

# ЖАРТаньян и три маркетера

## («Скорая помощь» в точках надира)

Продолжение. Начало в № 2-5 за 2014 год.

Сергей  
ГЛУБОКИЙ

### ГЛАВА 5. КРЕАТИВ ДЛЯ СЕРВИСЕРОВ

#### ВОЗЬМЕМ ПОШИРЕ!

Маркетологи (специалисты по изучению рынков) и маркетеры (специалисты по работе на рынках) под надиром понимают низшую точку экономического спада, после которой начинается подъем, выход из кризиса. В англоязычном маркетинге есть аналогичное понятие – turning point. Если перевести дословно – нижняя поворотная точка экономического цикла, а если перевести авторизованно (с маркетинговым уклоном!) – начало оживления рынков. Маркетолог должен предсказать эту точку, а маркетер должен воспользоваться его предсказанием и осуществить адекватные действия.

Кризисы приходят и уходят, а опыт, полученный маркетерами, остается. Накапливается он, как правило, в виде концепций, идей, инструментов и технологий, которые помогли компании удержаться на рынке. А возможно, не только удержаться, но и выйти на новый виток своего развития. Все известные концепции деятельности на рынке родились и получили распространение «благодаря» тому или иному надиру – кризису, спаду, обвалу на нем. Стагнация конца «нулевых» годов XXI века не стала исключением.

И всегда в точке надира или при приближении к ней сталкиваешься с ситуацией. Тебя приглашают как консультанта по маркетингу и ожидают, что ты придешь-приедешь-прилетишь, взмахнешь «волшебной палочкой» и сразу решишь все проблемы со сбытом. Но ведь понятно, что маркетер не волшебник. Пойдут ли на рынке инновационные товары или услуги, будет ли спрос на уже ранее освоенную продукцию, сработает ли промоакция или дисконтная программа – все это зависит

от командной работы многих сотрудников предприятия.

Конечно, бывают случаи, когда консультируешь индивидуального предпринимателя, так сказать, «одинокого волка». Тогда все зависит от него самого, и ты превращаешься в аутсорсера, который берет на себя определенные маркетинговые функции.

Накануне одного из предыдущих надиров наш общий друг Артур по кличке Артос делал дизайн для каталога «Белшины», в котором пятнистые и полосатые экзотические животные ассоциировались с различными рисунками протекторов. При его посредничестве для консультаций маркетеров шинного комбината по более широкому кругу вопросов был привлечен и Абрамис. Ну и без нас с Портвосом, конечно же, не обошлось.

К тому времени БШК «Белшина» уже была создана сеть фирменных магазинов (только в Беларуси таких магазинов насчитывалось 10), налажена работа с торговыми агентами и дистрибьюторскими центрами СНГ и Восточной Европы, велась подготовка по формированию собственной дилерской сети. Однако по-прежнему высокая конкуренция со стороны импортных аналогов препятствовала завоеванию отечественного рынка. Хотя надир вроде бы создавал для этого все условия...

#### ТАКИЕ «ВРЕДНЫЕ» БАЗЫ ДАННЫХ

Как известно, стагнация – это застой в производстве и торговле, состояние длительной депрессии, проявляющееся в замедлении и приостановке экономического роста, инвестиционного процесса, появлении незагруженных промышленных мощностей. Во время

стагнации начала 90-х годов прошлого века (ее еще называли «стагфляцией», т.е. сочетаемой с очень высокой инфляцией) к нам пришла концепция маркетинга, о которой до этого мало кто и слышал.

Четыре классические концепции – совершенствования производства, совершенствования товара, агрессивного сбыта и активного маркетинга – коротко охарактеризованы в таблице 1, которую мы вчетвером составили. «Лихие» 90-е родили идею социально ориентированного или социально этического маркетинга, которая поддерживается Глобальным договором ООН, а также некоммерческой организацией ecoAmerica, занимающейся проблемами маркетинга и распространения информации в экологической сфере.

– Интересно, какая связь между маркетингом и экологией? – поморщился Артос. На самом деле он отлично знал, что связь есть и она – отнюдь не в пользу маркетинга, так же как и не в пользу выполняемых Артосом работ по дизайну упаковок различных товаров.

Понимая это, Абрамис сразу постарался обойти соответствующие острые углы.

– Дело не только в неполной утилизации первичных, вторичных и третичных упаковок, увеличивающих размеры свалок вокруг крупных городов, – сказал он. – Маркетинг все больше уходит в интернет. Растущий аппетит Сети по отношению к электроэнергии представляет серьезную угрозу для общества и окружающей среды. «В мире, в котором энергоресурсы ограничены, мы не можем продолжать увеличивать зону работы интернета, – говорит Субот Барат, вице-президент Sun Microsystems, одного из крупнейших в мире производителей веб-серверов. – Нам нужно все больше баз данных, все больше серверов. Каждый сервер сжигает все больше ватт, чем предыдущее поколение, и каждый ватт стоит все дороже». Число пользователей Сети во всем мире насчитывает уже 1,5 млрд человек, и энергопотребление интернета растет на 10% в год, причем круглосуточно (ночные трафики – уже в порядке вещей). В результате многие интернет-компании оказываются в тупике: энергозатраты растут по причине их нарастающей популярности, а прибыль от рекламы оказывается под давлением из-за рецессии.

– Да, – решил я дополнить Абрамиса. – В этом плане показательна ситуация с YouTube – третьим по величине в мире веб-сайтом, который потребовал значительных субсидий со стороны своего владельца Google. Хотя подробности бюджетирования сайта не разглашаются, недавний анализ Credit Suisse пока-

зал, что сайт может потерять в этом году 470 млн USD из-за невозможности покрыть затраты, необходимые для передачи видеоклипов (в т.ч. рекламных) через интернет.

– Из-за больших энергетических затрат Сеть стала обгонять другие сферы деятельности человека по степени опасности для окружающей среды, – подытожил Абрамис. – Поэтому концепция социально ориентированного маркетинга продолжает оставаться актуальной, и белорусские компании активно «подписываются» под Глобальным договором ООН.

### НЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ, А ОБСЛУЖИВАНИЕ СПРОСА!

Концепции маркетинга взаимоотношений и внутреннего маркетинга начали внедряться на белорусских предприятиях незадолго до «Надира-2008». Один из самых ярких примеров – ребрендинг Международного автомобильного холдинга «Атлант М» в 2006 году.

