

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

На правах рукописи



**Изакова Наталья Борисовна**

**УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ  
МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ**

Диссертация на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Специальность 08.00.05 –

Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор

**Л. М. Капустина**

Екатеринбург – 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	13
1.1 Теоретические подходы к управлению маркетингом малого промышленного предприятия .....	13
1.2 Содержание концепции и комплекс маркетинга взаимоотношений применительно к малым промышленным предприятиям .....	26
1.3 Концептуальная модель управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений .....	40
2 МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ .....	51
2.1 Методология формирования информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом малого промышленного предприятия .....	51
2.2 Методы сегментирования и разработки портфеля стратегий управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями .....	68
2.3 Методика оценки сбалансированной системы показателей маркетинга и результативности маркетинга взаимоотношений малого промышленного предприятия .....	81
3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ .....	97
3.1 Определение состояния и тенденции развития внешней и внутренней среды маркетинга производителей поливинилхлоридного профиля .....	97
3.2 Апробация концептуальной модели управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений на малых промышленных предприятиях .....	110
3.2 Оценка результативности маркетинга взаимоотношений и совершенствование управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке поливинилхлоридного профиля .....	123
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	140
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	152
Приложение А – Построение регрессионной зависимости объемов продаж малого промышленного предприятия от спроса на рынке и удовлетворенности бизнес-потребителей взаимоотношениями с компанией .....	178

Приложение Б	– Анкета для опроса специалистов малых промышленных предприятий Свердловской области .....	180
Приложение В	– Анализ российского рынка поливинилхлорида .....	182
Приложение Г	– Исследование факторов, влияющих на объем продаж ПВХ-профиля на российском рынке .....	187
Приложение Д	– Анализ ассортимента ООО «Адепласт» методами ABC- и XYZ-анализа .....	191
Приложение Е	– Ежемесячные объемы продаж по товарному ассортименту ООО «Адепласт» в 2014–2016 гг. с учетом сезонного коэффициента .....	195
Приложение Ж	– SWOT-анализ ООО «Адепласт» .....	196
Приложение И	– Анализ конкурентоспособности ООО «Адепласт» .....	198
Приложение К	– База данных потребителей ООО «Адепласт» .....	201
Приложение Л	– Таблица шагов агломерации .....	208
Приложение М	– Дендограмма кластерного анализа .....	212
Приложение Н	– Двухэтапный кластерный анализ .....	213
Приложение П	– Дерево классификации потребителей ООО «Адепласт» .....	214
Приложение Р	– База данных потребителей АО «АЗПТ» .....	215
Приложение С	– Анкета для выявления уровня удовлетворенности бизнес-потребителей результатами взаимоотношений с малым промышленным предприятием .....	220
Приложение Т	– Результаты дисперсионного анализа .....	221
Приложение У	– Результаты корреляционного анализа между удовлетворенностью потребителей и их пожизненной ценностью .....	223

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы диссертационного исследования.** В условиях растущей конкуренции применение маркетинговых технологий является одним из факторов устойчивого развития и увеличения рыночной доли компаний, что обуславливает актуальность формирования результативной системы управления маркетингом малых промышленных предприятий. В Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации до 2030 г. поставлена цель увеличить долю малого и среднего бизнеса в объеме ВВП до 40 % к 2030 г. При этом в 2018 г. доля данной группы предприятий в ВВП России находилась на уровне 20 %, что ниже, чем во многих странах мира. Количество малых предприятий в 2018 г. уменьшилось по сравнению с 2017 г. на 4,8 %, а число работников, занятых на малых предприятиях, – на 6,7 %. Отраслевая структура малого бизнеса в России характеризуется доминированием предприятий оптовой и розничной торговли, в связи с чем одним из государственных стратегических ориентиров выдвигается увеличение доли промышленности в обороте малого и среднего предпринимательства с 9 до 20 % к 2030 г.

Поиск путей повышения конкурентоспособности малых промышленных предприятий на российском рынке продукции производственного назначения является актуальной народнохозяйственной задачей. Диссертационное исследование посвящено развитию управленческих маркетинговых компетенций и формированию системы управления маркетингом малых промышленных предприятий, выявлению факторов, позволяющих малому бизнесу обеспечивать высокую приспособляемость к изменениям рыночной среды. Отсутствие организационного центра управления маркетингом в силу ограниченной численности управленческого персонала на малом предприятии усугубляет проблему низкой результативности маркетинговых управленческих решений. Учитывая, что в современной рыночной экономике возрастающую роль играют маркетинговые исследования, прогнозирование сбыта, владение эффективными технологиями продаж, автор исследует на-

учную проблему совершенствования управления и повышения результативности маркетинговой деятельности малого промышленного предприятия на рынке B2B.

Исследования показывают, что 20 % компаний малого и среднего бизнеса используют инструменты маркетинга взаимоотношений, а на рынке B2B особую значимость имеет установление долговременных взаимоотношений с клиентами малого промышленного предприятия. В связи с этим требуется научное обоснование и внедрение в практику малого промышленного бизнеса методических подходов к формированию результативной системы управления маркетингом на рынке B2B.

**Степень разработанности проблемы.** Теоретические аспекты управления маркетингом, в том числе на малых предприятиях, рассмотрены в исследованиях И. Ансоффа, Г. Л. Багиева, Г. А. Васильева, Е. П. Голубкова, Е. Дихтля, П. Дойля, К. Л. Келлера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, Б. А. Соловьева, Ф. Уэбстера, Е. В. Писаревой, И. И. Пичурина, Р. Р. Сидорчука, О. А. Третьяк и др.

Развитие маркетинга взаимоотношений на промышленных рынках и методических подходов к управлению взаимоотношениями с потребителями отражены в трудах Л. Аксоа, Т. Амблера, Ф. Батла, М. А. Бека, Г. Л. Багиева, Л. Берри, Р. Бремана, М. Брюна, Ш. Гопалакришны, Я. Гордона, К. Гренруса, Э. Гуммессона, С. Гупты, Дж. Игана, Дж. С. Карпентера, Л. М. Капустиной, В. Кумара, С. П. Куца, Р. М. Моргана, П. Науда, А. Парватияра, Д. Пейна, Ю. Ф. Поповой, М. Портера, Р. Руста, М. Синхи, М. М. Смирновой, Ю. Н. Соловьевой, Р. К. Сривастаны, О. А. Третьяк, С. Д. Ханта, Дж. Н. Шета, О. У. Юлдашевой и др.

Теоретические и методологические аспекты информационно-аналитического обеспечения маркетинга получили освещение в работах таких ученых, как А. Ю. Бирюков, Л. И. Бушуева, Р. Е. Гуд, Н. К. Малхотра, Л. Мокейн, С. В. Мхитарян, Д. Ф. Кох, К. Ли, С. М. Поп, И. В. Рожков, Дж. Талвинен, Р. Р. Толстяков, С. Х. Сан, К. Чен, Г. А. Черчилль, К. А. Якунин и др.

Результативность маркетинга рассматривается в работах Р. Г. Гучетль, М. Джеффри, О. В. Китовой, Г. Кокинза, В. А. Колочевой, О. К. Ойнер, Н. И. Попова, А. Прайснера, Д. Эксона и др.

Анализ научной литературы показал, что недостаточно исследованными остаются вопросы управления маркетингом малых промышленных предприятий на рынке B2B, построения долгосрочных взаимоотношений с потребителями, информационного обеспечения маркетинговой деятельности, выбора показателей результативности маркетинга отношений. Актуальность и недостаточная научная разработанность проблемы формирования системы управления маркетингом малых промышленных предприятий определили выбор цели и задач диссертационного исследования.

**Объектом исследования** выступает маркетинговая деятельность малых промышленных предприятий на рынке B2B.

**Область исследования** соответствует п. 9.4 «Состояние и тенденции развития внешней и внутренней среды маркетинговой деятельности, сегментация рынков и определение рыночных ниш», п. 9.5 «Внутриорганизационный маркетинг, его цели, методы и влияние на конечные результаты деятельности организации. Маркетинг отношений как элемент корпоративной стратегии, внутренний и интерактивный маркетинг, процесс построения долгосрочных, взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами организации (клиентами, поставщиками, дистрибьюторами, персоналом)» Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг).

**Предметом исследования** являются организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе формирования системы управления маркетингом и оценки результативности маркетинговой деятельности малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений.

**Цель исследования** состоит в развитии теоретических и методических положений по управлению маркетингом малых промышленных предприятий на рынке B2B на основе концепции маркетинга взаимоотношений.

Цель и логика диссертационного исследования предопределили постановку и решение следующих **задач**:

1) обосновать применение концепции маркетинга взаимоотношений в управлении маркетингом малого промышленного предприятия на рынке B2B и уточ-

нить комплекс маркетинга взаимоотношений применительно к малым промышленным предприятиям на основе использования ценностно ориентированного подхода;

2) предложить концептуальную модель и информационно-аналитическое обеспечение управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке B2B на основе концепции маркетинга взаимоотношений;

3) предложить методический инструментарий мониторинга факторов внешней и внутренней маркетинговой среды малого промышленного предприятия;

4) разработать и апробировать методический подход к оценке сбалансированной системы показателей маркетинга, результативности управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений на малых промышленных предприятиях и интегрального показателя удовлетворенности бизнес-потребителей.

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам изучения промышленного маркетинга, специфики маркетинговой деятельности промышленных предприятий малого бизнеса на рынке B2B. Используются методы анализа и синтеза, методы маркетинговых исследований: опрос, глубинное интервью, кабинетные исследования, метод экспертных оценок; экономико-статистические методы на основе программного продукта SPSS: корреляционный, дисперсионный, кластерный, регрессионный анализ, метод таблиц сопряженности, метод деревьев классификации.

**Информационной базой исследования** послужили данные отраслевых порталов и консалтинговых компаний, специализирующихся на проведении маркетинговых исследований отраслевых рынков; годовые отчеты и первичная документация ООО «Адепласт», АО «Арамилский завод передовых технологий»; материалы опроса экспертов – руководителей коммерческих подразделений, отделов продаж фирм, закупающих профиль для производства оконной продукции; результаты маркетинговых исследований автора, анкетных опросов и глубинных интервью потребителей, поставщиков и сотрудников ООО «Адепласт» и АО «Арамилский завод передовых технологий», а также ресурсы сети Интернет.

**Результаты исследования, обладающие, по мнению автора, признаками научной новизны.**

1. Обосновано формирование модели управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений исходя из особенностей промышленного рынка и маркетинга малых предприятий. Уточнены определение и содержание элементов комплекса маркетинга взаимоотношений 4R Э. Эттенберга (relationship, retrenchment, relevance, reward) – взаимодействие, экономия, релевантность, вознаграждение, который дополнен ценностями и индикаторами удовлетворенности бизнес-потребителей по маркетинговым компетенциям малого промышленного предприятия на рынке B2B, что позволяет развивать долгосрочные взаимовыгодные отношения с потребителями малого промышленного предприятия с использованием инструментов маркетинга взаимоотношений и оценивать интегральный показатель их удовлетворенности (п. 9.5 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

2. Предложена концептуальная модель управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе методологии SOSTAC (Situation analysis, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control), отличающаяся от известных моделей включением дополнительных блоков: комплекса маркетинга взаимоотношений 4R, маркетинговых целей по бизнес-перспективам Р. Каплана и Д. Нортона, сбалансированной системы показателей маркетинга и результативности маркетинга взаимоотношений, преимуществом которой являются интеграция управления маркетингом в общую систему управления малого промышленного предприятия, информационно-аналитическое обеспечение управленческих решений, разработка портфеля стратегий управления взаимоотношениями с ключевыми потребителями на основе их ценностей (п. 9.4 и 9.5 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

3. Представлен и реализован на практике методический инструментарий мониторинга факторов внешней и внутренней маркетинговой среды, сегментирования бизнес-потребителей малого промышленного предприятия с использованием регрессионного, многофакторного дисперсионного, кластерного анализа, метода деревьев классификации, позволяющий определять ключевые сегменты, количест-



венно оценивать влияние цен конкурентов, рекламной деятельности, широты дилерской сети на сбыт продукции на рынке B2B и прогнозировать объем продаж малого промышленного предприятия в зависимости от рыночного спроса и удовлетворенности бизнес-потребителей (п. 9.4 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

4. Разработана и апробирована методика оценки результативности маркетинга взаимоотношений и интегрального показателя удовлетворенности бизнес-потребителей с учетом их ценностей по каждому элементу комплекса маркетинга взаимоотношений 4R; предложена сбалансированная система показателей маркетинга малого промышленного предприятия для определения вклада маркетинга в развитие бизнес-перспектив компании и его влияния на конечные результаты деятельности предприятия, позволяющая определять степень достижения маркетинговых целей, реализовывать стратегии управления взаимоотношениями с ключевыми бизнес-потребителями и совершенствовать маркетинговые компетенции малого промышленного предприятия (п. 9.5 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

**Теоретическая значимость исследования** состоит в развитии теоретических положений формирования системы управления маркетингом малых промышленных предприятий на основе концепции маркетинга взаимоотношений, в обосновании ценностного подхода к разработке комплекса маркетинга взаимоотношений и информационно-аналитического обеспечения системы управления маркетингом на рынке B2B.

**Практическая значимость диссертационного исследования** заключается в возможности использования его результатов для формирования системы управления маркетингом и построения результативных взаимоотношений с бизнес-потребителями малого промышленного предприятия. Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в преподавании дисциплин «Маркетинг», «Маркетинговые исследования», «Промышленный маркетинг», «Маркетинг взаимоотношений», «Управление маркетингом».

**Апробация и реализация результатов исследования.** Основные положения диссертационного исследования получили положительную оценку на международных и всероссийских научно-практических конференциях в таких городах,

как Екатеринбург (2014–2018 гг.), Москва (2014–2017 гг.), Прага (2016–2018 гг.), Албена (2017 г.), Боровец (2018 г.), Нижневартовск (2018 г.), Чебоксары (2018 г.).

Основные научно-практические рекомендации диссертационного исследования использованы при выполнении хоздоговорных исследований по темам: «Маркетинговое исследование российского рынка поливинилхлоридного профиля и разработка плана маркетинга производственного предприятия в условиях кризиса» (2016 г., заказчик – ООО «Адепласт», договор № М-12/2016); «Проектирование маркетинговой информационной системы промышленного предприятия» (2017 г., заказчик – ООО «Адепласт», № М-40/2017); «Оценка результативности маркетинга взаимоотношений ООО „Адепласт“» (2018 г., заказчик – ООО «Адепласт», № М-46/2018).

Представленные в работе теоретические и методические положения внедрены в управление маркетингом малых промышленных предприятий ООО «Адепласт», АО «Арамильский завод передовых технологий» (Свердловская область), ООО «Генезис», что подтверждается соответствующими документами.

Теоретические положения и аналитические результаты диссертационного исследования используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет».

**Публикации.** Результаты исследования опубликованы в научных журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ (8 статей общим объемом 4,45 п. л., из них авторских 2,0 п. л.). Всего по теме диссертационного исследования опубликованы 34 работы, в том числе две монографии, общим объемом 22,2 п. л. (из них 14,0 п. л. авторских).

**Объем и структура диссертации** соответствуют предмету, цели, задачам и логике исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 248 наименований, и 17 приложений. Работа содержит 20 таблиц и 27 рисунков. Общий объем диссертации – 177 страниц.

Во *введении* обоснована актуальность темы исследования, сформулированы его цель и задачи, определены объект и предмет, сформулирована научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

В *первой главе* «Теоретические основы управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке В2В» уточняется понятийно-категориальный аппарат маркетинга взаимоотношений применительно к промышленным предприятиям малого бизнеса, проводится анализ теоретических аспектов управления маркетингом малого промышленного предприятия, анализируется содержание информационного обеспечения управления маркетингом малого промышленного предприятия.

Во *второй главе* «Методическое и информационное обеспечение управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений» представлена структура информационных потоков, которые обеспечивают процесс управления маркетингом малого промышленного предприятия, методический инструментарий мониторинга факторов внешней и внутренней маркетинговой среды, сегментирования бизнес-потребителей, методика оценки результативности маркетинга взаимоотношений и интегрального показателя удовлетворенности с учетом ценностей бизнес-потребителей малого промышленного предприятия.

В *третьей главе* «Направления совершенствования управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений» представлены результаты мониторинга внешней и внутренней среды маркетинговой деятельности производителя поливинилхлоридного профиля, разработана и апробирована модель управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений для промышленных предприятий малого бизнеса ООО «Адепласт» и АО «Арамильский завод передовых технологий», проведена оценка результативности маркетинга взаимоотношений и разработаны рекомендации по совершенствованию управления маркетингом малых промышленных предприятий.

В *заключении* обобщены результаты исследования, представлены основные выводы.

В *приложениях* представлены вспомогательные материалы, дополняющие отдельные положения диссертации.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Теоретические подходы к управлению маркетингом малого промышленного предприятия

Условием успешного развития малого промышленного предприятия является управление маркетинговой деятельностью с учетом технологических возможностей предприятия, эффективное использование имеющихся и привлекаемых ресурсов, адаптация к изменчивым факторам окружающей среды. В современных условиях высококонкурентной среды результативное управление маркетингом выступает одним из факторов сохранения и увеличения рыночной доли малых предприятий на промышленном рынке и их дальнейшего устойчивого развития.

