ему, ввиду ли невнимания, возможной ошибки в действиях и коммуникации и т. д., для вас открывается весьма широкое поле для возможной деятельности. Все это говорит о том, что в свете высокой конкуренции между производителями требуется высокая степень осторожности и постоянное изучение состояния рынка.

Целью всякого серьезного рыночного игрока, лидера рынка и/или конкурента должна быть высокая степень концентрации на длительном поддержании удовлетворенности своих клиентов, а также на стремлении привлечь клиентов, которые по той или иной причине потеряли доверие к конкурентам. Этого можно достичь, если компания, иными словами, ее менеджмент длительное время сосредоточен на качестве оказываемых услуг и на достижении удовлетворенности клиентов.

Качество услуги можно определить как универсальную оценку, или отношение с учетом делового совершенства и превосходства услуги. Как правило, удовлетво-

ренность качеством оказанных услуг можно определить мерной шкалой SERVQUAL, которая использует пять следующих основных аспектов<sup>3</sup>:

- (1) Осязаемость: (Наличие обстановки, оборудования, персонала и рекламных материалов);
- (2) Надежность: (Безусловное и быстрое оказание заявленных услуг);
- (3) Отзывчивость: (Желание помочь клиенту и оказать ему сиюминутную услугу);
- (4) Гарантия: (Компетентность и эффективность системы в оказании и обеспечении услуг) и
- (5) Эмпатия: (Доступность и простота подхода, и усилия, которые предпринимаются, чтобы нужды клиента были поняты).

Оказание услуг фундаментально отличается от производства самого товара. Услуга есть нечто очень личное и представляет собой определенный способ коммуникации лицом к лицу<sup>4</sup>. Клиенты находятся под прямым влиянием того, кто предоставил услугу, и под влиянием качества полученного опыта взаимодействия<sup>5</sup>.

В современной ситуации, когда иметь добротный и качественный товар не значит одновременно иметь обеспеченный и гарантированный рыночный успех, все больше внимания уделяется именно сфере оказания услуг, в определенной степени связанных с самой продукцией, или, другими словами, сфере маркетинга. Прежде

всего речь идет об отношениях с клиентами. Речь идет о распознавании нужд клиента и исполнении его ожиданий. Клиент тем самым становится одновременно и партнером компании, которой он оказал свое доверие.

Компания живет за счет лояльности клиентов и за счет позитивного отношения клиентов к компании, к ее марке и ее услугам. Весьма важно, чтобы сам клиент при этом ни на секунду не почувствовал себя ущемленным или разочарованным. Клиент все время должен иметь выраженное ощущение, что за вложенные деньги он получил лучший из возможных товаров и насколько возможно лучшую услугу, которая идет «рука об руку» с этим товаром и составляет с ним единое целое. Его верность и лояльность должны всегда быть адекватно и соответствующим образом вознаграждены. Таким образом, компании могут на долгосрочную перспективу обеспечить свое рыночное выживание и доходность своего бизнеса до тех пор, пока клиенты чувствуют себя удовлетворенными и счастливыми. Так клиенты одновременно становятся «специальными представителями» компаний<sup>6</sup>.

Довольный клиент — ключ для долгосрочного успеха бизнеса<sup>7</sup>. Восприятие качества оказанной услуги со стороны клиента — ключ для удержания клиента и для длительного финансового успеха большинства компаний<sup>8</sup>. Кроме того, общепризнанна мысль, что

<sup>3</sup> Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions on service quality // *Journal of Retailing*. Vol. 64. No. 2. 1988. P. 12–40.

<sup>4</sup> Gutek B.A. *The Dynamics of Customer Service: Reflections on the Changing Nature of Customer. Provider Interactions*, Jossey Bass, 1995. San Francisco, CA.

<sup>5</sup> Burke Ronald J., Graham J., Smith F. TQM IMPLEMENTATION Effects of reengineering on the employee satisfaction-customer satisfaction relationship // *The TQM Magazine*. Vol. 17. No. 4. 2005. P. 358–363.

<sup>6</sup> Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.V., Sasser W.E., Schlesinger W.A. Putting the service-profit chain to work // *Harvard Business Review*. Vol. 72. No.2. 1994. P. 164–74.

<sup>7</sup> Burke Ronald J., Graham J., Smith F. Op. cit. P. 358–363.

<sup>8</sup> Kristensen K., Dahlgaard J.J., Kanji G.K. On measurement of customer satisfaction // *Total Quality Management*. Vol. 3. No. 2. 1992. P. 123–8.

для компаний гораздо выгоднее удерживать существующих, нежели вкладываться в поиск постоянно новых потенциальных клиентов<sup>9</sup>.

### **3. ПРОЕКТ КОНТРОЛЯ ЗА УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ КЛИЕНТА НА ПРИМЕРЕ «БМВ ГРУПП»**

Крупные мировые транснациональные компании уже давно осознали важность контроля за удовлетворенностью клиента и развития программ для наблюдения за удовлетворенностью клиента. Современные информационные технологии, которые позволяют измерять качества отношений с клиентами на индивидуальном уровне, позволяют построить более эффективные отношения с клиентами, чем раньше<sup>10</sup>.

Так, «БМВ Групп» разработала системы для управления базами данных клиентов, в том числе и компьютерные программы для мониторинга удовлетворенности клиента, такие как база «Адрес-Плюс» (*AdressPlus*) или система Кр-эво (*KR-evo*). Причина тому — попытка смоделировать из ответов, которые клиенты дают в ходе анкетирования, будущие действия компании, нацеленные на попытки исправления возможных недостатков любого рода, особенно тех, которые у клиента вызвали неудовлетворение услугой, продуктом или процедурным поведением сотрудников компании.