В классическом маркетинге перепозиционирование – мероприятие, нацеленное на информирование внешней среды и закрепление в сознании потребителей новой позиции, например, в виде нового бренда. Но топ-менеджеры МАХ «Атлант М» исходили прежде всего из того, чтобы идеями маркетинга взаимоотношений проникся собственный персонал. «Мы не торгуем машинами. Мы помогаем выбрать любимый автомобиль» – таков был лозунг ребрендинга компании. Вот что говорилось в пресс-релизе, нацеленном на потребителей: «Атлант М» занимает нишу корпоративного эксперта по взаимоотношениям человека и автомобиля. В холдинге осуществляется долговременное и надежное решение всех проблем, связанных с покупкой, обслуживанием и утилизацией автомобилей. «Атлант М» не просто компания, продающая и обслуживающая автомобили. «Атлант М» – это советчик и помощник, знающий все, что только можно знать об автомобилях».

А вот как излагалась позиция во взаимоотношениях с поставщиками:

«Для производителей МАХ «Атлант М» – уникальный источник знаний о потребностях и желаниях клиентов на огромной территории, эксперт, чье мнение об их новых автомобилях также влиятельно, как мнение знаменитого кинокритика о новинках кинопроизводства. Со временем «Атлант М» – лидер международной системы потребительской экспертизы, основанной на глубоко научном подходе».

И наконец – для собственного персонала:

«Атлант М» превращается из сети разрозненных салонов в огромную транснациональную корпорацию с потрясающими возможностями для карьерного роста. «Атлант М» – компания, где добросовестный и ответственный работник, разделяющий ее идеологию, может быть уверен в том, что получит достойный образ жизни и обеспеченную старость».

Чем не образец внутреннего маркетинга?

В 2009 году на XIX съезде Бизнес-союза предпринимателей и нанимателей им. Кунявского состоялся круглый стол «Экономика предприятий в новых условиях потребительского спроса». Маркетинг сквозил в выступлениях участников так же, как и в названии темы круглого стола. Генеральный директор СП ЗАО «Мілавіца» Дмитрий Дичковский высказался прямо в духе Филипа Котлера: «Мир вокруг нас изменился, и нужно меняться нам». Словами «кризис» или «надир» в компании «Мілавіца» не то что не злоупотребляют, их вообще не употребляют. «Это – новая экономическая ситуация, новые реалии, с которыми придется жить не один год, – пояснил руководитель предприятия. – Кризисный период закончится, начнутся улучшения, но это не значит, что мы вернемся в условия 2007 года... Нужно сказать честно: вот новые реалии, вот новый формат спроса – он сузился в 1,5-2 раза, и этот спрос надо обслуживать... Уверен, что в машиностроении, в некоторых обрабатывающих отраслях, ориентированных на инвестиционный спрос, ситуация будет более сложной и падение – более существенным... Годовой прирост на уровне 15-20% в последние годы просто не давал возможности работать по всем направлениям с должным усердием: не было дополнительных мощностей для обслуживания дополнительного спроса».

За последние несколько лет «Мілавіца» построила в России разветвленную товаропроводящую сеть. Однако теперь трафик в торговых центрах (число посетителей) упал на 30%, на столько же снизилась и сумма среднего чека в магазинах. Доходы компании реально уменьшились на 30-40%, а с учетом девальвации российского рубля падение стало еще ощутимее.

«Надо понимать, что ситуация принципиально изменилась, – заключил Дмитрий Дичковский. – Раньше успешным компаниям можно было менее напряженно работать и больше зарабатывать. Сегодня нужно гораздо больше работать, но доходы снизятся».

Обратим внимание, что в своем выступлении известный белорусский топ-менеджер использовал термин не «удовлетворение», а «обслуживание спроса».

Дело в том, что на многих предприятиях зарождается новая концепция деятельности на рынке и акценты смещаются с развития товаропроводящих сетей (ТПС) к развитию товаросопровождающих (ТСС). Посредники превращаются в сервисеров – обслуживающий и сопровождающий персонал.

Возможно, именно эта концепция станет определяющей в 10-20-х годах нынешнего века.

## КАК УДЕРЖАТЬ КЛИЕНТА

Смещение от товародвижения к товаросопровождению (от ТПС к ТСС) означает создание и развитие пяти типов удобств для потребителей и покупателей: до- и послепродажных удобств, пространственных, временных, интегрированных, а также удобств состояния товара. Именно над ними «сегодня нужно гораздо больше работать».

– Допродажные удобства означают дополнительную потребительскую полезность товара, связанную с подготовкой его к продаже. Послепродажные удобства связаны с гарантийным и постгарантийным сервисом. Пространственное удобство – дополнительная потребительская полезность товара, создаваемая благодаря его предложению в удобном для покупателя месте, а временное удобство – в удобное для покупателя время. Интегрированные удобства объединяют в себе удобства по месту и времени покупки, – объяснил Абрамис.

– А что это за корявая формулировка такая – «удобства состояния»? – поморщился Артос.

– Корявая?.. Что ж, может быть, – согласился Артос. – Но лучше пока не придумали! Удобства состояния – дополнительная потребительская полезность товара, создаваемая при его поставке в удобном для потребителя виде, в указанной потребителем комплектации, с оговоренным порядком монтажа, наладки и т.п.

– А если – «удобства сравнения»? – предложил Артос.

– Как вариант... Хотя «сравнение» это слишком общее понятие. В принципе любое удобство из ранее названных позволяет сопоставлять товар с конкурентными аналогами и прототипами, а значит, может быть названо удобством сравнения. Главное – вот где кроются возможности удержания потребителя и выхода из кризиса победителем! Именно в ТСС!

Понятно, что в условиях экономического спада на материальную составляющую всех этих удобств не хватает финансовых средств или их вообще нет.

Теперь все зависит от сервисеров и других представителей маркетинг-персонала компании, их креативности, коммуникабельности и ориентированности на потребителя. Таким образом, концепция товаросопровождения продолжает и объединяет в себе все предыдущие концепции. И даже самые последние раз-

работки маркетинга взаимоотношений и внутреннего маркетинга! В кризисных условиях выживут те компании, в которых и руководство, и линейные менеджеры, и рядовые исполнители своевременно осознают это и перейдут к реализации новой концепции деятельности на рынке.

