

ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПРОБЛЕМ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ: ОПЕРАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

В статье рассматриваются операции управления маркетингом, которые обеспечивают сохранение и развитие рыночной позиции компании.

Ключевые слова: инженерия управления маркетингом, операции управления маркетингом, обучающаяся организация, тактико-транзакционные операции, логистические операции, перспективные операции.

Zh.B. Ormanova

APPROACHES TO DEFINITION OF THE TRAINED ORGANIZATION PROBLEMS: OPERATIONS OF MANAGEMENT BY MARKETING

In the article operations of marketing management which provide preservation and development of a company position are considered.

Keywords: engineering marketing management, operations marketing management, training organization, tactic-transaction operations, logistical operations, prospective operations.

В рамках концепции обучающейся организации может рассматриваться инженерия процесса управления маркетингом как основание взаимосвязи процесса обучения и процесса формирования конкурентных преимуществ организации в условиях быстро сокращающихся жизненных циклов идей, компаний и продуктов. Инженерия процесса управления маркетингом нацелена на совершенствование его операций в соответствии с требованиями рыночного поведения компании, которое является ответом на развитие новых экономических тенденций.

Сохранение логической целостности рыночного поведения компании с учетом дискретного характера ее развития обеспечивает новые типы операций управления маркетингом.

Тактико-транзакционные операции управления маркетингом связаны с регулированием рыночной позиции компании на основе анализа явных и скрытых факторов, определяющих ее очевидную и неявную рыночные позиции. Данный тип операций реализует анализ и оценку организационных условий, обеспечивающих последовательность логически связанных действий, переводящих компанию из одного состояния в другое.

Под транзакцией понимается последовательность логически связанных действий, переводящих информационную систему из одного состояния в другое.

Специфика операций управления маркетингом в современных условиях учитывает характерные особенности информационного содержания транзакции. Их называют свойствами ACID.

Атомарность (Atomicity) – «всё или ничего». Транзакция должна быть завершена полностью. Если транзакция не может быть завершена, то все операции, осуществляемые в ее границах, отменяются.

Целостность (Consistency) – транзакция должна переводить «базу данных» (объект) из одного целостного состояния в другое. Целостность определяется логикой базы данных (бизнес-правилами).

Изолированность (Isolation) – поскольку может возникнуть множество конкурентных транзакций, каждая транзакция должна быть изолирована от действий, осуществляемых другими транзакциями. Другими словами, транзакции должно «казаться», что она является единственной, выполняемой над «базой данных».

Прочность (Durability) – изменения, подтвержденные транзакцией, обязаны вступить в силу.

Тактико-транзакционные операции управле-

¹ Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента НОУ ВПО «Российский новый университет».

ния маркетингом ориентированы на нивелирование отрицательных последствий издержек переключения. Под издержками переключения понимаются издержки, которые несет клиент при переключении с одного поставщика на другого. По сути, издержки переключения – это издержки перемены мест, изменения выбора.

Издержки переключения связаны как с переключением конечных потребителей с одного поставщика потребительских товаров на другого, так и с переключением компаний с одного поставщика, выпускающего продукцию производственного назначения, на другого. По сути, при изменении условий и клиент, и организации должны переучиваться.

Эрл Сассер и Томас Джоунз из Гарвардской школы бизнеса для обозначения проблемы переключения предложили использовать термин «клиент-заложник», имея в виду, что умеренно удовлетворенный клиент и даже недовольный клиент сохраняют лояльность компании из-за скрытых или явных издержек переключения, заложенных в договоре. Если эти издержки высоки, клиент не уйдет.

На примере отрасли мобильной телефонной связи было установлено, что издержки, связанные со сменой провайдера, ослабляют связь между степенью удовлетворенности клиентов услугами и их лояльностью. Прочность этой связи зависит от величины совокупных издержек переключения, заложенных в отношениях между поставщиком и клиентом. В отрасли мобильной связи эти издержки высоки в период, пока действует договор. Чем выше издержки, тем выше лояльность провайдеру. В крайних ситуациях, когда не получается отказаться от договора, но издержки, связанные со сменой поставщика высокие, говорят о «вынужденной лояльности вопреки меняющимся потребительским предпочтениям» [1].