Мониторинг и анализ удовлетворенности клиента в компании слу-

жит для разработки инновационных программ, основанных на ожиданиях клиентов. Кроме того, это учитывается при разработке новой продукции и услуг или адаптации и усовершенствовании качества существующих товаров и услуг, соотношенных с ожиданиями клиентов и изменениями в их стиле жизни на основе технологической революции и всеобщей глобализации. Конечная цель всегда — удовлетворить клиентов, вознаградить их за верность и лояльность, развить с ними качественные и долгосрочные отношения взаимного уважения и доверия, внутри которых две выигравшие стороны: клиент и компания. Собственно, время односторонних отношений — это прошлое, которое уже никогда не вернется. Контроль за удовлетворенностью клиентов — единственный правильный и надежный путь развития долгосрочных и качественных взаимоотношений, а также успешного межкультурного диалога. Например, «БМВ Групп» — исключительно успешная транснациональная компания, которая свой успех, помимо предоставления качественной продукции, основывает на уважении культурных различий и традиций стран, в которых она успешно представляет и продает свою продукцию. В основе такого успеха, помимо всего прочего, лежит последовательная направленность на самого клиента, на удовлетворение его ожиданий. Успех зиждется и на стремлении превзойти его ожидания в смыс-

ле качества товара и качества оказанных услуг.

Кроме того, очень важно выяснить, чем именно клиенты недовольны. Является ли причиной их недовольства качество самой продукции, подход персонала, занятого в продажах и сервисе, уровень знаний персонала, его профессионализм, любезность и умение, способность диагностировать брак производства, ценовой уровень продукции и ее содержания, время ожидания приемки автомобиля на сервис и т. д.

Известно, что измерение удовлетворения клиента — процедура, нацеленная на момент, который наступает после потребления самого продукта или оказанной услуги<sup>11</sup>.

На значение и достоверность индекса удовлетворенности покупателя (клиента), так называемого *CSI (Customer Satisfaction Index)*, влияет способ выведения критерия измерения, т. е. сама измерительная модель и способ проведения эффективного внедрения метода измерения в самой организации<sup>12</sup>. Поэтому для каждого рынка на основании определенных показателей утверждается индекс удовлетворенности клиентов, которого необходимо достичь в течение года в сфере продаж и в сфере сервиса.

Самый эффективный способ удержания клиента, покупает ли он снова товар, или же пользуется услугами сервиса, — каждый раз выполнять и превосходить его ожидания<sup>13</sup>.

<sup>9</sup> Host V., Knie-Andersen M. Modeling customer satisfaction in mortgage credit companies // The International Journal of Bank Marketing. Vol. 22. No.1. 2004. P. 26–42.

<sup>10</sup> Gilbert G.R., Veloutsou C. A cross-industry comparison of customer satisfaction // Journal of Services Marketing. 20/5. 2006. P. 298–308.

<sup>11</sup> Zeithaml V.A., Binter M.J. Service Marketing. 1996, McGraw-Hill.

<sup>12</sup> Churchill G.R., Surprenant C. An investigation into determinants of customers satisfaction // Journal of Marketing Research. Vol. 19. November. 1982. P. 491–504, Yuksel A., Rimmington M. Customer-satisfaction measurement // Cornell Hotel & Restaurant Quarterly. Vol. 39. No. 6. 1998. P. 60–7.

<sup>13</sup> Liu J., Xu J. Customer Satisfaction Measurement Model Based on QFD // The Asian Journal of Quality. Vol. 5. No. 1. 2003. P. 101–122.

**4. МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ  
УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТА  
ОКАЗАННОЙ УСЛУГОЙ В СФЕРЕ  
ПРОДАЖ И СЕРВИСА  
ХОРВАТСКОЙ КОМПАНИИ  
«ТОМИЧ И КО. ООО»**

«Томич и Ко. ООО», генеральный представитель и импортер марки *BMW* в Хорватии с 1993 года. Сегодня компания представлена собственными продажно-сервисными центрами в Загребе, Сплите, Осиеке и Риеке, а также салоном продаж в Пуле. В краткосрочном пятилетнем плане значится дальнейшее расширение продажно-сервисной сети для удовлетворения потребностей качественной географической доступности марки *BMW* в Хорватии, что отвечает желаниям и ожиданиям клиентов. Уже из этого факта видна нацеленность компании на исполнение ожиданий и потребностей клиентов, что соответствует общепринятому вектору исключительно высокого стандарта ведения бизнеса «БМВ Групп».

Везде, где в мире представлена транснациональная компания «БМВ Групп», собственными дочерними компаниями или главными представительствами, официальными торговыми точками или сервисными центрами, которые представляют и продают автомобили марок *BMW* и *MINI*, — всюду работа строится на одних и тех же корпоративных правилах.

Много лет стандартный способ ведения бизнеса был сильно ориентирован на нахождение новых клиентов и новых целевых групп. Однако тяжелая экономическая и рыночная ситуация в ми-

ре и в Хорватии заставили компанию повернуться в сторону удержания существующих клиентов, то есть нынешних пользователей услуги. Падение продаж вследствие экономического кризиса заставляет уделять особое внимание удовлетворенности клиента с целью удержания доли в рынке<sup>14</sup>.

Кроме того, важно и то, что в среднем 15–20% недовольных оказываемыми услугами клиентов не купят больше тот же товар (данной марки)<sup>15</sup>.

Для исследования уровня удовлетворенности клиентов в «БМВ Групп» разработали специальную компьютерную программу под названием КР-эво. Название происходит от английского выражения *Customer evolution* — эволюция клиента. Само название указывает на подход, при котором *BMW* делает упор не на быстрое, революционное изменение, а на системный, устойчивый и долгосрочный эволюционный подход и на стратегию развития качественных отношений со своими покупателями (клиентами) и пользователями сервисных услуг. Тенденция состоит в создании отношений взаимного доверия, уважения и внимания, в том направлении, в котором получают развитие ожидания и удовлетворенность клиентов. Для проведения исследования использовалась база данных «АдресПлюс», на основе которой генерировались данные о клиентах (покупателях), которые в течение предшествовавшего месяца купили автомобиль в одном из офисов «Томич и Ко» в Хорватии,

а именно в городах Пула, Риека, Сплит, Загреб или Осиек, или которые в течение прошлого месяца по разным причинам посетили один из сервисных центров «Томич и Ко» в Риеке, Сплите, Загребе или Осиеке. Компания «Томич и Ко» располагает собственным колл-центром, имея таким образом собственную базу данных и оберегая их от возможных злоупотреблений со стороны третьих лиц, а, с другой стороны, опросы проводят специально обученные работники из отдела контроля за качеством и за удовлетворенностью покупателя, а также из отдела маркетинга. Само существование отдела контроля за качеством и за удовлетворенностью покупателя дает ясно увидеть особое внимание компании к удовлетворенности клиента, как один из решающих факторов ее бизнеса, что соответствует стандарту, заданному «БМВ Групп». Стратегия «БМВ Групп» основывается на понимании ведущими деловыми компаниями, что сама лояльность клиента есть не что иное, как конкурентная необходимость<sup>16</sup>.