Таблица 1

## Концепции деятельности на рынке

Название концепции и время зарождения (аббревиатура и основной лозунг)	Суть концепции
1	2
<p><b>1. Концепция совершенствования производства,</b> 1900–1915 гг. (КСП: «Рост объемов производства позволит снизить удельные затраты»)</p>	<p>КСП — один из самых древних подходов, которым тем не менее и по сей день руководствуются многие промышленные предприятия. Считается, что КСП зародилась в начале XX века, когда в передовых странах мира налаживались первые массовые производства. Согласно КСП потребители будут благодетельны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, а следовательно, руководство должно направлять средства на совершенствование производства и увеличение его масштабов, внедрение высокоэффективных технологий, снижение удельных затрат, себестоимости и цены. КСП превращает именно производителя в ключевую фигуру, действующую на рынке, а во главу угла ставит рост объемов выпуска товаров существующего ассортимента. Применение концепции целесообразно в двух ситуациях:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) когда спрос на товары превышает предложение и практически вся продукция оперативно сбывается на рынке (в этом случае руководству следует сосредоточиться на изыскании способов расширения производства);</li> <li>2) когда себестоимость товара слишком высока и ее необходимо снизить, для чего требуется повышение производительности и использование эффекта масштаба производства</li> </ol>
<p><b>2. Концепция совершенствования товара,</b> 1925–1935 гг. (КСТ: «Повышение качества и функциональности товара позволит назначать более высокую цену»)</p>	<p>КСТ — еще один основополагающий подход, которым руководствуются предприятия-производители и их прямые посредники. Эта более прогрессивная концепция зародилась в связи с развитием товаропроводящих сетей. В соответствии с КСТ потребители будут благосклонны к товарам, отличающимся наивысшим качеством, лучшими эксплуатационными характеристиками, надежностью, долговечностью, стабильным сервисом, а следовательно, организация должна сосредоточить свою энергию на постоянном совершенствовании продукта. Несмотря на прогрессивность КСТ по сравнению с КСП, она таит в себе опасность «товарной близорукости» или «очарованности продуктом», квалифицируемых специалистами как маркетинговая миопия. Менеджеру современного предприятия следует помнить, что потребитель нуждается не в конкретном товаре, а в средстве удовлетворения потребности. Поэтому он может отказаться от самого качественного товара в пользу альтернативных технологий (работ, услуг, товаров-субститутов), предлагаемых конкурентами. Во избежание этого «профессионального заболевания» в компании должна быть налажена система слежения за техническими разработками в смежных отраслях промышленности и секторах экономики. Маркетинговая миопия может проявляться также в том, что бизнесмен рассматривает в качестве конкурентных аналогов своего продукта товары и услуги, которые на самом деле таковыми не являются. Поскольку потребитель приобретает не сам продукт, а способ удовлетворения потребности, то товары, услуги, технологии интенсивно конкурируют между собой. Хотя они могут выполнять отличающиеся функции, совершенно по-разному производиться и продвигаться на рынке, но все же являются альтернативными средствами удовлетворения одной и той же потребности</p>
<p><b>3. Концепция агрессивного сбыта (КАС),</b> другое название — <b>концепция интенсификации коммерческих усилий,</b> 1950–1960 гг. (КИКУ: «Продавать то, что произвели»; «Поставлять на рынок то, что умеем производить»)</p>	<p>КАС (КИКУ) явилась закономерным результатом развития КСП и КСТ. В 1950–1960 годах в условиях относительной сбалансированности спроса и предложения обострились проблемы сбыта. Компании всеми доступными методами (иногда даже не вполне корректными и этически) старались реализовать уже произведенную продукцию или уже закупленные у поставщиков товары. КАС исходит из того, что потребители не будут покупать продукт в достаточных количествах, если сотрудники компании не предпримут значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования. КАС применяют как промышленные предприятия, так и торговые организации, но в любом случае основной объем работ возлагается на сбытовиков, оптовых и розничных продавцов, а также рекламистов и промоутеров. Главная их задача — заинтересовать потребителя и заставить его приобрести именно этот продукт. Такую концепцию вынуждены использовать многие предприятия при появлении признаков перепроизводства. Основным лозунгом становится: «Продать то, что имеется», но рыночная деятельность, нацеленная исключительно на текущий акт продажи, сопряжена с рисками потери потребителя в долгосрочной перспективе. Да и в краткосрочной перспективе сопровождается большими финансовыми потерями и расходами в связи с массированными дисконтными программами и рекламными кампаниями. Нередко КАС рассматривают как идеологическую основу «дикого маркетинга» (wild marketing) и манипулятивных приемов работы с клиентом. Примерами манипулятивного «дикого маркетинга» являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- предоставление потребителям ложной или неточной информации в отношении качества продукта и действующих на рынке цен;</li> <li>- использование торговых приемов и стимулирующих покупки мероприятий, которые эксплуатируют импульсивное поведение людей;</li> <li>- реклама и PR, играющие на обеспокоенности и боли людей;</li> <li>- недостоверная реклама, преувеличивающая свойства товара и ожидания, связываемые потребителями с этими свойствами;</li> <li>- недобросовестная сравнительная реклама, сопоставляющая продукт с конкурентными аналогами;</li> <li>- незаконное использование чужих зарегистрированных товарных знаков и торговых марок</li> </ul>

