


Р.Е. Мансуров

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА. ПРАКТИКУМ



 «Инфра-Инженерия»

Руслан Мансуров

**Технологии
маркетинга. Практикум**

«Инфра-Инженерия»

2017

УДК 681.3
ББК 35.514: 32.965

Мансуров Р. Е.

Технологии маркетинга. Практикум / Р. Е. Мансуров — «Инфра-Инженерия», 2017

ISBN 978-5-9729-0178-4

Структура книги задумана максимально просто. Она поделена на главы, посвященные ключевым направлениям деятельности специалистов по маркетингу. В начале каждой главы дается минимум теоретических знаний, в виде аналитических моделей и описания к ним. Ряд из них известен специалистам, а некоторые разработаны автором. А дальше в главе только практикум – опыт применения представленной теории в деятельности организаций. Взыскательного читателя ждет небольшой сюрприз – для лучшего понимания представленных теоретических алгоритмов и моделей даются кейсы для самостоятельного решения на примере известных художественных фильмов и детских мультфильмов. Книга будет полезна всем практикующим специалистам по маркетингу, средним и мелким предпринимателям, а также всем кто хочет понять, как теоретические модели маркетинга могут работать на практике.

УДК 681.3
ББК 35.514: 32.965

ISBN 978-5-9729-0178-4

© Мансуров Р. Е., 2017
© Инфра-Инженерия, 2017

Содержание

Для кого написана эта книга, и чем она отличается от тысячи других книг по маркетингу?	6
Глава 1. Про современный маркетинг или маркетинг в условиях сложности внешнего окружения организации	8
1.1. Алгоритм анализа маркетинговой стратегии в организации	8
1.2. Практикум сравнительного анализа эффективности маркетинговых стратегии образовательного корпоративного центра и компании по продаже напольных покрытий	10
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Руслан Мансуров

Технологии маркетинга. Практикум

© Мансуров Р. Е., автор, 2017

© Издательство «Инфра-Инженерия», 2017

* * *

Для кого написана эта книга, и чем она отличается от тысячи других книг по маркетингу?

Здравствуйте, уважаемый читатель!

Эта книга, как и большинство моих книг, книга-практикум. Она далеко не претендует на учебник и более того скажу сразу это книга не для студентов и их преподавателей! Также она не для ученых и не для тех, кто считает себя большим гуру маркетинга и/или менеджмента! Эта книга для любознательных практиков, т. е. для тех, чьи профессиональные обязанности связаны с маркетинговой деятельностью. Однако, она может стать полезна и для ученых, преподавателей и студентов, но лишь в том случае если у них возникнет желание критически оценить практическую применимость существующих аналитических моделей маркетинга. То, что приведено в данной книге носит ярко выраженный практикоориентированный характер, дает почву подумать и выбрать лучшую для своей организации практику, заглянув при этом в чужой опыт. Эта книга также может быть полезна начинающим предпринимателям, им она даст несложный инструментарий понимания маркетинговой позиции их бизнеса. И в тоже время книга эта не так проста для понимания, как может показаться. Вполне вероятно, что для работы с ней, для более глубокого понимания приведенных алгоритмов и практикумов читателю потребуется изучение дополнительной литературы по маркетингу и стратегическому менеджменту.

Мотивом к написанию этой книги стало то, что есть очень много отличных моделей анализа маркетинговой деятельности организации. И я как преподаватель их рассказываю студентам. Однако, как практик я всегда задаю себе вопрос об их практической применимости в деятельности той или иной организации. К сожалению ответа, на этот, как, казалось бы, простой вопрос я нахожу не всегда! Поэтому я и решил написать книгу с моделями, которые работают практически.

Также в книге приведен сравнительный анализ эффективности маркетинговых стратегий различных компаний. Этот подход позволяет сопоставить маркетинговую деятельность различные организаций, изучить и попробовать применить лучшие практики маркетинга из других отраслей, а также расширить кругозор на дальнейшие перспективы развития маркетинга в нашей компании.

Еще мной была добавлена спорная, для книг по маркетингу, глава про HR-брендинг. Дело в том, что это направление достаточно новое и находится на стыке вопросов маркетинга и управления персоналом. Специалисты по обе стороны относятся HR-брендинг по-разному. Мнения меняются в зависимости от акцентов, точек зрения и рассматриваемых вопросов. В тоже время это направление развивается и как известно лучшим мерилем теории является практика. Поэтому место HR-брендинг в системе менеджмента организации нужно искать, а аналитические модели совершенствовать и разрабатывать новые. В качестве предположения, требующего дополнительного изучения, я бы сказал, что HR-брендинг является частью системы развития маркетинга взаимоотношений. И этим обосновано включение соответствующей главы в данную книгу.

