

СОДЕРЖАНИЕ

Е. Ефимова

Исследование конкурентной среды на российском рынке фармацевтической косметики в категории средств терапевтического ухода за кожей 3

И. Красюк, Д. Худик, К. Кхалаф

Влияние инновационного маркетинга на организацию и формат торговли 15

Т. Жукова

Взаимодействие организации с заинтересованными сторонами: маркетинговый подход 21

Н. Изакова, Л. Капустина, Т. Сысоева

Как измерить эффективность маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке 28

Н. Демьянченко

Маркетинг персонала как элемент корпоративной стратегии современных организаций: теория и методология холистической парадигмы 34

*Рецензия***Д. Шевченко**

«Маркетинговые исследования и ситуационный анализ» — встречайте конкретный учебник РЭУ им. Г.В. Плеханова 40

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Баширов Ислам Халидович, профессор, к. э. н., 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 Института Фонда «Общественное Мнение» (инФОМ), доцент кафедры маркетинга фирмы факультета Менеджмента НИУ Высшая школа экономики, г. Москва;

Гвозденко Александра Николаевна, к. э. н., генеральный директор АО «НПФ «Социальное развитие» г. Липецк;

Калужский Михаил Леонидович, к. ф. н., член Гильдии маркетологов, директор РОФ «Фонд региональной стратегии развития», г. Омск;

Красюк Ирина Анатольевна, д. э. н., профессор, зам. директора «Высшей школы внутренней и внешней торговли» по НИР, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, почетный работник высшего образования, Санкт-Петербург;

Макаров Александр Михайлович, профессор, д. э. н., 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;

Нишкин Валерий Викторович, профессор, д. э. н., член Гильдии маркетологов, директор Учебно-научного центра по переподготовке и повышению квалификации работников высшей школы (РЭУ им. Г.В. Плеханова), г. Москва;

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

Парамонова Татьяна Николаевна, профессор, д. э. н., зав. кафедрой технологии и управления продажами РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Москва;

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

Хёршген Ханс, профессор, д. н., ФОРАМ - Институт прикладного маркетинга, Университет Хоенхайм, г. Штуттгарт, Германия;

Шевченко Дмитрий Анатольевич, профессор, д. э. н., зав. каф. «Маркетинг в сфере науки и технологий» Московского политехнического университета, почетный член Гильдии маркетологов (ГМ), эксперт рекламы Ассоциации Коммуникационных Агентств России (АКАР), г. Москва.

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
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
«АП Деловая пресса» — www.delpress.ru
«МК-Периодика» — www.periodicals.ru

Подписка в странах СНГ
по каталогу «Роспечать»

Подписка через редакцию: выслать
заявку произвольной формы
с указанием требуемых номеров или
периода подписки.

Материалы для публикации
принимаются
только в электронном виде.
Перепечатка (в том числе
публикация в Интернете)
материалов только
с разрешения редакции.

PRACTICAL MARKETING (Prakticheskiy marketing), No. 5, 2017

CONTENTS

E. Efimova

Competitive Environment Research on the Russian Pharmaceutical
Cosmetics Market in the Therapeutic Skin Care Category 14

I. Krasnyuk, K. Kkhalaf, D. Khudik

Innovative Marketing Impact on the Organization and Format of Trade 20

T. Zhukova

Managing the Organization's Relations with Stakeholders:
Marketing Approach 27

N. Izakova, L. Kapustina, T. Sysoeva

How to Measure Relationship Marketing Efficiency in Industrial Market 33

N. Demyanchenko

Staff Marketing as a Part of Corporate Strategy for Modern Organizations:
Theory and Methodology of Holistic Paradigm 39

FOUNDER AND PUBLISHER:
"Agency BCI Marketing" Ltd.

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

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

Tel./fax: +7 (495) 365 0255
E-mail: 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, 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;

Krasnyuk Irina Anatolyevna, Doctor of Economics, Professor, Deputy Director of «Higher School of domestic and foreign trade», the Institute of Industrial Management, Economy and Trade, Saint Petersburg State Polytechnic University, honored worker of higher education, Saint-Petersburg, 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, Director of Educational and scientific center on retraining and professional development of high school professors (Plekhanov Russian University of Economics); Moscow, Russia;

Njavro Djuro, PhD, Dean and Founder of Zagreb School of Economy and Management (ZShEM); Zagreb, Croatia;

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

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

Hoerschgen Hans, Doctor of Science, FORAM – Applied Marketing Institute, University of Hohenheim, Stuttgart, Germany;

Shevchenko Dmitriy Anatolyevich, Professor, Doctor of Economics, Head of the Department «Marketing in sphere of science and technology» Moscow Polytechnic University, Honorary member of Guild of marketers (GM), expert on advertising in Association of Communication Agencies of Russia (ACAR); Moscow, Russia.

ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОСМЕТИКИ В КАТЕГОРИИ СРЕДСТВ ТЕРАПЕВТИЧЕСКОГО УХОДА ЗА КОЖЕЙ



Ефимова Елизавета Николаевна,

руководитель группы по планированию и размещению рекламы в Интернете, агентство Digital BBDO; 115114, Москва, Дербеневская наб., д. 7, стр. 9; магистрант факультета Маркетинга, РЭУ им. Г.В. Плеханова; 115093, Москва, Стремянный пер., д. 36
Elizaveta.milyaeva@gmail.com

Автором проводится анализ российского рынка фармацевтической косметики в категории терапевтического ухода за кожей. Актуальность темы обусловлена быстрым ростом рынка и наличием сильной внутренней конкуренции. Научная новизна заключается в комплексном анализе, включающем: исследование потребителей по разработанной автором анкете, анализ конкурентной среды и стратегий игроков, полевое исследование представленности и ценовой дифференциации продукции, анализ конкурентных сил и определение позиционирования ключевых брендов. Практическая важность заключается в возможности дальнейшего использования результатов исследования и принятии их во внимание при формировании маркетинговых стратегий косметических брендов.

Под давлением mass-market рынок сокращается в упаковках, в то же время происходит смещение потребления в сторону дорогих продуктов (более 500 руб. за упаковку). Только 20% покупок совершаются спонтанно, характерно предварительное изучение состава продукта, отзывов и рекомендаций. Важную роль играют качество продукции, широта ассортимента (предпочтительные формы крем, пенка, гель, лосьон), уровень дистрибуции (не ниже 60%), представленность в точках продаж. На рынке отсутствуют свободные ниши, уже не актуальна чувствительность к цене, возможен выход некоторых игроков из категории, конкурентным преимуществом является дифференциация продукции. Потребности покупателей диверсифицированы и регулярно усложняются, поэтому выигрышным решением будет стратегия развития продукта (включая расширение ассортимента за счет премиальных форм). Основными драйверами категории выступают инвестиции в рекламу, семплинг, медицинская и фармацевтическая промоция. Растущими брендами являются La Roche-Posay, Avene и Librederm, регулярно расширяющие продуктовый ассортимент.

Полученные в результате анализа выводы подтверждаются данными других исследований, что позволяет считать их достоверными и показательными. При этом проведенный анализ затрагивает лишь часть вопросов, связанных с маркетингом фармацевтических брендов, и данная проблематика имеет потенциал к проведению дальнейших исследований.

Ключевые слова: конкурентная среда; рынок фарм-косметики; косметика; лидеры рынка; конкурентная карта; маркетинговые показатели; конкурентные силы; маркетинговые стратегии.

В последние годы активное развитие получила косметика — направление, находящееся на стыке между косметологией и фармацевтикой. Наиболее заметно на этом рынке растет категория средств терапевтического ухода за кожей. В эту категорию входят более 200 продуктов различных производителей. Размер ее в 2017 году составляет около 1,6 млрд руб. (~6,4 млн упаковок при средней цене 500 руб.), при этом категория сокращается в абсолютном выражении (-16% по сравнению с прошлым годом, по данным DSM), но растет в денежном объеме за счет увеличения цены. Наибольший спад наблюдается для товаров низкого ценового сегмента, так как многие потребители,

восстановившие покупательную способность после экономического и финансового кризиса, демонстрируют лояльность к дорогим селективным аптечным маркам, которые воспринимаются как действительно медицинские. Также конкуренцию фармацевтической косметике составляют mass-market продукты, что усложняет ситуацию на рынке, формируя дополнительные задачи для маркетинга. Тем не менее, категория косметических средств ухода за кожей остается привлекательной, что обуславливает высокую маркетинговую активность существующих игроков и появление новых продуктов.

Говоря о методологии исследования, необходимо отметить, что

исходной точкой анализа стало определение емкости и динамики рынка на основе данных продаж отраслевых аналитических агентств IMS и DSM, а также статистических данных TNS (M Index, TGI), Comcon, IPSOS. Также необходимо было произвести анализ целевой аудитории, для чего автором применялся метод анкетирования (в масштабе РФ) и проведения уточняющих интервью (Москва). Анкетирование проводилось путем распространения электронного опросника через тематические и популярные женские сайты (Lady.Mail.ru, Baby.ru, Woman.ru, Kosmetista.ru, Otvovik.com, Passion.ru, Irecommend.ru, Wday.ru, Womansay.net, Wmj.ru и др.), группы в социальных сетях (ВКонтакте,

Одноклассники, Facebook) и релевантные ветки обсуждений на форумах. Всего в опросе приняли участие 1 879 человек, репрезентативными при этом являются 1 677 анкет, заполненных респондентами из 132 населенных пунктов России (часть анкет не соответствовала необходимым параметрам по половозрастным характеристикам и/или качеству предоставленных ответов). Вторым этапом было проведение глубинного интервью для уточнения сформированных на основе анкетирования вопросов. Интервью проводились в пределах Москвы среди посетителей аптек (33 аптеки, 12 административных округов), косметических магазинов (29 магазинов) и салонов красоты (10 салонов), согласившихся принять участие в исследовании и соответствующих репрезентативным параметрам по полу, возрасту, использованию фарм-косметики (до интервью респонденты проходили краткий опрос по упрощенной версии анкеты). Таким образом, было проведено 24 интервью с представителями целевой аудитории, что позволило получить необходимые уточнения.

Для определения конкурентного периметра в формате полевого исследования был проанализирован ассортимент аптек, представленность продукции в точках продаж, продуктовый ассортимент брендов, ценовая дифференциация и коммуникативная политика игроков, включая исследование представленности на полке, оформления выкладки, рекламных материалов и внешнего вида продукции. Для исследования ключевых преимуществ брендов и определения их стратегий (в соответствии со стратегиями конкуренции М. Портера) применялся метод эксперт-

ной оценки, результатом чего стало построение конкурентной карты рынка и карты позиционирования основных игроков по ключевым параметрам. Для более глубокого понимания рынка фармацевтической косметики было также проведено исследование сил конкуренции по модели 5 сил Портера, определение возможностей и угроз и перспективных направлений развития по модели «продукт-рынок» И. Ансоффа. В соответствии с обозначенным подходом анализ на многих этапах заключается в исследовании доступной информации по рынку и его игрокам и формировании экспертной оценки на основе имеющихся данных и профессионального опыта автора в сфере фармацевтического маркетинга, поэтому необходимо отметить, что представленные выводы и рекомендации носят субъективный характер и могут быть оспорены другими исследователями.

Большинство представленных в категории терапевтического ухода за кожей брендов производятся фармацевтическими компаниями или компаниями, имеющими фарм-подразделения, поэтому ключевым каналом продаж являются аптеки. Маркетинговая активность чаще всего включает в себя визиты медицинских и фармацевтических представителей, проведение мероприятий для специалистов здравоохранения, трейд-маркетинг (работа с дистрибьюторами, аптеками и аптечными сетями) и промоцию на потребителей (*DTC*). Основными драйверами категории являются инвестиции в рекламу на потребителей (в первую очередь, формирование имиджа и рекомендаций), раздача промо-образцов (семплинг), а также медицинская и фармацевтическая промоция (включая кон-

сультации в аптеках и открытие точек демонстрации продукции). Несмотря на статус косметического средства, многие бренды и продукты хорошо известны дерматологам и врачам-косметологам, которые включают их в свои рекомендации.

Структура категории, объединяющей средства терапевтического ухода за кожей, включает в себя несколько товарных групп: средства для защиты от солнца (~960 тыс. упаковок в год), средства для ухода за сухой и атопичной кожей (~1 911 тыс. упаковок в год), средства для базового ухода за кожей (~2 218 тыс. упаковок в год) и средства по уходу за проблемной кожей (~2 551 тыс. упаковок в год)*. При этом средства по уходу за детской кожей в аналитике *DSM* и *IMS* отдельно не выделяются и включаются в группу средств для базового ухода за кожей и группу средств ухода за проблемной кожей, но с точки зрения потребителей — это отдельный тип продуктов, требующий соответствующих маркетинговых активностей и позиционирования бренда. Две группы имеют выраженную сезонность: пики продаж средств для ухода за сухой и атопичной кожей приходятся на февраль-апрель и сентябрь-ноябрь, когда в целом обостряются проблемы с кожей; увеличение продаж солнцезащитной гаммы логично приходится на май-август (*рис. 1*). Остальные группы (средства для проблемной кожи и базовые средства ухода за кожей) не имеют выраженной сезонности, и динамика продаж стабильна на протяжении года.

Покупателями и основными потребителями в категории являются женщины в возрасте 20—45 лет с доходом средним и выше

* Анализ автора на основе данных *DSM* за 2016 г.

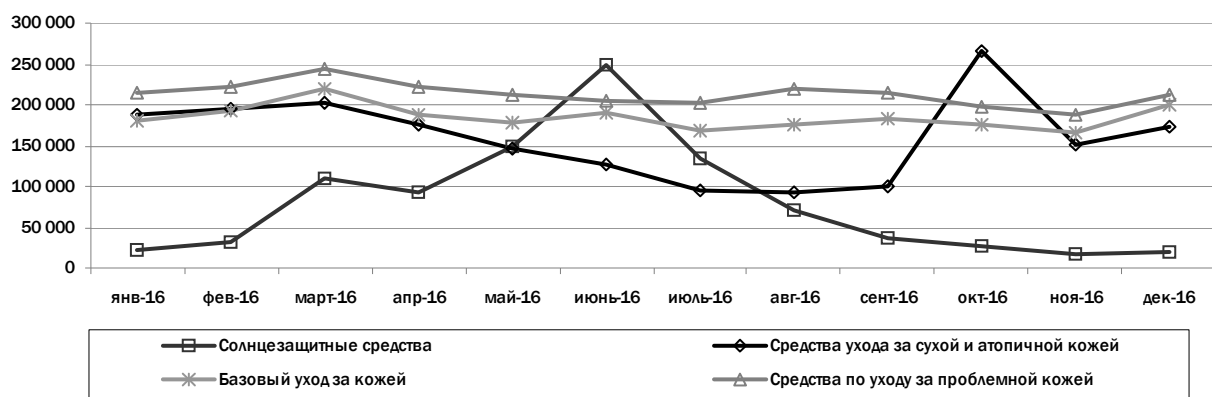


Рис. 1. Динамика продаж по группам средств ухода за кожей в России, в упаковках, 2016 г.*

* Анализ автора на основе данных DSM с января по декабрь 2016 г.

среднего; целевой аудиторией средств для проблемной кожи являются женщины в возрасте 16—20 лет с доходом средним и выше среднего. Также важно отметить, что при принятии решения о покупке средства разделяются по направлениям терапии, а не по гендерной специфике, поэтому на российском рынке не пользуются спросом специализированные средства ухода за кожей для мужчин. Покупка чаще всего носит плановый характер, но 20% приобретений совершаются спонтанно. При этом динамика рынка показывает смещение интереса в пользу дорогих продуктов от известных брендов с проверенным качеством^{2*}.

Важным источником первичной информации о потребителях, их предпочтениях и мотивах выбора того или иного продукта является опрос, проводимый в форме анкетирования или интервью. Автором была разработана интернет-анкета, позволяющая определить интерес к фармацевтической косметике по уходу за кожей, места приобретения, параметры выбора продуктов, знание марок, факторы, влияющие на принятие решения о покупке, а также проверить социально-демографический

профиль респондентов для определения репрезентативности результатов.

Результаты опроса потребителей показали, что более половины респондентов считают свою кожу чувствительной и нуждающейся в специальном уходе, при этом 32% из них не используют специализированные фармацевтические средства, так как не считают нужным (54%) или используют другие методы лечения и ухода, например, народную медицину (46%). Средства для ухода за кожей преимущественно приобретаются в косметических магазинах (59%), но 25% опрошенных все же предпочитают покупать специализированные аптечные средства. Примерно такое же распределение характеризует покупку солнцезащитных средств, но предпочтение аптекам отдают уже 33% респондентов. Анализ чувствительности к цене показал, что многие потребители (38%) готовы платить более 1 000 руб. за качественное средство по уходу за чувствительной кожей. Несмотря на это около 18% опрошенных более лояльны к *mass-market* продуктам, так как не видят разницы по сравнению с аптечными брендами и принимают решение,

основываясь на ценовом факторе. Среди респондентов 44% потребителей отдают предпочтение аптечной косметике средней цены, так как не доверяют *mass-market* и считают выбранные бренды качественными и доступными по цене одновременно. Оставшиеся 38% аудитории покупают дорогую аптечную косметику, руководствуясь знанием брендов и недоверием к более доступным маркам. Также анализ показывает, что большинство потребителей (70%) обращают внимание на состав продукта, а предпочтительными формами являются крем, пенка, гель и лосьон. Внимание на новинки косметики обращают только 44% респондентов, а ключевыми факторами в принятии решения о покупке являются знание бренда, опыт использования, рекомендация врача или косметолога, качество продукта, наличие уникальных характеристик и компания-производитель. Наилучшим знанием обладают бренды *Vichy* (92%), *Bioderma* (66%), *La Roche-Posay* (62%) и *Avene* (40%). При этом как основное преимущество данных брендов выделяется качество продукции и широта ассортимента, но четко дифференцировать другие УТП или характеристики

^{2*} Анализ автора на основе проведенного опроса и данных TNS M'Index за декабрь 2016 г.

потребители не могут. Тем не менее анализ лояльности показывает высокую приверженность аудитории выбранным брендам: так, например, если продукта, который потребитель хотел купить, нет в наличии, 44% респондентов пойдут в другую аптеку, 22% отложат покупку, 22% приобретут другой известный бренд и только 11% спросят рекомендации фармацевта (при этом лишь 55% из них попробуют рекомендованный бренд).

Основной конкурентный периметр на рынке терапевтического ухода за кожей составляют бренды *La Roche-Posay*, *Avene*, *Vichy*, *Bioderma*, *Librederm*, *Uriage*, *Emolium*, *Mustela*, *Lipobaze*, *Topicrem*, *Joyskin*, *Cetaphil*. По ценовому фактору бренды разделяются на премиальные средства по уходу за кожей (*La Roche-Posay*, *Emolium*, *Bioderma*, *Mustela*) и более доступные космецевтические продукты (например, *Vichy*, *Uriage*, *Cetaphil*, *Avene*). Лидерами рынка как в деньгах, так и в упаковках являются *La Roche-Posay* (доля рынка 26,18% в деньгах) и *Emolium* (17,98%), в то время как более слабые бренды обладают лишь незначительной долей рынка: *Uriage* 1,65%, *Avene* 6,54%, *Joyskin* ~3% (рис. 2).

Для небольших развивающихся брендов ситуация на рынке является довольно непростой — под внешними воздействиями, в первую очередь, за счет увеличения продаж mass-market, рынок сокращается в упаковках, а с другой стороны внутри рынка потребители отдают предпочтение более дорогим продуктам, что подтверждают как отраслевые маркетинговые исследования (отчет *Transparency Market Research (TMR) «Cosmetics Market — Global Industry Analysis, Size, Share, Growth,*

Trends and Forecast 2016–2024», отчет *DSM Group* Россия «Фарма 2016» и *TNS M Index* за декабрь 2016 г.), так и проведенный автором опрос. При этом *La Roche-Posay*, *Avene* и *Librederm*, демонстрирующие впечатляющий рост, выводят на рынок новые продукты с агрессивными инвестициями в трейд-маркетинг.