1	2
<p><b>4. Концепция активного маркетинга,</b> 1960–1980 гг. (КАМ: «Поставлять на рынок только то, что там востребовано»)</p>	<p>КАМ — сравнительно новый подход к рыночной деятельности, получивший распространение в связи переходом от «рынка производителя» и «рынка продавца» к «рынку покупателя». Потребители, имеющие в своем распоряжении достаточные средства, оказались перед чрезвычайно широким ассортиментом товаров, из которых могли выбрать наиболее соответствующий своим потребностям. Работа на рынок в целом без выделения целевой аудитории не гарантировала производителю и продавцу сбыта товара. Для обеспечения успеха в конкурентной борьбе необходимо максимальное соответствие товара запросам конкретной группы потребителей, что требует предварительных маркетинговых исследований.</p> <p>КАМ предполагает, что залогом достижения рыночных целей организации являются изучение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными (чем у конкурентов, способами).</p> <p>Если КСП и КСТ могут быть достаточно тесно связаны между собой, то между КАС и КАМ — существенная разница.</p> <p>Коммерческие усилия по сбыту означают сосредоточенность на <i>нуждах продавца</i>, а маркетинг ориентирован на <i>нужды покупателя</i>.</p> <p>Коммерческие усилия по сбыту — забота о <i>нуждах продавца</i> по превращению его товара в деньги, а маркетинг — забота об <i>удовлетворении</i> нужд клиента посредством товара и целого ряда факторов, связанных с созданием, поставкой и, наконец, потреблением этого товара.</p> <p>КАМ отражает приверженность сотрудников предприятия теории суверенитета и апологии потребителя. Компания производит то, что необходимо потребителю, и получает прибыль за счет максимального удовлетворения его нужд</p>
<p><b>5. Концепция социально ориентированного маркетинга (КСОМ),</b> другое название — <b>концепция социально-этического маркетинга,</b> с 1990 г. (КСЭМ: «Нравственное и физическое здоровье людей, чистота окружающей среды, энергетическая безопасность — превыше всего»)</p>	<p>Согласно КСОМ задачей организации является установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными (чем у конкурентов) способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом. КСОМ порождена сомнениями относительно соответствия КМ нашему времени с его ухудшением качества окружающей среды, нехваткой природных ресурсов, стремительным приростом населения, социальным неравенством и т.д. Основные принципы КСОМ в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и противодействия коррупции сформулированы в Глобальном договоре ООН, который призывает лидеров деловых кругов руководствоваться ими на практике в сфере своей деятельности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поддерживать и уважать защиту международно провозглашенных прав человека.</li> <li>2. Принять меры к тому, чтобы не быть замешанными в нарушении прав человека.</li> <li>3. Поддерживать свободу объединений и признания на деле права на заключение коллективных договоров.</li> <li>4. Выступать за устранение всех форм принудительного труда.</li> <li>5. Выступать за полное искоренение детского труда.</li> <li>6. Содействовать ликвидации дискриминации в сфере труда и занятости.</li> <li>7. Способствовать предупреждению негативных воздействий на окружающую среду.</li> <li>8. Предпринимать инициативы, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды.</li> <li>9. Поощрять создание и распространение экологически чистых технологий.</li> <li>10. Борьбаться против коррупции, включая вымогательство и взяточничество.</li> </ol> <p>Причина такой трансформации главной идеи бизнеса состоит в том, что резкое обострение проблемы защиты окружающей среды заставило подвергнуть сомнению безусловную ориентацию традиционного маркетинга на получение прибыли, индивидуальные потребности людей и снижение собственных издержек путем экономии, в частности, на средствах экологической безопасности</p>
<p><b>6. Концепция внутреннего маркетинга,</b> с 1995 г. (КВМ: «Благоприятный социально-психологический климат в коллективе позволит добиться успехов на рынке»)</p>	<p>Работа с потребителями и покупателями повышает значимость личности специалистов по маркетингу, продавцов, рекламистов и других сотрудников предприятия, а также персональных (личных и телефонных, «электронных») контактов в системе маркетинговых коммуникаций. Маркетинг распределяет ответственность за принятие решений на весь персонал предприятия, что, в свою очередь, требует использования внутреннего маркетинга. Это означает применение философии маркетинга и его подходов к сотрудникам с тем, чтобы обеспечить обслуживание покупателей наилучшим образом. На современном этапе КВМ становится особенно актуальной, в связи с тем что появляются новые способы персональных контактов персонала с потребителями (экстрнет, сайты в интернете, электронная почта и др.) и руководства предприятия с персоналом (интранет, корпоративные информационные системы и др.). Мощный корпоративный дух, царящий на предприятии, является определяющим фактором успеха современной компании на рынках товаров и услуг</p>
<p><b>7. Концепция установления благоприятных долгосрочных взаимоотношений</b> или <b>концепция маркетинга взаимоотношений,</b> с 2000 г. (КМВ: «Хорошие отношения с потребителем — ценный ресурс предприятия»)</p>	<p>КУБВ — явление самого последнего времени. Она переносит акцент с техники активного маркетинга на социальные аспекты взаимоотношений с потребителями и другими участниками рынка, ставя во главу угла создание и развитие долгосрочных взаимоотношений. Цель маркетинга остается прежней — наиболее полное удовлетворение запросов потребителей, изменяется лишь способ ее достижения. В случае благоприятных долгосрочных взаимоотношений удовлетворенность порождает приверженность покупателя определенной торговой марке. Это очень важно, поскольку в бизнесе отчетливо проявляется известный эффект Парето — 20% потребителей приносят предприятию 80% прибыли. Маркетинг взаимоотношений предполагает, что каждое взаимодействие с покупателем необходимо рассматривать как индивидуальное. Отношения с потребителями становятся при этом важнейшим «активом» предприятия наряду с материальными, информационными, финансовыми и другими ресурсами. Отсюда вытекает чрезвычайная значимость распространения среди сотрудников предприятия философии маркетинга, которая заставляет их постоянно помнить о потребителе как наивысшей ценности. Это же распространяется на отношения с посредниками, поставщиками, акционерами и другими участниками рынка, а также на связи с общественностью</p>
<p><b>8. Концепция товаро-сопровождения,</b> с 2010 г. (КТС: «Создание удобств для потребителей — средство их удержания в условиях кризиса»)</p>	<p>Это — концепция ближайшего будущего, которая позволит компаниям выйти из кризиса благодаря созданию дополнительной потребительской полезности товаров за счет пяти типов удобств для покупателей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• до- и послепродажных;</li> <li>• пространственных;</li> <li>• временных;</li> <li>• интегрированных (пространственно-временных);</li> <li>• удобств состояния товара.</li> </ul> <p>При этом основной упор делается не столько на инвестиции в материальную составляющую бизнеса, сколько на энтузиазм, креативность и клиенториентированность собственного производственного и торгового персонала.</p>

### 4И ВМЕСТО 4П... ИЛИ ВМЕСТЕ?

Как только ни называли аналитики кризис 2008-2010 годов – глобальный, финансовый, экономический... Но для маркетинга самое страшное наименование, появившееся тогда в специальной литературе, – «кризис доверия». Имеется в виду, что доверие потребителей, покупателей и вообще обывателей к товарам, предприятиям и вообще к рыночной экономике сильно пошатнулось, а может быть, и вообще упало. Больше всего пострадали срочные контракты и производные ценные бумаги (варранты, риверсы, форварды, фьючерсы, опционы), а ведь это – инструменты деления и переложения рисков коммерческой деятельности.

– Хотя менеджеры белорусских предприятий даже спустя несколько лет не очень понимают причину этих «страданий» вследствие слабой развитости рынка деривативов, но «кризис доверия» со стороны отдельных покупателей и даже некоторых географических сегментов рынка ощутили все, – сокрушенно вздохнул Абрамис. – Под угрозой срыва оказался в России «План четырех «И» (инвестиции, инновации, институты, инфраструктура), который, если кто не заметил, опирается на классический маркетинговый набор – четыре П (прибыль, продукт, продажи, промоция соответственно). Хотя это и не совсем одно и то же.

– А смотрите, что пишет Forbes: «Рыночная экономика всегда релятивизировала блага, демонстрируя их взаимозаменяемость, и всегда была терпима к их многообразным формам...» – прочитал я из раскрытого журнала.

– «Релятивизировала»... Слово-то какое! – возмутился Артос.

– Это значит «делала относительными», – спокойно пояснил Абрамис. – Как говорится: что для нашего – здорово, то для немца – карачун.

Я зачитал дальше:

– «Однако в нашу эпоху впервые была провозглашена возможность сведения риска к нулю путем его простого распространения, – продолжает Forbes. – Настало царствование «позитивного мышления», последствия которого катастрофичны. К нынешнему кризису привело не столько несовершенство финансовых механизмов, сколько общее состояние умов, санкционировавшее их ничем не сдерживаемое применение». Вот вам и креатив, к которому призывали маркетологов и маркетеров многочисленные зарубежные и отечественные гуру!