Значимость проблематики управления маркетингом рассматривается большинством авторов в контексте ведения успешной рыночной деятельности и повышения конкурентоспособности компании на рынке. Интеграция маркетинговой деятельности в систему управления предприятием и использование маркетинга как философии управления признается сегодня в качестве одного из ключевых факторов успеха компании на рынке. Комплексный интегрированный подход при реализации маркетинговой стратегии, с точки зрения Е. В. Писаревой, должен служить целевым ориентиром при принятии любых управленческих решений [116].

Акценты и ракурсы управленческой концепции маркетинга меняются по мере возникновения новых оснований для совершенствования механизма взаимодействия производства и потребления, возникающих в результате их развития [154, с. 136]. Ф. Котлер определяет управление маркетингом как процесс, включающий анализ, планирование, реализацию и контроль за проведением мероприятий, проводимых для установления, укрепления и поддержания выгодных обменов с целевыми покупателями с целью получения прибыли, роста объема сбыта, увеличения

доли рынка и т. п. [78]. П. Дойль в определении управления маркетингом также делает акцент на необходимости выявления, изучения и учета потребностей заинтересованных во взаимодействии с компанией групп для дальнейшей разработки товаров, установления на них цен, распределения и продвижения с целью осуществления обменов, удовлетворяющих данные потребности [31]. Г. Л. Багиев определяет управление маркетингом как сложную пространственную систему, направленную на поиск и удовлетворение уникальных потребностей покупателей [95].

Анализ данных определений позволяет сформулировать цель управления маркетингом малого промышленного предприятия как наиболее полное удовлетворение потребителей, достижение прибыльности предприятия на рынке, укрепление целевых позиций компании в интересах роста объемов сбыта продукции и увеличения доли рынка.

Специфика управления маркетингом малого промышленного предприятия обуславливается спецификой промышленного рынка, внешней и внутренней среды компании. Промышленный рынок имеет ряд особенностей, которые существенно отличают его от рынка индивидуальных потребителей. В научной литературе по маркетингу представлены различные трактовки термина «промышленный рынок». Традиционное определение промышленного рынка, принятое за основу многими учеными, дал Ф. Уэбстер, представив его как рынок, на котором осуществляется продажа товаров и услуг промышленным и институциональным клиентам [156]. Ж.-Ж. Ламбен [89], Ф. Котлер [77], А. И. Ковалев [73], Л. Е. Басовский [14] также придерживаются данного подхода в определении промышленного рынка, но делают акцент на том, что приобретаемые товары используются для производства других товаров или услуг, которые имеют производственно-техническое назначение.

Более широкое определение промышленного рынка дали Р. Норман и Р. Рамирев в 1993 г., включив в него широкий круг партнеров, помимо потребителей; авторы определили его как «созвездие создания ценности» [227]. С. П. Куц, также придерживаясь данного подхода, относит к промышленным рынкам все рынки, сделки на которых осуществляются между компаниями, в результате взаимодей-

ствия которых формируется цепочка создания ценности [83]. Основываясь на определении в широком смысле, С. П. Куц и М. М. Смирнова относят промышленные рынки к рынкам B2B (business-to-business), на которых осуществляются сделки между компаниями и организациями, в том числе между промышленными компаниями, государственными, исследовательскими, некоммерческими организациями, университетами и др., являющимися бизнес-потребителями на промышленном рынке [84]. Автор также придерживается данного подхода и исследует деятельность малых предприятий на промышленных B2B-рынках, создающих материальную продукцию или оказывающих промышленные услуги, необходимые для осуществления дальнейшей производственной деятельности.

Изучению особенностей промышленных рынков и маркетинга на промышленных рынках посвящено большое количество работ зарубежных и российских ученых. Созданная в Европе Международная группа по изучению проблем промышленного маркетинга и закупок IMP (The Industrial Marketing and Purchasing Group) на основе всесторонних широкомасштабных исследований промышленных рынков различных стран разработала модель маркетинга, в которой все участники взаимодействий, происходящих в результате бизнес-обмена, являются равными партнерами [209]. R. Vreman и P. W. Turnbull на основе эмпирических исследований, проведенных IMP, делают вывод о том, что основная часть заключенных контрактов на промышленных рынках основываются на сложившихся деловых взаимоотношениях, взаимном доверии и готовности приспособиться друг к другу [178]. P. Naude и C. Holland утверждают, что именно постоянство обмена на промышленном рынке приводит к упорядочению взаимоотношений между компанией-продавцом и компанией-покупателем, что в свою очередь зависит от всего комплекса взаимоотношений, которые сложились как в рамках одной отрасли, так и на межотраслевом уровне [226].

Анализ исследований различных ученых позволил систематизировать особенности промышленного рынка и маркетинга на промышленном рынке (таблица 1).

Таблица 1 – Особенности промышленного рынка B2B

Характеристика	Особенности промышленного рынка	Особенности маркетинга
1. Спрос	<p>Вторичный, производный, зависит от спроса конечных потребителей.</p> <p>Чувствителен к изменениям во внешней среде.</p> <p>Слабоэластичный по цене, так как высоки издержки переключения.</p> <p>Зависимость от цены на товары-субституты.</p> <p>Парность (связанность) спроса.</p> <p>Нестойкость спроса, связанная с колебаниями спроса на потребительском рынке и научно-техническим прогрессом.</p> <p>Формируемый по ключевым потребителям</p>	<p>Необходим анализ факторов, влияющих на всех участников производственной цепи: от компании-производителя до конечного потребителя.</p> <p>Необходимы акценты на ценность товара для промышленного потребителя, его качество, особые характеристики, уровень обслуживания.</p> <p>Важность анализа цен на товары-субституты.</p> <p>Включение в ассортимент комплектующих, отдельных элементов, дополняющих основной товар, комплексность продаж.</p> <p>Диверсификация ассортимента, обновление технологической базы.</p> <p>Сегментирование с учетом прибыльности ключевых потребителей</p>
2. Потребители	<p>Ограниченное количество и высокий уровень компетенции потребителей.</p> <p>Решения о покупке принимаются закупочным центром.</p> <p>Решение о покупке принимается на основе технических требований и особенностей производства.</p> <p>Ключевые потребители обладают большой рыночной властью.</p> <p>Потребители значительно отличаются друг от друга.</p> <p>Возможность географической концентрации компаний-потребителей.</p> <p>Большие объемы закупок</p>	<p>Разработка персональных предложений ключевым потребителям.</p> <p>Высокие требования к профессионализму специалистов по продажам.</p> <p>Необходимость постоянных личных контактов с лицами, принимающими решение о покупке.</p> <p>Владение информацией об особенностях производства потребителей.</p> <p>Значительная роль прямых каналов и личных продаж.</p> <p>Акцент на взаимоотношения и взаимодействие.</p> <p>Учет факторов риска при выборе и смене партнеров в цепочке создания ценности.</p> <p>Разработка специальных предложений по цене, условиям производства, доставке ключевым потребителям</p>
3. Товар	<p>Рациональные оценки товара доминируют над эмоциональными.</p> <p>Товар включается в дальнейший производственный процесс компании-потребителя.</p> <p>Качество товара влияет на получаемый результат дальнейшего производства.</p> <p>Может иметь широкий спектр применения</p>	<p>Разработка и предоставление потребителям технических паспортов продукции.</p> <p>Включение в инструменты продвижения информации об особых технических характеристиках товара.</p> <p>Согласование интересов при адаптации товарных предложений, кастомизированные товарные предложения.</p> <p>Техническая поддержка и сопровождение потребителей.</p> <p>Организация сервисной службы</p>
Примечание. Составлено автором по: [15, с. 15–16; 82; 125, с. 171; 167].		

Выделяя различные аспекты особенных характеристик маркетинга на промышленных рынках, большинство ученых сходятся во мнении, что ключевым направлением маркетинговой деятельности промышленного предприятия должно быть построение взаимоотношений с потребителями. О. У. Юлдашева, отмечая тот факт, что потребители хорошо осведомлены о технических характеристиках продукции и выдвигают высокие требования к ее качеству, говорит о необходимости использования наиболее совершенных способов удовлетворения потребностей промышленных покупателей [168]. Л. М. Капустина характеризует промышленных потребителей не только как покупателей, требующих индивидуального подхода, но и как участников рынка, определяющих ценность тех товаров или услуг, которые они хотели бы получить [69, с. 21–23]. С. П. Куц и М. М. Смирнова исходят из того, что ориентированная на рынок промышленная компания регулярно изучает источники альтернативных конкурентных преимуществ для того, чтобы определить пути создания большей ценности для покупателей, и, соответственно, для достижения долгосрочных результатов вынуждена создавать и поддерживать долгосрочные взаимоотношения с ними [82, с. 34].

Маркетинг на промышленном рынке в России, по мнению И. И. Пичурина, имеет ряд отличий от мировой практики, которые состоят в низком уровне интеграции российской экономики в мировую, ориентации на внутренний рынок, условиях импортозамещения, значительных расстояниях между субъектами экономической деятельности, низкой обеспеченности техническими материалами для ремонта и обслуживания проданного оборудования, узкой специализации производства. В данных условиях задача малых промышленных предприятий – увидеть особенности рынка, предложить продукцию, адаптированную к этим особенностям, и суметь доказать покупателям ценность данной продукции [119].

К категории субъектов малого предпринимательства в Российской Федерации относят предприятия, соответствующие условиям, установленным федеральным законодательством [104]. Среднесписочная численность работников для малых предприятий – до 100 чел.; предельные значения дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, составляют 800 млн р. [103].



В Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации до 2030 г. в качестве пути создания конкурентоспособной, гибкой и адаптивной экономики, которая обеспечивает высокий уровень индивидуализации товаров и услуг, скорость технологического обновления и стабильную занятость, определено развитие сферы малого и среднего бизнеса, доля которого в объеме ВВП России должна достигнуть 40 % к 2030 г. [105]. Одним из ключевых ориентиров достижения цели стратегии развития является увеличение доли обрабатывающей промышленности в обороте сектора малого и среднего предпринимательства до 20 %. Анализ автором статистической информации [42; 51] показал, что в 2018 г. доля малого и среднего предпринимательства (МСП) в ВВП России не превышает 20 % (в мире – от 35 % и более), а доля промышленных предприятий среди них составляет лишь 9 % и сохраняет тенденцию к снижению. Также усилился переход среднего бизнеса в малый, малого – в микробизнес. Количество малых предприятий в 2018 г. уменьшилось по сравнению с 2017 г. на 4,83 % (на 12 818 ед.), а число работников, занятых на малых предприятиях, сократилось на 6,7 % [33]. Индекс предпринимательской уверенности на малых промышленных предприятиях в IV квартале 2016 г. составил 11 %, что значительно ниже, чем у крупных промышленных компаний – 4 % [127].

Развитие малого бизнеса, как показывает опыт разных стран, оказывает положительное влияние на рост экономики: развивается конкурентная среда, растет потребительский сектор, создаются новые рабочие места. Отраслевая структура малого бизнеса в России характеризуется доминированием предприятий оптовой и розничной торговли, которые составляют 37,3 % от общего количества субъектов малого бизнеса Российской Федерации по видам экономической деятельности; 21,7 % представляют предприятия, осуществляющие операции с недвижимым имуществом, арендой и предоставлением услуг; 12,1 % – строительство; 8,9 % – обрабатывающие производства; 7,8 % – транспорт и связь; 2,4 % – сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство, рыболовство, рыбоводство; 1 % – добыча полезных ископаемых; 8,8 % – другие виды деятельности [92, с. 25]. Для реализации по-

тенциала развития малого предпринимательства необходимы изменение его отраслевой структуры, активизация роста малых промышленных предприятий.

Анализ внешней среды российских малых промышленных предприятий демонстрирует большое количество негативных факторов, влияющих на их деятельность. По информации Аналитического центра при Правительстве РФ, 40 % представителей малого бизнеса считают, что действия и инициативы по государственной поддержке не оказывают положительного влияния на их развитие [113]. Основной причиной отказа от государственной поддержки (субсидирования затрат, выделения грантов, микрозаймов на льготных условиях, поручительства при кредитовании в банках) является высокий уровень бюрократии. Кроме того, многие госпрограммы ориентированы на поддержку отдельных категорий компаний: инновационных, экспортно ориентированных, социально направленных, что для малых предприятий требует сложной бюрократической доказательной базы и препятствует их обращению за поддержкой. Начиная с 2015 г. объемы финансирования помощи малому бизнесу от государства уменьшились с 17,5 млрд до 10,7 млрд р. в 2016 г., до 7,5 млрд р. в 2017 г., в 2018 г. произошло очерченное снижение до 5 млрд р. [146].

Неэффективность государственной поддержки малого бизнеса по итогам 2013–2017 гг. выявлена также Счетной палатой Российской Федерации. По данным аудиторов, более чем в четыре раза снизился главный целевой показатель госпрограммы «количество вновь созданных рабочих мест в секторе малого и среднего предпринимательства» – с 108 000 в 2014 г. до 25 000 в 2017 г. Специалисты Счетной палаты также отмечают отсутствие взаимосвязи между установленными плановыми значениями и выделяемыми размерами субсидий регионам. Также не достигнута цель по увеличению долгосрочного кредитования малого предпринимательства: в 2015–2017 гг. доля кредитов малому бизнесу, обеспеченных гарантиями в рамках Национальной гарантийной системы, снизилась и на январь 2018 г. составила лишь 4,8 % [7]. Также стоит отметить, что в действиях государства по предоставлению помощи малым предприятиям нет четкой системы: одни льготы быстро отменяются, взамен предоставляются другие, зачастую

ухудшая положение предприятий; нет открытой и понятной информационной системы о возможностях и путях получения льгот; отсутствует единая система мониторинга результативности предоставленной финансовой помощи малому бизнесу.

Среди негативных факторов, ограничивающих рост производства на малых промышленных предприятиях, отмечается недостаточный спрос на продукцию на внутреннем и внешнем рынках, высокий уровень налогообложения, неопределенность экономической ситуации, недостаток финансовых средств, высокий процент коммерческого кредита, недостаток квалифицированных рабочих, изношенность и отсутствие оборудования, конкурирующий импорт, отсутствие или несовершенство нормативно-правовой базы [92, с. 25]. Проведение тендеров на распределение работ по государственным заказам, а также в строительной, металлургической, машиностроительной и других отраслях предполагает соблюдение большого количества требований для аккредитации участников в тендерных сделках, которые не всегда выполнимы для малых предприятий.

Большой рыночной силой обладают крупные поставщики, которые не готовы адаптироваться к условиям работы с представителями малого промышленного бизнеса; они требуют больших объемов поставок, диктуют собственные условия оплаты и сроки поставок, условия хранения и транспортировки. Компания-производитель в такой ситуации берет на себя всю ответственность перед потребителем за те аспекты его деятельности, на которые влияет поставщик, и пытается урегулировать все вопросы собственными силами, принимая большую часть рисков.

Малые промышленные предприятия в большей степени ориентированы на региональные рынки, что ограничивает круг субъектов рыночной деятельности. В связи со значительной зависимостью от крупных ключевых клиентов они могут сознательно идти на уменьшение прибыли ради сохранения таких потребителей и загрузки производства и сотрудников. В условиях активного развития новых технологий, знаний, инноваций наметилась тенденция к сокращению жизненного цикла промышленной продукции, что требует регулярных вложений в исследовательскую деятельность и совершенствование технологических процессов. При ограниченных финансовых ресурсах, изношенности и отсутствии современного

оборудования малые предприятия уступают свои позиции в данном вопросе крупному промышленному бизнесу и конкурирующему импорту.

Р. Р. Сидорчук связывает проблемы малого бизнеса с отсутствием достаточных маркетинговых инструментов [136] и показывает, что ярко выраженная особенность деятельности субъектов малого бизнеса требует значительного переосмысления, дополнения и уточнения положений теории и методологии классического маркетинга, их адаптации применительно к сфере малого предпринимательства [133].

К внутренним особенностям малого промышленного бизнеса можно отнести преобладание неформального характера управления, отсутствие стратегического видения будущей деятельности, ограниченность в ресурсах. В основе принятия решений на малых предприятиях нередко лежат личностные взаимоотношения и опыт руководителей компании, а функции управления размыты и часто не закреплены за конкретными ответственными лицами или отдельным подразделением. Как правило, на малых предприятиях не создаются подразделения маркетинга, выполнение маркетинговых функций берет на себя руководитель компании, распределяя часть ответственности на других сотрудников. Отсутствие организационного центра управления маркетингом, ответственных за решение конкретных вопросов, функционального распределения полномочий значительно снижает результативность управления.

В результате постоянных, повторяющихся контактов с ограниченной группой ключевых бизнес-потребителей малые предприятия на промышленных рынках переходят от разовых транзакций к долгосрочным взаимовыгодным отношениям с ними. Это дает возможность совместными усилиями создавать ценность, которую хотели бы получить потребители, и повысить их удовлетворенность. Е. В. Исаева, исследуя особенности предприятий малого бизнеса, выделяет активную роль сотрудников в установлении взаимоотношений с потребителями, которые могут «приближать» товар или услугу к потребителю и создавать таким образом дополнительную (индивидуальную, уникальную) ценность [64].