Приведенные выше игроки рынка могут быть классифицированы по матрице конкурентных преимуществ М. Портера (рис. 3). Лидер категории *La Roche-Posay* придерживается стратегии дифференциации: охватывает различные направления терапевтического ухода за кожей (лицо, тело, акне, защита от солнца, продукция для детей) и выдерживает довольно высокую цену на свою продукцию. В качестве конкурентного преимущества данный бренд активно использует экспертный подход: сотрудничество с дерматологами («рекомендуют более 25 000 дерматологов»), собственные дерматологические исследования, клинические рекомендации, социально-медицинские программы («Свобода от акне», «Все об атопии», «Стань скинчекером, #СолнцеБезВреда») и бесплатные кон-

сультации специалистов. Этой же стратегии придерживаются еще четыре игрока, что создает дополнительную конкуренцию и усложняет маркетинговые задачи брендов. Второй заметный в этом секторе бренд — *Uriage*, в продуктовую линейку которого включены средства для ухода за кожей лица и тела, продукты для интимной гигиены, детская гамма, лечебные средства, антивозрастная гамма, продукты депигментирующего ухода, солнечная гамма и термальная вода. Стоимость продукции *Uriage* немного ниже *La Roche-Posay*, но все же дороже большинства других брендов, использующих диверсификацию как конкурентное преимущество (отличительной чертой *Uriage* является включение в состав всех продуктов термальной воды из собственного источника компании в Альпах). Третьим брендом, который следует данной стратегии, является *Bioderma*, обладающая линейками продуктов для чувствительной, обезвоженной, сухой, жирной и травмированной кожи, гаммой солнцезащитных средств, продуктов для борьбы с пигментацией, гамм по уходу за волосами и кожей головы и детской

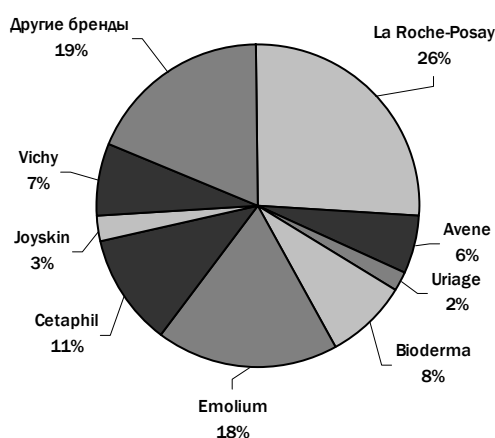


Рис. 2. Основные игроки рынка средств терапевтического ухода за кожей и их доли рынка, в упаковках*

* Анализ автора на основе данных IMS (март 2017 г.), данные доступны не по всем брендам категории.



Рис. 3. Дифференциация игроков по используемым конкурентным стратегиям М. Портера*

* Анализ автора, март 2017 г.

линейкой. Необходимо отметить широту ассортимента продукции, которая представлена в том числе уникальными формами выпуска – пудра, дезодорант, маска, мыло, стик-карандаш и др. На данный момент ассортимент бренда все же меньше глобальных конкурентов – *Vichy* и *La Roche-Posay*, но превосходит предложения других игроков. При этом цена на продукцию *Bioderma* является одной из самых высоких на рынке и почти на 30% превосходит лидера категории. Ценовая политика выступает отражением конкурентного преимущества бренда – развития имиджа премиальной французской лаборатории, что хорошо воспринимается потребителями, готовыми платить большую цену за селективные решения. Еще одним конкурентом, использующим стратегию дифференциации, является *Avene*, который так же, как

Bioderma, выделяет преимуществом включение в состав продукции уникальной термальной воды. Продукция бренда относится к среднему ценовому сегменту и представлена в направлениях базового ухода, ухода за чувствительной, сверхчувствительной, обезвоженной, раздраженной и поврежденной кожей, ухода за контуром глаз, ухода за сухой и очень сухой кожей, атопичной кожей, жирной, проблемной, юношеской кожей, ухода за кожей с акне, развиваются направления защиты от солнца, специальных средств для мужчин и средств против старения. Таким образом, преимуществом бренда является оптимальное сочетание цены и качества, что при неплохом знании бренда (4-й в рейтинге по результатам опроса) формирует платформу для дальнейшего роста. Стратегия дифференциации

используется также брендом *Topicrem*, представленным в среднем ценовом сегменте с продуктами ухода за чувствительной и сухой кожей, раздраженной, атопичной, очень сухой, жирной и комбинированной, проблемной кожей, а также производящего детскую линию продуктов. Как основное преимущество в коммуникации используется давняя история бренда (более 100 лет) и имидж частной фармацевтической лаборатории с высоким качеством. Но, несмотря на ценовое преимущество, доля данного бренда на российском рынке довольно невелика, что усложняет его выживание при наличии более крупных конкурентов.

Среди брендов, представляющих продукты различных направлений, активно используется стратегия лидерства по издержкам. В первую очередь необходимо

отметить *Vichy*. В соответствии с портфельной стратегией *L'Oreal*, которой принадлежат два бренда категории — *Vichy* и *La Roche-Posay*, присутствие этих игроков было разделено. Фокус *Vichy* был смещен на антивозрастной уход, а *La Roche-Posay* остался с текущим позиционированием на широкое применение. При этом *Vichy* прекратил размещение рекламы на ТВ и перераспределил инвестиции в продвижение через медицинский канал и фармацевтов, в категории терапевтического ухода за кожей доля рынка данного игрока перешла к *La Roche-Posay*, который еще больше укрепил свои позиции как лидер категории. Таким образом, *L'Oreal* удалось избежать конкуренции между своими брендами, разделив их территории, укрепить дифференциацию от конкурентов для каждого игрока и расширить присутствие на рынке в целом. В категории терапевтического ухода за кожей на данный момент *Vichy* представлен гаммами для очищения кожи, ухода за лицом, средствами для волос и кожи головы, различными масками, тональными кремами, солнцезащитными средствами, культовой термальной водой и специальными гаммами для мужчин. Широкий ассортимент и большое количество форм выпуска продуктов в рамках одной гаммы позволяет использовать преимущества снижения издержек (как производственных, так и коммерческих), добиваясь экономии от масштаба и получая возможность снижения цены (в среднем -20% от цен на продукцию *La Roche-Posay*). При этом основным конкурентным преимуществом *Vichy* является именно возможность выбора наиболее подходящего продукта с учетом индивидуальных потребностей и высокой

знание бренда. Стратегию лидерства по издержкам реализует также активно развивающийся бренд *Librederm*, продукция которого включает направления ухода за кожей лица, продукты для рук, ногтей, волос, тела, губ, кожи вокруг глаз, кожи ног, а также бренд производит БАДы — питьевой коллаген и таблетированную гиалуроновую кислоту. Конкурентным преимуществом бренда является доступная цена (в 2—3 раза ниже аналогичных продуктов лидеров категории), что, однако, противоречит позиционированию бренда как селективной фармацевтической косметики и вызывает некоторое недоверие потребителей, поэтому в ближайшее время можно предположить изменение коммуникационной стратегии бренда и, возможно, смену имиджа. Тем не менее, бренд заслуживает отдельного внимания с учетом интенсивного увеличения продаж, агрессивной медийной стратегии и использования нестандартных маркетинговых инструментов (например, открытие фирменного *beauty*-кафе на Болотной набережной в Москве).

Стратегия фокусировки на издержках применяется двумя игроками — *Joyskin* и *Lipobase*. Оба бренда представлены в низком ценовом сегменте и не отличаются широким ассортиментом. *Joyskin* представлен на рынке очищающей гаммой базового ухода (3 SKU) и гаммой ухода за кожей с акне (2 SKU). Самый слабый на рынке бренд *Lipobase* представлен всего лишь в двух формах — эмульсия и крем, но его отличительным свойством является наличие в составе эмоленгов. В настоящий момент бренд испытывает значительные сложности, существенное влияние на него оказало наличие на протяжении долго-

го времени одноименного конкурента — крема для защиты кожи от погодных условий *Lipobase Repair* от компании *Astellas*. Так как *Astellas* начал терять продажи из-за того, что потребители путали продукты двух брендов и покупали более доступный по цене, в 2008 году было принято решение о переименовании бренда *Astellas* в Локобейз Рипеа и продажа бренда компании *Leo Pharma*, но рыночная позиция *Lipobase* от этого не улучшилась, и в скором времени можно предположить выход этого игрока с рынка.

Фокусирование на дифференциации характерно для двух брендов, и оба они специализируются на производстве фармацевтической косметики по уходу за кожей младенцев и матерей. При этом, несмотря на то, что продукция брендов предназначена для детской кожи, ее активно используют для ухода за чувствительной кожей в разном возрасте. Бренд *Mustela* предлагает гамму по уходу за кожей молодых и будущих мам (уход за телом, профилактика и коррекция растяжек), продукцию для детей (гаммы для очищения, купания, смены подгузников, ухода за кожей, а также нестандартная форма — детская туалетная вода) и линейку продуктов для ухода за проблемной кожей новорожденных и детей (гаммы для сухой, склонной к атопии кожи, средства при умеренных и сильных опрелостях, продукты для раздраженной кожи и специализированные средства для устранения себорейных корочек). В качестве конкурентного преимущества *Mustela* можно выделить натуральность и безопасность, поэтому продукция бренда пользуется спросом несмотря на высокую стоимость. Второй игрок в данном секторе — линейка комплексных

эмоленгов, включающая в себя средства гигиены и ухода за кожей для детей и взрослых под брендом *Emolium*. При этом, в первую очередь, бренд концентрируется на продукции по уходу за кожей новорожденных, что обуславливает выбранную стратегию. Продуктовый ассортимент включает три направления — базовая серия, специальная серия (уход за сухой и склонной к раздражению и зуду кожей) и триактивная серия (уход за очень сухой, атопичной и поврежденной кожей). Стоимость продукции бренда ниже *Mustela* на 20%, но все же относится к высокому ценовому сегменту, что характерно для средств по уходу за новорожденными. Конкурентным преимуществом *Emolium* является наличие в составе комплексного эмоленга, что делает его продукцию уникальной и востребованной на рынке и позволяет говорить о дальнейшем росте бренда.

Отдельно необходимо выделить бренд *Cetaphil*, у которого на российском рынке нет явно выраженной стратегии конкуренции, в то время как в США и европейских странах бренду характерна четкая стратегия лидерства по издержкам — представлены разнообразные гаммы продуктов в различных направлениях, индекс дистрибуции превышает 90% и используется переключение потребителей по ценовому преимуществу. На текущий момент, можно предположить, что *Cetaphil* в России также следует стратегии лидерства по издержкам, так как представлено несколько гамм по уходу за различными типами кожи, включая выделенную линейку средств для защиты от солнца, при этом

продукция бренда относится к среднему ценовому сегменту, а конкурентным преимуществом можно считать доступное качество. Однако если говорить об эффективности выбранной стратегии, необходимо отметить тот факт, что количество продуктовых линеек бренда все же уступает наиболее сильному конкуренту в этом секторе (*Vichy*), а преимущества более доступной цены недостаточно, так как присутствуют более дешевые продукты с лучшей дистрибуцией и более высоким знанием бренда (*Librederm*). Таким образом, можно прийти к выводу, что на российском рынке стратегия *Cetaphil* требует пересмотра^{3*}.

Проведенное исследование потребителей показало, что ключевыми факторами принятия решения о покупке являются знание бренда и лояльность к нему, так, например, большинство опрошенных пойдут за покупкой в другую аптеку, если бренда, который они хотели приобрести, нет в наличии. Но, так как для косметики в целом не характерно эксклюзивное распределение, важную роль играет уровень дистрибуции продукта, показатели которого значительно отличаются для брендов,

представленных в категории (рис. 4) — средний индекс дистрибуции составляет 60%, при этом для значительной части игроков он не превышает 50%, а предыдущий лидер рынка *Vichy* представлен практически во всех точках продаж (аптеки, аптечные сети) и имеет индекс дистрибуции более 90%. При этом исследование показывает, что невысокий уровень дистрибуции (>40%) является существенным ограничением и негативно сказывается на динамике продаж за счет переключения потребителей на более распространенные продукты.

Несмотря на то, что по результатам анкетирования расположение продукции на полке было отмечено как малозначительный фактор при принятии решения о покупке (48% респондентов поставили минимальную оценку), 44% респондентов отметили, что обращают внимание на новинки аптечной косметики^{4*}. Проведение интервью и работа с уточняющими вопросами показали, что для косметических брендов представленность продукции в точках продаж (выделенные уголки, *POSM*, выкладка, брендование полки) имеет большое значение. Наиболее известными

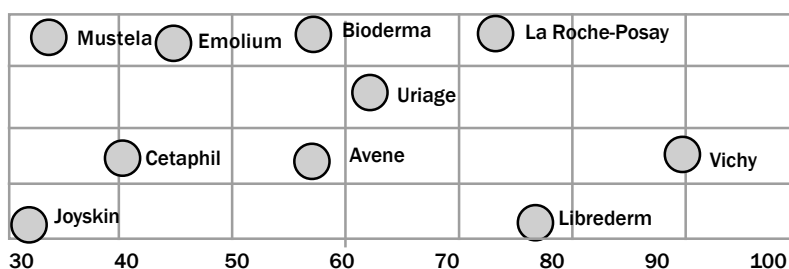


Рис. 4. Диверсификация брендов аптечной косметики по индексу дистрибуции с учетом ценовой сегментации, Россия, март 2017 г.*

* Анализ автора на основе данных IMS (март 2017 г.), данные доступны не по всем брендам категории.

^{3*} Анализ автора, данные по ценам с сайтов <http://www.piluli.ru/> и <http://apteka.ru/> (дата обращения 05.05.2017).

^{4*} Исследование автора, метод анкетирования, февраль 2017 г.

брендами являются *La Roche-Posay*, *Vichy* и *Bioderma* — именно эти три бренда чаще всего имеют выделенные шкафы или брендированные полки в аптеках для привлечения большего внимания потребителей, демонстрации широты ассортимента и увеличения продаж. Хорошая выкладка и размещение промо-материалов для брендов является дополнительной возможностью коммуникации, однако предоставление такой возможности сопряжено со значительными инвестициями в трейд-маркетинг и коммерческими расходами. Анализ представленности брендов-конкурентов в аптеках (г. Москва, апрель 2017 г.) показал, что наибольшим преимуществом обладает лидер категории *La Roche-Posay* — у бренда практически всегда выделенный шкаф с брендированными полками и POSM, можно отметить, что существуют определенные стандарты представления продукции (группировка по направлениям и гаммам, компоновка на полках), и в ходе исследования была отмечена работа фармацевтических представителей, следивших за соблюдением стандартов и качеством выкладки. В небольших аптеках, где нет возможности расположить продукцию в соответствии с правилами компании, в виде исключения бренд располагается на нескольких полках с сокращением интервалов между товарными единицами, но, тем не менее, представлена значительная часть ассортимента и сохраняется группировка по гаммам. Важной характеристикой бренда является качественный дизайн — лаконичные однотонные упаковки, чаще всего белые, с единообразным расположением логотипа. Такой подход, с одной стороны, поддерживает медицинский, экспертный

имидж (так как большинство лекарственных средств имеют белую простую упаковку), а, с другой стороны, позволяет четко дифференцировать продукцию бренда за счет заметного логотипа. Дополнительным преимуществом выбранного дизайна продукции является тот факт, что единая цветовая гамма упаковок создает так называемое «цветовое пятно» (белый с синим), что делает бренд более приметным, даже при беглом взгляде, и стимулирует покупку.

Второй заметный игрок в категории — *Vichy* — также имеет выделенные шкафы и/или брендированные полки путем размещения логотипа в цветовой гамме представленного направления продукции. При этом можно отметить, что расположение продукции в каждой аптеке отличается, нет единого стандарта, и выкладка не всегда оптимальна (близкие направления расположены на разных полках, в разных шкафах). Разные гаммы продуктов оформлены в разные цвета, упаковки отличаются по размеру, при этом логотип *Vichy* далеко не всегда хорошо считывается (в отличие от *La Roche-Posay*), что затрудняет дифференциацию продукции и не создает эффекта единого бренда, поэтому *Vichy* в аптеке менее заметен, несмотря на отдельные продуктовые зоны.

Бренд *Bioderma* в точках продаж хорошо выставлен и имеет брендированные полки в общих шкафах лечебной косметики. Гаммы четко дифференцированы по цвету упаковки, используется цветовая ассоциация (желтый — защита от солнца, синий — увлажнение кожи), при этом эти же цвета используются в дизайне табличек, оформляющих полки бренда и облегчающих навигацию по ас-

сортименту. Также была отмечена работа фармацевтических представителей, следящих за качеством выкладки. В отличие от *Vichy* и *La Roche-Posay* продукция бренда на полке представлена в одном экземпляре, так как относится к высокому ценовому сегменту и поддерживает имидж премиального бренда. Отдельные полки есть также у *Uriage*, но брендинг на них отсутствует, и привлечение внимания осуществляется за счет группировки продукции по гаммам и направлениям (термальная вода с различными характеристиками) с использованием цветовой дифференциации. Продукции выставлено немного, полки кажутся незаполненными, что бренд пытается нивелировать путем размещения POSM-наклеек и каталогов.

Остальные бренды в точках продаж представлены более слабо, так, например, *Mustela* располагается на нижних полках, бренд непросто найти, несмотря на приметные упаковки. Представленность ассортимента также невысокая — до 5 SKU в выкладке, остальное доступно по запросу фармацевту. *Topicrem* в некоторых случаях представлен на отдельной полке, но чаще всего располагается среди других брендов, вперемешку с их продукцией, что говорит об отсутствии визитов в аптеки представителей компании. При этом дизайн бренда довольно неприметный — белая упаковка и бледно-розовые надписи, не выделяющие логотип. *Emolium* часто располагается на свободных нижних полках в шкафах *Vichy* или среди продукции других брендов. Представлены далеко не все продукты, при этом можно отметить плохую, хаотичную выкладку и отсутствие POSM.

Многие бренды вообще не имеют выкладки — так, например, *Avene* предоставляется фармацевтом по запросу, но часто включается в акции в аптеках и размещает промо-материалы в прикассовой зоне. *Librederm* также не представлен на полках, но наиболее популярные товары (крема для рук и бальзамы для губ) выставлены на кассе и включаются в промо-акции аптек (что говорит об инвестициях в трейд-маркетинг). *Lipobaze* и *Cetaphil* предоставляются только по запросу и не могут визуально привлечь внимание потребителей. Бренд *Joyskin* имеет неприметный дизайн (как и *Topicrem*, только в салатовой гамме), выкладка отсутствует и предоставляется по запросу^{5*}.

Анализ ценового распределения брендов, приведенный на рисунке 5, позволяет выделить три больших сегмента. В первом низкоценовом сегменте представлены такие бренды, как *Lipobase*, *Librederm*, *Joyskin*, стоимость ко-

торых не превышает 400 руб. Во втором сегменте представлены бренды со средней ценой от 500 до 900 руб.: *Topicrem*, *Avene*, *Cetaphil*, *Vichy* и *Uriage* (который имеет спорную позицию и может быть отнесен к премиальному сегменту). К дорогой аптечной косметике можно отнести *La Roche-Posay* (~970 руб.), *Emolium* (~1 089 руб.), *Mustela* (~1 232 руб.) и *Bioderma* (~1 269 руб.). Как уже было отмечено, потребители согласны со средней ценой более 500 руб. за упаковку, и на рынке в целом отмечается тренд увеличения продаж дорогих брендов, в первую очередь, *La Roche-Posay*, поэтому многие бренды из среднего ценового сегмента расширяют свой товарный ассортимент за счет премиальных продуктов.

На базе проведенного исследования была сформирована карта позиционирования основных брендов по выявленным ключе-

вым параметрам, которая показывает, что наилучшими характеристиками обладают *La Roche-Posay* и *Vichy*, а наиболее слабое позиционирование у *Joyskin*, преимущества которого потребители видят только в доступной цене (рис. 6). В соответствии с этим при построении бренда необходимо акцентировать внимание на широте ассортимента, отличительных свойствах продукта, рекомендации специалистов и подтверждении качества продукции.