Также многое в книге посвящено маркетингу в сфере оказания образовательных услуг и это не случайно. Дело в том, что образовательные услуги являются доверительными услугами, требующими применения очень тонких механизмов выстраивания отношений с потребителями. Делать это часто достаточно сложно, но в современном бизнесе это исключительно актуально.

В целом в книге дан самый минимум теории, необходимой для понимания дальнейшего практического изложения материала, а потом практика, практика, практика... Также в ней

предложены кейсы на примере известных художественных и мультипликационных фильмов и конечно же даны их решения. Не всегда подбор того или иного фильма или мультфильма, возможно по мнению читателя, был удачным с точки зрения оценки маркетинговой деятельности. Сделано это было специально, чтобы в ряде случаев было сложнее применять приводимые в книге аналитические модели на практике. Так что уважаемый читатель будет не только очень познавательно, но и очень интересно! А теперь в добрый путь и надеюсь на Ваш отклик!

С уважением, Р. Мансуров. Russell_1@mail.ru

Глава 1. Про современный маркетинг или маркетинг в условиях сложности внешнего окружения организации

1.1. Алгоритм анализа маркетинговой стратегии в организации

Приведем предлагаемый алгоритм сравнительного анализа эффективности маркетинговых стратегии различных компаний. Этот подход позволяет сопоставить маркетинговую деятельность различных организаций, изучить и попробовать применить лучшие практики маркетинга из других отраслей, а также расширить кругозор на дальнейшие перспективы развития маркетинга в нашей компании.

1. Общее описание исследуемых организаций и их маркетинговых подходов с учетом изменчивости внешнего окружения.

На данном этапе необходимо дать общую характеристику организации. Год основания и небольшой исторический экскурс, виды деятельности, располагаемые ресурсы, организационная структура, основные достижения и перспективы и пр. Также тут необходимо дать описание внешнего окружения, в котором организация осуществляет свою деятельность. При этом указывается количество конкурентов, их масштаб деятельности, виды оказываемых ими услуг (продукции), качественные характеристики услуг (продукции) в сравнении с нашей организацией. Описывается скорость и степень изменчивости отрасли. Характер, доступность и эффективность информации о конкурентах. Системы планирования исследуемой организации в контексте маркетинговой деятельности. Взгляд на систему управления организацией, как на сложную систему. Оценка используемых и требуемых ресурсов. Для этого могут и должны применяться различные аналитические модели. Ряд из которых нами был представлен в практикуме, который изложен в следующем параграфе книги.

2. Описание и оценка характера взаимоотношений компании с ее потребителями.

На данном этапе предлагается оценить уровень развития маркетинга в нашей компании. Определить каких подходов мы в большей степени придерживаемся: 4P, 7P, 4C или маркетинг взаимоотношений. Рассмотреть их признаки развития. Привести описание сложившихся взаимоотношений к потребителями, их положительные и отрицательные стороны. Оценить потребительскую лояльность.

3. Сравнительный прогностический анализ развития внешнего окружения компании.

На данном этапе предлагается сравнить систему маркетинга нашей организации со сложившейся системой маркетинга другой организации. При этом хорошо если организация с которой мы себя сопоставляем работает совершенно в другой отрасли. Это дает нам возможность изучить и попробовать применить лучшие практики маркетинга из других отраслей, а также расширить кругозор на дальнейшие перспективы развития маркетинга в нашей компании. Также следует учитывать, что вектор данного анализа должен быть направлен вперед, на формирование прогноза развития.

4. Критическая оценка адекватности реализуемых компанией стратегий маркетинга и необходимость их корректировки.

На данном этапе дается оценка соответствия реализуемых компанией маркетинговых подходов вызовам внешнего окружения. Даются предложения по их корректировке, которые тоже в свою очередь критически оцениваются.

5. Рекомендации по набору стратегических вариантов развития маркетинга в исследуемой компании.

На данном этапе даются практические рекомендации на набору практически реализуемых стратегий маркетинга в условиях деятельности исследуемой компании.