Несмотря на многочисленные публикации, посвященные малому бизнесу, специфика маркетинга малых промышленных предприятий изучена слабо. Большинство исследований, связанных с изучением маркетинговой деятельности субъектов малого бизнеса, не затрагивают особенностей, диктуемых промышленным рынком (Е. В. Исаева [66], Р. Р. Сидорчук [134], О. В. Иванченко [35]). При этом отраслевая структура демонстрирует слабый уровень развития малого промышленного бизнеса, что, по нашему мнению, связано со сложностью промышленного рынка и значительными ограничениями, создаваемыми внешней средой, и определяет необходимость изучения и учета данных факторов при разработке системы управления маркетингом малого промышленного предприятия.

Анализируя структуру малого промышленного бизнеса, И. И. Пичурин выделяет в ней компании-«сателлиты», полностью зависящие от заказов породивших их корпораций, работающих по их спецификациям и ценам, и независимых участников промышленного рынка. «Сателлиты» не являются участниками рынка в части продукции, созданной по заказам головных предприятий и, следовательно, не нуждаются в маркетинге. При этом опыт существования независимых малых предприятий на промышленном рынке, по мнению данного автора, не дает достаточного количества положительных примеров успешной маркетинговой деятельности. Непременным условием изменения данной тенденции исследователь считает реализацию маркетинговой деятельности, направленной на создание и удержание потребителя [119].

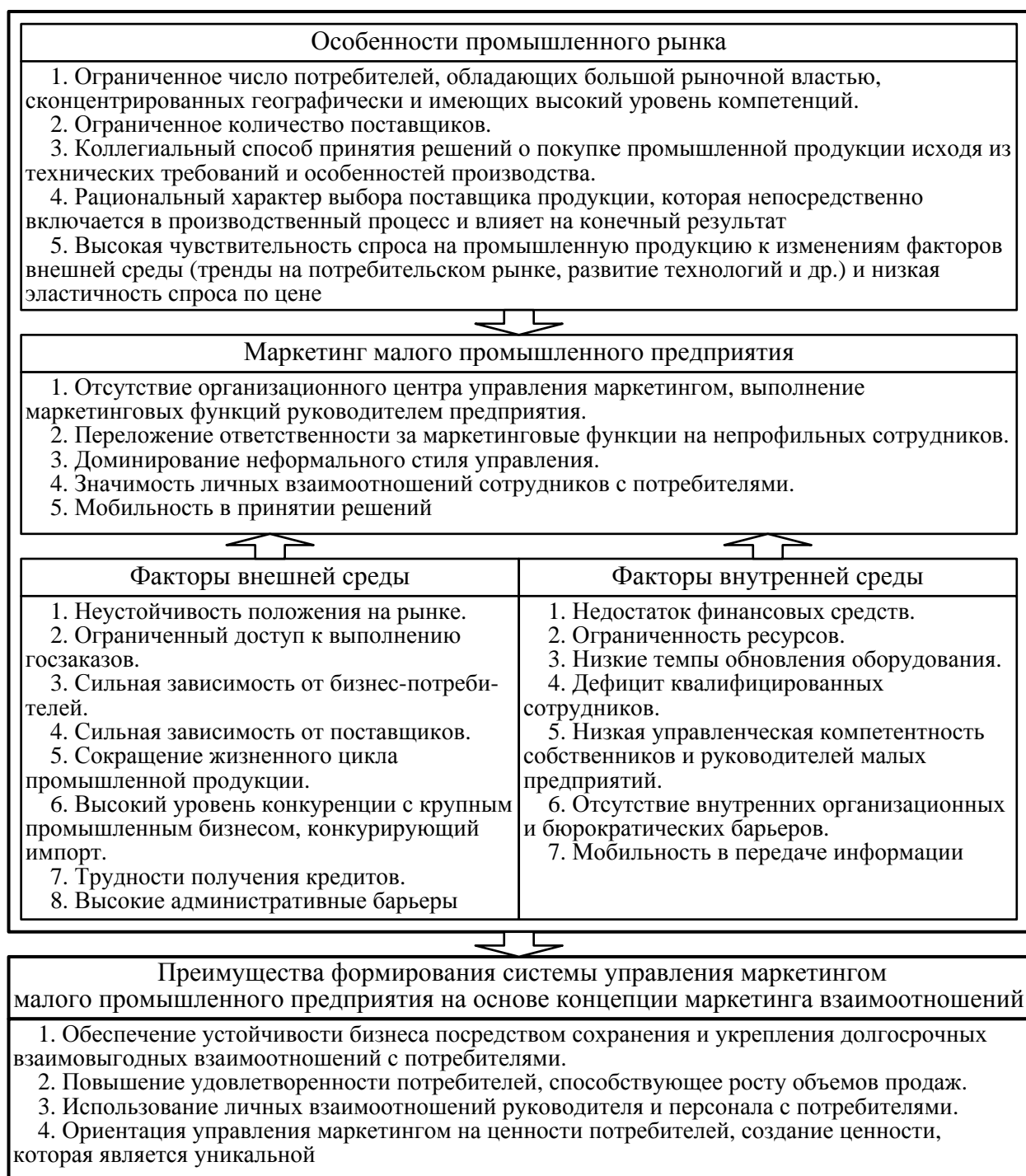
Р. Р. Сидорчук классифицирует субъекты малого бизнеса на основе перспектив расширения их деятельности и выделяет компании-«сателлиты», напрямую зависящие от отношений с более крупным предприятием-партнером; «локальные», работающие в условиях и специфике «локального» рынка, и предприятия «свободного развития», не ограниченные вышеперечисленными условиями и готовые развиваться с целью расширения масштабов их деятельности. Для каждой из данных групп компаний автор определяет классический маркетинговый инструментарий [134].

Принимая позицию данных авторов, мы будем рассматривать в диссертационном исследовании малые промышленные предприятия, являющиеся самостоятельными участниками рынка, нуждающимися в маркетинге.

В условиях падающего спроса и растущей конкуренции успешность малого промышленного бизнеса в значительной степени определяется его способностью эффективно взаимодействовать с потребителями. Особую актуальность приобретает применение концепции маркетинга взаимоотношений, основная идея которой состоит в том, что долговременные взаимоотношения с потребителями представляют собой один из ключевых ресурсов, приносящих прибыль в долгосрочной перспективе. Анализ представленных автором факторов обосновывает практическую значимость маркетинга взаимоотношений для малых промышленных предприятий (рисунок 1).

Чтобы преодолеть ограничения, создаваемые внешней средой, предлагается формировать систему управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений. В качестве ключевых факторов при формировании системы управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений автор выделяет ценности бизнес-потребителей и удовлетворенность потребителей предоставляемыми ценностями, способствующую долгосрочности взаимоотношений и повышению взаимной выгоды.

О. А. Третьяк, Д. А. Лагутаева, А. Ю. Григорьев с помощью методов машинного обучения обосновали ценность маркетинговой деятельности и показали, что «финансово успешные компании лучше „встроены“ в систему рыночного взаимодействия благодаря приоритетному использованию отношенческих маркетинговых практик, более гибко реагируют на изменения на рынке» [87]. Под термином «маркетинговые практики» чаще всего подразумевается совокупная и системная деятельность, которая ведется в отделах маркетинга и за их пределами, направленная на реагирование на изменения рынка и наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей [152].



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 1 – Преимущества формирования системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений

Анализируя результаты комплексного исследования маркетинговых моделей, применяемых российскими компаниями, проведенного учеными НИУ ВШЭ

в рамках исследовательского проекта СМР (contemporary marketing practices – современные маркетинговые практики) [88], автор приходит к выводу, что особенности маркетинговой деятельности малых промышленных предприятий в наибольшей степени коррелируют с характеристиками модели маркетинга взаимоотношений – интерактивного маркетинга, и считает целесообразным формировать систему управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений, в наибольшей степени ориентированной на повышение удовлетворенности потребителей. Важная роль личных взаимоотношений, преобладание неформального стиля управления, включение в маркетинговую деятельность всех сотрудников промышленной компании малого бизнеса соответствуют таким критериям рассматриваемой модели, как межличностные контакты, построенные на доверии и кооперации; развивающиеся как формальные, так и неформальные коммуникации между отдельными сотрудниками предприятия и бизнес-потребителя; вовлечение сотрудников различных уровней и функций в постоянное взаимодействие с адресным клиентом.

Системная реализация интерактивного маркетинга взаимоотношений предоставляет, по мнению автора, возможность малым промышленным предприятиям повысить устойчивость бизнеса и финансовых результатов в сложных условиях внешней среды.

В результате проведенного анализа особенностей промышленного рынка В2В, маркетинга малых промышленных предприятий, факторов внешней и внутренней среды, влияющих на их деятельность, анализа результатов международного исследования СМР можно сделать вывод, что для малого промышленного предприятия на промышленном В2В-рынке целесообразно формировать систему управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений, в наибольшей степени ориентированной на повышение удовлетворенности потребителей.

Автор понимает управление маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений как систему анализа промышленного рынка, внешней и внутренней среды, планирования, реализации



и оценки результативности маркетинговых действий, направленных на создание ценностей с ключевыми бизнес-потребителями и совместное получение выгод в процессе взаимодействия для достижения стратегических целей малого предприятия.

Целесообразность управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений определяет необходимость уточнения понятия и содержания маркетинга взаимоотношений применительно к промышленным предприятиям малого бизнеса.

## 1.2 Содержание концепции и комплекс маркетинга взаимоотношений применительно к малым промышленным предприятиям

Развитие концепции маркетинга взаимоотношений можно проследить на примере эволюции различных подходов к определению термина «маркетинг взаимоотношений», в результате чего смещается фокус внимания авторов. Первые определения маркетинга взаимоотношений ставят в центр своего внимания только потребителя. Л. Берри, давший определение маркетингу взаимоотношений в 1983 г., говорит о привлечении потребителей, поддержании и развитии взаимоотношений с ними [36]. Р. Маккенна (1991 г.) выделяет повышение роли потребителя и необходимость перехода от манипуляций потребителем к формированию потребительской заинтересованности путем коммуникации и обмена знаниями [222, с. 142–149]. С. Дойль и Г. Рот (1992 г.) на первый план в завоевании потребителя выводят развитие и сохранение его доверия в течение продолжительного времени [83, с. 43–45]. Ведение информационных баз данных потребителей, позволяющих реализовывать индивидуальные маркетинговые программы и делать акценты на особенностях продвижения, видят основой маркетинга взаимоотношений Дж. Бьекерт (1992 г.) [175], Д. Пеппер и М. Роджерс (1993 г.) [229].

Постепенно акценты в определении маркетинга взаимоотношений смещаются на важность создания потребительской ценности и развитие взаимоотношений не только с потребителями, но и со всеми партнерами компании. К. Гренрус, давая определение маркетингу взаимоотношений в 1990 г., говорил об установлении, поддержании и развитии взаимоотношений как с потребителями, так и с другими партнерами ради достижения общих целей и получения прибыли [200]. Выгодность взаимоотношений для обеих сторон и извлечение пользы из взаимоотношений данными сторонами подчеркивают М. Портер (1993 г.) [125] и Э. Гуммесон (1994 г.) [202]. Создание совместной ценности с потребителем как ключевой элемент маркетинга взаимоотношений выделяют Д. Баллантин (1994 г.) [36] и Я. Гордон (1998 г.) [23]. Поддерживая данную точку зрения, А. Парватияр и Дж. Н. Шет (2000 г.) включают в число участников совместных действий по созданию ценности не только компанию и потребителей, но и посредников [237]. Расширяет число участников взаимодействий О. А. Третьяк (2003 г.), включая в число заинтересованных сторон потребителей, поставщиков, дистрибьюторов и других субъектов рыночного взаимодействия в целях устойчивого ведения бизнеса, создания коллективного конкурентного преимущества, конечным результатом которого выступает построение уникальных нематериальных активов компании – маркетинговой деловой сети [154, с. 136].

М. Брюн (2003 г.) представляет маркетинг взаимоотношений как действия, направленные на анализ, планирование, реализацию и контроль мер, вызывающих, стабилизирующих, усиливающих и возобновляющих деловые отношения с заинтересованными сторонами корпорации, главным образом с потребителями, создание взаимной ценности в процессе этих отношений [179]. В данном определении четко выделены функции управления маркетингом, позволяющие проконтролировать и оценить его результаты. Г. Л. Багиев (2011 г.) [11], О. А. Третьяк (2011 г.) [153], О. У. Юлдашева (2014 г.) [168] выводят на первый план взаимодействие с партнерами, участвующими в процессе обмена ценностями (потребителями, поставщиками, конкурентами) и другими субъектами рыночной системы (всеми стейкхолдерами компании) для достижения определенных обоюдовыгодных

целей и получения устойчивой и долговременной прибыли, экономических выгод всеми участниками взаимодействия. D. Finch, N. O'Reilly, C. Hillenbrand, G. Abeza отмечают междисциплинарный характер маркетинга взаимоотношений, находящегося на стыке менеджмента, психологии и социологии [193], и приходят к выводу, что качество взаимоотношений является составной частью поведенческих намерений потребителей [194].

В определениях маркетинга взаимоотношений рассмотренных авторов прослеживается эволюция смещения акцентов с поддержания отношений с потребителями и создания баз данных клиентов для реализации индивидуальных маркетинговых программ к ценностям взаимодействия со всеми партнерами компании. Большинство ученых придерживаются позиции, что маркетинг взаимоотношений ориентирован на достижение долгосрочных отношений, и обращают внимание на важность совместных действий, выполнения обещаний и согласованности в процессе создания совместной ценности.

С. П. Куш, исследуя сущность концепции маркетинга взаимоотношений применительно к промышленным рынкам, обращает внимание на взаимозависимость и сотрудничество производителя и потребителя в процессе создания добавленной ценности. Анализируя виды межфирменных взаимоотношений на промышленном рынке с помощью метода многоуровневого анализа, автор приходит к выводу, что на успешность реализации маркетинговой стратегии компании влияют взаимоотношения как с бизнес-потребителями, так и с другими участниками взаимодействия: поставщиками, конкурентами, финансовыми институтами, государственными учреждениями и другими группами, представляющими внешнюю и внутреннюю среду компании. В качестве основных характеристик данных отношений на промышленных рынках выделяется долгосрочное сотрудничество с целью получения взаимной выгоды, активность поставщика и потребителя, вовлеченность в создание ценности [83, с. 63–84].

Анализ содержания концепции маркетинга взаимоотношений, специфики промышленного рынка позволил автору выделить особенности маркетинга взаимоотношений для малых промышленных предприятий (рисунок 2).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 2 – Особенности маркетинга взаимоотношений для малых промышленных предприятий

Понимание особенностей маркетинга взаимоотношений на промышленных рынках для предприятий малого бизнеса значимо для практического использования маркетинговых инструментов и методов в процессе управления маркетингом с целью получения конкурентных преимуществ на промышленном рынке и завоевания потребителя. Для малого промышленного предприятия в силу ограниченности ресурсов и высокого уровня зависимости от бизнес-потребителей наиболее важным аспектом является удержание ключевых потребителей и повышение их прибыльности в результате взаимодействия.

Среди большого количества определений маркетинга взаимоотношений наиболее соответствующим специфике малых промышленных предприятий является определение Я. Гордона, который выводит на первое место ценности потребителя, делает акценты на непрерывности процесса определения и создания новых ценностей совместно с потребителями, а затем получения и распределения выгоды от этой деятельности между участниками взаимодействия [23]. Одновременно из такого подхода вытекает важность результата (выгоды) взаимодействия для каждой стороны: для бизнес-потребителей это ценности, которые им предоставляет компания, а для компании – результативность маркетинга взаимоотношений.

Ценность на промышленном рынке большинство исследователей рассматривают как многомерное понятие, представляющее совокупность различных параметров, участвующих в создании дополнительных выгод от взаимоотношений [165]. Процесс создания потребительской ценности был описан М. Портером в 1985 г. как цепочка создания ценности, в которую включены все подразделения компании, позволяющая определять приоритеты потребителей и регулировать собственную деятельность согласно данным приоритетам [124]. Р. Р. Сидорчук, подчеркивая важность понятия «ценность» как категории маркетинга, определяет ее как идеальную модель получения удовлетворенности потребителем, социальной группой, компанией или обществом от результата обмена товаров и услуг, особую роль при этом играют их базовые жизненные ориентиры и мотивационные установки [135].

А. Г. Иванов и О. У. Юлдашева определяют ценность как основной объект обмена, оценку покупателем результата работы с продавцом. В результате уровень ценности на промышленном рынке формируется не только характеристиками товара, но и процессом передачи товара потребителю; покупатель оценивает ценности всего процесса взаимодействия с поставщиком; наличие технически развитого продукта не является единственным и приоритетным стимулом к покупке, важен комплекс ценностей, создаваемых в результате взаимоотношений [34].

Д. Уилсон и С. Джантрания выделяют в качестве элементов создания ценности три аспекта: стратегическую ценность, поведенческую и экономическую.

К стратегической ценности относят повышение компетенций, рациональное распределение ресурсов, завоевание конкурентных преимуществ в результате выстраивания успешных взаимоотношений с партнерами. Поведенческая, или психологическая, ценность состоит в формировании доверия партнеров друг к другу, приверженности взаимоотношениям, что связано с определенной зависимостью компаний друг от друга. Экономическую ценность определяют выгоды, получаемые компаниями в процессе взаимодействия: доступ к ресурсам, технологиям, информации, организация технического обслуживания, совершенствование производства [247].