Анализ по модели пяти конкурентных сил Портера показывает, что угроза вторжения новых игроков незначительна, так как есть экономия на масштабе (большинство брендов имеют глобальное производство в мировом масштабе), присутствует высокая дифференциация продукции и значительная сила существующих брендов (в первую очередь, *La Roche-Posay*, *Vichy*, *Bioderma*), таким образом, на рынке отсутствуют свободные ниши. При этом

Средняя цена в категории:

- **Cetaphil** Лосьон очищающий 200 мл – 729 руб.
- **La Roche-Posay** Effaclar Лосьон с микроотшелушивающим эффектом 200 мл – 970 руб.
- **Vichy** Normaderm Глубоко очищающий гель для умывания – 776 руб.
- **Mustela** Стелатрия гель очищающий защитный 150 мл – 1 232 руб.
- **Emolium** Специальная эмульсия 200 мл – 1 089 руб.
- **Uriage** DS Gel Nettoyant Cleansing гель очищающий 150 мл – 855 руб.
- **Bioderma** Hydrobio лосьон тонирующий увлажняющий 250 мл – 1 269 руб.
- **Librederm** Гиалуроновая пенка для умывания 160 мл – 327 руб.
- **Avene** Cleanance Очищающий гель для проблемной кожи 200 мл – 628 руб.
- **Topicrem** АК Гель очищающий оздоравливающий 200 мл – 560 руб.
- **Joyskin** Тоник очищающий 200 мл – 390 руб.
- **Lipobase** Эмульсия 250 мл – 319 руб.

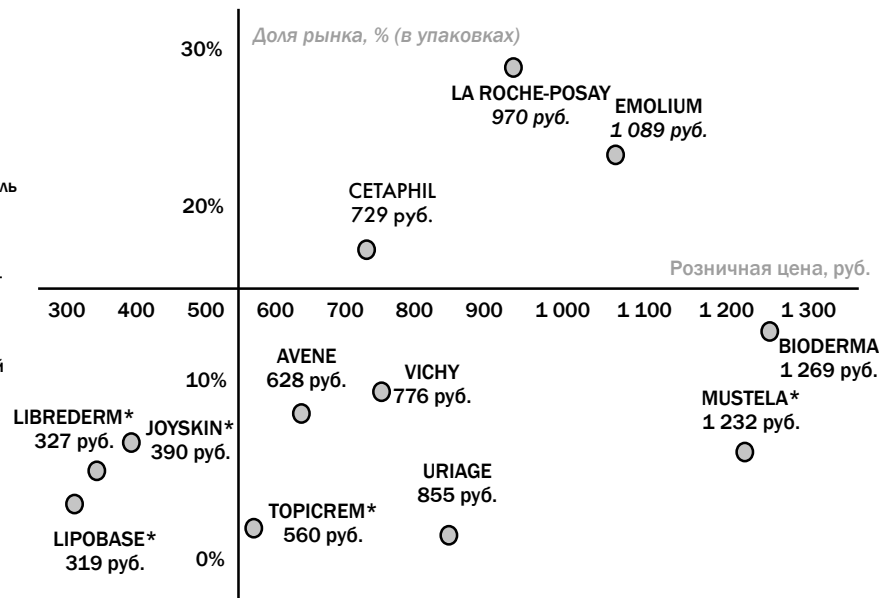


Рис. 5. Ценовая дифференциация брендов терапевтического ухода за кожей, Россия, апрель 2017 г.*

* Анализ автора на основе розничных цен (<http://www.piluli.ru/>, дата обращения 05.05.2017) и данных по продажам (IMS, март 2017г. / *не включены в мониторинг, оценка автора).

^{5*} Анализ автора, Москва, апрель 2017 г., 30+аптек.

потребность в капитале для входа не самая большая по сравнению с другими отраслями, но постоянные издержки довольно высоки. Если рассматривать рынок исключительно аптечной косметики, то можно отметить затрудненный доступ к каналам распределения — закупка в аптеки осуществляется через фарм-дистрибьюторов или напрямую у крупных компаний-производителей, что недоступно новым игрокам. В целом можно сказать, что ассортимент аптек предоставляет обширный выбор, торговая площадь ограничена, и новые и/или небольшие бренды чаще всего не имеют выкладки и предоставляются по запросу, что негативно сказывается на стимулировании покупки. Кроме того, фармацевтическая отрасль, в которую включается и фарм-косметика, характеризуется высокой степенью государственного регулирования и наличием законодательных ограничений, что также ограничивает появление новых игроков. Дополнительной угрозой для новых брендов также будет служить динамика падения рынка в упаковках и смещение потребления в сторону продуктов из высокого ценового сегмента, обладающих хорошей известностью у потребителей.

Рынок косметики характеризуется умеренно-высокой рыночной властью конечных потребителей: присутствует возможность переключения на продукцию других брендов, но ключевыми факторами принятия решения являются личные предпочтения покупателей и качество продукции, что подтверждает и проведенный опрос. В категории уже не актуальна чувствительность к цене, и предпочтение отдается более дорогим продуктам, а потребности покупателей диверсифицированы и регу-

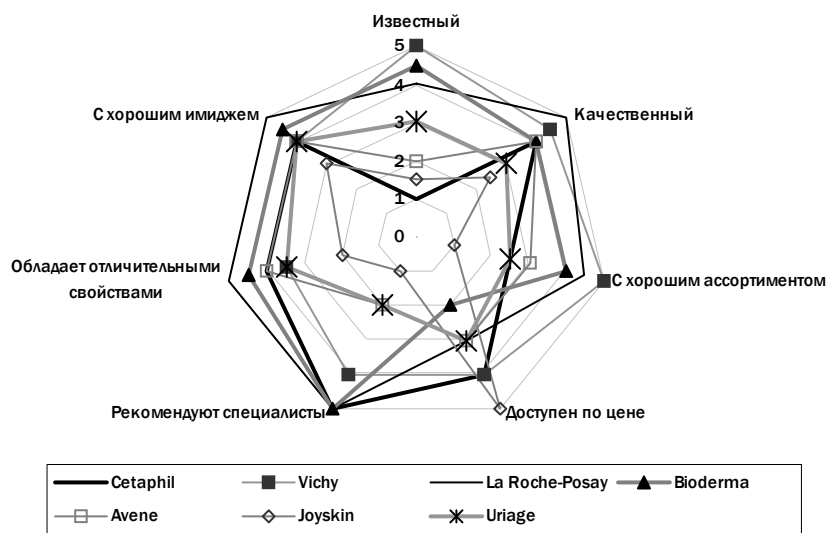


Рис. 6. Карта позиционирования основных игроков рынка терапевтического ухода за кожей, 2017 г.*

* Анализ автора на основании анкетирования потребителей.

лярно усложняются. В то же время, продажи осуществляются в розницу, и отсутствует концентрация потребителей и оптовые закупки, что ограничивает данную силу конкуренции.

Для многих фармацевтических компаний характерно поглощение основных поставщиков путем вертикальной интеграции. Также заметным трендом является глобальное производство и консолидированные закупки, что делает сотрудничество привлекательным для поставщиков. Несмотря на то, что поставщики являются специализированными компаниями в фарм-отрасли и чаще всего не имеют альтернативных направлений, у крупных компаний присутствует возможность выбора партнера и переключения на других поставщиков. На рынке отсутствует ограниченность объема ресурсов, так как используются в основном продукты химической промышленности, которые можно возобновить, таким образом, потребности компаний-производителей обеспечены в полном объеме. Совокупность приведенных

факторов позволяет заключить, что власть поставщиков на данном рынке незначительна.

В категории присутствуют товары-субституты, так как некоторые потребители не видят качественной разницы между представленными брендами, а кто-то предпочитает покупать более доступную косметику. При этом товары-заменители не оказывают влияния на установление верхней ценовой планки, но для противодействия им необходимо усиливать дифференциацию продукции и в коммуникации акцентировать внимание на УТП и конкурентных преимуществах. Для игроков, присутствующих в категории, необходимо построение сильного бренда, с соответствующими инвестициями в маркетинг и продвижение продуктов, а также важное значение имеет поддержание лояльности потребителей и расширение потребления за счет доступного продуктового ассортимента, привития аудитории новых «ритуалов» ухода за собой и продвижения совместного использования продуктов (например, крем + маска).

Наиболее значимой силой является интенсивная внутренняя конкуренция, что подтверждается в том числе быстрым переходом доли *Vichy* к *La Roche-Posay*. Основные игроки увеличивают затраты на продвижение и инвестируют в исследования и разработки, регулярно выводя на рынок новые продукты. Анализ показывает, что на рынке представлено большое количество игроков, обладающих разным объемом продаж, при этом ценовая конкуренция незначительна (за счет долгого срока годности и возможность заморозить товарные остатки) и конкурентным преимуществом является дифференциация продукции. Рынок средств терапевтического ухода за кожей сокращается в упаковках, но производители противодействуют этому путем развития лояльности потребителей и повышения силы бренда. Помимо этого, барьеры выхода с рынка относительно невысокие и в ближайшее время ожидается сокращение брендов, представленных на рынке, и перераспределение их доли.

Таким образом, можно заключить, что на рынке средств терапевтического ухода за кожей наибольшее значение имеет фактор умеренной власти потребителей и наличие сильной внутренней конкуренции. Поскольку остальные силы оказывают ограниченное влияние, рынок характеризуется возможностью получения высокой прибыли. В текущих условиях для противодействия силе потребителей и внутренней конкуренции игроки могут использовать дифференциацию продукции, привлечение внимания к высоко-

му качеству и укрепление силы бренда.

С учетом изменений, произошедших на рынке, в качестве возможностей можно рассматривать рост рынка в денежном выражении, усиление роли рекомендации врачей при принятии решения о покупке и смену стратегии *Vichy*, что привело к потере доли рынка и перераспределению ее в пользу более дорогого *La Roche-Posay* (часть потребителей не готова платить такую цену и будет искать альтернативу). Угрозами для игроков категории являются агрессивное развитие *Avene*, *La Roche-Posay* и *Librederm* и вывод на рынок новых продуктов этих брендов, усложнение и дифференциацию требований потребителей, а также развитие и расширение ассортимента косметических магазинов, предпочтение которым отдают 59% покупателей (по данным опроса). Важными факторами успеха в категории являются широта ассортимента и уровень дистрибуции, а также продвижение через дерматологов и косметологов, путем включения брендов в их рекомендации (динамика рынка показывает наибольший прирост продаж брендов, инвестирующих в медицинское продвижение — *La Roche-Posay*, *Cetaphil* и *Emolium*^{6*}).

Как показало исследование, проблема большинства брендов заключается не в низкой дистрибуции, а в ограниченности ассортимента. В сложившихся условиях можно предположить, что выигрышной стратегией будет стратегия развития продукта (по модели «продукт-рынок» И. Ансоффа), что позволит привлечь новых

покупателей, сохранить старых клиентов и увеличить долю рынка. При этом важным стратегическим преимуществом глобальных игроков является наличие уже разработанных и производимых для других стран продуктов, которые могут быть успешны и в России с учетом потребностей рынка, имеющегося опыта работы с потребителями и точками продаж.

Таким образом, автором были рассмотрены такие аспекты как исследование потребителей, анализ конкурентной среды и используемых стратегий, поленое исследование представленности продукции в точках продаж и ценовой дифференциации, анализ рынка по модели конкурентных сил Портера, определение позиционирования ключевых брендов и формирование комплексной оценки рынка терапевтического ухода за кожей в России. Результаты работы имеют практическую ценность, заключающуюся в возможности их использования при формировании маркетинговых стратегий брендов фармацевтической косметики. Полученные выводы подтверждаются данными других исследований (*DSM*, *Transparency Market Research*, *TNS M' Index*), что позволяет считать их достоверными и показательными. В заключение необходимо отметить, что проведенный анализ затрагивает лишь часть вопросов, связанных с маркетингом брендов фармацевтической косметики, и данная проблематика имеет потенциал к проведению дальнейших исследований.

^{6*} Анализ автора на основе доступных данных (февраль 2017 г.)

Competitive Environment Research on the Russian Pharmaceutical Cosmetics Market in the Therapeutic Skin Care Category

Efimova Elizaveta Nikolaevna,

Head of the planning group and advertising in the Internet, Agency Digital BBDO; Derbenevskaya emb. 7, bldg. 9, Moscow, 115114, Russia; undergraduate student of Marketing faculty at Plekhanov Russian University of Economics; Stremyanny lane 36, Moscow, 115093, Russia (Elizaveta.milyaeva@gmail.com)

The author researches the Russian pharmaceutical cosmetics market in the category of therapeutic skin care. The urgency of the object is determined by rapid market growth and strong internal competition. Scientific novelty consists in complex analysis including: consumer study by the author's survey, analysis of competitive environment and strategies of key competitors, field research of representation and pricing differentiation of products, analysis of competitive forces and identifying of the key brands positioning. The practical importance lies in the possibility of further use of the research results and taking them into account in generation of the marketing strategies of cosmeceutical brands.

Due to influence the mass-market the sale is reduced in wrapping, at the same time there is a shift of consumption towards expensive products (more than 500 rubles per pack). Only 20% of purchases are made spontaneously, the preliminary study of ingredients, reviews and recommendations is tellingly for consumers. The product quality, breadth of assortment (preferred forms as cream, foam, gel, lotion), distribution level (not less 60%), retail representation are of particular importance. Free market niches do not exist, price sensitivity is not actual, the exit of some competitors from the category is possible, and the product differentiation is the competitive advantage. Customer requirements are diversified and regularly complicated, so the winning solution is the strategy of product development (including assortment expansion in premium forms). The main drivers of the category are investments in advertising, sampling, medical and pharmaceutical promotion. La Roche-Posay, Avene and Librederm are the growing brands that regularly expand product assortment.

The results of analysis are confirmed by other researches, which makes them reliable and revealing. Thus only part of the issues related to marketing of pharmaceutical brands is involved in the analysis, and this issue has the capability to further researches.

Keywords: competitive environment; farm-cosmetics market; cosmeceuticals; market leaders; competitive map; marketing indicators; competitive strengths; marketing strategies.

ВЛИЯНИЕ ИННОВАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА НА ОРГАНИЗАЦИЮ И ФОРМАТ ТОРГОВЛИ



Красюк Ирина Анатольевна,

доктор экономических наук, профессор, зам. директора по НИР, Высшая школа внутренней и внешней торговли Института промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого; 195251, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29
iri-krasjuk@yandex.ru



Кхалаф Карина Зиад,

магистрант, Высшая школа внутренней и внешней торговли Института промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого; 195251, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29
Cuffyrina@mail.ru



Худик Дарья Дмитриевна,

бакалавр, Высшая школа внутренней и внешней торговли Института промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого; 195251, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29
Khudik_dasha95@mail.ru

Розничная торговля является одной из ведущих отраслей экономики России, она характеризуется инновационным развитием. Целью деятельности торговли является максимизация ресурсов, проведение мониторинга и развитие деловых связей, что создаст условия для инновационного изменения организационных форм. Несмотря на сложную экономическую ситуацию, розничная торговля продолжает демонстрировать положительные темпы роста. Однако этот рост имеет экстенсивный характер, который обеспечивается за счет приращения количества магазинов, торговой площади. Региональная дислокация торговли неравномерна, для нее характерна максимальная представленность торгового капитала в Центральном, Северо-Западном, Поволжском и Сибирском федеральном округах. Наиболее востребованными форматами являются: магазин «у дома», дискаунтер, магазин-склад, супермаркет, гипермаркет. Экономическая ситуация в стране оказала влияние не только на изменение организационных форм торговли, но и на мировоззрение потребителей, которое определяет структуру покупки. Для российских потребителей в настоящее время характерен переход к режиму экономии и отказ от массовых развлечений. Данная ситуация создает объективные предпосылки для развития новых форматов, в частности, формата дрогери. Однако развитие инновационных форм торговли сдерживается ресурсным потенциалом торговли, например недостатком финансовых возможностей торговых сетей. Только одна розничная торговая сеть по версии журнала Forbes Магнит попала в ТОП-100 самых инновационных организаций.

Ключевые слова: инновации; торговые сети; инновационный маркетинг.

Розничная торговля является одной из ведущих инновационно-ориентированных отраслей экономики России. Для эффективного функционирования организационных форм торговли в Российской Федерации в 2001 году была создана ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ), в которую вошли представители торговых сетей с целью защиты своих интересов и координации

деятельности. Ассоциация осуществляет активное взаимодействие с государственными органами Российской Федерации на различных уровнях, таких как: Государственная Дума, федеральные ведомства и министерства, общественные объединения, ассоциации и союзы, деятельность которых охватывает широкий круг вопросов, затрагивающих интересы розничной торговли. Основные задачи деятельности

ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ), представлены в *таблице 1*.

Ассоциация объединяет 25% всех организаций осуществляющих розничную торговлю на отечественном рынке, таких как: «Азбука вкуса», «Ашан Ритейл Россия», «Магнит», «М.видео» и др.*

Одной из основных целей Стратегии развития торговли в России

*Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ). [Электронный ресурс]: <http://www.acort.ru/> (дата обращения 28.03.2017).

до 2020 года является формирование благоприятной потребительской сферы. Данная цель осуществляется с помощью создания многоформатной инфраструктуры торговой деятельности. Для осуществления поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- ◆ совершенствование метода саморегулирования;
- ◆ развитие малых форм бизнеса — продвижение мобильной торговли, которая требует серьезных инвестиционных вложений;
- ◆ развитие нестационарной и ярмарочной торговли;
- ◆ развитие и стабилизация интернет-торговли;
- ◆ внедрение и развитие новых форматов торговли.

Торговля играет важную социально-экономическую роль в развитии страны и регионов. Однако региональная дислокация торговли имеет неоднородный характер. Половина торговых площадей приходится на Центральный и Северо-Западный федеральные округа. Неравномерность расположения торговли обусловлена диспропорциями регионального развития, уровнем жизни потребителей и наличием региональных административных барьеров.

В соответствии со Стратегией развития торговли в РФ в 2016 году торговые сети преимущественно осуществили вложения в развитие стратегии диверсификации, выхода на новые рынки и поглощения мелких сетей регионального уровня. Динамика товарооборота ведущих сетей, входящих в ассоциацию компаний розничной торговли, представлена в *таблице 2*.

На основании данных, представленных в *таблице 2*, можно сделать вывод о том, что лидирующие позиции на рынке розничной тор-

говли Российской Федерации по темпам роста товарооборота в 2016 году занимали следующие сети: АТАК (148%), Магнит (133%), X5 Retail Group (128%), Лента (121,0%), АШАН (120,0%) и др. Рост операционных показате-

лей торговли был обеспечен за счет увеличения количества магазинов (*табл. 3*) и торговых площадей (*табл. 4*).

Оценка операционных показателей позволяет сделать вывод об экстенсивном направлении

Таблица 1

Основные задачи, стоящие перед ассоциацией компаний розничной торговли (АКОРТ)*

| Основные задачи деятельности АКОРТ | |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Максимально эффективное использование и привлечение финансовых, интеллектуальных, организационных и других ресурсов членов Ассоциации, для того чтобы наиболее максимально реализовывать их профессиональных интересов |
| 2 | Осуществление юридической протекции интересов членов Ассоциации, которая будет способствовать нарастанию способности конкурировать, как на отечественном рынке, так и на мировом |
| 3 | Совместная разработка нормативно правовых актов федерального, регионального и местного уровней, а также помощь в формировании норм делового оборота в розничной торговле |
| 4 | Осуществление методической, информационной и консультационной помощи всем членам Ассоциации |
| 5 | Создание информационных систем и банков данных |
| 6 | Представление интересов в органах местного самоуправления и органах государственной власти |
| 7 | Осуществление распространения информации о работе Ассоциации неограниченному кругу лиц |
| 8 | Сбор и анализ опыта работы зарубежных и отечественных торговых операторов |
| 9 | Планомерное повышение квалификации работников в сфере розничной торговли, а также их профессиональные тренинги |
| 10 | Укрепление деловых связей и международного сотрудничества с коммерческими и некоммерческими организациями |
| 11 | Проведение постоянного мониторинга информации и осуществление маркетинговых исследований |

* Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ). [Электронный ресурс]: <http://www.acort.ru/> (дата обращения 28.03.2017).