С точки зрения тактико-транзакционных операций, связанных с выявлением скрытых и явных факторов для определения очевидной и неочевидной рыночной позиции, необходимо учитывать, что «издержки переключения возникают вследствие больших первоначальных инвестиций клиентов в продукцию определенного поставщика. Компаниям, имеющим закрепленных клиентов, издержки переключения обеспечивают сильные позиции на рынке. Это объясняется возможной несовместимостью товаров и услуг после совершения первой покупки.

Издержки переключения ослабляют связь между удовлетворенностью клиентов и их лояльностью. Однако эта связь не является причинно-следственной (прямой). При наличии суще-

ственных издержек переключения неудовлетворенные клиенты сохраняют вынужденную лояльность компании.

Очевидно, что компании, способные побудить клиентов к значительным инвестициям в свои бренды, получают устойчивые конкурентные преимущества. Затраты, связанные с брендом, ведут к закреплению клиентов в организациях, другими словами, усиливают их лояльность. Лояльность, в свою очередь, усиливает позицию компании на рынке, в том числе за счет повышения цен. Эмпирические исследования, касающиеся последствий издержек переключения, подтверждают, что закрепление клиентов ведет к повышению цен. В свою очередь, связь между ценой и прибылью очевидна» [1].

Чтобы получить полную отдачу от многих сложных продуктов, например программ планирования ресурсов предприятия (ERP) или баз данных, требуется обучение большого количества пользователей. Это относится и к более простым офисным приложениям, таким, как Word или Word Perfect. Чтобы понять, как работает новая программа обработки электронных таблиц или текстовый редактор, многим пользователям требуется время и помощь специалистов. По мере накопления опыта они обычно начинают использовать программное обеспечение все более эффективно. Эти связанные с брендом затраты времени в конечном счете обуславливают издержки переключения, связанные с обучением. Обучение может включать получение навыков использования определенного товара или услуги, то есть приведения их в соответствие с конкретными потребностями пользователя. В области программного обеспечения издержки обучения, как правило, значительно выше лицензионной платы. При переходе на другой бренд пользователям необходимо заново постигать некоторые важные особенности продукта. Обучение использованию нового бренда, позволяющее работать с ним так же, как со старым брендом, и создает издержки обучения. Фактически это издержки переучивания. Однако если бренд имеет особенности, которых нет у прежнего бренда, процесс обучения не будет связан с издержками переключения.

Издержки обучения могут оказывать огромное влияние на конкурентоспособность бренда.

Издержки переключения, связанные с обучением, имеют место также в коммерческих авиакомпаниях применительно к управлению авиапарком. Например, компания FedEx использует однородный авиапарк. Примерно 600 из более 650 самолетов приходится на Boeing-727. Компания использует всего несколько самолё-

тов других типов, таких, как Lockheed MD11 или Boeing-747. Компании Southwest Airlines и Ryanair, известные эффективностью своих операций, используют только Boeing-737. Переход от однородного парка к самолетам различных типов влечет за собой значительные издержки переключения. Летный состав, а также технический и обслуживающий персонал приходится заново обучать и сертифицировать. Необходимо хранить на складе большее количество разнородных запчастей, что ведет к росту себестоимости перевозок. Например, конкурент Boeing, компания Airbus, испытывает трудности при продаже самолетов перевозчикам, которые эксплуатируют только самолеты первой компании. Компания Airbus вынуждена возмещать авиакомпаниям издержки переключения, так как по качеству самолеты обеих фирм различаются незначительно. В 2006 году компания China Eastern Airline заказала несколько самолетов Airbus-320. Airbus надеялась в ближайшие годы продать этой авиакомпании еще 50 самолетов. До этого компания израсходовала 80 млн долл. на поддержку клиентов и строительство учебного центра в Пекине, чтобы снизить издержки обучения China Eastern Airline. Кроме того, компания снизила цены в своем прайс-листе на 60%, чтобы получить первый заказ от компании EasyJet, которая использует исключительно самолеты Boeing.