В. Улага и А. Эггерт в модели ценностей взаимоотношений рассматривают структуру выгод от взаимоотношений: соответствие качества продукта требованиям потребителя, сервисная поддержка и выгоды от использования ноу-хау поставщика, успешное социальное взаимодействие между сотрудниками, сокращение времени вывода продукта на рынок, эффективные коммуникации, затраты на установление и поддержание взаимоотношений (цена и затраты на координацию взаимодействия) [244].

Ю. Ф. Попова также выделяет три аспекта ценности взаимоотношений: стратегический, экономический и социальный, адаптируя их к российской институциональной среде взаимодействия промышленных компаний [122]. Наиболее значимыми аспектами стратегической ценности данный автор считает совместимость целей (индивидуальных и коллективных) и степень их реализации; уровень удовлетворенности взаимоотношениями; рост клиентского капитала; снижение рисков и рост управляемости взаимоотношениями; преодоление «ресурсных разрывов»; снижение сроков разработки и внедрение инноваций; укрепление деловой репутации фирмы и т. д. В качестве экономической ценности выделены: улучшение качества продукции; снижение транзакционных издержек; сокращение потерь в цепочке создания ценности; снижение расходов на совершенствование и разработку новых продуктов и технологий за счет участия в них партнеров; увеличение загруженности производственных мощностей; снижение ресурсоемкости операций, позволяющее экономить ресурсы на отдельном предприятии. Социаль-

ный аспект ценности взаимоотношений рассматривается автором через призму показателей: уровень доверия между партнерами, приверженность/лояльность компаний, степень выполнения взаимных обязательств, ориентация на долгосрочное сотрудничество, уровень кооперации/содействия, а также неформальность взаимоотношений.

М. А. Бек, анализируя структуру ценности, предложенную Дж. Н. Шетом, Б. Невманом и Б. Гроссом [238], описывает пять составляющих ценности товарного предложения для промышленных потребителей, говоря о том, что некоторые из них лишь частично поддаются количественной оценке:

а) функциональная: утилитарные (физические) функции, выполняемые при использовании закупленных товаров;

б) социальная: взаимодействие с различными социальными группами;

в) эмоциональная: удовлетворение в процессе взаимодействия с потребителем;

г) познавательная: применение и получение новых технологий, инновационных товаров, новых знаний;

д) ситуационная: оценка ситуации в процессе принятия решения о покупке и ее осуществления [15, с. 15–16].

Анализ исследований ценности взаимоотношений на промышленном рынке позволил автору сформулировать следующую типологию ценностей взаимоотношений для потребителя на промышленном рынке, на удовлетворении которых необходимо сосредоточится малому промышленному предприятию.

1. Экономические ценности: снижение издержек потребителей как результат организации бизнес-процессов с учетом особенностей технологии потребителей, их покупательской активности, сокращения времени на решение различных вопросов.

2. Технологические ценности: оптимизация технологических процессов потребителей как результат инжиниринговой поддержки, соблюдения сроков и объемов выполнения заказов; инновации в технологических процессах потребителей

как результат использования новых технологий и индивидуализации товарных предложений.

3. Социальные ценности: формирование доверия между компанией и потребителями как результат выполнения взаимных обязательств, доступности информации и информационного сопровождения взаимодействия.

4. Стратегические ценности: создание конкурентных преимуществ потребителей, достижение их стратегических целей.

Для промышленных предприятий малого бизнеса актуален вопрос выбора оптимального набора маркетинговых мероприятий, позволяющего при минимальных затратах охватить все возможные направления создания социальных, экономических и технологических ценностей потребителей с целью повышения удовлетворенности потребителей и достижения стратегических целей компании. Ключевыми элементами повышения результативности маркетинга взаимоотношений, по мнению автора, являются ориентация комплекса маркетинга на персонализацию взаимоотношений с потребителями, учет взаимных ценностей, создаваемых в результате взаимодействия, и вклад всех элементов комплекса маркетинга в достижение поставленных целей предприятия.

Традиционная модель комплекса маркетинга 4P, по мнению многих авторов, не содержит элементов, подразумевающих взаимодействие компании и потребителя. Основным противоречием в традиционных маркетинговых моделях становится неудовлетворенность потребителя маркетинговой деятельностью компаний [43]. Ф. Котлер определяет 4P маркетинга как совокупность факторов маркетинга, которые контролирует и использует компания, желая вызвать определенную реакцию со стороны потребителя [78]. К. Гренрус говорит о том, что потребитель пассивен в данной модели, активная роль принадлежит компании, поставщику продукции [145, с. 31]. В дальнейшем было разработано несколько моделей, ориентированных на потребителя, акцентирующих внимание на его роли в успехе маркетинговой деятельности компании.

Р. Ф. Лаутерборн, развивая и модифицируя классическую модель 4P, сориентировал маркетинговые элементы прежде всего на потребителя и представил то-



вар как потребительскую ценность (customer needs and wants), цены – как потребительские затраты (cost to the customer), место как удобство для приобретения товара потребителем (convenience), продвижение – как информационный обмен, коммуникации, диалог с потребителем (communication) [164]. Маркетинговой целью реализации модели 4С является удовлетворение индивидуальных потребностей и завоевание лояльности клиентов как результата их удовлетворенности взаимодействием с компанией. В целом данная модель ориентирована на рынок индивидуальных потребителей и требует дополнительной адаптации для промышленного рынка.

А. В. Бабенкова предлагает модель 6С–6Р, разработанную на основе моделей 4Р и 4С для промышленных рынков высокотехнологичной продукции. Автор данной модели ставит в соответствие рыночным характеристикам потребителя характеристики поставщика и к классическим четырем инструментам моделей 4Р и 4С добавляет контактирующих сотрудников компании-потребителя, взаимодействующих с контактными сотрудниками компании-поставщика, и эмоциональную удовлетворенность потребителя, которая достигается не только уровнем обслуживания, но и дополнительными возможностями и сервисом, которые предоставляет поставщик [8]. Данная модель позволяет оценить характер взаимоотношений между потребителем и поставщиком и предполагает заинтересованность поставщика в долгосрочном сотрудничестве с потребителем, его готовность идти на разработку совместных действий и программ.

Я. Гордон, развивая комплекс 4С, расширяет его до 11С, вводя такие элементы, как customer – покупатель; categories – категории; capabilities – возможности; издержки; cost, profitability and value – прибыльность и ценность; control of the contact to cash process – контроль средств, поступающих в компанию от покупателей; collaboration and integration – сотрудничество и интеграция с покупателями; customization – индивидуализация производства; communications – коммуникации с покупателями; interaction and positioning – интерактивное взаимодействие с покупателями и позиционирование; customer measurement – оценка прибыльности покупателей; customer care – забота о покупателе; chain of relationships

– цепочка взаимоотношений [199]. Данный набор инструментов в большей степени ориентирован на потребителя, но достаточно сложен в разработке конкретных маркетинговых мероприятий и количественной оценке результатов.

Модель 4R объединяет в себе 11 вышеперечисленных инструментов, предложенных Я. Гордоном, и подразумевает персонализацию маркетинга и направленность инструментов на создание и развитие взаимоотношений с потребителем. Автор одного из вариантов модели Д. Шульц рассматривает четыре элемента маркетинга: релевантность (relevance) между предприятием и потребителем, которая требует четкого соответствия продукции компании требованиям потребителей; реакцию (respond) на быстрые изменения рынка; отношения (relation) с клиентами и выполнение обещаний; вознаграждение (reward) от потребителя за полученную ценность, желание сотрудничать в дальнейшем [236].

Схожую модель предложил американский ученый Э. Эттенберг, который в качестве элементов маркетинга представил создание уникальных отношений (relationship) между предприятием и его потребителями, включающих сервис и опыт взаимодействия; экономию (retrenchment) как удобство потребления, использование новых технологий для организации взаимодействия с потребителем, позволяющих сократить любые затраты (временные, финансовые, человеческие, информационные и др.) в процессе продаж; соответствие (relevance) как актуальность продукции или услуг компании для потребителей, технологическое соответствие бизнесу клиента, превращение компании в источник идей и технологических возможностей для клиента, возможность комплексных продаж; вознаграждение (reward) потребителей за ведение бизнеса с компанией, включающее отношение к бренду и время, которые тратят клиенты на взаимодействие с компанией и ее продуктом. Каждая из четырех R связана с двумя основными компетенциями – фундаментальными навыками, позволяющими повысить успешность бизнеса. Данные четыре инструмента и восемь компетенций, связанных с ними, представляют элементы, с помощью которых маркетинг может повысить ценность взаимоотношений с партнерами [191].

Ф. Котлер и К. Л. Келлер определяют компетенции компании как комбинацию материальных (финансовых, технических), нематериальных (маркетинговых, информационных) и человеческих ресурсов, которые позволяют компании добиваться рыночного успеха или предоставлять потребителям фундаментальные выгоды [77]. Таким образом, ориентируясь на данное понимание, компетенции в комплексе маркетинга взаимоотношений можно определить как способности организации выявлять и удовлетворять ценности потребителей, что позволяет сохранить долгосрочные взаимовыгодные отношения с ними.

О. У. Юлдашева предлагает рассматривать процесс развития потребительской ценности компанией-продавцом как процесс развития его компетенций, который способствует повышению удовлетворенности потребителей. На промышленном рынке данный автор выделяет пять типов компетенций, наиболее важных для потребителей:

– продуктовая – степень адаптации продукта с целью решить проблемы потребителя, куда также включается и цена на продукт;

– сервисная – способность компании оказать услуги сервиса потребителю, где особую важность имеют качество и эффективность стандартов обслуживания, связанные с квалификацией персонала;

– логистическая – способность адаптироваться к требованиям потребителей к услугам логистики;

– способность к взаимодействию как умение выстроить тесные взаимодействия в условиях, диктуемых факторами рынка: его структурой, сложностью, инновационностью, стандартностью продукта, спецификой сделок;

– использование бренд-технологий – сила бренда производителя как дополнительная ценность для потребителя продукции, создающая доверие с его стороны [168].

Уровень развития и дисперсия маркетинговых компетенций по подразделениям компании являются, по мнению О. У. Юлдашевой и Е. В. Писаревой, одними из ключевых категорий, определяющих степень интеграции маркетинга в систему управления компанией [166].

Разделяя данный подход, предлагаем учитывать маркетинговые компетенции при разработке элементов комплекса маркетинга взаимоотношений малого промышленного предприятия, что позволит интегрировать маркетинговую деятельность в общую систему управления в условиях, диктуемых рынком.

Исследуя теорию и методологию реализации моделей комплекса маркетинга с учетом контекста реалий российского рынка, Е. В. Писарева делает вывод о необходимости «совершенствования стратегии и тактики ведения бизнеса отечественным компаниям» и адаптации маркетинговых элементов к реалиям рынка [117]. Продолжая исследования в сфере совершенствования управления маркетингом, данный автор формулирует четыре принципа маркетинг-менеджмента, которые позволяют интегрировать маркетинговую деятельность в общую систему управления предприятием, нацеленную на потребности потребителей. К данным принципам относятся: принцип, реализующийся в последовательной триаде «связывать – интегрировать – оптимизировать», что подразумевает взаимосвязь и интеграцию людей, процессов и технологий с целью повышения эффективности управления; принцип создания маркетинговой экосистемы, обеспечивающей основу для взаимодействия всех стейкхолдеров, партнеров и клиентов компании; «принцип воспитания и удержания потребителя за счет непрерывного подлинного диалога и вовлечения во взаимодействие с брендом и компанией; принцип стремления к покупательским инсайтам и формирования капитала маркетинговых знаний [118].

Поддерживая данный подход считаем, что формирование системы управления маркетингом на основе модели комплекса маркетинга 4R позволит малому промышленному предприятию сформировать капитал маркетинговых знаний, который включается в систему обеспечения информацией принятия всех управленческих решений; вовлечь бизнес-потребителей во взаимодействие и диалог, связанный с поиском возможностей повышения удовлетворенности предоставляемыми ценностями, что будет способствовать их удержанию; достичь потребительского инсайта – раскрытия предпочтений, ценностей клиентов; направить деятельность всех сотрудников, а также процессы и технологии на удовлетворение ценно-

стей бизнес-потребителей, интегрировать маркетинговую деятельность в общую систему управления предприятием.

Модель 4R предполагает детальное изучение ценностей потребителей и разработки для них улучшенной потребительской стоимости. Задача предприятия – поддержание тесной релевантности между предприятием и клиентами, создание выгодных отношений с ключевыми потребителями, превращение процесса сбыта товаров в исполнение обещаний, данных потребителям, и, как результат, создание постоянной группы потребителей, являющейся долгосрочным ресурсом прибыли компании. Модель 4R Э. Эттенберга наилучшим образом соотносится со спецификой маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке и может быть интегрирована в бизнес-процессы компании, обеспечивающие достижение ее стратегических целей [70].

В развитие идей Э. Эттенберга автором уточнено содержание элементов комплекса маркетинга взаимоотношений применительно к малому промышленному предприятию. Содержание модели откорректировано с учетом ценностей бизнес-потребителей, уточнена сущность элементов 4R по каждой из двух составляющих их компетенций, сформулированы индикаторы удовлетворенности бизнес-потребителей по элементам 4R (таблица 2).

Таблица 2 – Содержание элементов комплекса маркетинга взаимоотношений 4R применительно к малым промышленным предприятиям

Компетенции, составляющие элементы модели 4R	Ценности бизнес-потребителей	Индикаторы реализации элементов 4R
<b>1R – Взаимодействие (relationship)</b>		
<i>Сервис</i> – инжиниринговая поддержка, позволяющая снизить технологические риски ключевых потребителей промышленной продукции	<i>Технологические ценности:</i> оптимизация технологических процессов потребителей как результат инжиниринговой поддержки	Удовлетворенность потребителей сервисом
<i>Опыт</i> – взаимодействие с ключевыми потребителями, направленное на формирование доверия партнеров друг другу, личных взаимоотношений	<i>Социальные ценности:</i> формирование доверия между компанией и потребителями как результат выполнения взаимных обязательств	Удовлетворенность взаимодействием с персоналом компании

## Продолжение таблицы 2

Компетенции, составляющие элементы модели 4R	Ценности бизнес-потребителей	Индикаторы реализации элементов 4R
<b>2R – Экономия (retrenchment)</b>		
<i>Время</i> – экономия времени, построение прямых контактов с ключевыми потребителями	<i>Экономические ценности:</i> снижение издержек потребителей как результат сокращения времени на оформление заявок, договоров	Удовлетворенность сроками оформления заявок, заключения договоров
<i>Удобство</i> – гарантия соблюдения объемов и сроков выполнения заказов	<i>Технологические ценности:</i> оптимизация технологических процессов потребителей как результат соблюдения сроков и объемов выполнения заказов	Удовлетворенность сроками выполнения заказов
<b>3R – Релевантность (relevance)</b>		
<i>Экспертиза</i> – соответствие продукции производителя отраслевым стандартам и технологии ключевых потребителей	<i>Экономические ценности:</i> снижение издержек бизнес-потребителей как результат организации процессов компании с учетом особенностей технологии потребителя	Соответствие технических характеристик продукции технологии бизнес-потребителей
<i>Товар</i> – индивидуализация товарных предложений в соответствии с потребностями ключевых потребителей промышленной продукции	<i>Технологические ценности:</i> инновации в технологических процессах, использование новых технологий, индивидуальный подход к потребителям	Удовлетворенность учетом индивидуальных требований потребителей к продукции
<b>4R – Вознаграждение (reward)</b>		
<i>Затраты</i> – разработка гибких условий оплаты, специальных цен для ключевых потребителей	<i>Экономические ценности:</i> снижение издержек бизнес-потребителей за счет скидок и специальных цен	Удовлетворенность условиями оплаты за промышленные товары и услуги
<i>Рост</i> – рост информированности ключевых потребителей	<i>Социальные ценности:</i> доступность информации и информационное сопровождение взаимодействия	Удовлетворенность информационным сопровождением потребителей
Примечание. Разработано автором.		

Стратегические ценности потребителей по повышению их конкурентоспособности достигаются в результате реализации всех элементов комплекса маркетинга взаимоотношений 4R.

Автором уточнено содержание компетенций по каждому элементу маркетингового комплекса исходя из экономических, социальных и технологических ценностей бизнес-потребителей, что позволило четко идентифицировать удовлетворенность бизнес-потребителей сервисом, взаимодействием с персоналом ком-

пани, сроками оформления заявок, заключения договоров, выполнения заказов, соответствием технических характеристик продукции технологии потребителей, учетом индивидуальных требований потребителей к продукции, условиями оплаты за промышленные товары и услуги, информационным сопровождением потребителей. Элементы комплекса маркетинга 4R реализуются в процессе управления взаимоотношениями с потребителями и направлены на создание и поддержание уникальных ценностей, позволяющих достигать маркетинговых целей, которые в свою очередь формируют цели предприятия по бизнес-перспективам, в итоге повышается эффективность работы всей организации.