### ЕСТЬ ТОЛЬКО «МИК»

#### МЕЖДУ ПРОШЛЫМ И БУДУЩИМ...

– Неужели креатив – уже вчерашний день маркетинга? – спросил Артос.

– Рыночная экономика по Forbes предполагает «одновременно благоразумное регулирование и неблагоразумное нарушение старых правил, распределение рисков и смелость, требующую рисковать более успешно, чем другие», – сказал Абрамис. – Чем не лозунг для отделов маркетинга и сбыта?!

– Под «неблагоразумным нарушением старых правил», очевидно, понимается креативная ломка маркетинговых стереотипов.

– Рыночный прогресс отнюдь не является мирным, – пожал плечами Абрамис. – Он колеблется между созиданием и разрушением. Мудрость топ-менеджера по маркетингу заключается в том, чтобы суметь соблюсти баланс между развитием новых направлений и сохранением прежних достижений. Несмотря на различия в развитии секторов экономики и отраслей промышленности, в точках надира проблема успешных продаж товаров и услуг одинаково остро стоит на разных рынках. Низкая платежеспособность предприятий и населения обостряет проблему сбыта еще больше. Однако средства ее решения объединяют организации различной отраслевой принадлежности. Это – разработка и реализация маркетинговых стратегий и тактических ходов на рынке, регулярное выполнение маркетологами, сбытовиками, рекламистами и финансовыми менеджерами необходимых работ. Таким образом, проблема «кризиса доверия» решается на трех уровнях: стратегическом, оперативном и операционном. И решается именно сервисами!

При этом на предприятии складывается определенный стиль управления (характер менеджмента), который может быть консервативным и прогрессивным или – иногда даже говорят – агрессивным. Для соблюдения баланса «между прошлым и будущим» следует развести соответствующие функции по разным сотрудникам или подразделениям предприятия. Пусть старшее поколение, даже уже вышедшее на пенсию, работает по договорам возмездного оказания маркетинговых, информационных или консультационных услуг (назовем их для краткости МИК-услугами), помогая предприятию поддерживать и развивать достижения прошлых периодов на рынках товаров и услуг.

Поэтому руководителями и сотрудниками подразделений маркетинга, независимо от рыночной силы

и степени развития предприятия, решаются задачи шести типов в соответствии с различными стилями (характером) менеджмента. Общая формулировка этих задач представлена в таблице.

– Как видно, сотрудников служб маркетинга можно условно подразделить на умудренных опытом «кабинетных стратегов» и энергичных «полевых оперативников» или короче – «оперов», – заметил Портвос.

– Да, – согласился Абрамис. – «Стратеги» принимают решения стратегического характера; «опера» решают задачи оперативного (тактического) маркетинга по реализации выбранной руководством общей стратегии и занимаются выполнением процедур операционного маркетинга. «Стратег» применяет в своей работе аналитические и синтетические методы, и вообще ему нередко приходится интегрировать консер-

вативный и прогрессивный стили управления.

«Опер» сочетает в своей деятельности творческий подход с рутинными навыками. Оперативные тактические решения требуют от него генерации оригинальных креативных идей, и в то же время он должен уметь делать «черную» работу, которой в маркетинге немало – накопление и обработка статистики, раздача и сбор анкет, закупка бумаги и расходных материалов, распечатка адресов, запечатка конвертов, ведение телефонных переговоров, инструктаж клиентов, работа с торговым персоналом, подготовка и корректировка текстов договоров, калькуляция и обоснование цен, подготовка отчетов для бухгалтерии и многое-многое другое. Самое обидное, что бывших сотрудников компаний, нынешних пенсионеров, подключают к выполнению именно этих МИК-работ.

Таблица 2

Задачи маркетинга в условиях кризиса в соответствии с характером менеджмента

Уровень маркетинга	Характер менеджмента	
	Консервативный	Прогрессивный
Стратегический	Сохранение, поддержка и развитие маркетинговых достижений прошлых («докризисных») периодов	Разработка и реализация стратегии проактивного (упреждающего) характера
Оперативный	Активное и реактивное реагирование на кризисные факторы, препятствующие реализации стратегии	Проактивное реагирование на изменение потребностей, стремлений и ожиданий потребителей
Операционный	Проведение необходимых работ по маркетинговому циклу: – по традиционным, хорошо отработанным методикам	– по эксклюзивным, специально разработанным методикам

### ПРОГРЕССИВНО ИЛИ... АГРЕССИВНО?

– А в чем разница между активным и реактивным поведением на рынке? – спросил Портвос.

Абрамис на несколько секунд задумался, а потом выдал ответ:

– Очень часто это выглядит следующим образом. В офисе, где разместился отдел, на стене висит месячный план маркетинга, план-график рекламной кампании или другой им подобный документ, утвержденный генеральным директором. Ну а раз так, то нарушение плана для «опера» — смерти подобно. Поэтому, чтоб там ни происходило на рынке, график должен выполняться. И если он все-таки составлен грамотно (с точки зрения консервативного маркетинга), это квалифицируется как активное поведение на рынке.

– А если на предприятии более демократичная

обстановка и маркетинг-директор может позволить себе поспорить с генеральным?..

– ...то планы маркетинга делаются более гибкими, с таким расчетом, чтобы их можно было скорректировать в соответствии с изменениями рыночной конъюнктуры, например, в условиях кризиса или в точках надира. Такие планы на стену не вывешиваются и существуют чаще всего в электронном или другом виртуальном виде, а поведение на рынке тогда можно квалифицировать как реактивное. В том смысле, что маркетеры и сервисеры предприятия четко и оперативно реагируют на действия конкурентов, поставщиков, потребителей, учредителей и других субъектов.

Тут решил и я блеснуть своими знаниями:

– Однако прогрессивнее (т.е. агрессивнее) всего реагировать на действия этих уважаемых господ про-

активно, т.е. с упреждением. Не успели еще «отцы»-учредители наложить вето на запланированную программу ценовых скидок для постоянных клиентов, как маркетеры уже разработали и внедрили вариант гибких («щадящих») условий платежа, никоим образом не ущемляющий права учредителей на получение привычной доли прибыли. Не успели еще «друзья»-поставщики попытаться поднять цены на комплектующие изделия, а маркетеры уже нашли другие каналы их получения по «связанным» операциям и опционам. Не успели еще «привереды»-потребители задуматься, чего им в будущем сезоне захочется и возжелается, а «опера» уже вывели на рынок соответствующий продукт. Не успели еще «враги»-конкуренты найти новые маркетинговые коммуникации и рекламоносители, чтобы этих «приверед» обработать, наши сервисеры уже там все «оседлали поток». Вот это работа, вот это прогресс, вот это «агресс»...

Как ни странно, добиться этого позволяют именно МИК-услуги умудренных опытом бывших сотрудников компаний, преодолевших кризисные явления 1990 и 1998 годов. Предсказать будущее можно только на основе хорошего знания рыночного прошлого.