Таблица 2

Динамика товарооборота ведущих сетей, ТОП-10 за 2015—2016 годы*

| № п/п | Наименование торговой сети | Товарооборот, млн руб. | | | |
|-------|----------------------------|------------------------|-------------|------------|-------|
| | | 2015 | 2016 | Отклонение | |
| | | | | +/- | % |
| 1 | Магнит | 950 039,6 | 1 169 331,3 | 292 291,7 | 133,0 |
| 2 | X5 Retail Group | 808 818,0 | 1 040 429,0 | 231 611,0 | 128,0 |
| 3 | АШАН | 410 198,2 | 414 628,8 | 70 430,6 | 120,0 |
| 4 | Дикси | 272 344,9 | 311 200,0 | 38 855,1 | 114,3 |
| 5 | Лента | 252 763,1 | 306 352,1 | 53 589,0 | 121,0 |
| 6 | М. Видео | 172 712,0 | 183 219,0 | 10 507,0 | 106,0 |
| 7 | О'КЕЙ | 170 598,6 | 175 500,0 | 4 901,4 | 103,0 |
| 8 | АТАК | 97 030,0 | 144 150,0 | 47 120,0 | 148,0 |
| 9 | SPAR | 92 840,0 | 95 040,0 | 2 200,0 | 102,0 |
| 10 | Обувь России | 89 810,0 | 99 820,0 | 10 010,0 | 111,0 |

* Информационное агентство РБК. [Электронный ресурс]: www.rbc.ru (дата обращения 28.03.2017).

развития торговых сетей, увеличение товарооборота произошло за счет роста количества магазинов и торговых площадей.

Согласно данным Росстата было выявлено, что в суммарном объеме розничного оборота торговли в 2015 году на торговые сети приходилось 25%, в 2014 году – 24,3%.

Пространственное развитие розничной торговли осуществляется неравномерно (рис.).

Торговые сети при разработке планов регионального развития учитывают следующие факторы: плотность размещения населения, соотношение денежных доходов и расходов, состояние транспортной инфраструктуры, наличие региональных сетей [1]. Наиболее востребованными форматами являются: магазин «у дома», дискаунтер, магазин-склад, супермаркет, гипермаркет. Основные форматы магазинов крупных розничных сетей АКОРТ в России представлены в таблице 5.

На основании данных, приведенных в таблице 5, можно сделать вывод о том, что лидирующие позиции на рынке розничной торговли России сохраняют сети, развивающие мультиформатную модель торговли: Магнит, X5 Retail Group, Дикси, Лента, О'КЕЙ. АШАН – это единственная сеть, которая специализируется на формате гипермаркета^{2*}.

В настоящее время сложившаяся ситуация на рынке розничной торговли создала объективные условия для увеличения объемов реализации товаров под маркой СТМ, в результате происходит увеличение дополнительной потребительской ценности товаров и снижение ценового фактора. Оценка

Таблица 3

Изменение динамики количества магазинов за 2015–2016 гг.*

| № п/п | Наименование торговой сети | Количество магазинов | | | |
|-------|----------------------------|----------------------|--------|------------|-------|
| | | 2015 | 2016 | Отклонение | |
| | | | | +/- | % |
| 1 | Магнит | 12 089 | 14 059 | 1 970 | 116,3 |
| 2 | X5 Retail Group | 7 020 | 7 936 | 916 | 113,0 |
| 3 | Дикси | 2 563 | 2 802 | 239 | 109,3 |
| 4 | SPAR | 420 | 430 | 10 | 102,3 |
| 5 | М. Видео | 378 | 398 | 20 | 105,3 |
| 6 | Обувь России | 330 | 452 | 122 | 136,9 |
| 7 | АТАК | 150 | 175 | 25 | 116,6 |
| 8 | О'КЕЙ | 146 | 164 | 18 | 112,3 |
| 9 | Лента | 136 | 240 | 104 | 176,4 |
| 10 | АШАН | 92 | 129 | 37 | 140,0 |

* Информационное агентство РБК. [Электронный ресурс]: www.rbc.ru (дата обращения 28.03.2017).

Таблица 4

Динамика увеличения крупных игроков ТОП-10 рынка розничной торговли России*

| № п/п | Наименование торговой сети | Торговая площадь, м ² | | | |
|-------|----------------------------|----------------------------------|-------------|------------|-------|
| | | 2015 | 2016 | Отклонение | |
| | | | | +/- | % |
| 1 | Магнит | 4 413 720,0 | 5 067 670,0 | 653 000,0 | 114,8 |
| 2 | X5 RetailGroup | 4 066 800,0 | 4 300 000,0 | 233 200,0 | 105,7 |
| 3 | Лента | 992 865,0 | 1 146 148,0 | 153 283,0 | 115,4 |
| 4 | Дикси | 907 646,0 | 952 532,0 | 44 886,0 | 103,5 |
| 5 | АШАН | 836 000,0 | 969 000,0 | 133 000,0 | 115,9 |
| 6 | М. Видео | 645 000,0 | 679 126,0 | 34 126,0 | 105,2 |
| 7 | О'КЕЙ | 592 925,0 | 622 891,0 | 29 966,0 | 105,0 |
| 8 | SPAR | 294 000,0 | 301 000,0 | 7 000,0 | 102,4 |
| 9 | АТАК | 180 000,0 | 210 000,0 | 30 000,0 | 116,6 |
| 10 | Обувь России | 115 500,0 | 158 200,0 | 42 700,0 | 136,9 |

* Информационное агентство РБК. [Электронный ресурс]: www.rbc.ru (дата обращения 28.03.2017).

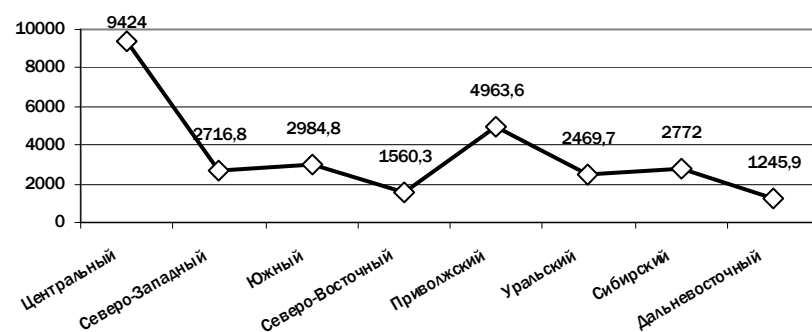


Рис. Оборот розничной торговли по Федеральным округам Российской Федерации в 2016 г., млрд руб.

Источник. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]: gks.ru/free_doc/new_site/business/torg/rozn/rozn26.xls (дата обращения 28.03.2017).

^{2*} Известия, инновации в России. [Электронный ресурс]: www.izvestia.ru (дата обращения 28.03.2017).

Основные форматы магазинов крупных розничных сетей АКОРТ

| № п/п | Наименование торговой сети | Формат магазина | | | | |
|-------|----------------------------|------------------|------------|---------------|-------------|-------------|
| | | магазин «у дома» | дискаунтер | магазин-склад | супермаркет | гипермаркет |
| 1 | Дикси | + | + | | + | + |
| 2 | Магнит | + | + | | | + |
| 3 | О'КЕЙ | | + | | + | + |
| 4 | Лента | | | | + | + |
| 5 | SPAR | | | | + | |
| 6 | АШАН | | | | | + |
| 7 | АТАК | | | | + | |
| 8 | X5 Retail Group | + | | | + | + |
| 9 | Обувь России | | + | | + | |
| 10 | М. Видео | | | + | | + |

рынка FMCG за 2015—2016 годы позволила выявить следующие тенденции развития:

1. Изменение типов покупателей:

- ◆ неэкономные (потребители, не обращающие внимания на цены и приобретающие только те товары, к которым привыкли);
- ◆ оптимизаторы (покупатели, которые перешли от дорогих брендов к более дешевым);
- ◆ рационалисты (клиенты, которые приобретают товар строго по списку);
- ◆ экономные (потребители, которые стремятся купить товар по принципу «два по цене одного»;
- ◆ черри-пикеры (данный тип клиентов покупают продукцию только по скидке).

2. Переход к режиму экономии.

3. Отказ от массовых развлечений.

4. Развитие новых форматов.

Инновационные изменения в торговле затрагивают в первую очередь концепцию построения торговых сетей с точки зрения определения ведущих форматов, с другой стороны происходит изменение механизма взаимоотношений с поставщиками и потребителями. Основной задачей инновационного маркетинга в торговле является использование новых идей для организации торговле-технологического процесса с целью непрерывного совершенствования организации торговли, торгового обслуживания и максимального удовлетворения запросов потребителей [2]. Как философия бизнеса инновационный маркетинг определяет инновационное мышление менеджмента торговых сетей. Высокий уровень

конкуренции в торговле обуславливает необходимость инновационных изменений, например внедрение новых форматов. Появление новых форматов стимулирует использование новых форм организации сбыта в торговле, повышение культуры обслуживания, объединение в различные организационные формы — сети. Структурный изоморфизм торговых сетей проявляется в заимствовании западных торговых технологий. Компании, специализирующиеся на формате гипермаркета, полностью соответствуют западным стандартам. Что касается дискаунтеров, супермаркетов, магазинов «у дома», то они имеют свои особенности и отличаются от зарубежных аналогов, их привлекательность в глазах потребителя определяется в основном ценовой политикой, ассортиментом, а не предоставляемым сервисом. В настоящее время замедлился рост гипермаркетов, в то же время динамично растут супермаркеты и дискаунтеры. «Магнит» проводит реконцепцию своих гипермаркетов в сторону *value* супермаркетов. В России все большую популярность приобретает такой формат магазина, как «дрогери»

(аптекарский магазин). В этом формате работают: «Подружка», «Спектр», «Магнит Косметик». По словам аналитиков, формат «дрогери» в настоящее время хорошо развивается и у него большие перспективы на будущее [3].

Инновационные изменения в розничной торговле базируются на серьезных маркетинговых исследованиях. Маркетинг позволяет определить инновационное развитие розницы. Сетевые структуры обладают мощными финансовыми, кадровыми и научными ресурсами. Маркетинговый потенциал сетевой торговли позволяет конкретизировать инновационные направления в торговле и нивелировать инновационные риски.

При внедрении и развитии эффективных инноваций крупные компании розничной торговли имеют весомое преимущество перед конкурентами и, в свою очередь, увеличивают прибыль. По данным *Bloomberg Innovation Index*^{3*}, Россия находится на 12-м месте среди стран мира. Затраты на информационные технологии показаны в *таблице 6*.

Исследование показателей динамики показывает, что до 2014 года внедрение инновационных

^{3*} Bloomberg об исследованиях уровней инноваций. [Электронный ресурс]: www.bloomberg.com (дата обращения 28.03.2017).

Таблица 6

Затраты на информационные технологии по ЦФО*

| № п/п | Наименование субъекта страны | 2013, млн руб. | 2014, млн руб. | 2015, млн руб. |
|-------|------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| 1 | Российская Федерация | 11 124,2 | 12 118,1 | 12 036,1 |
| 2 | Центральный ФО | 3 051,1 | 3 778,3 | 4 114,8 |
| 3 | Московская область | 812,5 | 1 076,6 | 1 343,8 |
| 4 | г. Москва | 1 346,1 | 1 774,7 | 1 903,6 |

* Известия, инновации в России. [Электронный ресурс]: www.izvestia.ru (дата обращения 28.03.2017).

технологий в области торговли активно развивалось, но, в связи со сложной экономической ситуацией в стране, за 2014—2015 гг. произошло снижение инвестиционных вложений. Однако, несмотря на данную ситуацию, вложения в инновационные технологии по стране, в том числе ЦФО, Московской области и г. Москве за 2013—2015 гг. увеличиваются. Из этого следует, что экономическая ситуация в ЦФО лучше, чем в других субъектах страны, что способствует развитию данной отрасли. Открываются новые торговые предприятия, которые стремятся привлечь потенциальных потребителей именно новыми предложениями и инновационными технологиями. На основании данных таблицы 6, целесообразно отметить, что более трети всех инновационных вложений в розничной торговле приходится на ЦФО.

Отрасли розничной торговли имеют неравномерное инновационное развитие. По данным журнала *Forbes*^{4*}, такая крупная российская розничная сеть, как «Магнит», попала в ТОП-100 самых инновационных в мире. В настоящее время «Магнит» занимает 46-е место. С одной стороны, торговая сеть «Магнит» единственная инновационная русская компания, да еще и розничная сеть, которая появилась в данном топе. Продвижение именно розничной сети говорит о значительных вложениях в инновации именно в потребительском секторе. Однако перемещение на позицию в два раза выше говорит об успехах других компаний мира и сворачивании

инновационных процессов в компании «Магнит». Кроме этого, отсутствие других российских компаний ведет к отсутствию успехов в инновациях в розничной торговле. Российские компании предпочитают заимствовать иностранный опыт в ограниченном объеме.

Инновационный маркетинг в торговле позволяет сформировать инновационное товарное предложение, определить, какие товары будут пользоваться спросом, какие дополнительные услуги надо предложить потребителям, куда необходимо осуществить инвестиционные вложения.

ВЫВОДЫ:

1. Успех компаний определяет накопленный опыт и применение инноваций. Розничная торговля является одной из ведущих инновационно-ориентированных отраслей экономики России. Инновационный маркетинг в торговле решает вопросы, связанные с позиционированием торговых сетей и продвижением инноваций.

2. Для эффективного функционирования организационных форм торговли в Российской Федерации в 2001 году была создана ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ).

3. В условиях повышенной конкуренции между торговыми компаниями, когда у покупателя имеется огромный выбор мест для покупки товаров, необходимо заинтересовать его, чтобы посещения клиентом торгового центра стали не разовыми, а постоянными.

4. Розничная торговля развивается благодаря внедрению инновационных технологий в организацию торгово-технологического процесса, что является одной из важнейших задач коммерческой деятельности. Появление новых форматов на рынке торговли является одной из важнейших инновационных тенденций развития торговли.

5. Постоянно внедряя инновации, торговые сети имеют весомое преимущество перед конкурентами, так как маркетинговую ситуацию на рынке розничной торговли можно изменить при помощи внедрения инноваций.

6. Инновационный маркетинг в торговле позволяет определить направления проведения исследований по улучшению организации торгового обслуживания, формированию новых форматов торговли, определению приоритетности инвестиционных вложений.

^{4*} Forbes, топ 100 инновационных компаний. [Электронный ресурс]: www.forbes.com (дата обращения 28.03.2017).

ИСТОЧНИКИ

1. Крымов С.М., Дудакова И.А. Научно-практические и методические основы организации розничной торговой сети в регионах // Актуальные проблемы организации производства, экономики и маркетинга: коллективная монография. Ростов н/Д: Издательский центр ДГТУ, 2011. 140 с. С. 72—88.
 2. Красюк И.А., Кхалаф К.З., Худик Д.Д. Инновации в сетевой торговле как инструмент формирования конкурентных преимуществ // Практический маркетинг. 2017. № 2-1 (240). С. 54—60.
 3. Секерин В.Д. Инновационный маркетинг. М.:ИНФРА-М, 2016. 237 с.
-

Innovative Marketing Impact on the Organization and Format of Trade

Krasyuk Irina Anatolyevna,

Doctor of Economics, Professor of the Department of foreign trade and Commerce» of the Institute of Industrial Management, Economy and Trade, St. Petersburg Polytechnic University Peter the Great; Polytechnicheskaya 29, St. Petersburg, 195251, Russia (iri-krasjuk@yandex.ru)

Kkhalaf Karina Ziad,

Graduate student of the Department of foreign trade and Commerce» of the Institute of Industrial Management, Economy and Trade, St. Petersburg Polytechnic University Peter the Great; Polytechnicheskaya 29, St. Petersburg, 195251, Russia (Cuffyrina@mail.ru)

Khudik Daria Dmitrievna,

Bachelor of the higher school of merchandising and services, Institute of industrial management, Economics and trade, St. Petersburg Polytechnic University Peter the Great; Polytechnicheskaya 29, St. Petersburg, 195251, Russia (Khudik_dasha95@mail.ru)

Retail trade is one of the leading sectors of the Russian economy, it is characterized by innovative development. The objective of trade is to maximize resources, monitoring and developing business relationships that will create the conditions for innovative changes to organizational forms. Despite the difficult economic situation, retail trade continues to show positive growth. However it has extensive character, which is provided by the increment in the number of stores, sales area. Regional dislocation of trade is uneven; it is characterized by the maximum representation of commercial capital in the Central, North-Western, Povolzhsky and Siberian Federal districts. The most popular forms are: shop at home, discount store, warehouse store, supermarket, hypermarket. The economic situation in the country had an impact not only on changes in the organizational forms of trade, but also on the attitudes of consumers, which determines the structure of the purchase. Russian consumers at the present time are characterized by the transition to the economy mode and the refusal of mass entertainment. This situation creates objective preconditions for the development of new formats, in particular the format of the drogher. However the development of innovative forms of trade is constrained by lack of financial capacity of retailers. Only one retail network Magnet was in the TOP 100 most innovative organizations at Forbes magazine's.

Keywords: innovation; trade network; innovative marketing.

REFERENCES

1. Krymov, S.M.; Dudakova, A.I. (2011) Scientific and methodical bases of the organization of retail network in the regions. *Problems of organization of production, Economics and marketing: collective monograph*, Rostov on-Don, Publishing center DGTU, 2011, 140 p., pp. 72—88.
2. Krasyuk, I.A.; Khalaf, K.Z., Hudik, D.D. (2017) Innovations in the trade network as a tool of formation of competitive advantages. *Prakticheskiy marketing* [Practical marketing], 2017, No. 2-1, pp. 54—60.
3. Sekerin, V.D. (2016) *Innovative marketing*. Moscow, INFRA-M Publ., 2016, 237 p.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД



Жукова Татьяна Николаевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 191023, Санкт-Петербург, улица Садовая, д. 21
zhukova-in@yandex.ru

Статья посвящена проблемам управления отношениями организации с заинтересованными сторонами. Основной тезис работы заключается в целесообразности скоординированного, основанного на принципах маркетинга, управления заинтересованными сторонами предприятия с целью повышения его корпоративной репутации и эффективности бизнес-процессов. Системное взаимодействие со стейкхолдерами может обеспечиваться посредством интеграции инструментов маркетинга отношений, корпоративной социальной ответственности и корпоративного брендинга в рамках корпоративной стратегии предприятия. При этом целевыми аудиториями предприятия следует считать не только потребителей, но и другие группы стейкхолдеров. Для обоснования актуальности темы приводятся данные, отражающие влияние корпоративной репутации компании на потребителей, потенциальных сотрудников, инвесторов и общественность. Представлены также результаты исследований, характеризующие оценку руководством компаний давления со стороны разных групп стейкхолдеров, из которых видно, что приоритетными группами российские менеджеры называют сотрудников компаний и местное население. Теоретические аспекты рассматриваемой проблемы связаны с различием предпосылок концепций управления, концентрирующихся на взаимодействии с заинтересованными сторонами (стейкхолдер-менеджмент, маркетинг отношений, КСО). В статье предложена модель организации управления отношениями предприятия с заинтересованными сторонами, предполагающая согласованную разработку программ КСО, процессов взаимодействия со стейкхолдерами и корпоративного брендинга. Даются рекомендации по разработке корпоративной стратегии с учетом задач взаимодействия со стейкхолдерами.

Ключевые слова: маркетинг отношений; управление отношениями со стейкхолдерами; корпоративная социальная ответственность; стейкхолдеры; корпоративная репутация; стратегия управления заинтересованными сторонами; корпоративный бренд; целевые аудитории.