В целом нами предлагается придерживаться данного алгоритма анализа маркетинговой стратегии в организации. Однако он не претендует на универсальность и конечно же может и должен быть доработан под требования конкретной исследуемой компании. В рамках практикума, изложенного далее, проиллюстрируем возможности практической работы по данному алгоритму с применением необходимых аналитических моделей.

1.2. Практикум сравнительного анализа эффективности маркетинговых стратегии образовательного корпоративного центра и компании по продаже напольных покрытий

Рассмотрим реализацию предложенного выше алгоритма сравнительного анализа стратегических вариантов развития маркетинга в частном корпоративном образовательном центре (далее КУЦ) и компании по продаже напольных покрытий (далее ООО «Лучший пол») в сложном окружении. Приведем описание организаций и маркетингового планирования в контексте изменчивого окружения, проведем оценку взаимоотношений организаций с ее потребителями. В результате должен быть представлен прогностический анализ развития внешнего окружения с учетом процессов интернационализации и глобализации в сравнении деятельности компаний КУЦ и «Лучший пол». На основе этого критически оценим адекватность реализуемых маркетинговых стратегий в компаниях и сформулируем рекомендации по набору стратегических вариантов развития маркетинга. Итак, этап 1.

1. Общее описание КУЦ и его маркетингового подхода в условиях изменчивого внешнего окружения.

Частный корпоративный учебный центр был создан в 1994 году, как один из первых негосударственных центров дополнительного образования в своем регионе. К настоящему времени КУЦ добился высоких результатов в качестве подготовки специалистов, научно-исследовательской и воспитательной работе и стал крупным образовательным и научным центром с сетью филиалов в крупных городах своего региона. В Центре работают высоко квалифицированные специалисты, более 70 процентов из них имеют ученые степени и звания. КУЦ осуществляет подготовку, переподготовку и повышение квалификации специалистов в области экономики, юриспруденции, менеджмента, информатики, психологии и педагогики, иностранных языков по программам дополнительного профессионального образования.

Центр обладает прекрасной материально-технической базой. В распоряжении сотрудников и слушателей большая богатая библиотека, современные компьютерные классы с выходом в интернет, лингафонные кабинеты.

Обучение в КУЦ производится по очной и заочной форме, широкое развитие получило и обучение с применением дистанционных технологий: кейс-технологии (учебные материалы на бумажных носителях, электронные учебники с мультимедийными приложениями); Интернет-обучение, видеоконференции, видео-лекции, семинарские занятия в форме форумов и чатов.

Далее рассмотрим сложность внешнего окружения, в которой КУЦ осуществляет свою деятельность.

В регионе насчитывается около 210 аналогичных центров дополнительного профессионального образования. Достаточно большое количество конкурентов в условиях снижения платежеспособного спроса на ряд образовательных программ. При этом качество получаемого образования (актуальность, доступность знаний, способность слушателя в дальнейшем устроиться на работу, вести успешную деятельность и т. д.) определить сложно и большое влияние на потребителя оказывает бренд образовательного центра. В целом практически все образовательные программы по соответствующим направлениям центров дополнительного профессионального образования имеют схожий набор дисциплин.

Скорость изменений в отрасли средняя, но постоянная: развивается дистанционное образование, меняется законодательная база, быстро меняются требования работодателей к специалистам и т. д.

Информация о действующих в регионе центрах дополнительного профессионального образования и направления подготовки находится в открытом доступе, она достаточно объективна. Нет информации о качестве образования в различных центрах дополнительного профессионального образования, достоверной информации о лояльности слушателей к тому или иному центру.

Организация смотрит в будущее за счет среднесрочного планирования. Стратегическое планирование не формализовано, видение развития организации находится в «голове» у директора. Оно транслируется следующим образом: «Рост КУЦ с дочерними фирмами, увеличение его «звучания» в регионе, России и Море». Отдела стратегического планирования нет. Основным допущением при планировании относительно внешнего окружения является – продолжение текущего тренда: снижение количества слушателей, увеличение роли заочного, дистанционного. Ряд возможностей при этом упускается, но в целом развитие организации можно назвать динамичным. В КУЦ присутствует множество социальных связей и он является сложной системой с точки зрения управления.

Если рассматривать положение организации в континууме «хаос» – «структура» (рис. 1.1)¹.