Еще один пример: компания Microsoft создала рынок, на котором издержки переключения, связанные с переучиванием, превышают лицензионную плату. В рамках исследования, проведенного в 2002 году, компания Gartner Group проанализировала издержки средних компаний, связанные с переключением с Office на Star Office. Выборка включала 2500 пользователей, из которых 750 (30%) пользовались Office, а остальные 1750 (70%) переходили на Star Office.

Результаты исследования Gartner показали: постоянные затраты на управление проектом, связанные с переходом с одного офисного приложения на другое, на уровне компании составляли 110 тыс. долл., а на уровне подразделения – 5 тыс. долл. На уровне отдельного сотрудника издержки переключения включали транзакционные издержки, расходы на переучивание пользователей и лицензионную плату за каждый персональный компьютер.

Суммарные издержки переключения в расчете на одного пользователя варьировались от \$1000 до \$2500. Общие издержки переключения составили от 2 до 4,5 млн долл. Даже согласно улучшенной модели ценообразования Microsoft (License 6.0), лицензия на новый Office Suite стоила \$350, в то время как лицензия на Star Office

составила \$35. Таким образом, даже при самом благоприятном сценарии затраты на переключение втрое превышали величину лицензионной платы за Microsoft Office. Компания Sun могла бы предлагать Star Office бесплатно, но это мало что изменило бы. Переход на новую программу, очевидно, не окупился бы.

Расходы на приобретение программного обеспечения являлись частью общих расходов на переключение, основную долю которых составляли издержки перехода на новое оборудование и издержки обучения. Следовало учесть также текущие затраты на управление различным оборудованием в рамках системы автоматизации офисных работ. Дешевле всего переход на новое офисное приложение обходился тем пользователям, которые относительно редко взаимодействовали с основной массой пользователей, обслуживающихся более сложными документами.

Большинство пользователей Microsoft Office Suite было привержено бренду. По количеству проданных единиц программного обеспечения доля Microsoft на этом рынке составляла 90%. Компания Sun надеялась к концу 2003 года увеличить свою долю до 10%. Это было возможно благодаря пользователям, имеющим низкие издержки переключения и не испытывающим значительной потребности в преобразовании файлов. Компании Sun могло бы помочь только существенное снижение издержек переключения пользователей Microsoft Office. Исключительную роль могла бы также сыграть возможность автоматического или бесплатного преобразования документов и других файлов, а также отсутствие необходимости в переучивании¹.

Исследователи отмечают, что однажды потраченные на обучение средства не обязательно приходится тратить снова и снова. Издержки обучения, как правило, имеют место лишь при первом переключении. Так, если у компании уже появились первые самолеты A-320, увеличение их количества потребует меньших затрат. Это связано с тем, что обучение предполагает значительные начальные расходы (постоянные затраты), например на создание учебного центра.

Таким образом, клиенты – физические и юридические лица – могут обеспечивать себе стратегическую гибкость, сознательно инвестируя в обучение, нацеленное на одновременное использование различных типов продуктов или различного программного обеспечения. Это можно наблюдать в отделах информационной технологии крупных корпораций или университетов, в которых некоторые пользователи создают пулы поль-

¹ <http://gartner2002.hec.ca/research/107800/107883/107883.html#Bottom%2Line>

зователей Linux. Цель таких пулов – облегчение возможного перехода, например с Windows на Linux. Точно так же для компании China Eastern растущая независимость от Boeing оказалась важнее издержек переключения на самолеты Airbus, особенно с учетом того, что она взяла на себя часть расходов на дополнительное и первоначальное обучение.