### «А ГДЕ ВОЗМЕШЬ?..»

– То, чем занимается «опер»-сервисер на оперативном (тактическом) и операционном (рутинном) уровнях, иногда ошибочно называют прикладным маркетингом, – сказал Абрамис.

– Да, как будто стратегический (управленческий) – не прикладной! – согласился Портвос.

– Как бы там ни было, это должен быть специалист высокой квалификации, обладающий знаниями и владеющий навыками в самых разных областях экономики, маркетинга, статистики, финансов, психологии, права, информационных технологий, не говоря уже о владении иностранными языками.

– «А где возьмешь?», как говорил экс-премьер дружественной державы.

– В том-то и проблема! Подготовка маркетологов в нашей стране относится к экономическому образованию, которое с предыдущей точки надир стало четырехлетним вместо пятилетнего. За пять лет с большим трудом удавалось научить маркетеров общению на английском языке. Сделать же это за четыре года при катастрофическом сокращении учебных часов вообще не представляется возможным!

Для разных предприятий более актуальны задачи того или иного типа из представленных в таблице 2.

Так, для белорусских заводов, проводящих конверсию от бывшей «оборонки», целесообразны стратегический маркетинг консервативного стиля и проактивное реагирование на изменение конъюнктуры рынка: необходимо сохранить имеющиеся технологии и высококвалифицированный персонал, но при этом продвигать на рынок наукоемкую продукцию.

– Чтобы работать на рынке проактивно, т.е. с упреждением желаний потребителей и действий конкурентов, надо или быть попросту гением, провидцем, оракулом, или иметь большой жизненный и маркетинговый опыт, – продолжал вещать Абрамис.

– Ну так гениев – один на миллион, если не на десять миллионов, – заметил Артос.

– Да, поэтому приходится выбирать последнее.

– Между прочим, – сказал Портвос, – руководитель службы маркетинга, который проработал на предприятии много лет, так сказать, отдал ему лучшие годы своей жизни, выполняет важные маркетинговые функции. У него «душа болит за родной завод», он против не всего нового, а только такого, которое разрушает старое без оглядки на бывшие достижения. Он, конечно, консерватор, но редкий молодой специалист сможет соперничать с ним по преданности делу. Понятно, возраст, понятно, после сорока уже не тот настрой, особенно ближе к пятнице... Но «активная жизненная позиция» бывших комсомольцев-добровольцев может стать мощным конкурентным преимуществом в условиях ограниченности финансовых ресурсов.

– Опять приходится выезжать на «голом энтузиазме!» – вздохнул Артос.

– А что делать, если кроме морального поощрения скоро ничего и позволить-то не сможем? Сам факт заключения с экс-сотрудником договора на МИК-услуги (даже на символическую сумму) является для него мощной мотивацией для взаимовыгодного сотрудничества.

### «ПРОСТО ПРАЗДНИК КАКОЙ-ТО!»

Оперативный маркетинг должен быть прогрессивным и использовать передовые маркетинговые методики и разработки. Для фирм малого и среднего бизнеса, созданных под реализацию рискованной коммерческой идеи, важно, чтобы и стратегический маркетинг, и оперативно-тактические ходы были достаточно прогрессивны и даже агрессивны. Поэтому требование «возраст – до 40 лет» в объявлениях о найме на работу маркетеров в этой среде становится нормой.

– Однако для большинства предприятий нужны

и «кабинетные стратеги», и «оперативники»-сервисеры, работающие «на местах», – сказал Абрамис. – Конечно, не сладко приходится выполняющим рутинную работу «операм». Особенно если они делают это по хорошо отработанным, но бесконечно скучным методикам. Можно вести телефонные переговоры-уговоры с клиентом по традиционным инструкциям, а можно придумывать свои. При креативном подходе даже самые нудные процедуры превращаются в интереснейшее времяпрепровождение, а если это приносит желаемый результат да еще за это заплатят – это же «ва-а-аще просто праздник какой-то». Я на всю жизнь запомнил менеджера по телефонным продажам, которого «звонарем» никто не осмеливался называть. Но не потому что боялись, а потому что уважали за эксклюзивный подход к каждому клиенту. У него, конечно, была особая «тэджет-группа» (целевая группа) – бухгалтерские работники из периферийных районов Беларуси. Примененное им решение – оказание услуги по поиску необходимых запчастей к автомобилю, которым пользуется семья бухгалтера, рассады для огорода – на других бы сегментах не прошло. Но я думаю, что, кинь мы его на иную тэджет-группу, он бы все равно нашел свой неповторимый путь к сердцу клиента. Такой вот сервисер в самом широком смысле этого слова.

– А у нас в компании, – вспомнил Портвос, – стажер Оля сработала при директ-мейл (прямой почтовой рассылке) вообще на грани фола. Случилось это в прошлый надир – 1998 года. Сопроводительное письмо было составлено в стиле «Люди добрые, мы сами не местные...»

– Как оперативный работник, Оля нарушила классические правила почтового маркетинга, типа «уважайте партнера», «уважайте себя», «позиционируйте продукт» и т.д. и т.п. Но, представляю, как весело ей было разрушать стереотипы и составлять это креативное сопроводительное письмо, – усмехнулся Абрамис.

– И каков был результат? – спросил Артос.

– Вы не поверите – 80% откликов!!! – сообщил Портвос, по-рыбацки широко разводя руки в стороны.

– В самом деле, трудно поверить, – сказал Абрамис. – Такого по директ-мейл в условиях надира никто не получал.

– Можно вносить в Книгу рекордов имени Джека Траута, – решил сосотрить я.

– Конечно, все эти находки «оперов» неповторимы, в том смысле, что в другой раз такого же эффекта с их помощью уже не добьешься. Но ведь тем

и прекрасен маркетинг, даже операционный, что тут можно и нужно постоянно придумывать что-то новое, неординарное, ломающее стереотипы и вовлекающее потребителя в процесс покупок-продаж или хотя бы в процесс коммуникации.

– Эх, было бы должное стимулирование! – возразил Артос.

– Не забывайте: «есть только МИК – за него и держись!» – улыбнулся Абрамис, но тут же стал серьезным. – Итак, возвращаясь к нашей проблеме, сбытовая стратегия БШК «Белшина» должна быть направлена на эксклюзивное распространение продукции за счет создания пяти типов удобств в товаропроводящей и товаросопровождающей сетях. Схема формирования сбытовой стратегии БШК «Белшина» представлена в таблице 3. В целях создания положительного имиджа марки «Белшина» целесообразно несколько увеличить гарантийный срок службы шин (5,5-6 лет), в течение которого производится замена шин или оплата их стоимости при выходе из строя. Необходимо также предельно упростить процедуру составления рекламационных актов при преждевременном выходе шин из строя.