Рис. 1.1. Грань хаоса

То в целом организация пытается балансировать «на грани хаоса» однако не всегда успешно. Это выражается в том, что в ряде вопросов много «структуры» и бывает трудно пробить что-то новое, с другой стороны в ряде вопросов много «хаоса» – не выстроена структура для продвижения чего-то нового. В целом система контроля (структура) обосновано, выстроена в таких сферах как: образовательный процесс, финансы, бухгалтерия, приемная комиссия и кадры. «Хаос» – в умах преподавателей, в отделе PR и маркетинга.

Если рассматривать КУЦ с позиции модели, предложенной Хамелом и Прахаладом², которые считали (возможно, в шутку), что в будущем мире останется три типа организаций: «водители», «пассажиры» и «ежики». При этом «водители» будут иметь ясное представление о своем предназначении, о ресурсах и навыках, необходимых для их реализации. «Пассажиры» будут двигаться, не имея контроля над направлением своего движения. Ну а «ежиков» видимо просто раздавят! Так вот применительно к нашей организации хотелось бы видеть КУЦ в роли «водителя», однако есть моменты, которые не позволяют полностью с этим согласиться. В качестве основного выделим большую ориентацию на долю рынка в настоящем, а не в будущем. Это выражается в большей ориентированности на транзакционный маркетинг, чем на маркетинг взаимоотношений.

¹ Степлтон Тони. Маркетинг в условиях сложности: Учеб. пособие. Кн.1 / пер. с английского – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2010. – 49 с.: рис., табл., – (RS9 «Стратегия маркетинга в сложном окружении»).

² Там же.

Далее рассматривая положение КУЦ, используя модель «Скрытые ограничения»³ (рис. 1.2) можно однозначно сказать, что центр однозначно является «узником» – имеет значительные творческие способности персонала, но не может на них заработать. В тоже время позиция «торговца» отличается хорошим знанием сегментов рынка и потребительского поведения, но не недостаточностью способностей.

Среди скрытых ограничений следует выделить так называемые «ментальные ловушки» большинства сотрудников. При этом под «ментальной ловушкой» понимается ловушка собственных стереотипов, основанных на уже сложившихся моделях восприятия и поведения. Среди них можно выделить:

- «количество слушателей снижается, и мы ничего с этим не сделаем»
- «центр коммерческий, что негативно влияет на наш имидж»
- «дистанционные формы обучения – это профанация, а не образовательный процесс».

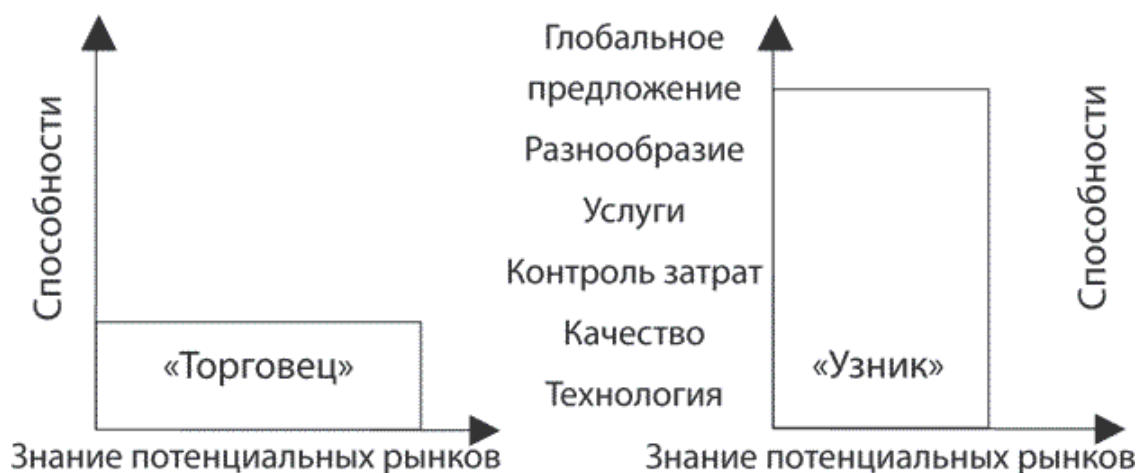


Рис. 1.2. Скрытые ограничения: 1 – «торговец» (знающий, но не способный); 2 – «узник» (способный, но не знающий)

Как было сказано в КУЦ нет отдела стратегического планирования, а эта важная функция реализуется бессистемно, хаотично. За счет этого компания может ошибиться в определении своих будущих потребителей или в развитии способностей для их обслуживания. Такую ситуацию Хамел и Прахалад⁴ назвали «близорукостью обслуживаемого рынка». Применительно к деятельности нашего Центра близорукость заключается во вложении значительных средств в строительство и ремонт новых зданий в свете развития дистанционного образования.