Одной из главных проблем управления предприятием в современной экономике является обеспечение его устойчивости в условиях конкуренции. В связи с этим способы формирования и поддержания превосходства над конкурентами на протяжении последних десятилетий находятся в центре внимания теории и практики управления. Явлением сравнительно недавнего времени стало развитие в стратегическом управлении так называемого отношенияческого подхода, который рассматривает в качестве источников конкурентных преимуществ компании эффективные модели отношений с потребителями, поставщиками, инвесторами, персоналом и другими стейкхолдерами, механизмы совместного получения и использования знаний и создания потребительской ценности,

взаимодополняющие ресурсы. Описывая современные тенденции в экономике, Ф. Котлер отмечает, что на современных рынках конкурентная борьба ведется не столько между компаниями, сколько между деловыми системами в целом [1]. Под деловыми системами понимаются цепочки взаимодействий компании с субъектами внешней и внутренней среды, позволяющие реализовывать бизнес-процессы, направленные на удовлетворение потребностей рынка.

Существенная роль в создании и развитии таких деловых систем принадлежит маркетингу. Чтобы быть успешной, современная компания должна предлагать потребителю не просто товар, а отличную от конкурентов концепцию способов удовлетворения потребностей [2], что, в свою очередь, требует эффективного задейство-

вания внутренних и внешних ресурсов. Важным фактором, способствующим достижению целей в части привлечения и развития необходимых ресурсов и организации взаимовыгодного взаимодействия с субъектами внешней и внутренней среды, служит корпоративная репутация.

Значение репутации предприятия для выстраивания отношений с разными целевыми аудиториями подтверждается эмпирическими исследованиями. На *рисунке 1* представлены данные исследования, характеризующие воздействие репутации организации (шкала измерения балльная — от 0 до 100) на отношение к ней заинтересованных сторон, которое проводилось *Reputation Institute* в 2012 году [3].

Из результатов исследования видно, что компании, репутация

которых получает высокие оценки, обеспечивают готовность покупать и рекомендовать их продукцию, рассматривать их как желательное место работы и объект для вложения инвестиций, а также положительное отношение к тому, чтобы предприятия таких компаний находились на территории проживания.

Таким образом, в современных условиях предприятию необходимо не только ориентироваться на потребности рынков, но и учитывать интересы основных стейкхолдеров (инвесторов, владельцев, поставщиков, дистрибьюторов, работников, общественности и т. д.). Понимание этих интересов и наращивание отношенческого капитала во взаимодействии с ними способствует улучшению и его рыночных позиций.

В связи с этим любопытны результаты проведенного в 2014 году опроса представителей менеджмента 60 российских предприятий [4]. Традиционно самыми важными стейкхолдерами фирмы маркетологи называют потребителей, потому как они являются для фирмы главным источником поступления дохода. Вместе с тем многие представители руководства компаний, участвовавшие в исследовании, указывают на существенную зависимость деятельности их организаций от других групп стейкхолдеров (табл. 1).

Результаты данного исследования можно отчасти, наверное, объяснить недооценкой руководством российских компаний значения потребителей для устойчивости бизнеса, а также еще пока недостаточно высокой требовательностью российского рынка. Вместе с тем, несомненно, они характеризуют и тот факт, что руководители предприятий видят предмет своих забот давлением

со стороны разных групп заинтересованных сторон и особенно сотрудников и местного населения. (Действие последнего фактора во многом связано с большим количеством в стране моногородов и градообразующих предприятий.)

Похожая картина складывается и по результатам подобного исследования, проведенного среди менеджеров европейских предприятий [5] (табл. 2).

Таким образом, можно констатировать наличие общей тенден-

ции, свидетельствующей о том, что руководители компаний ощущают зависимость конкурентоспособности бизнеса от удовлетворения разнообразных интересов, связанные с его функционированием.

Между тем, в научных публикациях проблемы взаимодействия предприятия с заинтересованными сторонами в настоящее время рассматриваются недостаточно системно: существующие концепции или исходят из разных или частично разных предпосылок

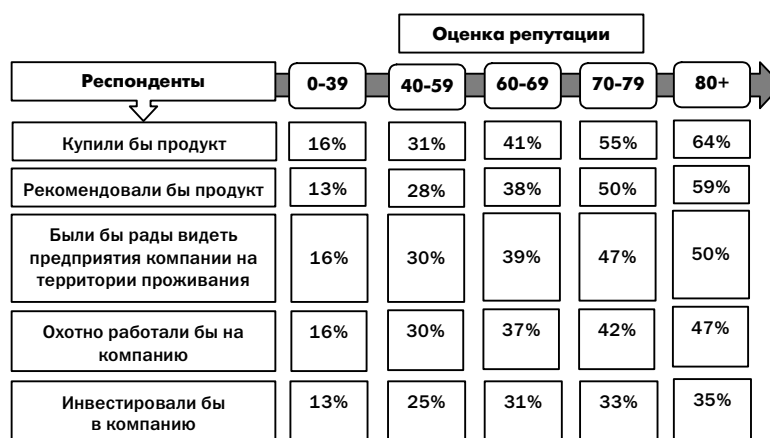


Рис. 1. Влияние репутации на стейкхолдеров

Таблица 1
Значение для бизнеса различных групп стейкхолдеров в России

| Стейкхолдеры | Оказывающие влияние, проценты от числа респондентов | Подверженные влиянию, проценты от числа респондентов |
|------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Сотрудники | 96,6 | 94,8 |
| Местное сообщество | 82,8 | 77,6 |
| Потребители | 69,0 | 77,6 |
| Поставщики и бизнес-партнеры | 60,3 | 72,4 |
| Собственники и инвесторы | 51,7 | 48,3 |

Таблица 2
Значение для бизнеса различных групп стейкхолдеров в странах Европы

| Стейкхолдер | Доля предприятий, испытывающих давление со стороны стейкхолдера, % |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Местное сообщество | 48 |
| Потребители | 44 |
| Персонал | 38 |
| Поставщики | 28 |
| Органы власти | 23 |
| Финансовые институты | 17 |
| Акционеры | 15 |

(маркетинг отношений, стейкхолдер-менеджмент, корпоративная социальная ответственность — КСО), или ограничиваются вниманием к отдельным группам заинтересованных сторон (*CRM*-маркетинг, управление цепочкой поставок, *HR*-маркетинг и др.). Однако хотя процессы взаимодействия с отдельными группами заинтересованных сторон могут изучаться независимо, в контексте построения бизнеса в целом управление взаимоотношениями со стейкхол-

дерами целесообразно рассматривать с учетом стратегических целей компании, приоритетности и взаимовлияния разных групп заинтересованных сторон, а также при использовании открывающихся маркетинговых возможностей.

Уточним области взаимодействия основных направлений, концентрирующихся на проблематике взаимоотношений с заинтересованными сторонами (табл. 3).

Взаимосвязь рассматриваемых концепций проявляется в фокуси-

ровании на одном объекте — заинтересованных сторонах организации. Вместе с тем наблюдаются и различия. Так, маркетинг отношений в основном нацелен на развитие отношений с потребителями и партнерами, формирующими цепочку потребительской ценности. Предметом интереса стейкхолдер-менеджмента является более широкий перечень аудиторий, в круге значимых аудиторий оказываются акционеры и государство. Концепция КСО направлена

Таблица 3

Сравнительная характеристика концепций маркетинга отношений, КСО и теории заинтересованных сторон

| Критерий | Маркетинг отношений | КСО | Стейкхолдер-менеджмент |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цели компании | Долгосрочная устойчивость и прибыльность путем развития взаимовыгодных отношений с потребителями и др. заинтересованными сторонами для создания совместных ценностей, снижения транзакционных издержек и уменьшения неопределенности среды | Развитие фирмы в долгосрочной перспективе посредством укрепления ее общественной и деловой репутации, установления отношений с влиятельными субъектами среды (инвесторы, органы власти и др.), формирования сплоченного трудового коллектива | Долговременная устойчивость предприятия на основе удовлетворения интересов заинтересованных сторон посредством эффективного ресурсообмена и распределения экономических рент |
| Субъекты взаимоотношений | Потребители, сотрудники, партнеры, инвесторы, акционеры, конкуренты, общественность, общественные организации, государство | Потребители, сотрудники, партнеры, инвесторы, акционеры, конкуренты, общественность, общественные организации, государство | Потребители, сотрудники, партнеры, инвесторы, акционеры, конкуренты, общественность, общественные организации, государство |
| Характер целей | Прагматический, есть социальная составляющая | Прагматический, но может быть отчасти альтруистическим | Прагматический |
| Наличие приоритетов в отношениях с участниками взаимодействия | Потребители – ключевая группа. Внутри каждой группы стейкхолдеров выделяются ключевые партнеры на основе выгоды сотрудничества и готовности стороны к его продолжению. Привилегии для приоритетных субъектов | Все стейкхолдеры признаются значимыми. Направленность программ определяется организацией. Предусматривается реагирование на рискованные ситуации, если интересы стейкхолдеров противоречат задачам компаниям | Приоритетны группы, которые могут оказать сильное давление на предприятие или являются значимыми для реализации его целей. Удовлетворение интересов заинтересованных сторон как цель предприятия |
| Противоречия интересов | Предусматривается согласование интересов стейкхолдеров | Предусматривается согласование интересов стейкхолдеров | Предусматривается согласование интересов стейкхолдеров |
| Факторы внедрения концепции | Повышение конкурентоспособности за счет привлечения внешних ресурсов, сокращение транзакционных издержек, уменьшение неопределенности, получение долгосрочной выгоды | Общественное мнение, привлечение инвесторов, повышение репутации, налаживание отношений с государством, привлечение и удержание потребителей, налоговые льготы | Повышение устойчивости бизнеса, получение поддержки, снижение угроз, связанных с негативным воздействием стейкхолдеров, получение ресурсов в результате взаимодействия |
| Категории | Цепочка создания ценности, взаимовыгодное сотрудничество, доверие, лояльность, кастомизация | Кодексы фирмы, корпоративные ценности, корпоративная культура, репутация компании, программы КСО, социальная отчетность | Интересы, власть, влияние, согласование интересов, ресурсообмен |
| Инструменты | Стратегические партнерства, сетевые структуры, долгосрочные контракты, точно-в-срок, вовлечение в разработку товара, обучение, сервис, управление портфелем клиентов, кастомизация производства и сервиса, программы лояльности, брендинг, интерактивное взаимодействие, CRM-маркетинг | Спонсорство, проекты развития персонала, проекты развития местного сообщества, гранты, природоохранная деятельность и ресурсосбережение, социальные инвестиции, благотворительность, добросовестное ведение бизнеса, PR | Идентификация стейкхолдеров, карты стейкхолдеров (власть/интерес и др.), ранжирование, сбалансирование интересов, выбор стратегии управления стейкхолдерами, оценка удовлетворенности и др. |
| Уровень управления | Стратегический, но задействованы все уровни | Преимущественно стратегический | Преимущественно стратегический |

на повышение репутационного капитала компании, что влечет за собой особенности аудиторий, для которых разрабатываются соответствующие программы: как правило, это группы, нуждающиеся в социальной поддержке, которым компания может такую поддержку оказать. Ряд специалистов отождествляет КСО с теорией заинтересованных сторон. Однако если КСО имеет социальную направленность, то стейкхолдер-менеджмент, скорее, политическую.

Стейкхолдер-менеджмент и маркетинг отношений вследствие одинаковых теоретических предпосылок (неоинституциональная теория фирмы, ресурсный подход и др.) опираются на похожие представления о сущности фирмы и ее ключевых целях, рассматривая ее как совокупность отношений со стейкхолдерами, формирующихся вокруг обмена необходимыми для обеспечения ее развития ресурсами. Расхождения в основном связаны с тем, что маркетинг отношений сосредоточен на потребителях и товарообменных взаимодействиях, а также процессах и инструментах развития и поддержания долговременного сотрудничества с клиентами при отсеке невыгодных и неперспективных отношений. В то же время стейкхолдер-менеджмент рассматривает проблематику власти, влияния и доминирования в системе сложившихся вокруг фирмы интересов, определяет носителей наиболее значимых для компании интересов, выявляет противоречия между ними и между ними и организацией, а также поднимает вопросы сбалансирования интересов и налаживания продуктивного ресурсообмена.

Представляется, что согласование стратегий и инструментов мар-

кетинга отношений, управления стейкхолдерами и КСО должно осуществляться прежде всего на стратегическом уровне. Кроме того, необходима увязка системы управления взаимодействием со стейкхолдерами с корпоративной стратегией компании. Следует иметь в виду, что интересы стейкхолдеров, в свою очередь, могут оказывать воздействие на корпоративную стратегию предприятия и, в частности, на его инвестиционные и инновационные планы, планы слияний, заключение масштабных сделок, решения о диверсификации или сокращении деятельности. Корпоративная стратегия может содержать политики и программы по развитию отношений со стейкхолдерами.

Важную роль в укреплении репутации компании играет корпоративный брендинг, под которым сегодня нередко понимается «способ выстраивания социальной идентичности заинтересованных сторон» [6]. Целевыми аудиториями корпоративного бренда являются основные стейкхолдеры компании. Образ компании, которой она создает для данных аудиторий, ценности, декларируемые ею в концепции бренда, а также бренд-коммуникации должны разрабатываться на основе удовлетворения ожиданий разных аудиторий и во взаимосвязи с корпоративной стратегией и политикой отношений со стейкхолдерами. Корпоративный бренд служит символическим воплощением суммы всех основных идей, реализуемых организацией при взаимодействии с заинтересованными сторонами.

Для улучшения организации управления взаимоотношениями предприятия с потребителями и другими заинтересованными сторонами имеет смысл построе-

ние системы, поддерживающей разработку и осуществление стратегических и текущих целей в этой области. Она должна обеспечивать:

- ◆ единство решений, принимаемых в рамках корпоративной стратегии предприятия, управления стейкхолдерами, разработки программ КСО, формирования и развития корпоративного бренда;
- ◆ взаимосвязь уровней управления компанией при организации взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- ◆ взаимосвязь функциональных служб при осуществлении работы с потребителями и заинтересованными сторонами, участие службы маркетинга в деятельности подразделений, связанной с взаимодействиями со стейкхолдерами и формированием корпоративной репутации предприятия;
- ◆ взаимоувязку планов и процедур предприятия, касающихся внешних взаимодействий;
- ◆ ответственность за реализацию отношений компании с потребителями и стейкхолдерами.

Можно предложить следующую модель такой системы (рис. 2).

Наиболее важные решения, связанные с взаимодействиями со стейкхолдерами (выбор рынков, формирование ключевых компетенций, определение пропорций в использовании внутренних и внешних ресурсов развития, инвестиционные программы, управление корпоративным брендом, создание стратегических партнерств), должны приниматься на корпоративном уровне компании. При этом, вырабатывая корпоративную стратегию компании, следует принимать во внимание как рыночную конъюнктуру, так и интересы ключевых заинтересованных

сторон, а также возможности привлечения новых стратегических партнеров.

На функциональном уровне компании реализуются стратегии, позволяющие осуществить корпоративные цели и программы. При этом реализуются взаимодействия с заинтересованными сторонами, являющиеся прерогативой соответствующих функций. В процессе этой деятельности функциональные отделы должны соблю-

дать выработанные компанией принципы, а также способствовать осуществлению политики, касающейся целевых групп стейкхолдеров.

В процесс разработки корпоративной стратегии компании при реализации данного подхода, наряду с традиционными этапами этого процесса, целесообразно внести несколько дополнительных процедур, связанных с выявлением потребностей и интересов заин-

тересованных сторон, оценкой потенциала и наиболее существенных областей взаимодействия, сотрудничества и возникновения противоречий (рис. 3).

На этапе анализа внешней и внутренней среды целесообразно, помимо обычных направлений такого анализа, оценить возможные источники отношенческих конкурентных преимуществ в сфере деятельности компании, а также изучить основные интересы,

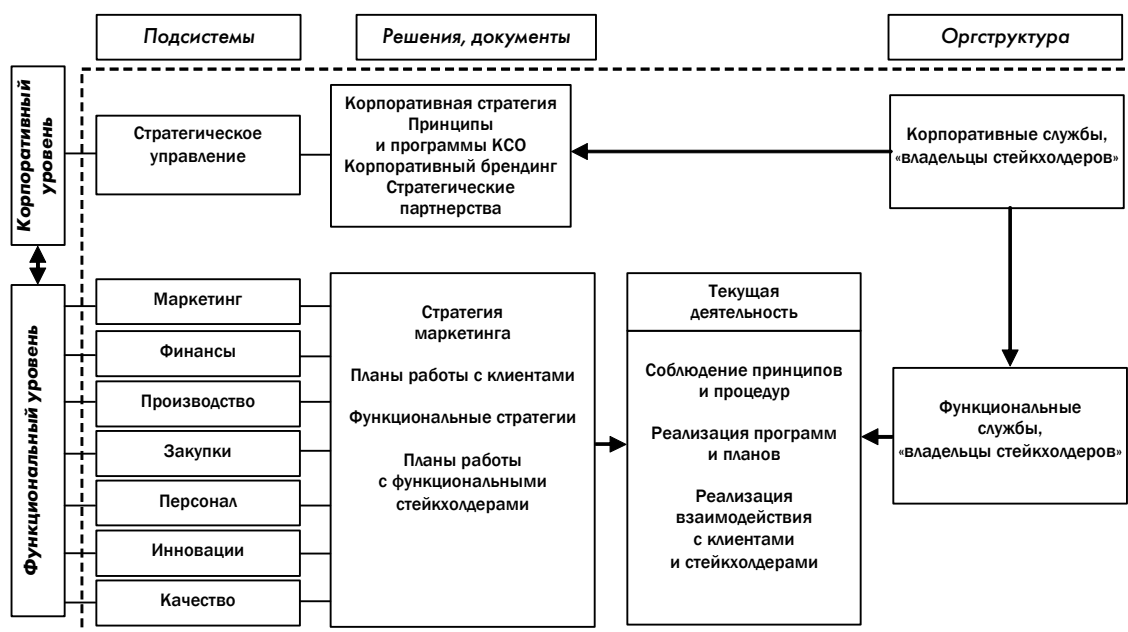


Рис. 2. Модель управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами

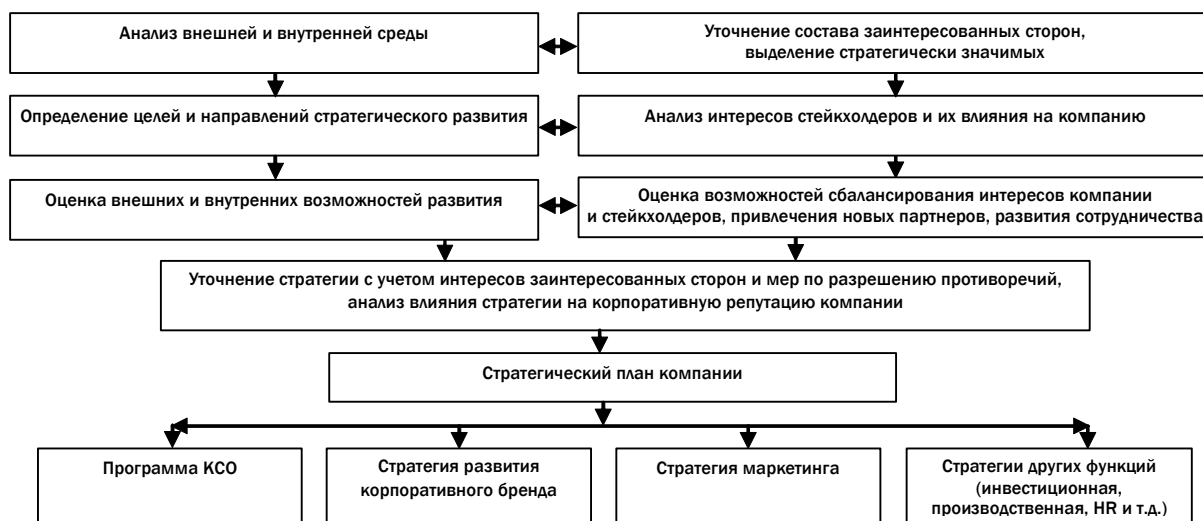


Рис. 3. Разработка корпоративной стратегии компании с учетом заинтересованных сторон

сконцентрированные вокруг ее деятельности. При определении или уточнении заинтересованных сторон фирмы анализируется существующая система отношений предприятия со стейкхолдерами, полученные на ее основе экономические результаты и репутационный капитал. Необходимо исследовать перспективы продолжения и развития сотрудничества с существующими стейкхолдерами и выявить потенциальных. Рассматриваются структура и тенденции развития клиентского портфеля. Определяется отношение целевых аудиторий к предприятию как к изготовителю товаров и услуг, месту работы, партнеру по бизнесу, а также условия, которые ставятся стейкхолдерами в отношении деятельности компании, ее товаров и процессов. Изучаются потребности, ожидания и впечатления стейкхолдеров о предприятии. Следует также оценить характер влияния заинтересованных сторон (позитивное, негативное) на предприятие, степень этого влияния (сильная, слабая), а также возможности предприятия воздействовать на данную целевую группу.