Неумение компании внедрить разумную систему оценки удовлетворенности клиентов, которая хорошо «слышит» настоящий «голос» клиента и отражает качество деятельности компании, направленной на удовлетворение клиента, приводит к ненужным потерям вложенных ресурсов и падению качества обслуживания<sup>17</sup>. Кроме того, трудно предоставить удовлетворяющее клиента качество услуги, если ее ценность неосвяза-

<sup>14</sup> Miller J.L., Craighead C.W., Karwan K.R. Service recovery: a framework and empirical investigation // *Journal of Operations Management*. Vol. 18. 2000. P. 387–400.

<sup>15</sup> Bruhn M., Grund M.A. Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss index of customer satisfaction // *Total Quality Management*. Vol. 11. No. 7. 2000. P. 1017–1028.

<sup>16</sup> Reicheld F.F., Sasser Jr. W.E. Zero Defection: Quality Comes to Service // *Harvard Business Review*. Vol. 68. 1990. P. 105–111.

<sup>17</sup> Kim G.S. The Service Recovery Strategies, Customer Satisfaction, Customer Loyalty // *TheAsian Journal on Quality*. Vol. 8. Iss. 1. 2007. P. 76–86.

ема<sup>18</sup>. Ценность услуги для клиента измеряется соотношением вложенного и полученного. Но каждый клиент ценность услуги оценивает на основании собственного опыта и знаний<sup>19</sup>.

Программа и процедура исследования уровня удовлетворенности клиентов оказанной услугой в сфере продаж и сервиса, как часть стандартизации процесса ведения бизнеса, согласно стандартам «БМВ Групп», в компании «Томич и Ко» введены в 2010 году. Анкетирование проводится сотрудниками «Томич и Ко», которые для этого прошли специальное обучение и используют стандартизированные анкеты с вопросами, специально разработанными для сферы продаж и сферы сервиса. Анкетирование проводится регулярно на ежемесячной основе. Принимая во внимание, что в 2012 году в Хорватии продано примерно 700 автомобилей БМВ, это означает, что один сотрудник анкетировал сферу сервиса, а другой — сферу продаж.

Период анализа и проведения анкетирования для целей данного исследования охватывает 2012 год. В области сервиса каждый месяц было опрошено по 100 респондентов, таким образом, в анкетировании приняли участие 1 200 респондентов, а в области продаж ежемесячно опрашивались 50 респондентов, то есть 500 в год. Речь идет о естественном и логичном распределении общего числа респондентов, охваченных анкетированием, которые вошли в «образец» последствия экономического кризиса, хотя число посещений сервисных це-

хов «Томич и Ко» все же было значительно выше, с учетом того, что на регулярные осмотры приходят и владельцы более старых моделей марки BMW.

Вопросы для области продаж были специально нацелены на качество оказанной услуги, клиентов именно об этом спрашивали:

- ◆ каково качество услуги, которую им предоставил продавец-консультант в ходе приемки-передачи проданного автомобиля,
- ◆ получили ли они всю необходимую информацию в ходе приемки-передачи проданного автомобиля,
- ◆ было ли им детально объяснено, как функционирует их автомобиль,
- ◆ удовлетворены ли профессионализмом и знаниями продавца-консультанта,
- ◆ довольны ли подходом и обслуживанием продавца-консультанта и т. д.

В анкетах для области сервиса вопросы были связаны с удовлетворенностью клиентов:

- ◆ товаром, а именно его качеством,
- ◆ ценой на услуги сервиса,
- ◆ ценой запчастей,
- ◆ временем, затраченным на ожидание договоренного сервиса,
- ◆ умением сервисных работников диагностировать и устранить поломки автомобиля,
- ◆ техническими и/или экспертными знаниями, которые продемонстрировали сервисные работники,
- ◆ разъяснением работ, которые необходимо провести в ходе ремонта автомобиля,

- ◆ объяснением отдельных пунктов из счета за исполненные ремонтные работы и т. д.

Из всего вышесказанного видно, что речь идет о весьма обширных анкетах, которые охватывают очень широкий спектр моментов, могущих влиять на удовлетворенность клиента оказанной услугой: от характеристики и качества товара до стоимости услуг и человеческого фактора.

Обе части опроса давали клиентам также возможность анонимно вносить свои комментарии, которые потом в виде письменного доклада передавались исполнительным директорам по продажам и послепродажному сервису. На основании индивидуальных комментариев клиентов в обеих областях, а также на основании ответов на поставленные вопросы, несомненно, можно было получить конкретные выводы о том, какими моментами оказанных услуг клиенты особенно недовольны, каковы их ожидания и где можно найти потенциальную область для повышения общей конкурентоспособности.

## 5. РЕЗУЛЬТАТЫ И НЕДОСТАТКИ ПРОВЕДЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты проведенного исследования ясно указывают на тот факт, что клиенты исключительно довольны процессом продажи, то есть качеством услуг по продаже, оказанных сотрудниками «Томич и Ко». (На *рисунке* можно увидеть, что процент удовлетворенности качеством услуг по продаже в каждом месяце 2012 года достигает почти 100%.) На самом деле, такой результат был ожида-

<sup>18</sup> Chien Te-King, Su Chao-Ton. A Framework for Developing Customer Satisfaction Evaluation System: An Empirical Illustration // The Asian Journal on Quality. Vol. 3. No. 1. 2002. P. 107–118.

<sup>19</sup> Kang B.S., Cho C.H., Baek J.D.: The Effects of Service Quality on Customer Satisfaction in Case of Dissatisfied Customers // The Asian Journal on Quality. Vol. 8. No. 1. 2007. P. 27–39.