Таким образом, уточнение комплекса маркетинга взаимоотношений применительно к промышленным предприятиям малого бизнеса определяет необходимость включения его в систему управления маркетингом с целью ее ориентации на удовлетворение ценностей бизнес-потребителей, повышение их уровня удовлетворенности, формирование, поддержание и развитие долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми бизнес-потребителями, что напрямую влияет на уровень интеграции маркетинга в систему управления компанией, результативность маркетинговой деятельности малого промышленного предприятия и достижение его стратегических целей.

### 1.3 Концептуальная модель управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений

Большинство авторов выделяют следующие этапы в процессе управления маркетингом: маркетинговые исследования рынка, анализ внешней среды и внутренней среды организации, определение целей, сегментирование и отбор целевых рынков, планирование маркетинговой деятельности, разработка комплекса маркетинга, организация и контроль маркетинговых мероприятий [6; 22; 89; 230]. Мар-

кетинг как область управления включает в себя все управленческие функции и должен интегрироваться в общую систему управления предприятием. Данная интеграция, как подчеркивают в своих исследованиях О. У. Юлдашева и Е. В. Писарева, ставит задачи моделирования маркетинговой деятельности, подразумевающего разработку механизма реализации стратегии и маркетинговых инструментов, и четкого определения роли маркетинга в компании [170, с. 142].

Системный подход к управлению маркетингом раскрывает маркетинговую деятельность как открытую сложную систему, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, ориентированных на рынок и внешнюю среду и направленных на достижение стратегических целей организации.

Рассматривая процесс управления маркетингом как систему, авторы выделяют в ней различные вспомогательные подсистемы, связанные между собой и оказывающие влияние на поведение системы в целом. Ф. Котлер называет четыре вспомогательных системы управления маркетингом: систему маркетинговой информации; планирования маркетинга; организации службы маркетинга и маркетингового контроля [77]. С. Ю. Александров включает в систему управления маркетингом промышленного предприятия субъекты управления, принципы, методы и функции управления, потоки маркетинговой информации и методы осуществления функций управления, определяя в качестве преимущества возможность упорядоченного, а значит, и более эффективного использования маркетингового инструментария [2]. И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и Н. Г. Ольдерогге подчеркивают, что с позиции системного подхода маркетинг координирует все виды деятельности предприятия, связанные с потребителем, и позволяет перераспределить ресурсы в соответствии с изменением их потребностей [90].

П. Дойль на первое место выводит подсистему информации, говоря о том, что управление маркетингом с позиции системного подхода обеспечивает связь между потребителями и предприятием, его подразделениями, а также различными функциональными областями в процессе обмена информацией [31]. Р. Акофф, выделяя в качестве функций управления маркетингом идентификацию опасностей



и возможностей, а также функцию принятия решений, подчеркивает, что каждая из них требует постоянного обеспечения информацией [1].

Б. А. Соловьев предлагает концептуальную модель управления маркетингом в малом бизнесе как составляющую общей системы управления, целью которой является согласование внутренних возможностей компании с реалиями внешней среды, и представляет ее в виде системы функционально зависящих элементов классического комплекса маркетинга: товарной, сбытовой, ценовой и коммуникационной политики [141]. Г. А. Васильев, Н. Д. Эриашвили, Н. А. Нагапетьянц включают в модель управления маркетингом следующие этапы: разработку миссии и системы целей, выбор маркетинговой стратегии, маркетинговое планирование, организацию маркетинговой деятельности, мотивацию сотрудников и контроль, оценку результативности маркетинга, являющуюся заключительным этапом и позволяющую на основе оценки выработанных стандартов проводить корректировку управленческих решений [112].

В построении системы управления маркетингом мы опираемся на данную модель, так как наличие блока оценки результатов маркетинга отвечает определению маркетинга взаимоотношений в части необходимости получения выгод обеими сторонами взаимодействия.

Можно заключить, подходы к формированию системы управления маркетингом в целом носят универсальный характер и представляются совокупностью взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем, взаимодействующих между собой и внешней средой и участвующих в процессе реализации управленческих решений по достижению установленных целей маркетинга и стратегических целей компании. При этом все исследователи выделяют значимую роль информации в системе управления маркетингом.

При формировании системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений нами выделены следующие ключевые принципы:

– системообразующим фактором являются ценности потребителей;

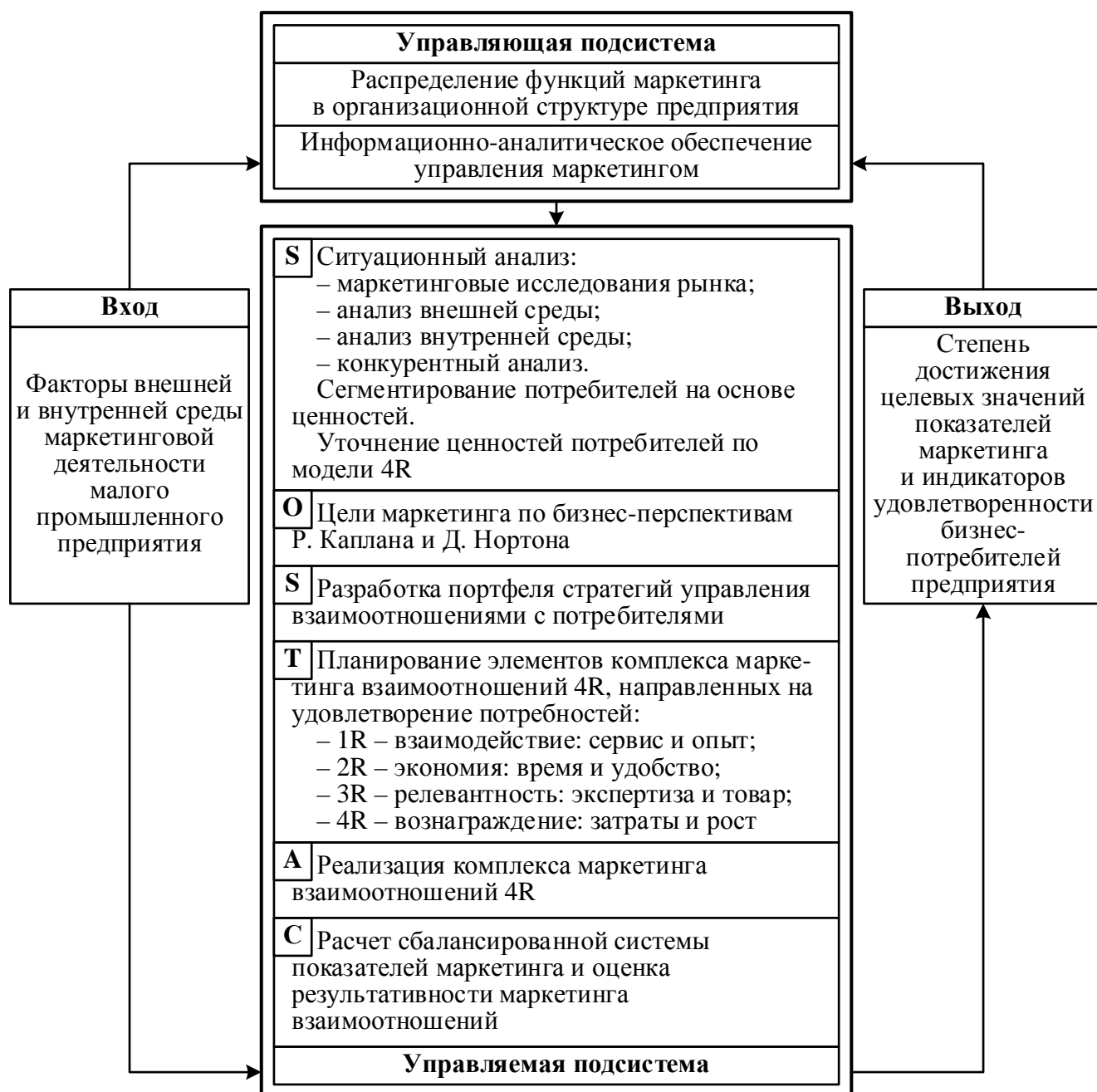
- внешняя и внутренняя среда включаются в систему управления маркетингом как элемент, влияющий на принятие и реализацию управленческих решений;
- роль информации заключается в обеспечении обоснованности решений на каждом этапе управления маркетингом малого промышленного предприятия;
- необходима оценка результативности управления маркетингом как с точки зрения потребителя (удовлетворенность ценностями, полученными в результате взаимодействия с компанией), так и с точки зрения компании (достижение маркетинговых и стратегических целей предприятия).

Управление маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений автор понимает как систему анализа рыночных возможностей, внешней и внутренней среды компании, планирования, реализации и оценки маркетинговой деятельности, направленную на определение и создание новых ценностей с бизнес-потребителями и совместное получение выгод в процессе взаимодействия, достижение стратегических целей компании.

Автором предложена концептуальная модель управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений, построенная на основе методологии SOSTAC, включающая анализ рыночной ситуации, сегментирование потребителей, постановку маркетинговых целей, определение портфеля стратегий управления взаимоотношениями с потребителями, разработку и реализацию комплекса маркетинга взаимоотношений, контроль достижения маркетинговых целей (рисунок 3).

Маркетинговая модель SOSTAC была создана в 1990-х годах П. Р. Смитом и позже включена в его книгу, опубликованную в 2004 г. SOSTAC – это аббревиатура, обозначающая шесть основных аспектов маркетинга, а именно: S – ситуация (situation), O – цели (objectives), S – стратегии (strategies), T – тактика (tactics), A – реализация (action), C – контроль (control) [240]. С точки зрения автора, модель SOSTAC является универсальным современным подходом к формированию системы управления маркетингом.

В процессе управления маркетингом малого промышленного предприятия автором выделены две подсистемы.



Примечание. Разработано автором.

Рисунок 3 – Концептуальная модель управления маркетингом  
малого промышленного предприятия на рынке B2B

1. Управляющая подсистема включает подразделения и сотрудников малого промышленного предприятия, выполняющих маркетинговые функции и информационно-аналитическое обеспечение управления маркетингом, обеспечивающее обоснованное принятие управленческих решений.

Факторы внешней и внутренней среды формируют условия, которые необходимо учитывать в процессе управления маркетингом и принятия управленческих решений, и оказывают влияние как на управляющую подсистему, так и на управляемую.

2. Управляемая подсистема представляет собой процессы анализа ситуации, сегментирования потребителей, определения ценностей потребителей, разработки целей маркетинга, портфеля стратегий управления взаимоотношениями с потребителями, планирования и реализация инструментов комплекса маркетинга взаимоотношений, оценки результативности управления маркетингом.

Ценности потребителей как системообразующий фактор управления маркетингом являются критерием разработки целей маркетинга взаимоотношений, выбора портфеля стратегий управления взаимоотношениями и элементов комплекса маркетинга.

Разработку целей маркетинга предлагается проводить на основе сбалансированной системы показателей (ССП) Р. Каплана и Д. Нортон (Balanced Scorecard), которая представляет собой комплекс четырех бизнес-перспектив организации: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие, в рамках которых четко сформулированы цели и соответствующие им показатели [68, с. 13]. СПП является не просто системой измерения результатов, а системой управления компанией, которая позволяет в измеряемых единицах сформулировать планы на будущее, воплотить их в реальные действия, обеспечивает обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними факторами, преобразует стратегические планы в конкретные действия компании. Основным принципом СПП является информационная доступность для всех сотрудников компании. Рассчитываемые показатели представляют собой результат обработки и анализа информации о внешней и внутренней среде компании, собранной в результате маркетинговых исследований.

Сбалансированная система показателей, сохраняя финансовую составляющую в качестве основного параметра управленческого и бизнес-процесса, одновременно придает большое значение обобщенному интегрированному комплексу

критериев, которые связывают долгосрочный финансовый успех с показателями клиентской базы, внутренних процессов, персонала и систематической работой компании в целом [68, с. 25].

Основная цель формирования системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений – достижение стратегических целей компании путем повышения результативности взаимоотношений с ключевыми бизнес-потребителями, удержания бизнес-потребителей за счет повышения их уровня удовлетворенности предоставленными ценностями. Для достижения данной цели необходимо постоянно получать и анализировать информацию о бизнес-потребителях, их ценностях, уровне удовлетворенности, результатах взаимодействия. Чем полнее и детальнее представлены данные о потребителях, тем лучше малое промышленное предприятие сможет согласовать свои и потребительские интересы во взаимодействии, что способствует удержанию ключевых потребителей и устойчивости малого предприятия на рынке B2B.

С целью разработки сбалансированной системы показателей маркетинга и показателей результативности маркетинга взаимоотношений автором сформирован блок целеполагания – определение целей маркетинга и оценки их достижения (рисунок 4).

Задача данного блока – донести до сотрудников содержание целей управления маркетингом, связанных между собой и влияющих на достижение общего стратегического результата.

Четкая структура дерева целей позволяет малым промышленным предприятиям выбрать и сосредоточить свое внимание на информации, необходимой для оценки уровня достижения поставленных целей, задать количественные значения показателей и временные ориентиры их достижения, что актуально в условиях жесткого контроля затрат на малых промышленных предприятиях. Уровень достижения целей оценивается с помощью разрабатываемой системы показателей, которая является гибкой и может корректироваться в зависимости от реализуемой стратегии и поставленной стратегической цели.



Примечание. Разработано автором.

Рисунок 4 – Постановка целей маркетинговой деятельности малого промышленного предприятия

Учитывая принципы наполнения информацией каждого этапа системы управления маркетингом и обеспечения принятия обоснованных управленческих решений, необходимо сформировать систему показателей, позволяющих проводить оценку достижения целей управления маркетингом, дающую информацию для последующей их корректировки и разработки комплекса маркетинга взаимоотношений.

В соответствии с принципами формирования минимального и достаточного количества показателей автором предложена сбалансированная система показате-

лей маркетинга (ССПМ) для малого промышленного предприятия, сформированная на основе ССП [214] (таблица 3).

Таблица 3 – Сбалансированная система показателей маркетинга малого промышленного предприятия

Бизнес-перспективы	Цели по бизнес-перспективам	Цели маркетинга	Показатели маркетинга
Финансы	Увеличение объемов продаж	Увеличение доли постоянных потребителей в объеме продаж	Доля постоянных потребителей в общем объеме продаж
	Повышение прибыли	Повышение прибыли на одного потребителя	Прибыльность потребителей
Отношения с клиентами	Повышение длительности взаимодействия с потребителями	Повышение уровня удовлетворенности потребителей	Уровень удовлетворенности потребителей
		Повышение коэффициента удержания	Коэффициент удержания
	Повышение ценности постоянных потребителей	Рост пожизненной ценности постоянных потребителей	Пожизненная ценность потребителя
Внутренние бизнес-процессы	Ориентация бизнес-процессов на потребителя	Соблюдение сроков выполнения заказов	Соблюдение сроков заказов
		Повышение уровня перекрестных продаж	Коэффициент перекрестных продаж
Обучение и рост	Развитие профессиональных навыков сотрудников	Повышение уровня удовлетворенности сотрудников	Уровень удовлетворенности сотрудников
		Рост длительности взаимодействия сотрудников с потребителями	Длительность взаимодействия сотрудников с потребителями
Примечание. Разработано автором.			

Финансовые показатели характеризуют эффективность инвестиций в маркетинг и являются индикаторами соответствия управления маркетингом общим корпоративным целям компании. Показатели по бизнес-перспективе «отношения с клиентами» важны для оценки результативности маркетинга взаимоотношений по элементам 4R. Показатели по бизнес-перспективе «внутренние бизнес-процессы» позволяют выявить виды деятельности, наиболее важные для потребителя на промышленных рынках, влияющие на их решение о дальнейшем взаимодействии с малым промышленным предприятием. Существенный вклад в процесс создания ценности для потребителя вносят сотрудники компании. Для промышленных

предприятий грамотное управление интеллектуальным потенциалом работников является решающим фактором достижения успеха маркетинга взаимоотношений [141; 243]. К. Гренрус и В. Р. Георг [198] еще на этапе становления маркетинга взаимоотношений в 1989 г., исследовав деятельность большого количества компаний, сделали вывод, что с помощью подхода, схожего с маркетинговым, при котором маркетинговые виды деятельности используются внутри компании, можно наилучшим образом мотивировать к поведению, ориентированному на потребителя и обеспечивающему высокий уровень обслуживания. Показатель удовлетворенности сотрудников выступает фактором, обеспечивающим высокую эффективность работы персонала, длительность взаимодействия сотрудников с потребителями, демонстрирует уровень развития навыков сотрудничества с клиентами и может использоваться для выявления причинно-следственных связей между уровнем данных навыков и уровнем удовлетворенности и прибыльности потребителей, взаимодействующих с сотрудниками малого промышленного предприятия [49; 62].

Для оценки результативности маркетинга взаимоотношений автором предложены показатели, которые включают в себя индексы удовлетворенности ценностями по каждому элементу комплекса маркетинга взаимоотношений 4R, позволяющие оценить уровень достижения целей реализации 4R (таблица 4).

Преимущества предложенной автором системы управления маркетингом малого промышленного предприятия состоят в следующем.

1. В основу положен комплекс маркетинга взаимоотношений 4R, планирование элементов которого предполагает разработку маркетинговых инструментов, удовлетворяющих ценностям потребителей малого промышленного предприятия.