Для оценки располагаемых КУЦ и требуемых ресурсов используем модель «Матрицы специфичности ресурсов» (рис. 1.3)⁵. Очевидно, что в настоящее время, в условиях динамично меняющегося сложного окружения организации преимущественно должны развивать организационно-гибкие ресурсы (квадрант А и С). Этим самым обеспечивая свою способность гибко реагировать на изменения во внешнем окружении.

³ Степлтон Тони. Маркетинг в условиях сложности: Учеб. пособие. Кн.1 / пер. с английского – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2010. – 49 с.: рис., табл., – (RS9 «Стратегия маркетинга в сложном окружении»).

⁴ Степлтон Тони. Маркетинг в условиях сложности: Учеб. пособие. Кн.1 / пер. с английского – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2010. – 49 с.: рис., табл., – (RS9 «Стратегия маркетинга в сложном окружении»).

⁵ Там же.

	Организационно-гибкие ресурсы	Организационно-специфические ресурсы
Гибкие в использовании ресурсы	<p>А</p> <p>(ресурсы могут найти применение в любой организации с любой деятельностью)</p> <ul style="list-style-type: none"> - денежная наличность - IT – оборудование - транспортные средства 	<p>В</p> <p>(ресурсы могут найти применение только в данной организации с любым видом деятельности)</p> <ul style="list-style-type: none"> - сети коммуникативных связей - бренд – КУЦ - высшее руководство
Специфические в использовании ресурсы	<p>С</p> <p>(ресурсы могут найти применение в любой организации с только данной деятельностью)</p> <ul style="list-style-type: none"> - лицензия на образовательную деятельность - преподавательский состав - библиотека - высшее руководство - здания 	<p>Д</p> <p>(ресурсы могут найти применение только в данной организации с только данной деятельностью)</p> <ul style="list-style-type: none"> - директор (его харизма, лидерские и другие способности) - образовательные программы, - система управления центром - творческий коллектив слушателей (их актерские данные, научный потенциал и пр.)

Рис. 1.3. Матрицы специфичности ресурсов

В тоже время стоит отметить, что если организация хочет сохранить высокие доходы, то ей необходимо поддерживать определенный уровень организационно-специфических ресурсов. В целом если рассматривать деятельность КУЦ, то соотношение организационно-гибкий и организационно-специфических ресурсов можно считать достаточно оптимальным.

2. Описание и оценка характера взаимоотношений КУЦ с ее потребителями.

Успешная деятельность любого образовательного учреждения невозможна без развития в той или иной степени маркетинга взаимоотношений. Это связано со спецификой деятельности, а именно предоставлением доверительных услуг с минимальной материальной составляющей. При этом потребитель принимает решение о сотрудничестве с организацией на основе сложившегося мнения о качестве услуги (образования), которое в свою очередь формируется на основе мнений друзей, знакомых, общественного мнения, на основе того насколько вежливо встретили, квалифицированно ответили на поставленные вопросы и т. д. Также учитывается наличие и состояние материально-технической базы, регалии директора, директората и пр.

В целом степень развития маркетинга взаимоотношений в КУЦ можно оценить исходя из следующей модели (рис. 1.4).

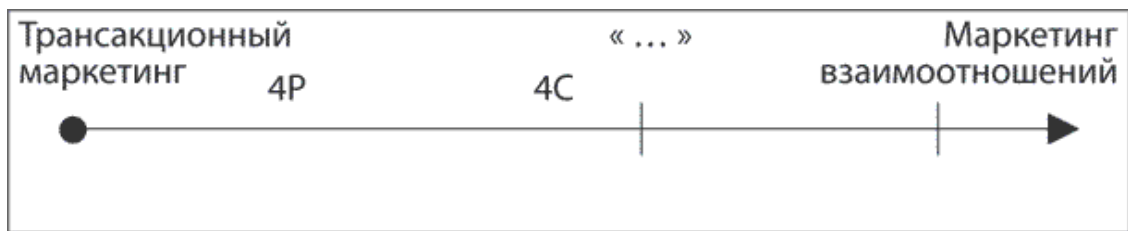


Рис. 1.4. Уровень развития маркетинга взаимоотношений в организации «...»