ем и сам по себе логичен. Ведь покупка нового автомобиля представляет собой радостное событие, а сотрудники, работающие в этой области, дополнительно вознаграждаются и мотивированы той частью зарплаты, которая определяется процентом от продаж, так что их труд и участие присутствуют. Кроме того, отношения с покупателем не прекращаются в момент приемки-передачи автомобиля, а долго поддерживаются путем контактирования с клиентом со стороны продавца-консультанта два раза в год, в соответствии со стандартами качества БМВ, и проводятся добросовестно.

Результаты проведенного исследования удовлетворенности клиента в сфере сервиса показывают выраженную высокую степень удовлетворенности за первые 10 месяцев 2012 года и спад удовлетворенности в последние 2 месяца того же года (см. рис.). За ноябрь и декабрь 2012 года из-за сомнений менеджмента компании в показательности и качестве полученных результатов исследования в сфере оказания сервисных услуг, произошли организационные изменения внутри компании и смены ответственных за исследование. После смены результаты показали значительное падение уровня удовлетворения клиентов полученными сервисными услугами. Менеджмент пошел на кадровые чистки из-за подозрительно высоких результатов начала 2012 года.

Причина этому очень проста. Прежде всего, значительное отступление от обычных стандартов в смысле реализованной высокой степени удовлетворенности клиента оказанной услугой сервиса.

Дело в том, что само посещение сервиса не всегда является таким приятным и радостным событием, как покупка нового автомобиля. Обычно такое посещение связано с затратами, часто с незапланированными, когда дело доходит до определенной поломки в автомобиле или до аварии. В период рецессии любой незапланированный ремонт представляет незапланированные затраты для семейного бюджета и тем самым вызывает огорчение клиента. Кроме того, поскольку речь идет о премиум-автомобиле класса люкс, некоторые клиенты в своих ожиданиях доходят до того, что считают товар такого типа просто совершенно неспособным ломаться. Некоторые клиенты также думают и о любой мелочи. Таким образом, здесь мы вступаем в область очень высоких ожиданий клиента в отношении качества самого товара. Далее, среди определенного количества клиентов наблюдается и проблематичность, связанная с ценами на услуги сервиса и запчастей. Во времена кризиса многим они кажутся слишком высокими, и это также влияет на уровень их удовлетворенности.

Удовлетворенности клиента оказанной услугой в сфере продаж и сервиса марки БМВ можно рассматривать и по офисам, которые на хорватском рынке находятся в Пуле, Риеке, Сплите и Загребе. Таблица показывает весьма схожие результаты во всех офисах в рассматриваемых месяцах, из чего можно сделать вывод, что ни один из них не уступает в смысле качества оказанных услуг в области продаж и сервиса.

Основным недостатком проведенного исследования можно считать то, что само исследование проведено исключительно на примере одной компании. Можно заключить, что компания «Томич и Ко» системно подходит к исследованию удовлетворенности клиента и рассматривает его важной и значимой частью своей бизнес-философии и конкурентоспособности, однако неизвестно, каково состояние по данному вопросу у других производителей на хорватском рынке автомобилей.

Кроме того, при учете недостатков исследования, необходимо принимать во внимание и человеческий фактор, а именно возмож-

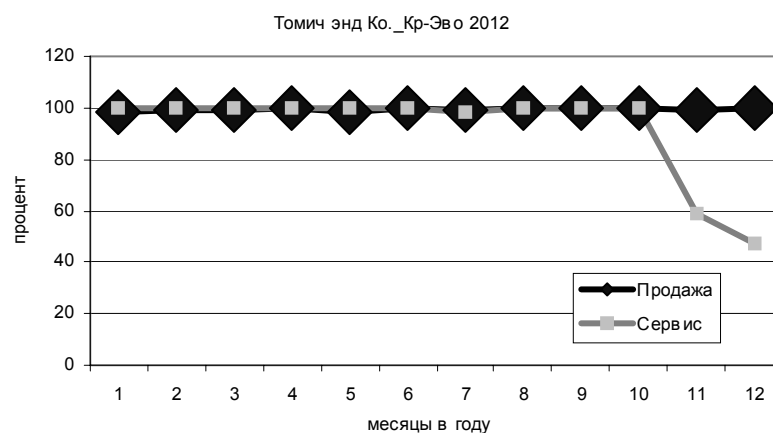


Рис. Результаты исследования удовлетворенности клиента оказанной услугой в сфере продаж и сервиса на примере марки БМВ за 2012 год на рынке Республики Хорватии

Источник. «Томич и Ко. ООО», генеральный представитель и импортер марки БМВ в Республике Хорватия, внутренние данные компании за 2012 год.

ность влияния самого человека, проводящего опрос, на полученные результаты исследования. Очевидно, что в ноябре и декабре 2012 года произошло значительное снижение уровня удовлетворенности клиентов оказанной услугой сервиса из-за организационных перемен и замены сотрудников, ответственных за анкетирование клиентов в области оказанных услуг сервиса.

Таким образом, можно сделать вывод, что, помимо исследования и изучения степени удовлетворенности, важными сегментами управления являются и постоянный мониторинг и улучшение деловых процессов.

#### **6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ДАЛЬНЕЙШИМ ИССЛЕДОВАНИЯМ**

Проведенное исследование ясно указывает на тот факт, что компания «Томич и КО ООО» с маркой БМВ придерживается нацеленности «БМВ Групп» на концепцию удовлетворенности клиента как центральной стратегии своей деятельности, на кото-

рой основывается долгосрочный успех бизнеса и устойчивость на рынке с высокой конкуренцией. Ставя удовлетворенность клиента в самый центр своих интересов, компания весьма сосредоточена на концепции лояльности клиента, а также на развитии маркетинга отношений. Качественным применением маркетинга отношений автоматически регулируется и направляется объем финансовых средств, которые необходимо выделить на саму маркетинговую коммуникацию, а этот объем тем самым значительно снижается. Направленность на клиента и на его удовлетворенность особенно значима во времена экономических кризисов, рыночной рецессии, как было на хорватском рынке автомобилей в 2012 году, а негативная рыночная тенденция по всем актуальным признакам весьма вероятно продолжится.