2. Регулярно уточняются сегменты потребителей исходя из факторов внешней среды с учетом микро- и макрокритериев сегментирования, что позволяет учитывать в маркетинговой деятельности актуальные изменения спроса и ценностей бизнес-потребителей и определять маркетинговые стратегии управления взаимоотношениями с потребителями. Формируются портфель стратегий управления взаимоотношениями с потребителями и комплекс маркетинга взаимоотношений, учитывающий как ценности потребителей, так и стратегические цели предприятия.



Таблица 4 – Показатели результативности маркетинга взаимоотношений

Компетенции, составляющие элементы модели 4R	Показатели результативности
<b>1R – взаимодействие</b>	
Сервис	Индекс удовлетворенности сервисом
Опыт	Индекс удовлетворенности взаимодействием с персоналом компании
<b>2R – экономия</b>	
Время	Индекс удовлетворенности сроками оформления заявок, заключения договоров
Удобство	Индекс удовлетворенности сроками выполнения заказов
<b>3R – релевантность</b>	
Экспертиза	Индекс соответствия технических характеристик продукции технологии потребителей
Товар	Индекс удовлетворенности учетом индивидуальных требований потребителей к продукции
<b>4R – вознаграждение</b>	
Затраты	Индекс удовлетворенности условиями оплаты
Рост	Индекс удовлетворенности информационным обеспечением
Примечание. Разработано автором.	

3. Система позволяет связать между собой стратегические цели предприятия, цели маркетинга, координация которых подразумевает последовательный переход от анализа текущего состояния ценностей потребителей к установлению планируемых результатов.

4. Задаются количественные значения показателей достижения целей маркетинговой деятельности и временные ориентиры их достижения, определяется сбалансированная система показателей маркетинга, показатели результативности маркетинга взаимоотношений как уровень достижения запланированных целей, интегральный показатель результативности маркетинга взаимоотношений, выявляются причинно-следственные связи между ними.

5. Информационно-аналитическое обеспечение позволяет интегрировать маркетинговую деятельность в общую систему управления малым промышленным предприятием.

## 2 МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

### 2.1 Методология формирования информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом малого промышленного предприятия

Наиболее полное информационно-аналитическое обеспечение маркетинговой деятельности позволяет оперативно и своевременно реагировать на происходящие изменения во внешней среде и минимизировать затраты на маркетинг, снизить элемент неопределенности и риска в процессе управления маркетингом малого промышленного предприятия [37].

В научной литературе существует множество публикаций на тему информационного обеспечения маркетинга путем формирования маркетинговых информационных систем (МИС). Основные определения МИС ведущих ученых представлены в хронологическом порядке в таблице 5.

Таблица 5 – Определения маркетинговой информационной системы

Автор (год)	Определение
Д. Ф. Кох, Р. Е. Гуд (1967)	Совокупность процедур и методов планового анализа и представления информации для принятия решений [188, р. 10]
Ф. Котлер (1990)	Постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенных для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, современной и точной информации для использования ее распорядителями сферы маркетинга с целью совершенствования планирования, претворения в жизнь и контроля за исполнением маркетинговых мероприятий [78, с. 78]
Е. П. Голубков (1998)	Совокупность (единый комплекс) персонала, оборудования, процедур и методов, предназначенная для обработки, анализа и распределения в установленное время достоверной информации, необходимой для подготовки и принятия маркетинговых решений [21]

## Продолжение таблицы 5

Автор (год)	Определение
Г. А. Черчилль (2000)	Совокупность процедур и методов, предназначенных для регулярного, планомерного сбора, анализа и распределения информации, позволяющих подготовить и принять маркетинговые решения [162, с. 40]
О. К. Ойнер (2002)	Часть корпоративной информационной системы, обеспечивающая маркетинговой информацией всех пользователей, независимо от их положения в функциональной структуре организации, а также включающая систему поддержки принятия решений, результаты принятия решений, систему знаний и методов принятия решений в области маркетинга [108, с. 24]
Н. К. Малхотра (2007)	Формализованный порядок действий для получения, анализа, хранения и распространения на регулярной основе необходимой информации для лиц, ответственных за принятие решений в сфере маркетинга [93, с. 19]
Ф. Котлер (2007)	Включает в себя индивидов, оборудование и процедуры сбора, сортировки, анализа, оценки и распределения используемой при принятии маркетинговых решений своевременной и достоверной информации [77, с. 97]
С. В. Мхитарян (2008)	Совокупность персонала, оборудования и процедур, предназначенная для сбора, обработки, анализа и распределения своевременной достоверной информации, необходимой для принятия маркетинговых решений [101, с. 114]
Р. Р. Толстяков, С. Г. Зюкин (2012)	Система (технологии, люди, данные) по превращению актуальных данных, полученных с помощью компонентов системы, включающих подсистемы маркетинговых исследований, маркетинговой разведки, внутренней отчетности, в актуальную информацию, а также распространению такой информации менеджерам отдела управления маркетинга в установленное время, в соответствии с их запросами [147, с. 85]
Примечание. Составлено автором.	

Анализируя данные определения МИС, можно сделать вывод о том, что большинство ученых сходятся во мнении, что ключевая роль маркетинговой информационной системы состоит в информационно-аналитическом обеспечении своевременного и обоснованного принятия маркетинговых решений [37]. Выделяя преимущества МИС, М. V. T. Saaksjarvi и J. M. Talvinen отмечали, что маркетинговая информационная система стала жизненным элементом эффективного маркетинга, который поддерживает процессы маркетинговых исследований, анализа, планирования и управления [234].

Подчеркивая важность модернизации, существующей маркетинговой информационной системы при переходе к маркетингу взаимоотношений, Г. Л. Багиев рассматривает информационное пространство как совокупность отношений и субъектов рынка, которые формируются при использовании информационных ресурсов, а маркетинговая информационная система является интерфейсом в данной си-

стеме взаимодействия [12]. Соответственно, маркетинговая информация представляет собой систему, связывающую совокупность средств, методов и правил взаимодействия в процессе управления взаимоотношениями. О. У. Юлдашева также подчеркивает, что важнейшим активом при переходе к маркетингу взаимоотношений является информация и знания, которые не могут быть сгенерированы без взаимодействия между субъектами [168]. В. Н. Татаренко определяет преимущество в знаниях как информационное доминирование предприятия в части пространства своего локального и глобального взаимодействия и рассматривает его как долгосрочную стратегическую цель маркетинга взаимоотношений и как принцип реализации отдельных проектов и деловых операций [144].

Практическая реализация маркетинга взаимоотношений, с точки зрения Ю. Н. Соловьевой, во многом зависит от маркетинговой компетентности индивида или организации – маркетинговых знаний, накопленных и успешно применяемых для выработки новых знаний, методов и технологий и проявляющихся как в практической деятельности, так и в коммуникациях. Индивидуализация взаимодействия с партнерами также включает в себя двусторонний поток информации, для управления которым требуется продуманный стратегический подход, позволяющий обрабатывать и хранить информацию об их индивидуальных особенностях [141].

О. А. Третьяк, анализируя опыт применения баз данных для взаимодействия с покупателями, делает вывод, что у компаний, обладающих информацией о своих покупателях и технологиями их обработки, появляется возможность выделять типовые покупательские группы, дифференцировать свои услуги и взаимоотношения с данными группами в зависимости от их вклада как в сиюминутные, так и долговременные доходы компании [153]. Л. И. Бушуева видит информационное обеспечение управления маркетингом как основополагающую подсистему, позволяющую следить за увеличивающимися внешними и внутренними потоками маркетинговой информации, использовать ее для анализа, прогнозирования и принятия управленческих решений [19]. С точки зрения М. И. Максимовой, информация об имеющихся и зафиксированных в корпоративных маркетинговых информаци-

онных системах изменениях должна быть четко соотнесена, так как это имеет серьезное значение для текущей и перспективной результативности и эффективности операционной деятельности [91, с. 52].

Анализ определений маркетинговой информационной системы различных авторов, а также значимости информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом позволил заключить, что роль информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом малых промышленных предприятий на основе концепции маркетинга взаимоотношений состоит:

- в мониторинге внешней и внутренней среды с целью анализа, прогнозирования и принятия управленческих решений в процессе управления маркетингом;
- в формировании возможности достижения текущей и перспективной результативности маркетинга взаимоотношений;
- в возможности индивидуализации взаимодействия с потребителями;
- в информационном доминировании как конкурентном преимуществе при реализации стратегии управления взаимоотношениями;
- в возможности сегментирования потребителей с целью дифференцирования взаимоотношений с данными сегментами в зависимости от их вклада в доходы компании;
- в возможности разработать дифференцированные стратегии управления взаимоотношениями, обоснованные информацией об особенностях сегментов потребителей и взаимоотношений с ними;
- в интеграции маркетинговой информации в корпоративную информационную систему с целью обеспечения доступа к ней всех специалистов, менеджеров, работающих в компании, и возможности использования ее при принятии управленческих решений;
- в возможности оценить вклад маркетинга взаимоотношений в достижение стратегической цели организации.

Учитывая особенности маркетинга взаимоотношений для предприятий малого промышленного бизнеса, можно заключить, что для эффективного взаимодействия всех подразделений таких предприятий в системе управления маркетин-

гом необходимо обеспечить многоцелевое использование маркетинговой информации путем ее интеграции во все функции управления, обеспечить своевременный доступ к ней всем специалистам, менеджерам, работающим в организации. Высокая мобильность передачи информации на малых промышленных предприятиях и ориентация всего коллектива на поддержание взаимоотношений с бизнес-потребителями позволяет при интеграции маркетинговой информации в общую корпоративную информационную систему и обеспечении доступа к ней всех сотрудников принимать быстрые решения при взаимодействии с каждым отдельным клиентом, разрабатывать индивидуальные предложения, минимизировать риски.

Примером информационной системы, охватывающей различные функциональные сферы деятельности предприятия, является CRM-система (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами), которая является программным обеспечением, объединяющим различные приложения, интегрированные в информационную систему компании для создания общей базы данных, включающей маркетинг, продажи и обслуживание клиентов [159, с. 478–494]. Вопросам изучения возможностей CRM-систем при реализации концепции маркетинга взаимоотношений на промышленных предприятиях посвящены работы многих зарубежных и российских ученых [50; 94; 181; 216; 218].

В качестве важного фактора успешного функционирования информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом большинство исследователей называет грамотное построение его структуры и определение оптимального собираемого набора данных. Дж. Иган выделяет следующие аспекты информационного актива компании: хранение баз данных о клиентах (data warehousing), операции с сохраненными данными – извлечение информации (data mining), выявление зависимости в массивах необработанной информации. При этом современные компании, по мнению автора, используют лишь малую часть собранной информации, остальная остается невостребованной, что говорит о необходимости оптимизировать состав собираемой информации [36, с. 297]. Л. Мокеан и С. М. Поп также говорят о возможной информационной «передозировке» при формировании информационного обеспечения и рекомендуют преодолевать данную проблему, учи-

тывая интересы и предпочтения пользователей [222]. Современные исследователи К. Ли, К. Сан, К. Чен, Т. Фанг, Х. Вэнг подчеркивают значимость здравого смысла при определении объемов и видов собираемой информации, а также необходимость системы анализа для понимания контекста рынка и возможных рисков [220].

На значимости системы общего маркетингового анализа и прогнозирования делают акцент Д. Синельников и Е. Скляр, отмечая высокий уровень требований к качеству и объему маркетинговой информации современных промышленных предприятий [137, с. 23]. Г. М. Мишулин и А. Ю. Бирюков говорят о важности включения в структуру маркетинговой информации таких элементов, как технико-технологическое, программное, методическое обеспечение [99, с. 97]. И. В. Рожков видит особую необходимость в учете активного информационного воздействия на внутреннюю и внешнюю среду промышленного предприятия [130, с. 71]. С. В. Мхитарян выделяет функциональность маркетинговых исследований в структуре информационного обеспечения промышленного предприятия. При этом рассматриваемый автор подчеркивает необходимость интеграции всех исследовательских усилий промышленного предприятия на основе объектно-ориентированного подхода, обеспечивающего формирование информационной базы для решения конкретных прикладных задач [101, с. 166].

С. П. Куц и М. М. Смирнова отмечают, что масштаб сделок, сложность продукта и зависимость от партнеров на промышленных рынках создают высокую степень неопределенности как для поставщиков, так и для потребителей на B2B-рынках [82]. В связи с этим особое внимание в маркетинговой информационной системе необходимо уделить анализу делового окружения компании, факторам внутренней и внешней среды, а также анализу взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами. Необходимость использования полного набора методов и инструментов маркетинговых исследований и анализа в маркетинговой деятельности малых промышленных предприятий неоднократно подчеркивается российскими и зарубежными исследователями [139, с. 224]. М. А. Бек предлагает расширить границы области маркетинговых исследований, включить в нее общенаучные и специальные

методы и модели для информационного обеспечения и обоснования рациональных решений в сфере маркетинга и разработки маркетинговых планов [15, с. 138].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что формирование информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом малого промышленного предприятия позволяет упорядочивать информационные потоки и создавать информационную базу для принятия обоснованных управленческих решений на каждом этапе управления маркетингом.

Исходя из анализа рассмотренных подходов выделим характеристики, которым, по мнению автора, должна соответствовать структура информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений:

- 1) соответствие информации целям маркетинга взаимоотношений и потребностям пользователей – определение критериев отбора информации;
- 2) оптимальность информации – определение состава необходимых сведений по всем управляемым параметрам;
- 3) гибкость – возможность изменения критериев отбора информации;
- 4) четкость, понятность – разработка форм информационных баз данных с учетом принципов дальнейшего использования;
- 5) объективность информации – определение периода, частоты сбора информации;
- 6) объектная ориентированность – регулярный сбор информации о результатах взаимодействия с потребителями и поставщиками;
- 7) актуальность регулярного анализа информации о результатах взаимодействия с потребителями – выбор соответствующих методов и моделей анализа;
- 8) адаптация к изменениям внешней среды – возможность корректировки критериев выбора информации, методов и моделей анализа;
- 9) обеспеченность информационными технологиями – выбор программного обеспечения.

Цели управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе маркетинга взаимоотношений, по мнению автора, могут быть достигнуты



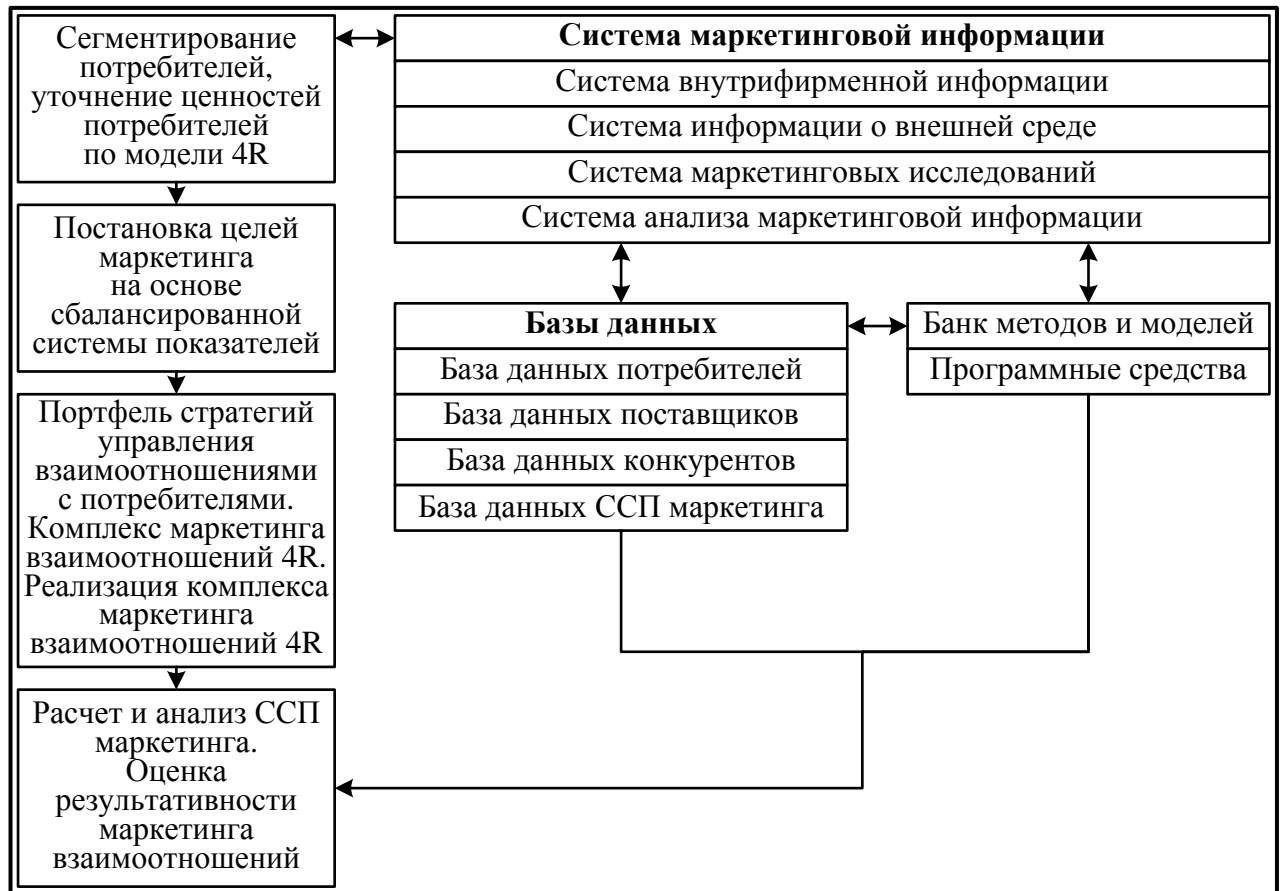
только при полноценном и адекватном учете интересов всех субъектов рынка, задействованных в деятельности промышленного предприятия, что требует регулярного обновления информации, собираемой в результате маркетинговых исследований, систематизации внутрифирменной информации, данных о внешней среде. Систематизация и упорядочивание маркетинговой информации, собранной в результате целенаправленных исследований и анализа, позволит структурировать цели маркетинговой деятельности, ценности потребителей, выбрать ключевые сегменты и стратегии управления взаимоотношениями с потребителями, разработать маркетинговые действия, наиболее соответствующие сложившейся ситуации и ценностям потребителей, оценить их результативность.