В процессе разработки стратегии организации проводится анализ имеющихся для движения к намеченным целям ресурсов и возможностей. Подвергаются изучению внутренние и внешние ресурсы, которые есть у предприятия или которые оно имеет возможность привлечь или развить в будущем, включая ресурсы в ви-

де отношенческих активов. Рассматривается возможность использования дополнительных ресурсов, в том числе путем развития отношений со стратегически значимыми стейкхолдерами. На этом этапе могут быть полезны переговоры и консультации с потенциальными партнерами на предмет перспектив заключения стратегических соглашений. Подобранный анализ позволит детализировать планы компании, связанные с взаимодействием со стейкхолдерами, в том числе по созданию стратегических альянсов и совместных инвестиционных, инновационных, маркетинговых и т.п. проектов, в области государственно-частных партнерств и т. д. Целесообразно продумать мероприятия по взаимодействию с целевыми аудиториями, которые рассматриваются как негативно или потенциально настроенные по отношению к предприятию или препятствующие достижению его целей. Разрабатываются стандарты и процедуры взаимоотношений с заинтересованными сторонами, которые компания не относит к наиболее значимым, а также методы работы с вновь появляющимися контрагентами. Определяются задачи в области управления взаимодействием с заинтересованными сторонами по функциональным областям компании. Устанавливаются поля ответственности сотрудников в каждой функциональной сфере («владельцы стейкхолдеров») — например, для менеджеров, контак-

тирующих с ключевыми клиентами компании.

На дальнейших этапах производится формирование взаимоувязанных планов и комплексов мероприятий, конкретизирующих стратегию организации. Разрабатываются программы КСО с учетом стратегических задач фирмы и потребностей заинтересованных сторон. Устанавливается или корректируется стратегия позиционирования предприятия для разных целевых аудиторий. Определяются или корректируются стратегии брендинга, разрабатываются ценностные контенты в рамках товарного, *HR* и корпоративного брендинга, а также решаются задачи по формированию целостного корпоративного образа компании на основе их взаимодействия. Разрабатываются планы маркетинга, включая мероприятия по оптимизации и развитию клиентского портфеля. Планируются маркетинговые мероприятия, связанные с формированием положительного имиджа компании у заинтересованных сторон. Создаются функциональные планы, в которых предусматриваются действия в области поддержания и развития отношений с соответствующим кругом стейкхолдеров в контексте стратегии предприятия, ценностей корпоративного бренда, принципов корпоративной социальной ответственности и этического кодекса компании, если он имеется, соблюдения правил корпоративного стиля.

ИСТОЧНИКИ

1. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. С. 36.
2. *Жукова Т.Н., Чугунова Е.К.* Формирование системы брендов предприятия на основе взаимодействия корпоративного, товарного и HR-бренда // Практический маркетинг. 2016. №3 (229). С. 15–22.
3. *Тэор Т.Р., Кулибанова В.В.* Влияние корпоративной репутации на важнейшие группы стейкхолдеров // Вестник ИНЖЭКОНА. Серия: Экономика. Вып. 1. СПб.: СПбГИЭУ, 2013. № 1. С. 12.

4. Третьяк О.А. Корпоративная социальная ответственность российских компаний // Российский журнал менеджмента [Электронный ресурс]: http://www.marketing.spb.ru/mr/business/Corporate_Governance.htm (дата обращения 10.03.2017).
 5. Лони́на Т.Ф. Анализ практики влияния потребителей на реализацию концепции социальной ответственности бизнеса российскими и зарубежными компаниями // Вестник Казанского технологического университета. Т. 18. 2015. № 1. С. 333—338.
 6. Старов С.А., Ландграф П.А. Корпоративный брендинг как концепция маркетинга // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. 2013. Вып. 4. С. 70—99.
-

Managing the Organization's Relations with Stakeholders: Marketing Approach

Zhukova Tatiana Nikolaevna,

Candidate of Economics, Associate professor, Saint-Petersburg State University of Economics, Sadovaya street 21, Saint-Petersburg, 191023, Russia (zhukova-tn@yandex.ru)

The paper discusses the problems involved in managing relations the organization with stakeholders. The thesis of the paper is that there are good reasons for an enterprises willing to enhance its corporate reputation and to increase its efficiency of business processes to implement a coordinated management of its relations with the stakeholders on the basis of principles of marketing. A systemic interaction with the stakeholders can be ensured through integration of the corporate social responsibility, relationship marketing and corporate branding in the context of corporate strategy. Not consumers alone, but other stakeholder groups as well should be considered to be the enterprise's target audiences at the same time. Data showing the impact of corporate reputation upon consumers, potential employees, investors and public is provided as a topic relevance rationale. The paper also presents the findings of studies characterizing the company management's evaluation of the pressure exerted by various stakeholder groups, which show that Russian enterprise managers see the employees and local population as priority groups. The theoretical aspects of the problem under consideration are connected with differences between assumptions underlying the concepts focusing on interaction between business and stakeholders (CSR, stakeholder concept, relationship marketing). The article proposes a management organization model for enterprise relations, which assumes a coordinated development of the corporate strategy, CSR programs, corporate branding and processes of interaction with stakeholders. Recommendations are given for setting up organization strategy with due regard to the tasks of interaction with stakeholders.

Keywords: relationship marketing; relationship management with stakeholders; corporate social responsibility; stakeholders; corporate reputation; stakeholders management; corporate brand; target audience.

REFERENCES

1. Kotler, Ph. (2001) *Marketing management*. In Russian. Saint Petersburg, Piter Publ., 2001, p. 36.
2. Zhukova, T.N.; Chugunova, E.K. (2016) Formation of the enterprise's brands system based on the interaction of corporate, commodity and employer's brands. *Prakticheskiy marketing* [Practical marketing], 2016, No. 3, pp. 15—22.
3. Teor, T.R.; Kulibanova, V.V. (2013) The impact of corporate reputation on the most group of stakeholders. *Vestnik INZhEKONA* [Bulletin of INZhEKON]. Series: *Economic*, Vip. 1. Saint Petersburg, SPbGIEU Publ., 2013, No. 1, p. 12.
4. Tretiak, O.A. Corporate social responsibility of Russian companies. *Russian management journal*. Available at: http://www.marketing.spb.ru/mr/business/Corporate_Governance.htm (accessed 2017.10.03).
5. Lonina, T.F. (2015) An analysis of the consumer's influence on the implementation of the social responsibility of business concept in Russian and foreign companies. *Vestnik Kazanskogo tekhnologicheskogo universiteta* [Bulletin of Kazan state technological University], vol. 2015, No. 1, pp. 333—338.
6. Starov, S.A.; Landgraf, P.A. (2013) The Corporate branding as a marketing concept. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* [Bulletin of Saint Petersburg University]. *Management*, 2013, Vol. 4, pp. 70—99.

КАК ИЗМЕРИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ НА ПРОМЫШЛЕННОМ РЫНКЕ



Изакова Наталья Борисовна,

старший преподаватель кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет; 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45

izakovan@gmail.com



Капустина Лариса Михайловна,

доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет; 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45

lakapustina@bk.ru



Сысоева Татьяна Леонидовна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет; 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45

t.l.sysoeva@mail.ru

В статье представлены система маркетинговых метрик для измерения эффективности взаимодействия с корпоративными клиентами и результаты ее применения для оценки реализации маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке. Выбор метрик осуществлен авторами исходя из общекорпоративных целей развития промышленного предприятия, доступности статистических данных, а также с учетом реальных потребностей компании в информации для эффективного управления маркетинговой деятельностью. Показана необходимость организации сбора и хранения информации, используемой для расчетов метрик в отделах продаж, сбыта и маркетинга. В статье представлены результаты опроса специалистов промышленных предприятий Свердловской области для определения наиболее часто применяемых на практике маркетинговых метрик. Установлено, что, как правило, промышленные предприятия ограничиваются оценками общего количества клиентов и доли потребителя в общем объеме продаж. Такие метрики как ценность влияния клиента и уровень его вовлеченности все представители компаний, участвующих в опросе, отметили как не используемые на практике в связи со сложностью расчетов и субъективностью оценки. В статье приведены расчеты метрик прибыльности и пожизненной ценности клиента для предприятия, занимающегося производством профиля из поливинилхлорида в уральском регионе. Анализ клиентских метрик продемонстрировал их полезность при принятии решений по развитию взаимоотношений с корпоративными потребителями. На основе эмпирического анализа получен вывод о том, что комплексный анализ клиентских метрик позволяет оценивать эффективность реализации концепции маркетинга взаимоотношений и разрабатывать маркетинговые стратегии, ориентированные на клиента.

Ключевые слова: маркетинг взаимоотношений; метрики маркетинга; эффективность маркетинга взаимоотношений; рынок оконных конструкций из поливинилхлорида; пожизненная ценность клиента.

Концепция маркетинга взаимоотношений предполагает фокусирование всех бизнес-процессов компании на понимании и удовлетворении потребностей клиентов, стремлении вовлечь потребителя во взаимодействие. Преимуществом концепции маркетинга взаимоотношений на промышленных рынках выделяют большинство зарубежных и российских ученых. Потребители на промышленном рынке выступают не только как

покупатели, требующие индивидуального подхода, но и как участники рынка, определяющие ценность тех товаров или услуг, которые они хотели бы получить [1].

Оценить эффективность взаимодействия с клиентами в условиях актуальности контроля затрат на маркетинг позволяет применение показателей результативности маркетинга. В специальной литературе многими авторами показаны показатели эффективности взаимо-

действия с клиентами рассматриваются как клиентские метрики (customer metrics), которые дают возможность оценить вклад маркетинга в отношения с клиентами. Изучению методов оценки эффективности взаимодействия компании с клиентами посвятили свои работы следующие зарубежные и российские исследователи: T. Ambler [2], R.T. Rust, G.S. Carpenter, V. Kumar, R.K. Srivastava [3]; S. Gupta, D. Hanssens, B. Hardie,

W. Kahn, N. Lin, N. Ravishanker, S. Sriram [4]; L. Aksoy, B. Donkers, R. Venkatesan, T. Wiesel, S. Tillmanns [5]; Ф. Райхельд [6]; Г.Л. Багиев, А.О.Шульга [7]; С.П. Куц, М.М. Смирнова [8]; М.М. Дворяшина [9]. Данные авторы предлагают оценивать как поведенческие и отношенческие метрики, так и финансовые, относя к ним различные показатели, такие как общее число потребителей у компании, объем закупок отдельного потребителя, частоту закупок, полные затраты на каждого потребителя, потребительскую удовлетворенность, коэффициент удержания, маржинальный доход на каждого потребителя и другие. Причем некоторые метрики довольно сложно поддаются оценке. Например, показатель уровня вовлеченности клиента *CEV* (*Customer engagement value*), для определения которого необходимо выяснить, как покупатель участвует в жизни продукта компании. Данный показатель довольно сложно оценить, так как необходимо учитывать уровень эмоционального возбуждения и мыслительной деятельности, сопровождающих выбор товара и осуществление покупки.

СИСТЕМА КЛИЕНТСКИХ МЕТРИК

Систематизируем метрики маркетинга, рассматриваемые выше перечисленными авторами как показатели эффективности взаимодействия с клиентами (*табл. 1*).

Выбор конкретных метрик осуществляется на основе общекорпоративных целей промышленного предприятия, доступности информации, а также с учетом реальных потребностей компании в информации для разработки эффективного управления маркетинговой деятельностью. Система метрик маркетинга формируется

как управленческая информация для оценки эффективности маркетинговых расходов на клиента.

С целью выявления метрик, наиболее часто используемых на практике, авторами был проведен

опрос среди руководителей отделов маркетинга и продаж, коммерческих директоров, собственников, руководителей промышленных предприятий Свердловской области. В опросе приняли

Таблица 1

Система метрик маркетинга

| № | Метрика маркетинга | Формула для расчета метрики маркетинга |
|-----|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Общее количество клиентов | Сумма всех потребителей |
| 2. | Доля повторных заказов, % | Количество повторных заказов/Общее количество заказов |
| 3. | Частота покупок | Частота заказов отдельного потребителя в год |
| 4. | Уровень удовлетворенности клиентов | Бальная оценка готовности потребителей рекомендовать продукт, компанию партнерам, коллегам |
| 5. | Индекс потребительской лояльности (NPS), % | Бальная оценка готовности потребителей рекомендовать продукт, компанию партнерам, коллегам Процент «промоутеров» – процент «критиков» от всех клиентов |
| 6. | Коэффициент удержания (CRR), % | $CRR = \frac{(E - N)}{S} * 100\%$, где E - количество потребителей на конец периода N - количество новых потребителей, приобретенных за выбранный период S - количество потребителей на начало периода |
| 7. | Прибыльность клиента (CP), руб. | Доход на одного потребителя – Затраты на одного потребителя |
| 8. | Пожизненная ценность клиента (CLV), руб. | $CLV = CP * \frac{CRR}{1 + DR - CRR}$, где CP - Прибыльность потребителей, руб. CRR - Коэффициент удержания, % DR - Коэффициент дисконтирования, % |
| 9. | Средний доход от клиента (ARPU), руб. | Общий доход за выбранный период/ Общее количество потребителей |
| 10. | Ежегодный периодический доход (ARB), руб. | Сумма доходов от всех потребителей |
| 11. | Доля потребителя в объеме продаж, % | Объем закупок потребителя/ Общий объем продаж компании |
| 12. | Доля новых клиентов. % | Количество новых клиентов/ Общее количество клиентов |
| 13. | Стоимость привлечения клиента (CAC), руб. | Общие затраты на маркетинг и продажи / Количество новых клиентов |
| 14. | Ценность отзывов клиента (CRV) | Количество новых потребителей, привлеченных клиентом компании |
| 15. | Ценность понимания клиента (СКВ) | Количество обратной связи с потребителем (Количество информации, полученной от потребителя) |
| 16. | Ценность влияния клиента (CIV) | Количество обзоров, рекомендаций, отзывов в социальных сетях, профессиональных сообществах |
| 17. | Уровень вовлеченности клиента (CEV) | Анализ взаимозависимостей между CAC, CRV, CLV, СКВ. Оценка уровня эмоционального возбуждения и мыслительной деятельности, сопровождающих выбор товара и осуществление покупки |
| 18. | Длительность взаимодействия с клиентом | Срок взаимодействия в единицах измерения времени |

участие специалисты 48 промышленных предприятий среднего бизнеса различных отраслей и сфер деятельности. Результаты опроса представлены на рисунке 1.

Результаты опроса показали, что наиболее часто используемыми метриками являются: — общее количество клиентов и доля потребителя в общем объеме продаж — рассчитывают 100% опрошенных,

- ◆ ежегодный периодический доход — 88% респондентов,
- ◆ доля новых клиентов — 88% опрошенных,
- ◆ доля повторных заказов и частота покупок клиента — 63% опрошенных.

Показатели *CEV* — уровень вовлеченности клиента и *CIV* — ценность влияния клиента все представители компаний, участвующих в опросе, отметили как не используемые в своей практике. Показатель *CLV* — пожизненная ценность клиента рассчитывают и анализируют только в трех компаниях из 48 опрошенных. Показатель *NPS* — индекс потребительской лояльности также оказался среди «непопулярных» метрик, только 6 представителей компаний сказали, что проводят его оценку регулярно.

Для выявления причин выбора тех или иных метрик авторами были проведены глубинные интервью с участниками опроса. В результате в качестве причин, по которым в компании отказываются от расчета некоторых метрик были названы:

- ◆ неизвестность метрик специалистам;
- ◆ сложность расчетов;
- ◆ сложность получения информации для проведения расчетов и анализа показателя;

- ◆ отсутствие необходимости в расчетах некоторых показателей.

Специалисты и собственники опрошенных компаний отметили, что анализ уровня вовлеченности клиентов, количества обзоров клиентов, их рекомендаций, отзывов в социальных сетях, профессиональных сообществах занимает много времени у персонала и, зачастую, является субъективным, как и оценка количества информации, полученной от потребителя. К тому же активность корпоративных клиентов промышленных предприятий в Интернете, социальных сетях, профессиональных интернет-сообществах очень низкая, такой вид активности характерен больше индивидуальному клиенту на *B2C* рынке.

При этом большинство опрошенных (81%) согласились с тем, что если в компании будет налажена четкая система сбора и хранения информации, необходимой для расчетов и анализа вышеназванных метрик, то эта деятельность будет полезна для оценки эффективности взаимодействия с клиентами, а также для оценки

результативности работы персонала коммерческих подразделений, отделов продаж, сбыта. Таким образом, для промышленных предприятий является актуальным разработка простого и понятного алгоритма сбора и систематизации информации для расчета маркетинговых метрик.

ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КЛИЕНТСКИХ МЕТРИК ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АДЕПЛАСТ»

Рассмотрим опыт выбора и расчета некоторых метрик маркетинга для компании — производителя профиля из поливинилхлорида (ПВХ) в уральском регионе. ООО «Адепласт» производит широкий ассортимент профильно-погонажных изделий из поливинилхлорида (ПВХ) на промышленном рынке. Основными потребителями ПВХ профиля являются компании-производители оконных и дверных конструкций. Информационной базой для расчета клиентских метрик послужила база данных корпоративных клиентов ООО «Адепласт».



Рис. 1. Статистика использования метрик маркетинга в практике промышленных предприятий Свердловской обл., кол-во

Рассчитанные значения некоторых метрик, выбранных руководством и специалистами отдела маркетинга компании, представлены в *таблице 2*.

Для измерения индекса потребительской лояльности *NPS (Net Promoter Score)* Ф. Райхельда среди клиентов компании проводился опрос, в рамках которого был задан вопрос: «Готовы ли Вы порекомендовать наш продукт своим партнерам, коллегам?» Те, кто по десятибалльной шкале дали оценку 9 или 10, отнесены к группе «промоутеров», лояльных клиентов. Выбравшие 7—8 баллов, считаются в целом удовлетворенными, но пассивными клиентами, и клиенты с оценкой от 0 до 6 отнесены к группе «критиков», недовольных клиентов, имевших негативный опыт взаимодействия с компанией. Значение показателя *NPS* для ООО «Адепласт», равное 32%, свидетельствует о том, что количество лояльных клиентов (52%) значительно преобладает над количеством критиков (19%). Следовательно, есть вероятность того, что в компанию будут приходиться новые корпоративные клиенты, основываясь на рекомендациях. Наличие лояльных клиентов у компании подтверждается также такими метриками как количество повторных заказов в год — 89%, коэффициент удержания — 79,8% и доля новых клиентов в 2016 году — 11%. Наличие критиков у компании говорит о том, что существуют определенные проблемы во взаимодействии с рядом клиентов. Необходим более глубокий анализ и выявление возможных проблем в дальнейших полевых исследованиях. При анализе *NPS* важна динамика показателя и его связь с остальными выбранными метриками маркетинга и другими показателями бизнеса.

Анализ значения метрики «Длительность взаимодействия с клиентом» позволяет сделать вывод как об успехах в развитии взаимоотношений с клиентами, так и о наличии проблем. Средний срок взаимодействия равен 3,45 года. При этом максимальный срок взаимодействия компании ООО «Адепласт» с корпоративными клиентами достиг 16 лет, минимальный — 1 год, причем отток компаний за 2016 год составил 18%, а процент клиентов со сроками взаимодействия от одного года до трех лет зафиксирован на уровне 43%. Таким образом, значения клиентских метрик сигнализируют о необходимости совершенствования маркетинга взаимоотношений компании, разработки мероприятий, повышающих лояльность корпоративных клиентов.