Видно, что компания очень детально проводит исследование и анализ удовлетворенности клиентов оказанными услугами в сферах продажи и сервиса, поскольку анкеты охватывают очень широкий круг вопросов, уделяя

внимание различным сферам возможных источников удовлетворенности или неудовлетворенности клиентов. Также видно, что клиенты выразили высокую степень удовлетворенности в области услуг по продаже, в то время как очевидно существует широкий простор для увеличения степени удовлетворенности клиентов в области оказания сервисных услуг.

Таким образом, рекомендации для дальнейших исследований, безусловно, включают необходимость детального анализа неудовлетворенности клиента в области сервиса. Необходимо точно изучить, в чем причина — неудовлетворенность уровнем цен на услуги сервиса и уровнем цен на запчасти, что может быть следствием рыночного кризиса и рецессии, или это неудовлетворенность работой и подходом, а также техническими знаниями сервисного персонала. Источником неудовлетворенности могут служить и завышенные ожидания клиента в отношении качества самого премиум-товара или нечто другое. Когда точно выяснится, опреде-

Таблица

Результаты исследования удовлетворенности клиента оказанной услугой в сфере продаж и сервиса на примере марки БМВ на рынке Республики Хорватии по офисам и в целом для «Томич и Ко» за 2012 год, %

Месяц	ПУЛА		РИЕКА		СПЛИТ		ЗАГРЕБ		ТОМИЧ И КО	
	Продажа	Сервис	Продажа	Сервис	Продажа	Сервис	Продажа	Сервис	Продажа	Сервис
1	100	-	99,0	100	100	99,9	97,6	99,8	98,3	99,8
2	100	-	-	100	100	100	98,8	99,9	99,1	99,9
3	-	-	100	100	95,8	99,9	100	99,9	99,3	99,9
4	-	-	100	100	100	100	100	100	100	100
5	100	-	100	100	93,1	99,4	99,2	99,9	98,5	99,9
6	100	-	100	99,8	100	99,9	100	99,5	100	99,6
7	100	-	100	99,5	100	99,7	98,5	98,2	99,0	98,6
8	100	-	100	99,6	100	99,9	100	99,8	100	99,8
9	100	-	100	99,5	100	99,7	100	99,8	100	99,7
10	100	-	100	100,0	100	99,9	100	99,6	100	99,7
11	-	-	100	55,1	100	60,9	98,5	59,0	98,9	58,7
12	100	-	100	51,2	100	47,3	100	46,2	100	47,1

Источник. «Томич и Ко. ООО», генеральный представитель и импортер марки БМВ в Республике Хорватия, внутренние данные компании за 2012 год.

лится и проанализируется реальный источник неудовлетворенности клиента, рекомендуется применение соответствующих мер и методов сведения на нет неудовлетворенности и повторное исследование

влияния проведенных мер на степень достигнутой удовлетворенности в области сервисных услуг. Таким образом, исследование не будет простой реализацией бизнес-философии компа-

нии, а сможет привести к конкретным мерам, которые как таковые могут непосредственно отразиться на конкурентоспособности и прибыльности компании и лояльности клиентов.

#### REFERENCES:

1. Bowen, John, T., Chen, Shiang-Lih. The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13/5, 2001, pp. 213–217.
2. Bruhn, M., Grund, M.A. Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss index of customer satisfaction. *Total Quality Management*, vol. 11, no. 7, 2000, S1017–S1028.
3. Burke, Ronald, J., Graham, J., Smith, F. TQM IMPLEMENTATION Effects of reengineering on the employee satisfaction-customer satisfaction relationship. *The TQM Magazine*, vol. 17, no. 4, 2005, pp. 358–363.
4. Chien, Te-King, Su Chao-Ton. A Framework for Developing Customer Satisfaction Evaluation System: An Empirical Illustration. *The Asian Journal on Quality*, vol. 3, no.1, 2002, pp. 107–118.
5. Churchill, G.R., Surprenant, C. An investigation into determinants of customers satisfaction. *Journal of Marketing Research*, vol. 19, November, 1982, pp. 491–504; Yuksel, A., Rimmington, M. Customer-satisfaction measurement. *Cornel Hotel & Restaurant Quarterly*, vol. 39, no. 6, 1998, pp. 60–7.
6. Fornell, C. A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, vol. 56, no.1, 1992, pp. 6–21; Rust, R.T., Zahornik, A., Keningham, T.L. Returning on Quality (ROQ): making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, vol. 59, no. 2, 1995, pp. 58–70.
7. Gilbert, G.R., Veloutsou, C. A cross-industry comparison of customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 20/5, 2006, pp. 298–308.
8. Gutek, B.A. *The Dynamics of Customer Service: Reflections on the Changing Nature of Customer*. 1995. Provider Interactions, Jossey Bass, San Francisco, CA.
9. Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.V., Sasser, W.E., Schlesinger, W.A. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, vol. 72, no.2, 1994, pp. 164–74.
10. Host, V., Knie-Andersen, M. Modeling customer satisfaction in mortgage credit companies. *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 22, no.1, 2004, pp. 26–42.
11. Kang, B.S., Cho, C.H., Baek, J.D. The Effects of Service Quality on Customer Satisfaction in Case of Dissatisfied Customers. *The Asian Journal on Quality*, vol. 8, no. 1, 2007, pp. 27–39.
12. Kim, G.S. The Service Recovery Strategies, Customer Satisfaction, Customer Loyalty. *TheAsian Journal on Quality*, vol. 8, Iss. 1, 2007, pp. 76–86.
13. Kristensen, K., Dahlgaard, J.J., Kanji, G.K. On measurement of customer satisfaction. *Total Quality Management*, vol. 3, no. 2, 1992, pp. 123–8.
14. Liu, J., Xu, J. Customer Satisfaction Measurement Model Based on QFD. *The Asian Journal of Quality*, vol. 5, no. 1, 2003, pp. 101–122.
15. Miller, J.L., Craighead, C.W., Karwan, K.R. Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, vol. 18, 2000, pp. 387–400.
16. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions on service quality. *Journal of Retailing*, vol. 64, no. 2, 1988, pp. 12–40.
17. Reicheld, F.F., Sasser, Jr. W.E. Zero Defection: Quality Comes to Service. *Harvard Business Review*, vol. 68, 1990, pp. 105–111.
18. Tomic & Co. d.o.o., Internal Data of Company, 2012, Zagreb.
19. Zeithaml, V.A., Binter, M.J. *Service Marketing*, 1996. McGraw-Hill.