При этом немаловажное значение имеют критерии отбора маркетинговой информации, позволяющие собирать, систематизировать и обрабатывать именно ту информацию, которая соответствует целям управления маркетингом малого промышленного предприятия. Элементы модели 4R требуют комплексного подхода к информации, включая понимание ценностей потребителей, что дает возможность в дальнейшем на основе данной информации разрабатывать маркетинговые мероприятия, направленные на повышение удовлетворенности потребителей и долгосрочности взаимодействия.

В качестве критериев отбора информации и основы для создания структуры маркетинговой информационной системы малого промышленного предприятия, формирующей информационно-аналитическое обеспечение управления маркетингом, предлагаем использовать элементы комплекса маркетинга модели 4R и сбалансированную систему показателей маркетинга. Функциональная структура маркетинговой информационной системы представлена на рисунке 5.

При построении функциональной структуры за основу взята схема МИС Ф. Котлера [78, с. 30] и сбалансированная система показателей Р. Каплана и Д. Нортона. Предложенная структура совмещает подходы отмеченных авторов, чтобы подчеркнуть настроенность маркетинговой информационной системы на корпоративную результативность маркетинговой деятельности [212]. Оценка ре-

зультативности маркетинга взаимоотношений входит в МИС, чтобы обеспечить принятие обоснованных маркетинговых решений.



Примечание. Разработано автором.

Рисунок 5 – Функциональная структура маркетинговой информационной системы малого промышленного предприятия

МИС представляет собой банк данных и банк методов и моделей, поддерживаемых соответствующим программным обеспечением. С помощью данной системы проводятся анализ и прогнозирование, что служит основанием для принятия обоснованных маркетинговых решений. Внутрифирменная информация аккумулируется в результате постоянного мониторинга событий, происходящих внутри компании, отслеживания текущих возможностей, систематизации внутренней документации. Система информации о внешней среде представляет собой проце-

дуру получения и упорядочивания информации о рыночной ситуации, изменениях в законодательстве, экономическом состоянии региона, страны, изменениях в технологии производства, появлении новых товаров у конкурентов и является определяющей при выборе стратегий управления взаимоотношениями с партнерами для промышленного предприятия.

Система маркетинговых исследований нацелена на получение информации, необходимой для решения определенной управленческой проблемы, и играет ключевую роль в разработке и успешной реализации маркетинговых программ. Для комплексной оценки промышленного рынка предлагается проводить маркетинговые исследования производственно-технологического направления, что включает анализ спроса, анализ рынка сырья, анализ рынка оборудования, анализ предложения. Такая система маркетинговых исследований позволит получить актуальную информацию, необходимую как для определения целей управления маркетингом, так и для выбора стратегии управления взаимоотношениями и разработки элементов маркетинга взаимоотношений малого промышленного предприятия.

При формировании информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом малого промышленного предприятия автором выделены пять ключевых принципов.

1. Интеграция маркетинговой информации в корпоративную информационную систему с целью обеспечения доступа к ней всех специалистов, менеджеров, работающих в компании, и возможности использования ее при принятии управленческих решений.

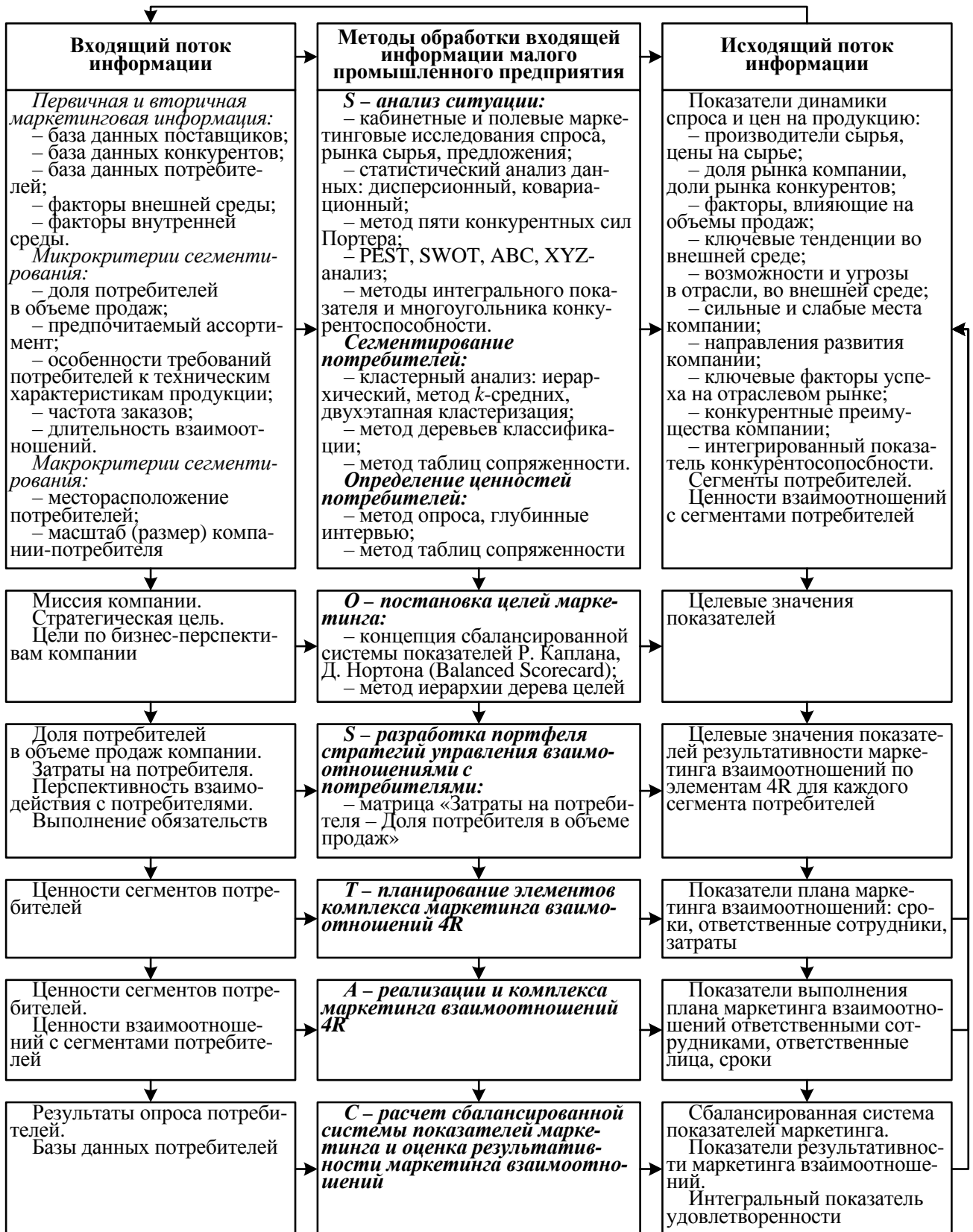
2. Структура информационных потоков формируется на основе принципа наполнения информацией каждого этапа системы управления маркетингом.

3. Маркетинговая информация должна обеспечить описание ценностей потребителей малого промышленного предприятия, сегментирование потребителей и дальнейшую разработку дифференцированных стратегий управления взаимоотношениями, обоснованную информацией об особенностях ценностей взаимоотношений с сегментами потребителей.

4. Информационно-аналитическое обеспечение должно отвечать следующим характеристикам: соответствие информации целям маркетинга взаимоотношений и потребностям пользователей; оптимальность информации; гибкость, четкость, понятность, объективность информации; объектная ориентированность; актуальность регулярного анализа информации о результатах взаимодействия с потребителями; адаптация к изменениям внешней среды; обеспеченность информационными технологиями.

5. Информационно-аналитическое обеспечение включается в управляющую подсистему управления маркетингом малого промышленного предприятия и обеспечивает обоснованное принятие управленческих решений.

Для малых промышленных предприятий, несмотря на большой объем внешней информации, возрастает степень риска принятия необоснованных маркетинговых решений, так как высока вероятность использования недостоверной информации. В силу ограниченности ресурсов предприятия малого бизнеса не могут создавать отдельные аналитические подразделения или должности маркетологов-аналитиков, им необходима система информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом, которая позволит собирать и анализировать своевременную информацию с минимальными издержками. Также на таких предприятиях информация зачастую разрознена. Информация о потребителях собирается и хранится менеджерами по продажам, а также в формах бухгалтерского программного обеспечения (например, «1С:Бухгалтерия»); информация о поставщиках – в отделе снабжения или группе технического директора; информация о конкурентах собирается обычно выборочно, несистемно специалистами отдела продаж. Разобщенность, дублирование, бессистемность информационного обеспечения управления маркетингом малого промышленного предприятия приводит к увеличению сроков подготовки маркетинговых решений и снижению эффективности маркетинговой деятельности. Для решения этих проблем и обеспечения принятия обоснованных решений при управлении маркетингом малого промышленного предприятия автором предложена структура информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений (рисунок 6).



Примечание. Разработано автором.

Рисунок 6 – Информационно-аналитическое обеспечение управления маркетингом малого промышленного предприятия

Входящие информационные потоки представляют вторичные данные, собранные и систематизированные в базах данных маркетинговой информационной системы, и первичные, регулярно собираемые в результате маркетинговых исследований и анализа внешней и внутренней среды. Для обработки входящей информации автором разработано методическое обеспечение формирования системы управления маркетингом малого промышленного предприятия. Исходящие информационные потоки формируются в результате обработки и анализа входящей информации и представляют собой показатели, характеризующие результаты маркетинговой деятельности на каждом этапе системы управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений.

Информационно-аналитическое обеспечение формируется по результатам маркетинговых исследований спроса, рынка сырья, рынка предложения, анализа факторов внешней и внутренней среды, конкурентного анализа, контактов персонала с потребителями и полностью обеспечивает информацией весь процесс управления маркетингом малого промышленного предприятия.

Для проведения комплексного интегрированного маркетингового анализа и повышения эффективности изучения делового окружения малого промышленного предприятия автор предлагает использовать комплексные методики, включая методы ABC-анализа, XYZ-анализа, анализ цен, анализ динамики продаж, PEST-анализ, SWOT-анализ, метод пяти конкурентных сил Портера, методы интегрального показателя и многоугольника конкурентоспособности, а также статистические методы анализа информации: дисперсионный, ковариационный [61]. При последовательном применении перечисленных методов появляется возможность выявления тенденций трансформации в структуре потребителей, поставщиков, технологических изменений, предпочтений потребителей, разработки и внедрения новых продуктов. Статистические методы анализа позволяют выявить причинно-следственные связи между значениями показателей.

Информация, собранная в базах данных потребителей в результате маркетинговых исследований и анализа их предпочтений, позволяет проводить сегментирование на основе ценности взаимоотношений с потребителями, что дает воз-

возможность малому промышленному предприятию выделить наиболее перспективные сегменты для взаимодействия и оптимально распределить ресурсы в условиях их ограниченности, а также минимизировать маркетинговые инвестиции в наименее прибыльные сегменты. Автор предлагает использовать в качестве микрокритериев сегментирования показатели доли потребителей в объеме продаж компании, предпочитаемый ассортимент, особенности требований потребителей к техническим характеристикам продукции, частоту заказов, длительность взаимоотношений; макрокритериев – месторасположение потребителей, масштаб (размер) компании-потребителя, отраслевую принадлежность, опыт работы на рынке.

С целью количественной оценки влияния важнейших факторов на объем продаж малого промышленного предприятия на рынке B2B, выявления ключевых потребителей, прогнозирования объемов продаж малого промышленного предприятия в зависимости от рыночного спроса и удовлетворенности бизнес-потребителей разработан методический инструментальный мониторинг факторов внешней и внутренней среды, сегментирования бизнес-потребителей малого промышленного предприятия на рынке B2B (таблица 6).

Таблица 6 – Этапы и методический инструментальный мониторинг факторов внешней и внутренней маркетинговой среды малого промышленного предприятия

Этап	Методический инструментальный
I. Маркетинговые исследования рынка	
Анализ спроса	Кабинетное маркетинговое исследование для выявления динамики емкости рынка, цен, структуры рынка
Анализ рынка сырья	Анализ вторичной информации для выявления структуры рынка сырья, основных производителей, динамики цен на сырье
Анализ предложения	Кабинетные исследования, анализ вторичной информации. Полевые исследования
Оценка концентрации продаж в отрасли	Индекс Херфиндала – Хиршмана ( <i>IHH</i> ): $IHH = \sum_{i=1}^N y_i^2,$ где $y_i$ – доля продаж $i$ -й компании в общем объеме сбыта отрасли; $N$ – число компаний в отрасли

## Продолжение таблицы 6

Этап	Методический инструментарий
II. Анализ факторов, влияющих на объем продаж	<p>Многофакторный дисперсионный анализ, ковариационный анализ:</p> $Y = F(X_1, X_2, X_3, X_4),$ <p>где <math>Y</math> – объем продаж компании; <math>X_1</math> – широта дилерской сети (1 – узкая, 2 – средняя, 3 – широкая сеть); <math>X_2</math> – уровень цен (1 – низкий, 2 – средний, 3 – высокий); <math>X_3</math> – уровень рекламной активности компаний (1 – низкий, 2 – средний, 3 – высокий); <math>X_4</math> – продолжительность работы на рынке, количество лет (количественная величина включена в дисперсионный анализ в качестве ковариаты)</p>
III. Анализ ключевых тенденций в микро- и макросреде, внутренней среде компании	<p>PEST-анализ. SWOT-анализ. ABC- и XYZ-анализ</p>
VI. Конкурентный анализ	<p>Метод пяти конкурентных сил Портера. Метод интегрального показателя конкурентоспособности</p> $Q = \frac{\sum Q_i \times f_i}{\sum f_i},$ <p>где <math>Q_i</math> – значение, присвоенное ключевому фактору успеха; <math>f_i</math> – вес <math>i</math>-го показателя. Метод многоугольника конкурентоспособности</p>
VII. Анализ зависимости объемов продаж от спроса на рынке и удовлетворенности бизнес-потребителей	<p>Регрессионный анализ</p> $\ln Y = \alpha + \beta_1 \times \ln D + \beta_2 \times \ln C + \varepsilon,$ <p>где <math>Y</math> – объем продаж малого промышленного предприятия; <math>D</math> – спрос на продукцию на рынке; <math>C</math> – уровень удовлетворенности потребителей предприятия; <math>\alpha</math> – константа; <math>\beta_{1,2}</math> – коэффициенты регрессии; <math>\varepsilon</math> – остатки</p>
VIII. Сегментирование бизнес-потребителей и определение ценностей	<p>Кластерный анализ: иерархический, метод <math>k</math>-средних, двух-этапная кластеризация. Метод деревьев классификации. Метод таблиц сопряженности. Метод опроса, глубинные интервью</p>

Оценка концентрации продаж позволяет определить интенсивность конкуренции в отрасли и сделать вывод о необходимости формирования системы управления маркетингом малого промышленного предприятия.

На втором этапе проводится анализ влияния классических маркетинговых инструментов (уровня цен, широты дилерской сети, уровня рекламной активности, а также продолжительности работы компаний на отраслевом рынке) на объем продаж малого промышленного предприятия на рынке B2B с помощью многофакторного дисперсионного и ковариационного анализа. Данный подход позволяет оце-



нить одновременное влияние как категориальных, так и количественных факторов на объем продаж, что является особо актуальным в условиях ограниченности ресурсов у малого промышленного предприятия, необходимых для регулярного получения и обновления информации об отраслевом рынке.

На этапе анализа ключевых тенденций в макросреде и конкурентного анализа малое промышленное предприятие формирует ключевые направления развития и факторы успешного взаимодействия с бизнес-потребителями на отраслевом рынке.

С помощью регрессионного анализа выявляется зависимость объемов продаж от спроса на рынке и удовлетворенности бизнес-потребителей взаимоотношениями с компанией и принимается решение о разработке комплекса маркетинга взаимоотношений 4R, направленного на повышение уровня удовлетворенности предоставляемыми компанией ценностями бизнес-потребителям и сохранение долгосрочных взаимовыгодных отношений с ними. Применение регрессионной модели позволяет прогнозировать объемы спроса на промышленную продукцию в соответствии с изменением уровня удовлетворенности потребителей (приложение А).