В настоящее время на российском рынке оконных конструкций

наметилась тенденция к концентрации, мелкие компании поглощаются крупными либо уходят с рынка. Также в результате усиления конкуренции и снижения рентабельности производства небольшие компании переходят к крупным производителям в качестве дилеров или в сферу ремонта ранее установленных оконных конструкций. В результате за последние 2—3 года с рынка исчезли сотни мелких компаний, и эта тенденция сохранится на рынке в ближайшем будущем. В этих условиях требуется дальнейший анализ каждого клиента с короткими сроками взаимодействия с компанией. Возможно, это потребители, которые прекратили свое существование или не приносят прибыль компании. Нельзя забывать, что концепция маркетинга взаимоотношений предполагает наличие взаимовыгодных взаимодействий.

Таблица 2

Метрики оценки эффективности маркетинга взаимоотношений ООО «Адепласт», 2016 г.

| № | Метрика | Информация для расчета | Итоговое значение |
|----|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1. | Общее количество клиентов | | 150 компаний |
| 2. | Индекс потребительской лояльности, % (NPS) | «Промоутеры» - 52% «Критики» -19% | 32% |
| 3. | Коэффициент удержания, % (CRR) | E - количество потребителей на конец 2016 года -150 компаний N - количество новых потребителей, приобретенных за 2016 год - 17компаний S - количество потребителей на начало 2016 года - 163 компании | 79,8% |
| 4. | Пожизненная ценность клиента, руб. (CLV) | CRR - коэффициент удержания - 79,8%, DR - коэффициент дисконтирования - 12%, CP наиболее прибыльного клиента в год - 452 300 руб. CP наименее прибыльного клиента в год - 11 200 руб. | CLV ₁ =1 120 917 руб. CLV ₂ =27 756 руб. |
| 5. | Доля новых клиентов. % | Количество новых потребителей, приобретенных за выбранный период - 17 компаний | 11% |
| 6. | Средняя длительность взаимодействия с клиентом | Максимальный срок взаимодействия | 3, 45 года |

Учитывая рыночные тенденции, выделим наиболее крупных и ценных клиентов, приносящих желаемый доход. Для этого были рассчитаны показатели CP — «Прибыльность клиента» и CLV — «Пожизненная ценность клиента». Данные метрики могут использоваться в качестве критериев сегментации для выявления наиболее прибыльных сегментов, а также менее прибыльных, но представляющих потенциал для компании, и сегментов риска. Для каждого из этих сегментов целесообразно разрабатывать свои маркетинговые программы исходя из стратегических целей компании. Для компании ООО «Адепласт» авторами рассчитаны два показателя CLV : CLV_1 для клиентов, приносящих максимальную прибыль, и CLV_2 — минимальную прибыль.

При расчете данных показателей использованы следующие данные: CRR — коэффициент удержания равен 79,8%, DR — коэффициент дисконтирования равен 12%. CP наиболее прибыльного клиента в год равен 452 300 рублей. CP наименее прибыльного клиента в год равен 11 200 рублей. Показатели прибыльности CP клиентов рассчитаны как разность между доходом от одного клиента и затратами на одного клиента. Тогда объем прибыли, который может принести наиболее прибыльный клиент в год при условии его постоянного удержания (1):

$$CLV_1 = 452\,300 * \frac{0,798}{1+0,12-0,798} = 1\,120\,917 \text{ руб.} \quad (1)$$

Наименее прибыльный клиент при тех же условиях принесет компании в год (2):

$$CLV_2 = 11\,200 * \frac{0,798}{1+0,12-0,798} = 27\,756 \text{ руб.} \quad (2)$$

Анализируя значения данных показателей, можно целенаправленно планировать маркетинговую деятельность. Так, если коэффициент удержания клиентов увеличить на 1%, то наиболее прибыльный клиент принесет компании дополнительно 50 424 руб. в год (3), а наименее прибыльный — лишь 1 249 руб. (4).

$$CLV_1 = 45\,300 * \frac{0,808}{1+0,12-0,808} = 1\,171\,341 \text{ руб.} \quad (3)$$

$$CLV_2 = 11\,200 * \frac{0,808}{1+0,12-0,808} = 29\,005 \text{ руб.} \quad (4)$$

Расчет данных показателей позволяет промышленной компании выявить клиентов, на которых необходимо сосредоточить внимание, развивать взаимодействие с целью удержания наиболее прибыльных корпоративных клиентов. Также значения показателей CLV и CRR являются основанием для планирования затрат на сохранение или развитие взаимоотношений с тем или иным клиентом. Динамика коэффициента удержания CRR говорит об эффективности маркетинга взаимоотношений. Если значение данной метрики растет или хотя бы сохраняет значение предыдущих периодов, можно говорить об эффективности маркетинговых программ и наоборот.

На основании рассчитанных метрик авторы делают следующие выводы.

1. Количество лояльных корпоративных клиентов ООО «Адепласт» преобладает над количеством «критиков», что говорит о возможности расширения клиентской базы за счет положительных рекомендаций.

2. Среди клиентов компании большой процент потребителей со сроком взаимодействия меньше трех лет. Следовательно, необходимо совершенствовать маркетинговую деятельность компании, разрабатывать мероприятия, повышающие лояльность клиентов.

3. Важно сосредоточить маркетинговые усилия на клиентах с максимальными значениями метрики пожизненной ценности CLV . В силу продолжающегося сокращения количества мелких компаний — производителей оконных конструкций, ООО «Адепласт» необходимо выстраивать долгосрочные отношения с крупными влиятельными игроками, контролирующими большую долю рынка.

Можно заключить, что метрики маркетинга являются эффективным инструментом, позволяющим оценить результаты взаимодействия с клиентами в условиях актуальности контроля затрат на маркетинг. Рекомендуется выбрать метрики, востребованные в компании, информация для расчета которых доступна и систематизирована. Комплексный анализ значений клиентских метрик и их динамики позволяет получить целостную картину эффективности реализации концепции маркетинга взаимоотношений на промышленном предприятии, а также разработать и оценить реализацию клиенториентированных маркетинговых стратегий.

ИСТОЧНИКИ

1. Капустина Л.М. Relationship marketing — маркетинг XXI века // Новая экономика: вызовы, тенденции, реализуемость. II науч. чтения профессорско-экономистов и докторантов: материалы. Ин-т экономики Урал. отделения РАН; Урал. гос. экон. ун-т. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2008. С. 21 — 23.

2. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат. Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 2003.
3. Rust R. T., Ambler T., Carpenter G.S., Kumar V., Srivastava R.K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions // *Journal of Marketing*. 2004. № 68 (4). P. 76—89.
4. Gupta S., Hanssens D., Hardie B., Kahn W., Kumar V., Lin N., Ravishanker N., Sriram S. Modeling Customer Lifetime Value // *Journal of Service Research*. 2006. № 9. P. 139—155.
5. Kumar V., Aksoy L., Donkers B., Venkatesan R., Wiesel T., Tillmanns S. Undervalued or Overvalued Customer: Capturing Total Customer Engagement Value // *Journal of Service Research*. 2010. N 13. P. 297—310.
6. Райхелд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. Пер.с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 72.
7. Багиев Г.Л., Шульга А.О. Концепция маркетинга взаимодействия: измерения и оценка эффективности // *Проблемы современной экономики*. 2010. № 2. С. 264.
8. Куш С.П., Смирнова М.М. Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследований // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2004. Вып.4 (№ 32). С. 44.
9. Дворяшина М.М., Петрушенко А.В., Рыштейн И.А. Методология оценки эффективности маркетинга на основе клиентских метрик // *Известия Санкт-Петербургского государственного технологического института (технического университета)*. 2015. № 30 (56). С. 103.

How to Measure Relationship Marketing Efficiency in Industrial Market

Izakova Natalia Borisovna,

Senior Lecturer of Marketing and International Management Department The Ural State University of Economics; 8 March/Narodnoy Voli St. 62/45, Yekaterinburg, 620144, Russia (izakovan@gmail.com)

Kapustina Larisa Michailovna,

Dr.Sc.(Ec.), Professor, Head of Marketing & International Management Department, The Ural State University of Economics; 8 March/Narodnoy Voli St. 62/45, Yekaterinburg, 620144, Russia (lkapustina@bk.ru)

Sysoeva Tatyana Leonidovna,

PhD, the assistant professor of marketing and international management department The Ural State University of Economics; 8 March/Narodnoy Voli St. 62/45, Yekaterinburg, 620144, Russia (t.l.sysoeva@mail.ru)

In the paper the marketing metrics system for corporate client's relationship is presented and its application results for estimation of the relationship marketing in industrial market are provided. The metric choice is done according with the corporative targets for the industrial organization development, statistic data availability and moreover with the taking in consideration the real company needs for the information in order to manage marketing efficiently. The need to organize the collection and storage the data about the metrics at marketing and sales departments is shown. The paper presents the survey results among the industrial company's managers at the Sverdlovskaya oblast, which reflect the most popular metrics de facto. It's established that traditionally industrial organizations estimate only the general number of customers and its share in the total sales. Such metrics as the value of customer influence and the level of its involvement, all the respondents, who took part in the survey, noticed as not used practically as it's difficult to calculate and there is the point of evaluation subjectivity. In the paper the calculation for clients metrics and customer lifetime value are calculated for the company, which deal with the polyvinylchloride construction production in Ural region. The client's metrics analysis demonstrates its favor for decision making concerning the development the relationship with corporate customers. Based on empirical analysis the output about the complete client metrics study is able to estimate the relationship marketing implementation and to create the marketing strategies focused on the customer is obtained.

Keywords: relationship marketing; marketing metrics; relationship marketing efficiency; the market of windows construction from polyvinylchloride; customer lifetime value.

REFERENCES

1. Kapustina, L.M. (2008) Relationship marketing — marketing of the 21st century. New economy: the challenges, trends, reality. *Second scientific readings of professors. The institute of economics of Ural Branch RAS, the Ural State University of Economics*. Yekaterinburg, The Pub. house of USUE, 2008, pp. 21—23.
2. Ambler, T. (2003) *Marketing and financial result*. Translation from the English. Moscow, Finance and Statistics Publ., 2003.
3. Rust, R.T.; Ambler, T.; Carpenter, G.S.; Kumar, V.; Srivastava, R.K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal Of Marketing*, 2004, No. 68, pp. 76—89.
4. Gupta, S.; Hanssens, D.; Hardie, B.; Kahn, W.; Kumar, V.; Lin, N.; Ravishanker, N.; Sriram, S. Modeling Customer Lifetime Value. *Journal Of Service Research*, 2006, No. 9, pp. 139—155.
5. Kumar, V.; Aksoy, L.; Donkers, B.; Venkatesan, R.; Wiesel, T.; Tillmanns, S. Undervalued or Overvalued Customer: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 2010, No. 13, pp. 297—310.
6. Reichheld, F.; Marky, R. *Sincere loyalty. The key to winning customers for life*. In Russian. Moscow, 2013, p. 72.
7. Bagiev, G.L.; Shulga, A.O. (2010) The concept of marketing interaction: measurement and evaluation of efficiency. *Problemi sovremennoy ekonomiki* [Problems of modern economy], 2010, No. 2, p. 264.
8. Kusch, S.P.; Smirnova, M.M. (2004) Mutual relations of the company with consumers in industrial markets: the main directions of research. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* [Bulletin of the St. Petersburg University], 2004, No. 4, p. 34.
9. Dvoryashina, M.M.; Petrusenko, A.V.; Ryshtein, I.A. (2015) Methodology for assessing the marketing effectiveness on the basis of client metrics. *Izvestiya of the St. Petersburg State Technological Institute (Technical University)*, 2015, No. 30, p. 103.

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА КАК ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ ХОЛИСТИЧЕСКОЙ ПАРАДИГМЫ



Демьянченко Наталья Васильевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Краснодарский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»; 350002, г. Краснодар, ул. Садовая, 23 demjanchenko@mail.ru

Статья открывает цикл публикаций, посвященный теоретическому поиску и апробации партнерского подхода к системным и ситуационным маркетинговым взаимодействиям с персоналом на основе холистической концепции. Полноценная мобилизация человеческого капитала открывает современным организациям источник устойчивого роста корпоративной конкурентоспособности. Такая мобилизация невозможна без перехода к партнерской модели взаимодействия, ориентированной на качественный рост компетентности конкретного работника. Итогом должно стать управляемое на основе специализированных маркетинговых воздействий воспроизводство человеческого капитала. Данная категория рассмотрена автором с позиции масштабирования и мультиплицирования корпоративной бизнес-модели. Она является «ключом» к качественному росту производительности труда и творческому отношению к трудовой деятельности персонала современных организаций.

Ключевые слова: маркетинг персонала; холистическая маркетинговая концепция; ресурсный подход; партнерский подход; модель маркетинга персонала.

В глобальном экономическом пространстве российская экономика отстает по показателям производительности и эффективности использования трудовых ресурсов, причем существует крайне негативный тренд усиления этого разрыва в связи с внедрением международными транснациональными корпорациями достижений пятого (научно-техническая революция) и шестого (нанотехнологии) технологических укладов. В мировом масштабе морально устаревшая методология управления человеческими ресурсами (еще не до конца освоенная в российской экономической модели) давно переориентирована на концепцию человеческого капитала, а теоретические и прикладные исследовательские усилия сосредоточены на поиске качественно новых источников и резервов роста производительности труда в традиционных и инновационных отраслях и сферах экономической деятельности.

В указанных условиях маркетинг персонала является одной из наиболее инновационных и динамичных исследовательских областей, доступных как для теоретического и методологического, так и прикладного поиска в рамках холистической маркетинговой концепции. Опыт эффективного применения малобюджетных маркетинговых новаций, направленных на качественно иной уровень высвобождения трудоспособности персонала в пределах полного профессионального жизненного цикла позволяет мобилизовать внутренние резервы интенсивного роста производительности труда, заменив традиционный формат полной занятости мультiformатной моделью компетентностного развития и партнерского маркетингового взаимодействия.

Авторское видение сравнительной характеристики традиционного и холистического маркетинговых подходов представлено в *таблице 1*.

Как видно из таблицы, суть качественного изменения базовой маркетинговой методологии при использовании холистического подхода составляет качественное расширение числа маркетинговых субъектов и соответствующих им объектов и предметов маркетинговых взаимодействий.

В отличие от традиционного подхода, изначально ориентированного на удовлетворение нужд и потребностей, но рассматривающего потребителей фактически с точки зрения ресурсного подхода, холистическая идеология в авторском понимании рассматривает всех участников маркетингового процесса как равноправных субъектов, вступающих в маркетинговое взаимодействие, руководствуясь своими мотивами, возможностями и целями.

К числу основных маркетинговых субъектов в рамках холистического подхода отнесены производители, персонал организаций-производителей (отметим, что

Ф. Котлер и Л. Келлер [1] акцент делают только на уже нанятом персонале и ограничиваются рамками внутреннего маркетинга), маркетинговые посредники и партнеры, общественное окружение, потребители.

Соответственно, в качестве основного предмета маркетингового формата взаимодействий внутри рыночной системы могут

быть рассмотрены следующие резервы роста эффективности:

- ◆ в части действующего персонала – обусловленные возможностями вовлечения в маркетинговую функцию всех работников (топ-менеджмент, служба маркетинга, сотрудники других отделов),
- ◆ в части деятельности маркетинговых посредников и партне-

ров — обусловленные резервами роста эффективности реализации маркетинговой функции в цепочке создания ценности и каналах товародвижения;

- ◆ в части активности потребителей и общественных контактных аудиторий – обусловленные возможностью гармонизации потребительского поведения в направлениях, с одной стороны, его

Таблица 1

Субъекты, объекты, предметы и методы различных концепций маркетинга

| Концепция маркетинга | Субъект / субъекты | Объекты | Предмет | Методы |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Совершенствования производства | Производители (потребитель как субъект не рассматривался) | Себестоимость продукции, масштабы выпуска продукции | Резервы снижения себестоимости продукции и повышения масштабов производства / продаж | Инструментарий «бережливого» производства, концепция массового производства |
| Совершенствования товара | Производители (потребитель как субъект не рассматривался) | Себестоимость, качество, конкурентоспособность продукции | Резервы снижения себестоимости, роста качества и конкурентоспособности | Инструментарий «бережливого» производства, концепция массового производства, функционально-стоимостной анализ, методы управления качеством продукции |
| Интенсификации коммерческих усилий | Производители | Поведение потребителей в момент покупки | Резервы роста потребительской активности (увеличения масштабов покупки и потребления на основе ситуационных маркетинговых воздействий) | Маркетинговые коммуникации в местах продаж, реклама, мерчендайзинг, трейд-маркетинг, BTL-коммуникации, кросс-продажи |
| Традиционного маркетинга | Производители, маркетинговые посредники (потребитель – частично – в рамках интерпретивистского исследовательского подхода) | Поведение потребителей до, в процессе и после покупки | Факторы, определяющие особенности потребительского выбора и возможности их стимулирования для роста потребительской активности | Комплекс 12P/4P |
| Социально-этичного маркетинга | Производители, маркетинговые посредники, частично потребители (в аспекте возможного ограничения нерациональных масштабов и структуры потребления) | Поведение потребителей до, в процессе и после покупки | Ограничения, необходимые для гармонизации потребительского поведения в соответствии с требованиями социума (разумное и экономное производство и потребление материальных благ, рост потребления услуг) | Социальная реклама и коммуникации, законодательные стимулы, ограничения и запреты, сообщества потребителей |
| Холистического маркетинга | Производители, персонал производителей, маркетинговые посредники и партнеры, общественное окружение, потребители | Персонал - вовлечение в маркетинговую функцию всех работников, посредники и партнеры - возможности роста эффективности реализации маркетинговой функции в цепочке создания ценности и каналах товародвижения, потребители и общество – поведение потребителей до, в процессе и после покупки | Резервы роста эффективности маркетингового взаимодействия с субъектами корпоративной системы маркетинга | Интегрированные исследовательские системы, малобюджетные целевые маркетинговые коммуникации, политика рационального / бережливого производства и потребления, инструментальный внутренний маркетинга (маркетинга действующего персонала), трейд-маркетинг, новые форматы маркетингового взаимодействия в цепочке создания ценности |

увеличения, а с другой — разумного ограничения.

Подчеркнем, что авторский подход позволяет подвести научный фундамент под эволюцию маркетинговых концепций, которая в отсутствие методологического базиса страдает в настоящее время снижением системности, отрывочностью и отсутствием связи с реальной экономической действительностью. С авторской точки зрения традиционные объекты маркетингового воздействия (в частности, потребители и персонал организаций) рассматриваются в качестве субъектов, способных к формированию и отстаиванию самостоятельной маркетинговой позиции, обладающих по большей мере разумными мотивами маркетингового поведения и способных к значительной оптимизации маркетинговых взаимоотношений с извлечением синергического эффекта от их реализации.

Для развития методологии маркетингового взаимодействия организаций с персоналом нами пред-

принята попытка содержательной классификации и дифференциации основных методологических категорий в части традиционного ресурсного и перспективного партнерского исследовательских подходов (табл. 2).

Не претендуя на всеобщность и полный охват состава и структуры субъектов, объектов, предметов и методов в системе методологии маркетинга персонала отметим существенные отличия указанных характеристик в составе ресурсного и партнерского исследовательских подходов. Ресурсная парадигма, ориентированная на вовлечение кадрового ресурса в состав производственной функции, ориентирована на повышение производительности труда как способность к выполнению более-менее стандартных трудовых операций посредством поиска резервов в части выполнения конкретного объема стандартизированной и формализованной трудовой функции в период времени — операционный цикл (что требует применения стан-

дартной методологии управления человеческими ресурсами).

Альтернативный ресурсному партнерский подход указывает на необходимость рассмотрения персонала как партнера организации, состоящего в статусе равноправного субъекта — поставщика специализированного ресурса (трудоспособности), маркетинговое взаимодействие с которым направлено на мобилизацию резервов вовлеченности и компетентности.

В рамках партнерского подхода к пониманию специфики маркетингового взаимодействия «организация — персонал» состав объектов взаимодействия не исчерпывается трудоспособностью, но требует рассмотрения в качестве таковых и профессиональной и интегрированной компетенции, апофеозом которой является человеческий капитал (в авторском представлении это способность к масштабированию и мультиплицированию трудовой и производственной функции силами персонала организации).