Таким образом, КУЦ имеется ряд признаков маркетинга взаимоотношений, однако говорить в целом о развитой системе маркетинга взаимоотношений в организации еще рано. Рассмотрим более подробно эти признаки (Табл. 1.1)⁶.

Таблица 1.1. Признаки развития маркетинга взаимоотношений в КУЦ

⁶ Винсент Келвин Маркетинг взаимоотношений: Учеб. пособие. Кн.2 / Пер. с английского – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2010. – 90 с.: рис., табл., – (RS9 «Стратегия маркетинга в сложном окружении»).

Признак	Да/нет	Примечание
1	2	3
<i>Базовые признаки</i>		
Долговременность	Да/нет	Не со всеми и не всегда. Организация говорит о развитии долгосрочных отношений, но часто дальше слов дело не идет.
Удержание старых потребителей	Да	Разработана схема лояльности, выраженные в предоставлении скидки за повторное обучение, обучение родственников, обучение группой
Большое количество коммуникаций и обратная связь	Да	Обратная связь предоставляется не всегда и не в полном объеме
Индивидуальный подход (кастомизация)	Нет	Уникальные курсы под требования клиента не разрабатываются
Учет интересов различных ЗС	Да/нет	Организация к этому стремится, но в части работы с внутренними потребителями ситуация хромает
Разделяемые цели, ценности, культура	Да/нет	Но с ограниченным составом потребителей
Прозрачность, открытость	да	Да в значительной степени. Организация активно информирует о себе и своей текущей деятельности через интернет, СМИ и пр.
Эмоциональность	Да/нет	Но с ограниченным составом потребителей
«Нерыночные отношения», бескорыстность	Нет	Элемент бескорыстия есть на уровне личных отношений сотрудников и студентов, но в целом в рамках организации он минимален

В целях описания и оценки сложившихся взаимоотношений КУЦ с потребителями используем «Модель шести рынков: расширенный взгляд на маркетинг взаимоотношений»⁷ (рис. 1.5).

⁷ Винсент Келвин Маркетинг взаимоотношений: Учеб. пособие. Кн.2 / Пер. с английского – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2010. – 90 с.: рис., табл., – (RS9 «Стратегия маркетинга в сложном окружении»).



Рис. 1.5. Модель шести рынков: расширенный взгляд на маркетинг взаимоотношений

Рынки потребителей. В качестве основных потребителей следует выделить: слушателей и их работодателей. Обычно работодатели выступают в качестве плательщиков, а их работники – слушатели в качестве конечных потребителей. Слушатели курсов бизнес-образования – это, как правило, работающие люди и их цели заключаются в получении удостоверения об образовании, актуальных знаний и расширении круга знакомств.

В целом следует отметить, что наибольшая степень развития маркетинга взаимоотношений имеет место в отношениях со слушательским активом, т. е. с теми слушателями, которые вовлечены в деятельность КУЦ, которые бескорыстно (только преследуя цели собственного развития) участвуют в различных общественных мероприятиях от имени центра (концертах, конференциях, акциях по продвижению КУЦ и т. д.).

Если рассмотреть ситуацию с точки зрения модели «Лестница потребительской лояльности»⁸ (Рис. 1.6), то состояние организации работы с различными потребителями КУЦ будет следующим.

Рынки поддержки. В качестве рынков поддержки выступают организации, с которыми у КУЦ установлены дружественные отношения и которые рекомендуют своим работникам получить у нас образование, а также школы, рекомендующие своим выпускникам получить у нас дополнительное образование. Все это способствует формированию положительного имиджа КУЦ в целом, а более тесное знакомство повышает доверие к нам и как следствие ведет к повышению количества поступающих за счет рекомендаций нас в качестве сильного образовательного центра.

Рынки поставщиков. Это, прежде всего школы, высшие учебные заведения, организации и предприятия. Со многими школами и ключевыми организациями выстроено достаточно тес-

⁸ Винсент Келвин Маркетинг взаимоотношений: Учеб. пособие. Кн.2 / Пер. с английского – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2010. – 90 с.: рис., табл., – (RS9 «Стратегия маркетинга в сложном окружении»).

ное сотрудничество, проходят совместные научные и общественные мероприятия. Их реализация, которых дает возможность, как Центру, так и школам заявлять о себе общественности, продвигать себя. Кроме того, для школ проведение различных тематических чтений, научных конференций, концертов, вечеров и встреч является обязательной деятельностью, за которую они отчитывается на уровне Управления образования города.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.