В свою очередь, проектные операции управления маркетингом нацелены на упорядочивание рыночной позиции компании через организацию комплекса взаимосвязанных мероприятий. Сутью данного типа операций является целенаправленное изменение отдельной системы. Они предназначены для достижения определенной маркетинговой цели в течение заданного и ограниченного периодов времени в рамках выделенного бюджета.

Под проектом понимается ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода ресурсов и специфической организацией. Проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения определенной цели в течение заданного периода времени и в рамках выделенного бюджета.

При реализации процессно ориентированных операций управления маркетингом предполагается использовать систему управления взаимоотношениями с клиентами (customer relationship management – CRM). Это концепция, технология которой нацелена на решение задач клиентоориентированного подхода маркетинга на основе достижений современных информационных технологий.

CRM-системы позволяют «интегрировать» клиента в сферу компании – фирма получает максимально возможную информацию о своих клиентах и их потребностях и, исходя из этих данных, строит свою организационную стратегию, касающуюся всех аспектов ее деятельности: производства, рекламы, продаж, дизайна, обслуживания и пр. [2]. Это системы управления ключевыми клиентами. В практике понятие «ключевой клиент» появилось в результате развития представлений о VIP-клиенте. Так, С. Кочетков говорил: «Ключевой клиент – это не всегда самый крупный клиент, но обязательно стратегически важный – либо за счет его ассортиментной политики, личных или бизнес-связей, каких-либо экономических или политических факторов. На своем опыте я видел менеджеров, которые выстраивали взаимоотношения с крупным клиентом и только потом понимали, что ресурсов их компании не хватит, чтобы удовлет-

ворить его потребности. А они уже провели переговоры, и лишь после этого осознали, что их компания физически не справится с требованиями этого клиента» [3].

В основу управления взаимоотношениями с клиентами, наряду с достижениями информационных технологий, положена концепция жизненного цикла клиента. В общем случае это – развитие идеи использования для решения маркетинговых задач компании идеи жизненного цикла. Управление жизненным циклом клиента (customer lifecycle management – CLM) является основным понятием информационного подхода в управлении взаимоотношениями с клиентами. Оно дополняется понятиями «Управление клиентской базой» (customer base management – CBM), «Маркетинговая деятельность на основе анализа баз данных» (database marketing) и «Интеллектуальный анализ данных» (data mining) [2].

В свою очередь, логистические операции управления маркетингом являются операциями по упорядочиванию рыночной позиции компании через реализацию законов логики (рациональности) в организации распределения и перемещения материальных и нематериальных потоков, включая информационные.

Управление различного рода потоками базируется на обработке связанной с этими потоками информации, инициирующей их и возникающей в результате их движения.

Понятие «информационная логистика» можно рассматривать в узком и широком смыслах слова.

В первом случае информационная логистика – это обеспечивающая функциональная область логистического менеджмента или общей теории логистики. Во втором случае информационная логистика является системой, обеспечивающей информацией организацию в целом, исходя из логистических правил (рациональность, своевременность, точный расчет).

Стартовая схема постановки логистики в компании предполагает наличие пяти основных этапов.

1. Построение ESM (Enterprise Structure Model) компании.

2. Описание и анализ методами ABC и XYZ входных материальных потоков (сырья, материалов и полуфабрикатов).

3. Описание и анализ методами ABC и XYZ выходных материальных потоков (готовой продукции и услуг): по их доле в объеме продаж; по их доле в общей массе прибыли; по их доле в маргинальном доходе.

4. Декомпозиция результатов ABC-анализа и XYZ-анализа по входным и выходным матери-

альным потокам для позиционирования материальных ресурсов фирмы.

5. Выделение ключевых бизнес-процессов по производству продукции и услуг, относимых к определенным группам по результатам анализа выходных материальных потоков.

6. Структуризацию ключевых бизнес-процессов.

Примером логистических операций является мерчандайзинг (merchandising) как комплекс мероприятий, осуществляемых в торговом зале, направленных на увеличение продаж и продвижение товара, марки или упаковки. С помощью специального размещения, оформления пространства магазина и витрин покупатель получает максимум информации о продуктах.