Таблица 2

Методология ресурсного и партнерского подхода в маркетинге персонала

| Характеристики методологии | Ресурсный подход | Партнерский подход |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Субъекты | Нанятый персонал как ресурс (специфический фактор производства, ограниченный по количеству и качеству, требующий специализированных управленческих, в том числе маркетинговых воздействий для инициации и роста производительности использования) | Персонал как партнер — равноправный субъект — поставщик специализированного ресурса — трудоспособности, обладающий резервами вовлеченности, компетентности, а также дополнительными возможностями в части масштабов и специфики маркетингового взаимодействия с организацией-работодателем |
| Объекты | Производительность труда как способность к выполнению более-менее стандартных трудовых операций | Трудоспособность, профессиональная и интегрированная компетенция, человеческий капитал |
| Предмет | Выполнение конкретного объема стандартизированной и формализованной трудовой функции в период времени — операционный цикл | Стандартизированная трудовая функция, нестандартная трудовая функция, масштабируемая трудовая функция и мультиплицируемая трудовая функция (функции человеческого капитала) |
| Методы | Рекрутинг, отбор, наем, трудовая адаптация, планирование, организация, реализация и контроль трудовой функции, стимулирование (материальное и нематериальное) | Социальное партнерство, маркетинговые форматы взаимодействия с потенциальными и перспективными работниками, соискателями, работниками на испытательном сроке, действующими работниками (с учетом значимости и стажа трудовой деятельности в организации), уволенными и уволившимися работниками. Создание и деятельность временных (проектных) трудовых коллективов. Планирование и управление (инвестиции) в карьеру. Участие в управлении и развитии организации. Аутплейсмент, фриланс, удаленная трудовая деятельность. Конверсия стандартной трудовой функции в безличную (механизация и роботизация) |

Необходимо отметить, что изменение состава субъектов, объектов и предметов маркетингового взаимодействия «организация – персонал» существенно корректирует состав и структуру методов специализированного управленческого воздействия в рамках маркетинговой парадигмы: стандартная трудовая функция с той или иной скоростью конвертируется в безличный производственный процесс с использованием средств механизации, автоматизации и роботизации (эти процессы весьма наглядны в постиндустриальной экономике развитых стран мира), в то время как человеческий потенциал переориентируется на реализацию нестандартных и инновационных трудовых функций.

Работник в фокусе партнерского подхода раскрывает свой личный, командный, профессиональный, организационный потенциал во взаимодействии с организацией, предоставляющей ему доступ к дефицитным компетенциям и ресурсам (и в свою очередь, извлекающей дополнительный экономический эффект от использования человеческого капитала как способности к перманентному развитию и совершенствованию).

Основой авторского подхода к разработке модели маркетинга персонала, ориентированной на воспроизводство и монетизацию человеческого капитала стала фиксация факта о необходимости формирования у персонала эф-

фективного набора компетенций, обеспечивающих в той или иной степени самостоятельное ведение операционной деятельности вначале в составе базовой/материнской организации, а затем – за ее пределами (рис.).

Приведенная авторская модель относится к аналоговому типу и раскрывает маркетинговый механизм мобилизации и продуктивного использования персонала организации:

♦ первоначально – в рамках ресурсного подхода, подразумевающего объектное значение персонала и соответствующие маркетинговые воздействия, направленные на развитие его профессиональной и организационной компетенции (при необходимости – также

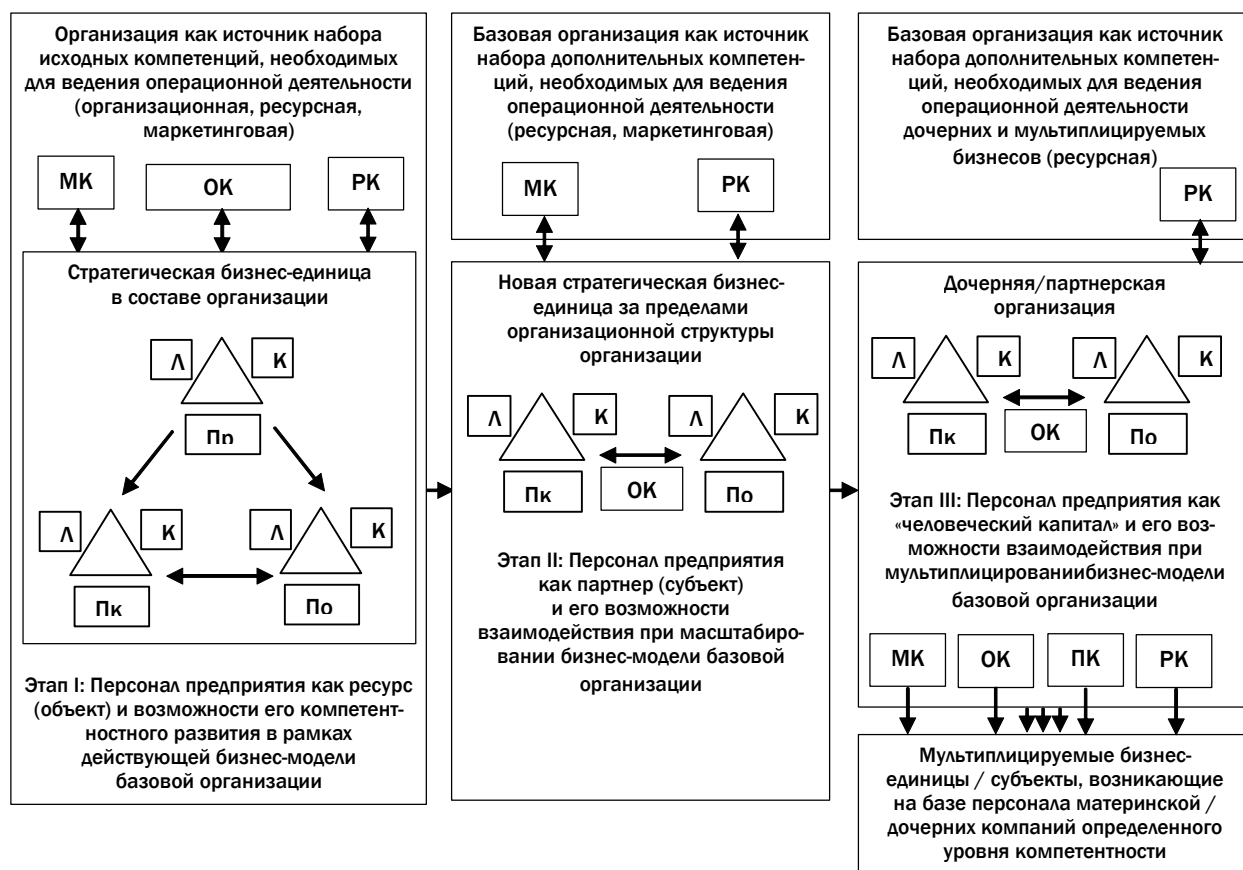


Рис. Партнерская модель маркетинга персонала на основе интегрированного набора компетенций (авторская разработка)

Сокращения: МК – маркетинговая компетенция, ОК – организационная компетенция, РК – ресурсная компетенция, Л – личная компетенция, К – командная компетенция, Прс – профессиональная компетенция начального уровня (рабочая сила). Пк – профессиональная компетенция развитого уровня (кадры), По – профессиональная компетенция организационного уровня (руководители)

коррекция базовых уровней личной и командной компетенций, необходимых для организационного взаимодействия внутри структуры предприятия);

♦ следующий этап — масштабирование бизнес-модели материнской компании — подразумевает качественную трансформацию уровня взаимодействия организации с наиболее компетентными в профессиональном и организационном плане представителями персонала, способными при ресурсной и маркетинговой поддержке базового предприятия к переходу в ранг субъектов — маркетинговых партнеров материнской компании (в ранге дочерних или независимых бизнес-единиц или организаций). На этом этапе маркетингового взаимодействия стратегия материнской (базовой) организации перенаправляется на поиск маркетинговых и ресурсных конкурентных преимуществ, в то время как основная часть производственной функции реализуется бывшим персоналом в рамках новой организационной структуры самостоятельно;

♦ возможным к практической реализации как в логической последовательности после, так и параллельно этапу масштабирования бизнес-модели является этап мультиплицирования бизнес-модели материнской компании, в рамках которого уже дочерние компании становятся базой для дальнейшего горизонтального и/или вертикального развития, подразумевающего создание новых организационных структур в смежных/новых видах деятельности, повышение охвата цикла создания ценности в цепочке.

Отметим, что логика подобного сетевого развития оправдана именно на основе потенциала действующего персонала предприя-

тия/организации, вовлеченного в ее деятельность, обладающего видением и способностью к самореализации в рамках маркетинговой концепции партнерских отношений, способного к самостоятельному масштабированию/мультиплицированию производственных функций и видов экономической деятельности.

Область применения данной модели тесно связана с формализацией стратегического маркетингового выбора организаций при определении перспективных направлений развития и выборе форматов реализации деятельности по их достижению. Необходимо подчеркнуть, что именно персонал организации наиболее подходит для масштабирования/мультиплицирования ее деятельности, поскольку работники обладают знанием сложившейся корпоративной культуры, владеют навыками взаимодействия с партнерскими структурами, осведомлены о реальных и перспективных конкурентных преимуществах и компетенциях базовой предпринимательской структуры. С другой стороны, переформатирование роли персонала как субъекта маркетинга взаимоотношений открывает качественно новые возможности для его вовлечения, по сути, открывает каждому заинтересованному и компетентному работнику реальный путь для создания и развития уже собственного бизнеса.

Следует признать морально устаревшим подход, в рамках которого «человеческий капитал» личности, а если быть более точным — ее трудоспособность, рассматривалась как ресурс и объект долгосрочного использования в целях предпринимательской деятельности (в том числе с позиций присвоения создаваемой стоимо-

сти). Человеческий капитал персонала организации, по нашему мнению, состоит в возможности его участия не только в текущей/операционной деятельности, но и в инициации процессов развития в количественном и качественном измерении, что требует качественного пересмотра роли и значения персонала — от объекта маркетингового воздействия к субъекту маркетинговых отношений, способному как к масштабированию, так и к мультиплицированию бизнеса «материнской» компании.

Авторская модель также позволяет уточнить и формализовать стратегическую матрицу И. Ансоффа «продукция — рынки — вектор географического роста», в рамках которой доступна реализация следующих направлений масштабирования / мультиплицирования:

- ♦ собственно географического развития;
- ♦ поиска и монетизации конкурентных преимуществ ресурсного и маркетингового типов;
- ♦ извлечения дополнительного экономического эффекта, связанного с синергическим эффектом (на втором и третьем этапах взаимодействия с персоналом материнская компания экономит на программах вовлеченности и лояльности персонала, минимизирует последствия неоправданной текучести и операционные издержки кадрового направления);
- ♦ стратегической гибкости (которая проявляется в опережении процессов масштабирования / мультиплицирования над процессами секвестирования малопродуктивных или бесперспективных видов и направлений экономической деятельности материнской компании).

По сути, авторская разработка является логическим переходом от модели И. Ансоффа к конкретному стратегическому маркетинговому плану участия в действующей конфигурации рынков сбыта либо создании новых, а также оптимизации ассортимента и территорий операционной активности.

Использование данной модели в практике маркетингового управления персоналом предприятия означает переход от тактического к стратегическому масштабу маркетинговой активности, подразумевающему партнерский тип взаимодействия на определенной ступени личного, командного, профессионального и организационного развития. Для материнской компании дочерние и мультиплицированные структуры становятся потоком потребителей, для которых достаточно реализации ресурсной компетенции — конкурентоспособного доступа к общим и/или уникальным усло-

виям и факторам экономической деятельности, остальные функции и компетенции, по сути, выносятся на аутсорсинг с соответствующей экономией ресурсов на реализацию управленческой деятельности, которые могут и должны быть перенаправлены в непрерывный процесс воспроизводства человеческого капитала — способного к самостоятельной деятельности и эффективному маркетинговому взаимодействию персонала исходной организации.

Подводя итог сказанному, отметим, что использование предлагаемой модели на практике подразумевает изменение формата кадровой политики и стратегии современных предприятий и организаций, переход к стратегическому маркетинговому взаимодействию со всеми категориями персонала на разных стадиях их профессионального жизненного цикла, расширение масшта-

бов использования специфических маркетинговых инструментов взаимодействия с перспективными, потенциальными, действующими, «потерянными» работниками.

Реализация указанной модели выгодна не только «материнской» компании, становящейся по сути узлом предпринимательской инфраструктуры, но и самим работникам, обладающим реальной возможностью самореализации, а также всей системе субъектов и институтов рынка трудовых ресурсов (государство, профсоюзы, ассоциации работодателей, прочие субъекты), поскольку обладает значительным потенциалом гармонизации трудовых отношений на базе партнерской маркетинговой идеологии и их продуктивного развития, направленного на системный рост эффективности использования кадрового потенциала современных организаций.

ИСТОЧНИК

Kotler Ph., Keller K.L., Ancarani F., Costabile M. Marketing management. N.J., Pearson. 2014.

Staff Marketing as a Part of Corporate Strategy for Modern Organizations: Theory and Methodology of Holistic Paradigm

Demyanchenko Natalya Vasilyevna,

Candidate of Economics, Associate Professor of the Department Management, Krasnodar Branch of Plekhanov Russian University of Economics, Sadovaya 23, Krasnodar, 350002, Russia (demjanchenko@mail.ru)

A cycle of publications devoted to theoretical search and testing of partnership approach towards systemic and situational marketing interactions with a staff as a holistic concept is opened by this article. A source of sustainable growth of corporate competitiveness of modern organizations could be opened by proper mobilization of human capital. Such mobilization is impossible without the partnership model of interaction oriented to a qualitative increase in the competence of the certain employee. The controllable reproduction of human capital on the basis of specialized marketing impacts should become the result of such mobilization. This category is researched by the author through scaling and multiplying the corporate business model. It is the «key» to the qualitative growth of labor productivity and creative attitude to work by the staff in modern organizations.

Keywords: staff marketing; holistic marketing concept; resource-based approach; partnership approach; staff marketing model.

REFERENCE

Kotler, Ph.; Keller, K.L.; Ancarani, F.; Costabile, M. (2014) *Marketing management*. N.J., Pearson. 2014.

«МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ» – ВСТРЕЧАЙТЕ КОНКРЕТНЫЙ УЧЕБНИК РЭУ ИМ. Г.В. ПЛЕХАНОВА*

* **Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2017. 340 с.**

Учебник является частью серии подготовленной авторским коллективом университета к 110-летию РЭУ им. Г.В. Плеханова. Коллектив авторов представлен ведущими специалистами РЭУ им. Г.В. Плеханова в сфере маркетинга, общая редакция д.э.н. И.И. Скоробогатых и к.э.н. Д.М. Ефимовой. Надо заметить, что маркетинг в «Плешке» — это первая кафедра и факультет среди российских вузов. Это колыбель российского маркетинга. Профессорско-преподавательский состав является первопроходцами и лидерами в подготовке маркетинговой учебной литературы, монографий и диссертаций. Этот учебник, правильно будет рассматривать как современную точку зрения на развитие маркетинга в России ученых РЭУ им. Г.В. Плеханова. Учебник соответствует ФГОС образовательных программ бакалавриата 38.03.02 «Менеджмент», 42.03.01 «Реклама и связи с общественностью», а также магистерским программам по направлению 38.-4.02 «Менеджмент». Дисциплина: «Маркетинговые исследования и ситуационный анализ» является важнейшей и основополагающей профессиональной дисциплиной ФГОС образовательных программ: «Менеджмент» и «Реклама и связи с общественностью». Учебник состоит из 25 глав. Каждая глава содержит контрольные вопросы и практические задания. Главы учебника выстроены по принципу маркетинга-микс, что сделано впервые. Такой подход отражает нацеленность авторов на профессиональную деятельность, прежде всего, маркетолога. Это сильная позиция коллектива РЭУ, ее можно рассматривать как вариант методической основы разработки актуального проекта: профессионального стандарта специалиста по маркетингу. Выпускник университета (бакалавр, магистр) в сфере менеджмента (маркетолог), рекламы и связи с общественностью (специалист рекламы и *PR*) должен владеть и обладать необходимыми профессиональными компетенциями для разработки маркетинговых планов и коммуникационных кампаний организаций любых правовых форм. Представленный авторами на академический суд учебник по своей структуре, последовательности содержательного изложения соответствует требованиям компетентностного подхода. Содержание глав построено так: определение термина, примеры из практики. Это, как мне кажется, сделано правильно: преподавателю не навязывается одна какая-либо единственная трактовка термина или теоретическая точка зрения на ту или иную область маркетинга и коммуникаций. Он сам может определиться с теоретическими изысками, которые так у нас любят обсуждать в своих учебниках авторы. Этот учебник можно назвать конкретным учебником. Авторы могут ожидать заслуженной

благодарности от преподавателей маркетинга, рекламы и связи с общественностью.

Некоторые размышления. В данном случае я представляю дружескую позицию по отношению к авторам, которых знаю и уважаю. Некоторые из них коллеги по Гильдии Маркетологов. Предлагаю обсудить в диалоге некоторые моменты, на которые хотел бы обратить внимание. Глава 13 названа «Исследования, проводимые для принятия решений по маркетинговым коммуникациям», а следующая глава 14: «Исследования в области связей с общественностью». Складывается впечатление, что авторы не считают связи с общественностью частью маркетинговых коммуникаций. Они выносят исследования по связям в отдельную главу!? Молодые преподаватели могут неоднозначно понять такое жесткое структурирование единой коммуникационной политики организации. А главу 15 следовало бы назвать точнее, а именно: анализ эффективности маркетинговых каналов распределения и логистики. Две главы учебника посвящены исследованиям потребительского поведения. Логично было добавить главу по исследованиям конкурентов, представляющих важнейший фактор внешнего окружения организации. Этот учебник не является первым учебником в своем роде, посвященным маркетинговым исследованиям и ситуационному анализу. Есть много работ других авторов, которые не вошли в список литературы рецензируемого учебника. Для наглядности и в целях привлечения внимания, назову издания, которые являются интересными и заслуживающими также внимание читателя, интересующегося данной тематикой*.

Рецензируемый учебник отвечает основным критериям, предъявляемым к научным работам. Он является полезным методическим пособием для преподавателей в области маркетинга, рекламы, связей с общественностью. Для специалистов, он представляет интерес, так как отражает современное состояние качества маркетингового анализа российских рынков. Учебник построен преимущественно на российских примерах, что свидетельствует о большой и важной работе, которую проделал солидный авторский коллектив. Учебник награжден премией за 2016 год как лучшее учебное издание в области маркетинга, рекламы, связей с общественностью на XXI международной конференции заведующих кафедрами маркетинга, рекламы, связей с общественностью и смежных специальностей, проводимой АКАР.

Д. А. Шевченко,
профессор, д. э. н., зав. каф. Московского Политеха,
консультант Гильдии Маркетологов, эксперт АКАР

* Соколова М.И., Гречков В.Ю. Маркетинговые исследования: Учебник. М.: Дашков и К, 2014; Андрейчиков А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга. 2014; Карасев А.П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ. Учебник и практикум для прикладного бакалавриата. Издательство: Юрайт. 2016; Чернышева А.М., Якубова Т.Н. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ в 2-х частях. Учебник и практикум для академического бакалавриата. Издательство: Юрайт. 2016–2017; Коротков А.В. Маркетинговые исследования. Учебник для бакалавров. 2016; Галицкий Е. Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика. М.: Издательство Юрайт. 2016; Тюрин Д.В. Маркетинговые исследования. Учебник для бакалавров. 2016; Токарев Б. Е. Маркетинговые исследования. Учебник. 2017; Казакова Н.А. Маркетинговый анализ: Учебное пособие. 2017; Фролов Ю. Анализ результатов маркетинговых исследований в системе Statistica. 2017; Белявский И.К. Маркетинговое исследование информация, анализ, прогноз Учебное пособие. 2017.