## КАКИМ БЫТЬ МАРКЕТОЛОГУ: ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В ВУЗАХ\*



**Шевченко Дмитрий Анатольевич,**

д. э. н., профессор, заведующий кафедрой маркетинга и рекламы, Российский Государственный Гуманитарный Университет  
shevm@rggu.ru

Статья посвящена поиску проблем определения профессиональных стандартов для подготовки кадров в сфере маркетинга в вузах. Особая роль отводится профессиональным ассоциациям и вузам в определении необходимых профессиональных компетенций разного уровня ответственности и профиля деятельности.

**Ключевые слова:** высшее учебное заведение; подготовка в сфере маркетинга; профессиональные стандарты; функциональная карта; профессиональные ассоциации России; рынок труда; рынок образования.

### HOW TO BE A MARKETER: PROFESSIONAL STANDARDS FOR THE TRAINING OF SPECIALISTS IN HIGHER EDUCATION

**Shevchenko Dmitry A.,**

doctor of economic sciences, professor, head of chair Marketing and Advertising of the Russian State University for the Humanities. Moscow, Russia  
shevm@rggu.ru

The article is devoted to finding problems definition of professional standards for training in the field of marketing in higher education. A special role is played by professional associations and universities to determine the necessary professional competencies at various levels of responsibility and activity profile.

**Keywords:** Institution of higher education; preparations in the field of marketing; professional standards; a functional map; Professional Association of Russia; the labor market; the education market.

Современная ситуация с подготовкой специалистов в сфере маркетинга в высшем профессиональном образовании (вузах) России имеет свою специфику. В настоящее время она осуществляется на базе двухуровневой системы образования: бакалавриата и магистратуры в соответствии с государственным образовательным стандартом третьего поколения (ГОС). На первом уровне бакалавриата обучение студентов (бакалавров) осуществляется в течение четырех лет. До введения двухуровневой системы образования в вузах подготовка молодых специалистов в сфере маркетинга велась на базе специальности «Мар-

кетинг» (ГОС второго поколения) в течение пяти лет. Сначала так и показалось, что образовательная программа и необходимые дисциплины сократились наполовину, поскольку на профиле «маркетинг» студенты начинают свое обучение со второго курса, и общее количество часов, отведенных для чтения профессиональных дисциплин, сократилось вдвое, так как из четырех лет бакалавриата на профиль отводится только три года. Студенты бакалавриата поступают на образовательную программу «менеджмент», после года обучения они могут пройти дальнейшее обучение по различным профилям,

в том числе по профилю «маркетинг» (в РГГУ, кроме профиля маркетинг, студенты могут выбрать: международный менеджмент, информационный менеджмент, управление проектами).

Преподаватели дисциплин маркетинга, специалисты маркетинговой индустрии стали обсуждать и критиковать эту систему, имея в виду, что сокращение дисциплин в два раза не позволит полноценно подготовить специалиста по одной из самых рыночных профессий — маркетинг. Но постепенно время показало, что к четырем годам бакалавриата «маркетинг» (реально к трем годам) добавляется магистратура (плюс еще два

\* По материалам доклада проф. Шевченко Д.А. на научно-практической конференции Гильдии маркетологов и РЭУ им. Г.В. Плеханова «Маркетинг России», посвященной памяти А. П. Панкрухина. 20.09.13 г.

года). И, таким образом, при желании учиться далее, каждый студент имеет право еще пройти обучение по образовательным программам магистратуры. Причем, если на программах бакалавриата набор дисциплин (наименование, содержание и объем курсов обучения) регулируется единым Госстандартом 50% и выше, то на программах магистратуры лишь на 30%. Остальные 70% дисциплин вуз формирует самостоятельно в зависимости от характера спроса на рынке труда! Восклицательный знак здесь подчеркивает основной смысл реформы высшего образования, ее перевода на международные стандарты. Международные стандарты таковы, что именно магистерская подготовка должна стать основой развития конкуренции между вузами на рынке образовательных услуг. Магистратура должна стать надежной отстройкой (позиционированием) конкурентных преимуществ вузов на рынке образовательных услуг. Так происходит во всех развитых странах мира.

После вступления России и во всемирную торговую организацию (ВТО) в 2012 году, образовательная услуга, программа приобрела статус товара. Дискуссия «является высшее образование товаром или нет» закончилась. Не за горами время, когда вузы столкнутся с иностранными поставщиками на рынке образовательных услуг и конкуренция за потребителя обострится в разы!

Здесь важно подчеркнуть, что вузы, с введением двухуровневой системы подготовки, особенно в части магистратуры, должны ориентироваться (если хотят выжить и развиваться – зарабатывать) на потребности и запросы рынка труда. Магистерские программы являются показателем

конкурентоспособности и качества подготовки молодых специалистов в сфере маркетинга. Например, на магистерские программы в РГГУ (кафедра маркетинга и рекламы) в 2012 году Минобрнауки РФ выделило больше бюджетных мест, чем на бакалавриат. Это своеобразный сигнал вузам: магистерская подготовка является платформой конкурентной ориентации образовательных программ университетов реальному спросу на рынке труда. Образовательные программы, набравшие в прошлые годы достаточное количество абитуриентов, не получили бюджетных мест от Минобрнауки РФ.

Основная суть образовательных программ двухуровневой подготовки специалистов заключается в формировании необходимых культурных и профессиональных компетенций.

В частности, выпускник магистерской программы, *должен знать:*

- ◆ экономические основы поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков и быть способным проводить анализ конкурентной среды отрасли;
- ◆ уметь использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и сравнительного анализа лучших практик в менеджменте;
- ◆ базовые навыки брендинга, медиапланирования;
- ◆ уметь обосновать маркетинговую стратегию управления компанией; понимать роль и задачи маркетинга в компании, знать схемы взаимодействия с другими подразделениями, знать основы управления маркетинговой деятельностью.