Одним из примеров удобств состояния является варрант – залогово-складской сертификат, оформленный на партию шин. Уже сейчас шины одного обозначения поставляются партиями, оформленными одним документом, в котором содержатся:

- наименование предприятия-изготовителя (при соответствующем оформлении данного документа он может выполнять и функции продвижения товарного знака на рынок);
- обозначение шин и их количество;
- указание стандарта, по которому изготовлены шины;
- подтверждение о соответствии качества шин требованиям указанного стандарта;
- дата отгрузки.

Этот документ можно рассматривать как простое складское свидетельство. Если добавить к нему залоговое свидетельство, дающее право на получение ломбардного или банковского кредита, то он трансформируется в двойное складское свидетельство – варрант – действенное средство сбыта промышленной продукции, предоставляющее удобства и для комбината, и для его посредников.

В целом сбыт продукции комбината в тот надир можно было охарактеризовать как интенсивный (через однотипные каналы – агенты, дистрибьюторы) с ярко

выраженной тенденцией к эксклюзивному (фирменные магазины, которые могут перерасти в дилерские и сервисные центры).

БШК «Белшина» активно применяла директ-маркетинг в виде прямого выхода на потенциальных заказчиков, на пере- и дорабатывающих посредников (ПДП) и на конечных потребителей. Целесообразно было также через сеть торговых агентов охватить посредников с добавленной стоимостью (ПДС) – предпринимателей на авторынках, шиномонтажные и авторемонтные мастерские, которые также могут выполнять функции сервисеров.

Отмечалась также тенденция к селективному (активно-избирательному) сбыту, когда комбинату при-

ходило зауживать ширину товаропроводящей сети в связи с усилением конкурентной борьбы на основных рынках колесной техники. Решением проблемы явилось сотрудничество с независимыми дистрибьюторами конкурирующих и неконкурирующих марок как на внешнем, так и на внутреннем рынках, что способствовало популяризации марки «Белшина» и в конечном итоге сделало возможным эксклюзивное распространение продукции именно через сервисеров.

Сегодня мы все вчетвером – Артос, Портвос, Абрамис и я – вспомнили тот надир, с высоты 2014 года обсудили наши решения и специально для читателей журнала «Маркетинг: идеи и технологии» предоставили несколько тренинговых кейсов на их основе.

Таблица 3

Сбытовые стратегии и тактические ходы БШК «Белшина»

Тип сбытовой стратегии	Сбытовой тактический ход	Краткое описание
1	2	3
Стратегия создания до- и после-продажных удобств	Тактика гарантии	Продление гарантийного срока за дополнительную плату. Восстановление у сервисеров бывших в употреблении шин
	Тактика замены	Возможность замены сервисерами бракованных шин и шин, вышедших из строя раньше положенного срока
	Тактика модульности	Конструирование шин и нестандартизованного оборудования в виде отдельных блоков
	<i>Необходимо расширить число деталей, входящих в комплект пневматических шин помимо покрышки, ездовой камеры с вентилем и ободной ленты. Например, обод 27,00-32 имеет разборную конструкцию</i>	
	Тактика товарного вида	Придание шинам привлекательного вида непосредственно перед продажей
	<i>Шины в фирменных магазинах выглядят непривлекательно, хотя используются оригинальные ВЛ-средства: фирменные ценники, подставки с логотипами. Специальное вознаграждение работников магазинов могло бы стимулировать придание шинам товарного вида. Это особенно важно, т.к. контраст, возникающий при этом между выставленными здесь же товарами народного потребления и шинами, — не в пользу последних</i>	
	Тактика своевременности	Возможность организации поставок шин зарубежным партнерам по системе «точно в срок»
<i>Заключение форвардных, фьючерсных и опционных соглашений с известными производителями колесной техники является основой намеченной стратегии управления внешнеэкономической деятельностью — «долгосрочное сотрудничество с надежными партнерами»</i>		
Стратегия создания удобств состояния	Новая упаковка	Улучшение упаковки шин, направляемых сервисерам на рынок СНГ
	<i>Упаковка шин должна обеспечивать «товарный вид». В фирменном магазине и сервисном центре целесообразно проведение пробного маркетинга в виде анкетирования посетителей на предмет целесообразности оригинальных новых упаковок, которые планируется внедрить на рынке СНГ</i>	
	Смена стиля	Расширение гаммы окраски и отделки шин
	Тактика эксклюзивности	Совершенствование или изменение логотипа товарного знака, который в настоящее время больше работает на продвижение марок БелАЗа и «Волат» (МЗКТ)
	Тактика спецификации	Комплектация партии шин по индивидуальным заказам потребителей
	Тактика инструктажа	Наличие консультантов и сервисеров в местах продаж. Инструкции на языке, доступном пользователю
	Тактика вараанта	Оформление двойного складского свидетельства на право получения партии шин со склада
<i>Очень удобно и для комбината, и для посредников — партия шин не покидает склад, а сбытовики работают только с ценной бумагой. К тому же возможность получить под залог этой партии ломбардный кредит делает вараанты привлекательными для посреднических структур</i>		