Другими словами, мерчандайзинг – эффективное рекламирование идеи, элемент комплекса маркетинговых коммуникаций “Below the line” (BTL).

“Below the line” – комплекс маркетинговых коммуникаций, включающий в себя стимулирование сбыта, мерчандайзинг, POS-материалы (средства оформления мест продаж, задача которых состоит в повышении продаж конкретного товара или группы товаров в данной торговой точке), direct marketing, public relations. BTL позволяет донести рекламное сообщение или призыв к покупке непосредственно к индивидуальному потребителю. В этом случае сообщение носит максимально личный и индивидуальный характер, место воздействия максимально приближается к месту продажи или к месту, где принимается решение о покупке.

Информационно-знаниевая и рефлексивная компоненты инженерии процесса управления маркетингом представлены перспективным типом операций.

Перспективные (от фр. prospective – обращенный в будущее; прогностический), или перспективные, операции связаны с «проактивным подходом». (Первое определение «перспективы» было дано Гастоном Берже (Gaston Berger) в 1964 г. в его работе «Феноменология времени и перспектива» «Видеть далеко, широко, глубоко, предвидеть риски, но думать о человеке».) Наиболее продвинутые компании сами провоцируют принятие решений мобильно, постоянно внедряя инновации.

По словам Маркуса Бакингема, «наиболее успешная стратегия – создавать преимущества, которые невозможно скопировать». Другой аспект этой стратегии «на опережение» – это «проактивный подход» – формирование среды (рынка) и желаемой ситуации в этой среде.

«Суммарное воздействие технологических

инноваций, научных открытий, социального прогресса и распространение знаний о логике развития рынка привели к зарождению феномена глобализации. Согласно теории Элвина Тоффлера, мы вошли в «третью волну, волну постиндустриальной революции» [4].

Управление маркетингом нацелено сегодня на решение задач, порожаемых условиями постоянных изменений окружающего пространство. «Понимание сути процессов изменений – это уже существенный вклад в перспективу. Простая метафора позволяет связать ускорение изменений с необходимостью долгосрочного видения: «чем быстрее мы едем, тем дальше должны светить фары!» [Г. Берже, «Феноменология времени и перспектива»].

Перспективные операции управления маркетингом обеспечивают поддержание динамического равновесия компании в условиях нарастающей скорости «значимых» изменений рыночной среды через расширение возможностей измерительных систем, информационной базы для принятия управленческих решений. Реализация этого типа операций предполагает:

1) анализ и оценку пределов (границ) рыночной позиции компании;

2) анализ и оценку возможных и действительных перспектив рыночной позиции компании и ее границ;

3) организацию и реализацию условий изменения, расширения границ и усиления рыночной позиции компании.

В общем случае, пределы рыночной позиции компании можно определить как ограничения, накладываемые характером, объемом и уровнем развития фактически оцениваемых, воспринимаемых и представляемых пространственных, временных, организационных, финансовых, нормативно-правовых, материальных, интеллектуальных (когнитивных), психологических и др. факторов («ресурсов») позиционно-деятельностного поведения компании.

Каждая компания использует тот или иной способ выявления пределов своей рыночной ниши и форму представления информации о ситуации – складывается индивидуальный опыт реализации этих процедур. Информационно-знаниевая компонента операций управления маркетингом обеспечивает расширение инструментария измерений и реализацию стратегической линии поведения компании.

В целях получения стратегического преимущества и стратегической инициативы компания на рынке использует перспективные операции управления маркетингом, нацеленные на выработку стратегической линии поведения по «кон-

струированию своего будущего». «Теза “конструирование будущего” заключается в следующем: чтобы достичь результата, нужно сконструировать или модифицировать уже существующую цивилизационную машину, которая обеспечит вам прибытие в следующий пункт. Анализируется не только возможный результат (как у футурологов), но и весь процесс комплексно. При этом главное – наше реальное участие в этом процессе. Нельзя просто наблюдать за процессами, необходимо ими управлять» [5]. Имеются в виду действия компании, реализуемые в настоящем времени, имеющие значительный резонанс в будущих рыночных и социально-экономических отношениях и обеспечивающие высокий уровень рыночной устойчивости компании.