*Быть способным:*

- ◆ участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию;
  - ◆ решать управленческие задачи, связанные с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;
  - ◆ анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса;
  - ◆ анализировать показатели сбыта в целом и по товарным ассортиментным группам;
  - ◆ разрабатывать товарную, ценовую, сбытовую и коммуникативную политики компании;
  - ◆ разрабатывать и реализовывать маркетинговые мероприятия, обеспечивающие продвижение товара к потребителю и включающие в себя работу по формированию товара и его подачу потребителю (качественные характеристики, дизайн, упаковка, маркировка, сервисное сопровождение);
  - ◆ разрабатывать творческую концепцию рекламного продукта, содержания рекламных сообщений, а также их художественное воплощение;
  - ◆ оценивать художественные ценности и экономическую эффективность рекламного продукта и др. Всего более 50-ти формулировок профессиональных компетенций маркетолога.
- Встает вопрос, кто же будет определять конкретное содержание, профессиональное наполнение этих компетенций: вуз, представители индустрии маркетинга, ассоциации, профессиональные некоммерческие объединения?

*Целью* высшего образования в вузе выступает формирование и развитие необходимых профессиональных компетенций у моло-

дого специалиста. Но необходимо для начала разобраться: само понимание содержания (функционал специалиста по маркетингу) профессиональных компетенций должно стать ответственностью вуза или это задача профессиональных сообществ? Попробуем разобраться в понимании того, что такое профессиональные компетенции и компетентность<sup>1</sup>.

Компетентность (*competence*) — способность человека справляться с решением разнообразных задач, как стандартных, так и нестандартных, как в пределах, так и на границах его компетенции (области ответственности). Это внутренние, личностные качества специалиста в определенной профессиональной области.

Компетенции — внешние требования, которые предъявляет организация к работнику. Компетентность, таким образом, указывает — соответствует ли работник этим требованиям. Наличие у человека той или иной компетенции можно определить, только наблюдая за его поведением (или описывая его поведение в той или иной конкретной ситуации). Обладание компетенциями, важными для данной должности (или компании в целом), является непременным условием успешной работы.

Ключевые компетенции — это определение и закрепление стратегических требований к персоналу компании. Они не связаны с конкретным рабочим местом, они основываются на свойствах личности и проявляются в определенных установках и способах поведения, которые составляют психологические функции человека. Компетенции подразделяются на группы: компетенции действия; компетенции методов; персональ-

ные и социальные компетенции. К ключевым компетенциям относятся навыки, поведение и знания, которые создают конкурентное преимущество и проводят грань между лучшим и средним исполнением работы. Чаще всего выделяют от 5 до 10 основных компетенций, которые сотрудники должны проявлять, выполняя свою работу. Используя модель компетенций и поясняя таким образом работникам требуемые от них стандарты работы, организации фокусируют сотрудников на наиболее значимых приоритетах своего бизнеса.

Итак, компетенции — это способность маркетолога выполнять определенные профессиональные функции, которые требуются на том или ином месте работы в компании. А компетентность — это уровень способности и готовности каждого отдельного специалиста — претендента или кадрового работника осуществить эти функции.

Понимание природы профессиональных компетенций — это понимание факта, что они могут быть сформулированы только в процессе наблюдения за конкретной деятельностью разного уровня ответственности. Что, в свою очередь, помогает понять, что их конкретное содержание и формулировки лежат за пределами понимания их вузовскими преподавателями. Это дело профессионального сообщества.

Есть попытки самостоятельно сформулировать необходимые профессиональные компетенции в сфере маркетинга — частная инициатива педагогов и практиков — участников процесса образования.

Есть попытки отдельных представителей частного бизнеса

в сфере образования (дополнительное профессиональное образование) сформулировать компетенции. Эти попытки, как показывает реальность, продиктованы больше не озабоченностью повышения профессионального образования маркетологов, а частными бизнес-интересами рекламы и продвижения собственных бизнес-программ обучения.

Созданы профессиональные стандарты, которые служат для ориентировки вузов, например Ассоциация коммуникационных агентств России (АКАР) опубликовала на своем сайте серию профессиональных брифов и требований. Российская ассоциация маркетинговых услуг (РАМУ) опубликовала ряд брифов и стандартов, например, на проведение *BTL*-акций. Это чрезвычайно полезные и нужные вещи для профессиональных ориентиров образовательных программ для вузов.

Но есть серьезные подвижки в решении этой проблемы со стороны Правительства РФ и Министерства образования и науки РФ. Есть Указ Президента «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» 2012 г., посвященный разработке, утверждению и применению профессиональных стандартов в нашей стране.

Центр изучения проблем профессионального образования активно включен в эту работу, он ведет подготовку и намерен представить Наблюдательному совету Агентству стратегических инициатив (АСИ) свои предложения по исполнению Указа<sup>2</sup>.

В частности, представить *Методику разработки профессиональных стандартов*.

<sup>1</sup> Шевченко Д.А. Реклама, маркетинг, PR. М., 2012. С. 132.

<sup>2</sup> <http://www.cvets.ru/>.

В основе профессиональных стандартов лежит анализ трудовой деятельности и требований к ее результатам, которые подлежат постоянному мониторингу и обновлению по мере изменений в содержании трудовой деятельности.

Настоящая концепция базируется на том основании, что профессиональный стандарт должен разрабатываться самим профессиональным сообществом (отраслевыми ассоциациями и объединениями работодателей). Затем разработанный стандарт подается на утверждение в уполномоченный орган.

Есть намерение идти по пути Европейского опыта, в рамках европейской квалификации посредством создания функциональных карт работников разных уровней квалификации: от низших до высших. Основа, общие показатели: «знания, умения и общие компетенции». Предлагаемая процедура разработки профессионального стандарта базируется на методе функционального анализа, а именно, на выявлении *функций*, которые должны выполняться в конкретной области профессиональной деятельности, а не на описании того, кто их выполняет.

Другими словами, отправная точка формирования профессионального стандарта специалиста маркетолога — анализ трудовой деятельности, где должны учитываться показатели:

- ◆ сложности его деятельности;
- ◆ множественности выполняемых функций, простота/сложность функций;
- ◆ степень неопределенности трудовой ситуации и непредсказуемости ее развития.

*Знания:*

- ◆ объем и сложность используемых знаний и информации;

- ◆ степень их абстрактности (преобладание фактологических, теоретических/ практических знаний).