Окончание таблицы 3

1	2	3
Стратегия создания пространственных удобств	Тактика лучших полок	Специальное соглашение с розничными продавцами и сервисерами о наилучшем представлении шин
	Тактика прямого маркетинга	Возможность приобретения шин сервисерами непосредственно с производства
	Тактика дилинга	Создание сбытовой сети из эксклюзивных распространителей (дилеров) и сервисеров в регионах ближнего и дальнего зарубежья
	<i>Эксклюзивность означает, что дилеры и сервисеры должны обслуживать исключительно марку «Белшина». Причем дилинг предполагает работу посредника от своего имени и за свой счет, что отличает тактику дилинга от тактики торговых агентов, работающих от имени и за счет «Белшины»</i>	
	Тактика дистрибуции	Реализация шин через посредников, обслуживающих также конкурирующие и неконкурирующие марки
	<i>БШК «Белшина» имеет опыт работы с крупными специализированными дистрибьюторскими центрами России, Украины, Польши и других стран. Однако дистрибьюторы не могут обеспечить должного позиционирования марки «Белшина» на своих рынках, т.к. обслуживают также марки основных конкурентов – «Мишлен», «Бристоун» и российских производителей</i>	
	Тактика джабинга	Реализация шин мелким оптом сервисерам – частным предприятиям и индивидуальным предпринимателям, оказывающим с их помощью услуги населению
	<i>Джабинг – популярный за рубежом вид посредничества, пренебрегаемый большинством отечественных предприятий при работе на внешнем рынке, поскольку речь идет о мелких партиях товара. Между тем даже в масштабах рынка СНГ и Восточной Европы шиномонтажные и авторемонтные мастерские – это крупный сегмент, отличающийся стабильностью и относительно высокой платежеспособностью</i>	
	Тактика ПДП	Активная работа с посредниками – доработчиками-переработчиками
	<i>В качестве ПДП (на мировом рынке – OEM) могут выступать производители легковых, грузовых, большегрузных автомобилей, строительно-дорожных и подъемно-транспортных машин, электротранспорта, автобусов, троллейбусов, тракторов и сельскохозяйственных машин. Возможны совместные сбытовые акции с БелАЗом, МАЗом, МоАЗом, МЗКТ, МТЗ</i>	
Тактика ПДС	Активная работа с посредниками с добавленной стоимостью	
<i>В качестве ПДС (на мировом рынке – VAR) могут выступать дилеры и дистрибьюторы автомобильных марок разной степени известности, самостоятельно комплектующие автомобили, предприниматели, торгующие на авторынках и в розничных торговых точках автозапчастями, автозаправочные станции</i>		
Тактика франчайзера	Организация франчайзинга в новых регионах	
<i>При должном позиционировании и создании имиджа высокого качества марки «Белшина» может быть использована как объект комплексной предпринимательской лицензии, передаваемой франчайзиатам для организации сервисных центров, шиномонтажных и авторемонтных мастерских, фирменных магазинов. От джаберов и ПДС франчайзиаты отличаются стремлением поддерживать высокую позицию по качеству марки «Белшина» или «Зубр» на всех сегментах рынка</i>		
Стратегия создания пространственно-временных удобств	Тактика мобильной торговли	Использование мобильной торговой точки (автолавка, автобус-магазин) для работы на авторынках
	Тактика приближения к покупателю	Организация передвижных мини-выставок для работы на рынке СНГ
	Тактика колл-опциона	Предоставление промышленному заказчику и сервисеру права выбора момента поставки с возможностью отказа от покупки
Стратегия создания временных удобств	Тактика «24 часов»	Обеспечение сервисерами возможности приобретения шины в торговой точке с круглосуточной работой (автозаправка, гипермаркет, киоск)
	Тактика диспетчера	Круглосуточная система принятия оптовых и розничных заказов сервисерами

**КЕЙС ОТ АРТОСА**

Подберите для своей компании товары, услуги, проекты, для которых могут быть предложены различные концепции деятельности на рынке. Не забывайте, что один и тот же проект или продукт может опираться

на несколько концепций. (Более того, это даже приветствуется, т.к. чаще всего приводит к успеху на рынке!) Отметьте, к каким проектам можно подключить сервисеров (в т.ч. бывших сотрудников компании).

Концепция	Маркетинговые идеи и решения	Подключение сервисов
1. Концепция совершенствования производства (КСП)		
2. Концепция совершенствования товара (КСТ)		
3. Концепция агрессивного сбыта (КАС)		
4. Концепция активного маркетинга (КАМ)		
5. Концепция социально ориентированного маркетинга (КСОМ)		
6. Концепция внутреннего маркетинга (КВМ)		
7. Концепция маркетинга взаимоотношений (КМВ)		
8. Концепция товаросопровождения (КТС)		

## КЕЙС ОТ АБРАМИСА

Сформулируйте маркетинговые идеи и решения для своей компании по четырем основным направлениям маркетинга, параллельно оценивая, насколько они соответствуют плану «4И», перспективному для Евразийского союза, т.е.:

- существуют ли в компании товары или услуги, которые можно квалифицировать как инновационные продукты (или их еще надо разрабатывать сотрудникам организации);
- имеется ли на рынке коммуникационная инфра-

структура для рекламно-информационного продвижения данных инноваций (или она должна создаваться силами компании);

- действуют ли на рынке сбытовые институты (каналы продаж и сервисы) для материального продвижения данных инноваций (или они должны создаваться компанией);
- достаточно ли будет реинвестирования собственной прибыли компании для финансирования инновационных проектов (или необходимо привлечение ресурсов сторонних инвесторов).

№ п/п	Направления маркетинга (4П)	Элементы плана «4И»	Маркетинговые идеи и решения
П1	Продукт	Инновации	
П2	Промоция	Инфраструктура	
П3	Продажи	Институты	
П4	Прибыль	Инвестиции	

**КЕЙС ОТ ПОРТВОСА**

Подумайте, в чем могут заключаться удобства для ваших потребителей, покупателей, клиентов, предлагаемые на 5 уровнях: до- и послепродажные удобства, удобства состояния, пространственные, временные,

пространственно-временные удобства. Отметьте, какие из них могут обеспечиваться персоналом, привлекаемым в качестве сервисеров по договорам возмездного оказания маркетинговых, информационных или консультационных (МИК) услуг.

Тип сбытовой стратегии	Сбытовой тактический ход	Маркетинговые идеи и решения	Осуществимость в виде МИК-услуг
Стратегия создания до- и после-продажных удобств	Тактика гарантии		
	Тактика замены		
	Тактика модульности		
	Тактика товарного вида		
	Тактика своевременности		
Стратегия создания удобств состояния	Новая упаковка		
	Смена стиля		
	Тактика эксклюзивности		
	Тактика спецификации		
	Тактика инструктажа		
Стратегия создания пространственных удобств	Тактика лучших полок		
	Тактика прямого маркетинга		
	Тактика дилинга		
	Тактика дистрибуции		
	Тактика джабинга		
	Тактика ПДП		
	Тактика ПДС		
Стратегия создания пространственно-временных удобств	Тактика франчайзера		
	Тактика мобильной торговли		
	Тактика приближения к покупателю		
Стратегия создания временных удобств	Тактика колл-опциона		
	Тактика «24 часов»		
Стратегия создания временных удобств	Тактика диспетчера		

### КЕЙС ОТ ЖАРТАНЬЯНА

Предложите маркетинговые идеи и решения сервисов в ответ на предполагаемые действия рыночных

субъектов, так чтобы действовать на рынке проактивно, т.е. с упреждением.

Рыночные субъекты	Предполагаемые действия рыночных субъектов	Проактивные маркетинговые идеи и решения
«Отцы»-учредители		
«Друзья»-поставщики		
«Привереды»-потребители		
«Враги»-конкуренты		

### ОБЩИЙ КЕЙС ОТ ЧЕТЫРЕХ МАРКЕТЕРОВ

Поставьте задачи от имени топ-менеджера сервисам своей компании на стратегическом (управленческом),

оперативном (тактическом) и операционном (процедурном) уровнях маркетинга в зависимости от характера менеджмента. И успешно решайте их в точках надира, на каком бы уровне вы ни находились! Удачи!

Уровень маркетинга	Характер менеджмента	
	Консервативный	Прогрессивный
Стратегический		
Оперативный		
Операционный		

*Продолжение следует*