К такому типу действий, например, относятся:

- 1) увеличение инновационного потенциала и скорости его реализации;
- 2) увеличение капитала за счет использования интеллектуального капитала;
- 3) увеличение рыночной (акционерной) стоимости компании;
- 4) слияния и поглощения;
- 5) выход на рынок IPO.

Такого типа действия существенно меняют рыночную позицию компании, характер ее позиционно-деятельностного поведения и требуют новых маркетинговых подходов к решению новых задач взаимодействия с акционерами, партнерами, основными игроками целевых рынков. В частности, современный маркетинг сместил фокус своего внимания на стоимость компании.

Перспективные операции управления маркетингом позволяют реализовать рефлексивную оценку рыночной позиции компании. Она осуществляется на основе синтеза возможностей инструментов стратегического управленческого, маркетингового и финансового анализа. Другими словами, формируются комплексные инструменты, дающие многочисленные возможности оценки сложившейся ситуации и разрешающие эти ситуации.

Рассмотрение интеллекта и знаний в качестве ресурса, обеспечивающего преимущества компании на рынке в контексте совершенствования информационных технологий, дало мощный толчок развитию экономики знаний, центральным тезисом которой является превращение знаний в стоимость¹.

¹ Джон Гэлбрейт (John Kenneth Galbraith), Том Стюарт (Tom Stewart), Лейф Эдвинссон и Пэт Салливан (Leif Edvinsson, Pat Sullivan).

В рамках концепции управления маркетингом понятие «интеллектуальный потенциал» рассматривается как преимущество организации. Сущность этого преимущества в «трансформации инноваций, переведенных персоналом в интеллектуальные активы, на которые фирма может получить имущественные права»². Интеллектуальный капитал³ представляет собой скрытую ценность организации, которая проявляется в отношениях с клиентами, в компетентности сотрудников и в организационных процессах и внутренних связях, имеющих ценность для компании и способных приносить ей прибыль.

Интеллектуальный капитал имеет три составляющие: человеческий капитал, структурный капитал и рыночный (клиентский) капитал.

Существенной частью рыночного капитала выступает бренд компании, который рассматривается как эквивалент ее деловой репутации и маркетинговой компетенции. В условиях «новой экономики» управление брендом нацелено на увеличение стоимости компании и расширение пределов ее рыночной позиции.

Таким образом, для использования инструментария «обучающихся организаций» необходимо предварительно разработать полидисциплинарный аппарат, способный учитывать в деятельности экономических агентов «неэкономические» очевидные явления, которые еще требуется осознать.

Литература

1. Бюшкен, Иоахим. Возьми клиента в заложники : как это делается. – М. : Издательский дом «Секрет фирмы», 2006. – Глава: Клиент как добровольный заложник.
2. Абдикеев, Н.М., Данько, Т.П., Ильдеменов, С.В., Киселев, А.Д. Рейнжиниринг бизнес-процессов. – М. : Эксмо, 2006. (МВА). – С. 489.
3. Кочетков, С. Кто ваши ключевые клиенты? или Key Account Management как инструмент роста бизнеса. – Интервью, интернет-сайт сообщества менеджеров “E-xecutive”.
4. Бландиньер, Ж-П. Россия может и должна строить свое будущее // Стратегия России. – 2004. – № 6.
5. Ютанов, Н. Будущее наступает сегодня // Системный анализ прошлого и проектирование. – 2004. – 2 апреля.

² Лейф Эдвинссон и Пэт Салливан (Leif Edvinsson, Pat Sullivan) // European Management Journal.

³ Karl Erik Sveiby.