*Умения подразделяются на:*

- ◆ простые/сложные, практические, аналитические, умение решать проблемы и управленческие умения.

*Дополнительные параметры* учитывают:

- ◆ степень самостоятельности/широта полномочий, которая определяется уровнем структурированности/регламентации трудовой деятельности, степенью руководства собственной деятельностью или деятельностью других, степенью участия в руководстве деятельностью других и ее объемом, степенью участия в обучении других и собственном обучении (планировании и организации такого обучения);
- ◆ степень ответственности;
- ◆ сложность выполняемой деятельности, включая элемент неопределенности. Ответственность связана с ценой возможной ошибки для подразделения, организации, отрасли (социальными, экологическими, экономическими и т. п. последствиями).

Далее можно остановиться на конкретных *методических вопросах* формирования профессионального стандарта.

Процесс разработки и обновления каждого профессионального стандарта включает в себя следующие этапы:

**Этап № 1:**

- ◆ формирование рабочей группы;
- ◆ обучение рабочей группы методике.

В задачи экспертных/рабочих групп входит:

- ◆ разработка проекта функциональной карты и первичного

списка знаний, умений и ключевых компетенций, необходимых для последующего опроса/анкетирования предприятий;

- ◆ правила разработки функциональной карты (далее — ФК). Разработка проекта функциональной карты и первичного списка знаний, умений и ключевых компетенций, а также примерного перечня средств и предметов труда для выполнения функций, которые являются основой анкет, используемых в дальнейшем при проведении опросов предприятий.

**Этап № 2** предполагает:

- ◆ организацию и проведение опроса предприятий (опрос проводится в очной форме в рамках интервью). Сбор первичных данных может быть осуществлен в процессе анкетирования ограниченного набора предприятий, компаний (не более 7–10 предприятий), либо эти данные предоставляются экспертами, входящими в рабочую группу. Опросы рекомендуется проводить среди работников трех уровней организационной иерархии — работников, осуществляющих конкретные функции, и руководителей двух следующих (более высоких) уровней организационной иерархии. Достоверными могут считаться данные, полученные от 30 предприятий.
- ◆ обобщение данных анкетирования.

**Этап № 3:**

- ◆ обсуждение проекта профессиональных стандартов в широком профессиональном сообществе (конференции; электронный форум и т. д.);
- Итог этой процедурной деятельности — создание функциональной карты.

В профессиональной карте, помимо собственно профессиональ-

Уровни	Дополнительные параметры	Характер знаний и понимания	Характер умений
1	Выполнять простые трудовые задания под непосредственным руководством и демонстрировать личную эффективность и ответственность в простых, предсказуемых и стабильных контекстах	Ограниченный объем простых базовых знаний, воспроизводимых по памяти	Использовать базовые практические умения для выполнения ограниченного набора строго регламентированных простых трудовых заданий с использованием определенного набора методов, инструментов и материалов
2.	Деятельность под руководством. Ограниченная ответственность за совершенствование трудовой деятельности в простых, предсказуемых и стабильных контекстах	Воспроизводить по памяти, понимать и применять на практике базовые знания в какой-то области, диапазон знаний ограничен фактами и общими понятиями	Использовать простые практические умения для выполнения трудовых заданий согласно установленным правилам и процедурам. Выбирать и применять базовые методы, инструменты и материалы

ных функций, описываются над- профессиональные функции, т. е. те функции, которые работодатель ожидает от работника в любой области профессиональной деятельности (в частности, в сфере маркетинга).

Формирование проекта профессиональных стандартов в конкретной области профессиональной деятельности должно учитывать преемственность и непрерывность развития уровней квалификации от низшего к высшему за счет использования единых параметров описания и правил их сочетания.

Для обеспечения непротиворечивого описания уровней используются три параметра: знания, умения и дополнительные показатели, совокупная актуализация которых в деятельности представляет собой целостные компетенции индивида.

Структура описания уровней квалификации в Национальной рамке квалификаций Российской Федерации задается аналогично Европейской рамке квалификаций: используются обобщенные показатели «знания – умения – общие компетенции».

Вот как выглядит, например, форма описания уровней, которую рекомендует методика (табл.).

Резюмируя вышеизложенное, отметим, что:

- ◆ образовательные ориентиры в понимании конкретных профессиональных компетенций в области маркетинга лежат в индустриальной сфере;
- ◆ формулировки (описание функциональных карт), описание этих компетенций для каждого уровня ответственности, должности и пр. должны осуществляться рабочими группами, в составе которых должны быть представители профессиональных ассоциаций и вузов, заинтересованных в повышении взаимодействия рынка труда и рынка профессионального образования в вузах;
- ◆ методика работы рабочих групп, по проведению соответствующих исследований и выводов предложена центром изучения проблем профессионального образования.

В последние годы позитивные настроения представителей ин-

дустриального бизнеса в отношении положительной динамики экономического развития страны становятся опорой формирования эффективных форм сотрудничества и реального взаимодействия вузов и компаний. Особую роль тут сыграют профессиональные союзы и ассоциации, которые демонстрируют социальную ответственность своего бизнеса перед обществом. В Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР) сформирована специальная Комиссия по HR и профессиональному образованию, которая занимается вопросами связей образовательного и индустриального сообществ<sup>3</sup>.

Есть надежда на сотрудничество кафедр и компаний, входящих в профессиональные ассоциации на совместный поиск решения проблем подготовки профессиональных кадров, работу в сфере образования (открытия совместных магистерских программ, базовых профессиональных кафедр), в формировании содержания профессиональных стандартов в области маркетинга и смежных дисциплин.

## REFERENCES

1. Shevchenko D.A. *Reklama, marketing, PR*. Moscow, 2012. P. 132.
2. Available at: <http://www.cvets.ru/>.

<sup>3</sup> 24 октября 2013 г. состоялось уникальное мероприятие Ассоциации Коммуникационных Агентств России (АКАР) – IV Ярмарка возможностей рекламной индустрии.

Ярмарка возможностей была создана в 2010 году экспертами Комиссии по HR и профессиональному образованию АКАР, и с течением времени стала основным и традиционным мероприятием, направленным на взаимодействие молодых специалистов в области рекламы и маркетинга с ведущими компаниями российского рынка коммуникационных услуг.