Для наиболее точной идентификации целевых потребителей малого промышленного предприятия сегментирование проводится с помощью методов кластерного анализа, деревьев классификации и таблиц сопряженности, позволяющих сформировать для целевых сегментов портфель стратегий управления взаимоотношениями с потребителями, ориентированных на повышение результативности взаимодействия с ними.

Портфель стратегий управления взаимоотношениями формируется на основе разработанной автором матрицы «Затраты на потребителя – Доля потребителей в объеме продаж», которая позволяет сделать обоснованный выбор стратегии управления взаимоотношениями и разработать маркетинговые программы по элементам 4R с учетом прибыльности взаимоотношений, перераспределить ресурсы на взаимодействие с наиболее ценными сегментами.

При планировании маркетинга взаимоотношений по модели 4R маркетинговые задачи распределяются между всеми специалистами малого промышленного предприятия, их выполнение обеспечивается за счет взаимного согласования деятельности менеджеров отдела продаж, отдела поставок, специалистов, разрабатывающих проектную документацию, руководителя финансового подразделения, специалистов по маркетингу, производства и отдела технического обслуживания.

Информационно-аналитическое обеспечение имеет циклический характер, возвращение к этапу анализа ситуации будет происходить регулярно, в том числе на этапах планирования и реализации элементов комплекса маркетинга взаимоотношений 4R, расчета сбалансированной системы показателей маркетинга и оценки результативности маркетинга взаимоотношений. Создаваемая для потребителя ценность не является фиксированной величиной и претерпевает изменения в процессе функционирования предприятий на промышленном рынке, изменений в рыночной среде и внутренней среде компаний, это может быть связано с изменениями в технических требованиях к продукции, пересмотром первоначального заказа, срывом поставок сырья, сбоем в работе оборудования, обнаружением брака на этапе экспертизы и др.

Таким образом, авторский подход к формированию информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом малого промышленного предприятия позволяет:

- упорядочить собираемую информацию по объектам и рассчитываемым показателям;
- использовать оптимальный набор показателей в качестве критериев выбора источников, методов и моделей обработки и анализа информации;
- представлять и хранить информацию в сопоставимых с выбранными показателями единицах измерения, что позволяет использовать различные методы анализа информации; исключить дублирование информации из разных источников;
- использовать маркетинговую информацию для принятия решений на всех этапах системы управления маркетингом малого промышленного предприятия;

- выявить факторы внешней и внутренней среды, определяющие специфику управления маркетингом;
- описать ценности потребителей малого промышленного предприятия и провести сегментирование потребителей на основе ценностей взаимоотношений,
- разработать целевые показатели маркетинга взаимоотношений по модели 4R для выбранных сегментов на основе ценностно ориентированного подхода;
- оценить результаты управления маркетингом и выявить влияние результативности маркетинга взаимоотношений на достижение бизнес-целей малого промышленного предприятия.

## 2.2 Методы сегментирования и разработки портфеля стратегий управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями

Важность процесса сегментирования в управлении маркетинговой деятельностью предприятия признается абсолютно всеми зарубежными и российскими учеными. Специфика промышленного рынка, включающая высокий профессиональный уровень потребителей, тесные деловые взаимоотношения между производителем и потребителем, сложный процесс принятия решений о покупке, производственная необходимость закупок и их большие объемы, диктует особенности его сегментирования. Индивидуальная работа с каждым клиентом приводит к высоким затратам, сегментирование потребителей позволяет существенно сократить эти расходы и повысить результативность работы с целевыми потребителями [52].

На практике применяются различные подходы к сегментированию промышленных рынков. «Гнездовой подход», предложенный в 1983 г. Т. Бономой и Б. Шапиро, включает в себя пять групп критериев: отраслевые, операционные, критерии «технических закупок», ситуационные критерии и личностные. В процессе сегментирования от общих критериев переходят к частным, личностным [176, р. 135]. С. П. Куц определяет необходимость сегментирования промышленных рынков

невозможностью удовлетворить потребности всех бизнес-потребителей [83, с. 133], в связи с чем рассматривает подход выбора партнеров на основе взаимного интереса в сотрудничестве. М. М. Смирнова, развивая подход Ж.-Ж. Ламбена, который разбивает весь процесс на две ступени – микросегментирование и макросегментирование [89], в качестве макрокритериев предлагает характеристики отраслей промышленности, географическое месторасположение и организационные характеристики компании (ее масштабы, численность, объем закупок), а к критериям микросегментирования причисляет особенности поведения лиц, вовлеченных в процесс закупки (восприимчивость к инновациям, лояльность, отношение к риску, особенности процесса принятия решения о покупке и др.) [140, с. 84].

Б. П. Воловиков делает акцент на микросегментировании, в качестве критериев которого выделяет конструктивные признаки продукции, пользующиеся наибольшим спросом у потребителя, что дает возможность обосновать выбор и замену технологического оборудования для производства продукции, отвечающей требованиям потребителей [20, с. 63]. С. Г. Кудешова предлагает группировать промышленных потребителей высокотехнологичной продукции на основе двух показателей: размер бизнеса предприятия-потребителя и этап его жизненного цикла [81, с. 48]. Это, по мнению автора, позволит объединить в один сегмент предприятия, схожие по потребностям в продукции и подходам к ее приобретению, что в итоге позволит разработать маркетинговые программы для выбранных сегментов с учетом их предпочтений в закупаемой продукции. Д. Парватияр, Дж. Н. Шетт и М. Синха также говорят о необходимости формализации процесса отбора клиентов для дальнейшей разработки программ взаимодействия и предлагают использовать такие критерии, как пожизненная ценность клиента, приверженность клиента, обладание клиентом достаточными ресурсами и наличие у него определенных ценностей. Основанием для отбора, по мнению авторов, должна служить информационная база клиентов [163].

Можно заключить, что подходы к сегментированию потребителей на промышленном рынке различаются прежде всего последовательностью этапов и выделением групп критериев сегментирования. В целом автором получен вывод, что

при управлении маркетингом малого предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений необходим комплексный подход к выбору критериев сегментирования бизнес-потребителей, учитывающий как специфику отрасли, технологические характеристики предприятия, так и особенности потребителя, его ценности [53].

Понимание ценностей каждого выбранного сегмента дает малому промышленному предприятию преимущества в разработке маркетинговых мероприятий по элементам комплекса маркетинга, максимально учитывающим ценности бизнес-потребителей, что позволяет выделить наиболее перспективные сегменты для взаимодействия, сохранять долгосрочные взаимоотношения с ними, оптимально распределить ресурсы в условиях их ограниченности, минимизировать маркетинговые инвестиции в наименее прибыльные сегменты и поддерживать устойчивость бизнеса.

Развивая проанализированные выше подходы ученых, автор предлагает использовать в качестве критериев сегментирования бизнес-потребителей комплекс микро- и макрокритериев; в качестве микрокритериев использовать показатели доли потребителей в объеме продаж компании, предпочитаемый ассортимент, особенности требований потребителей к техническим характеристикам продукции, частоту заказов, длительность взаимоотношений; макрокритериев – месторасположение потребителей, масштаб (размер) компании-потребителя, отраслевую принадлежность, опыт работы на рынке (рисунок 7) [55].

Включение в критерии сегментирования требований к продукции, предпочитаемому ассортименту позволит учесть экономические ценности, состоящие в снижении издержек бизнес-потребителей как результате организации процессов компании с учетом особенностей технологии потребителя, и технологические ценности, заключающиеся в возможности использования новых технологий и индивидуального подхода к потребителям. Информация о частоте заказов позволяет сократить время на оформление заявок, договоров. Выделение сегментов с учетом предложенных критериев позволит дифференцировать программы комплекса маркетинга взаимоотношений с учетом технологии потребителя в каждом географиче-

ческом регионе, определять особенности процедуры закупки, формирования заказа, специальных предложений, возможные объемы продаж, специфику работы специалистов в области продаж и сбыта в каждом выбранном сегменте.

Критерии микросегментирования	Показатели	Критерии макросегментирования	Характеристики промышленных потребителей
	Доля потребителя в объеме продаж компании		Масштаб (размер) компании-потребителя
	Предпочитаемый ассортимент		Географическое месторасположение компании-потребителя
	Особенности требований потребителей к техническим характеристикам продукции		Отраслевая принадлежность
	Частота заказов		Опыт работы на отраслевом рынке
	Длительность взаимоотношений		

Примечание. Составлено автором.

Рисунок 7 – Система критериев сегментирования потребителей  
малого промышленного предприятия

Кроме этого, понимание специфики каждого сегмента является основой для корректировки комплекса маркетинга по всем компетенциям элементов 4R.

При неоднородности потребителей на промышленном рынке для наиболее точной идентификации целевых групп потребителей малого промышленного предприятия автор предлагает использовать многомерные статические методы. Современные прикладные статистические программы позволяют включить статистический анализ в текущую деятельность компаний.

Анализ методических подходов к использованию методов статистического анализа с целью сегментирования рынков показывает, что на практике используются различные методы, позволяющие исследовать как объемные, так и небольшие выборки потребителей. С. В Мхитарян с целью обоснованного сегментирования промышленных рынков с неоднородным составом использует комплексные методики, включающие дискриминантный анализ, логистическую регрессию, деревья решений [101, с. 131]. А. О. Крыштановский аргументирует выбор фактор-

ного и кластерного анализа для сегментирования возможностью наглядно представлять различные свойства объектов промышленных рынков, их типологию, обозначать расстояния между анализируемыми объектами [80, с. 173]. Иностранные исследователи С. М. Schaffer и Р. Е. Green [235, р. 155], S. Das и Н. Baruah [189], А. Hepsen и М. Vatansever [207, р. 140] выделяют возможности иерархического кластерного анализа и анализа методом  $k$ -средних, говоря о том, что они позволяют получить более точные результаты при работе с объемными выборками, которые представляют промышленные рынки. Последовательность выполнения методов кластерного анализа для выявления наиболее надежных данных, когда результат проверяется на конкретных примерах с использованием описательной статистики, М. Ф. Черныш считает наиболее объективным подходом к сегментированию промышленных рынков [161, с. 135]. Метод деревьев классификации как наиболее гибкий и расширяющий возможности анализа и визуализации данных, позволяющий включать в анализ одновременно несколько переменных и получать сегменты, максимально отличающиеся друг от друга по заданным характеристикам, рекомендуют использовать St. Struhl [242], L. Breiman, J. Friedman, С. J. Stone, R.A. Olshen [177, р. 368].

Можно заключить, что подходы ученых к выбору статистического метода для сегментирования различаются прежде всего в характеристиках выборки переменных и возможностях представления полученных результатов, их визуализации. Выбор осуществляется как на основе характеристик базы данных анализируемых показателей, так и на основе маркетинговых задач, которые необходимо решить в результате проведенного анализа.

Наиболее комплексными методами, позволяющими включить в анализ разнообразные переменные, разрабатывать классификацию по связанным признакам, представлять и проверять гипотезы на основании исследуемых данных, являются кластерный анализ и метод деревьев классификации [53]. Автором предложено при сегментировании потребителей малого промышленного предприятия использовать несколько методов кластерного анализа, чтобы лучше понять структуру и специфику потребителей и выбрать оптимальное количество кластеров. Класте-

ризацию предлагается осуществлять последовательно с помощью методов иерархической кластеризации, метода  $k$ -средних и двухэтапной кластеризации, включая в них одни и те же критерии. Такой последовательный процесс позволит более аргументированно выбрать количество сегментов и описать их профили.

Методы деревьев классификации удобно использовать для сегментирования с несколькими переменными, не накладывая каких-либо ограничений на их выбор. Данные методы позволяют выяснить, при каком сочетании независимых переменных зависимая переменная чаще всего принимает одно решение, а при каком – другое. В процессе анализа выявляются зависимости, которые нелегко обнаружить в рамках кластерного анализа (например, нелинейные взаимосвязи и сложные взаимодействия). Еще одним важным преимуществом метода является возможность наглядного представления результатов в виде иерархической структуры дерева [52]. Анализируя возможности рассмотренных методов, автор делает вывод о том, что комбинированный подход к сегментированию с одновременным использованием кластерного анализа и метода деревьев классификации позволит компании сформировать целевые сегменты, учитывающие специфику по комплексу выбранных характеристик. Алгоритм выбора целевых сегментов потребителей малого промышленного предприятия с помощью методов статистического анализа представлен автором на рисунке 8.

Для детального описания каждого сегмента по выбранным критериям предлагается использовать метод таблиц сопряженности, который позволяет описывать связи нескольких переменных.

В результате сегментирования потребителей по предложенному автором алгоритму формируется информационная база данных о сегментах потребителей, включающая описание их ценностей и особенностей взаимодействия с компанией. Малому промышленному предприятию важно выделить наиболее перспективные сегменты для взаимодействия и определиться со стратегией управления взаимоотношениями с каждым из них с целью разработки комплекса маркетинга 4R и оптимального распределения ресурсов в условиях их ограниченности.





Примечание. Разработано автором.

Рисунок 8 – Алгоритм выбора целевых сегментов бизнес-потребителей малого промышленного предприятия с помощью методов статического анализа

Управление взаимоотношениями на промышленном рынке является сложным механизмом и серьезно изучается как зарубежными, так и российскими исследователями. Большинство зарубежных авторов выделяют четыре направления взаимоотношений: с потребителями, поставщиками, внутренними партнерами, к которым относят сотрудников и подразделения компании, и внешними партнерами – конкурентами, государственными органами, некоммерческими компаниями [96, с. 118].

Анализируя работы зарубежных и российских ученых, можно выделить несколько моделей, применяемых при построении и управлении взаимоотношениями на промышленном рынке.

Процессные модели управления взаимоотношениями с потребителями предложили в своих исследованиях такие ученые, как Р. Бест [17], Д. Форд [196], Ж.-Ж. Ламбен [89], Ф. Батл [181], Дж. Н. Шетт, Д. Парватияр, М. Синха [163], Д. Т. Вилсон [246], Д. Эванс и Р. Ласкин [192]. Перечисленные авторы рассматривают поэтапное построение дуальных взаимоотношений с клиентами, ориентируясь на двусторонние связи и создание дополнительной ценности, выделяя в качестве этапов управления взаимоотношениями анализ и сегментирование потребителей, выявление их особенностей, затрачиваемых ресурсов, разработку программ взаимодействия и оценку их эффективности. Данные авторы считают, что необходимо сосредоточиться именно на взаимоотношениях с потребителями как ключевом аспекте, направляя усилия на создание взаимной экономической ценности, что обеспечит долгосрочность и прибыльность взаимоотношений с существующими и перспективными клиентами. Для каждого сегмента потребителей они предлагают разрабатывать отдельные стратегии управления взаимоотношениями, основанные на их прибыльности, сроках взаимодействия, затратах на потребителя.

Модели управления взаимоотношениями на промышленном рынке на основе сетевого взаимодействия включают в себя все типы взаимоотношений с партнерами одновременно и учитывают возможность разработки для них общего механизма координации. С. П. Куц и М. М. Смирнова задачей такого механизма координации видят комплексное управление всеми взаимоотношениями с бизнес-партнерами компании для достижения общей стратегической цели [86]. Изучению системы управления взаимоотношениями компании с партнерами на основе механизма координации взаимоотношений и построению сетевого взаимодействия посвящены работы зарубежных и российских ученых: М. Кристофера, А. Пейна, Д. Баланнина [185], Дж. Заефарейна, С. Хенеберга, П. Науда [248], Р. М. Морганта, С. Д. Ханта [225], Г. Л. Багиева [12], О. А. Третьяк [149], М. А. Бека [15], С. П. Куца и М. М. Смирновой [86], О. У. Юлдашевой [168], Ю. Н. Соловьевой

[141] и др. Данные авторы рассматривают общую стратегию построения взаимоотношений между всеми участниками сети как ключевой принцип сетевого взаимодействия, предполагающий адаптацию партнеров друг к другу. Анализ моделей управления взаимоотношениями на промышленном рынке на основе сетевого взаимодействия позволяет выделить следующие ключевые моменты: взаимоотношения строятся на основе анализа информации о рынке и участниках взаимодействия; взаимоотношения дифференцируются в зависимости от специфики и ценностей выбранных сегментов; подразумевается выполнение взаимных обязательств друг к другу всех участников взаимодействия.

К. Меллер и А. Халинен [223] представили многоуровневую модель управления взаимоотношениями с партнерами, состоящую из следующих четырех этапов, меняющихся в процессе построения и развития взаимоотношений: создание и поддержание отношений между компанией и ее поставщиками и потребителями; формирование портфеля взаимоотношений, предполагающего совместную разработку стратегии управления взаимоотношениями с партнерами, создание центральной позиции компании в сети, удержание и защита этой позиции; формирование единой маркетинговой стратегии в отрасли – создание отраслевой сети.

С. П. Куц и А. А. Афанасьев, развивая данный подход к управлению взаимоотношениями, предложили схему многоуровневого управления маркетинговыми взаимоотношениями компании, в которой центральная фирма формирует отношения с тем количеством поставщиков, покупателей и дистрибьюторов, на которые может оказывать влияние [96, с. 118]. Многоуровневый подход к управлению взаимоотношениями с партнерами на промышленном рынке является долгим поэтапным процессом, требующим сильной конкурентной позиции центральной компании на рынке.

П. Казинсом и Р. Спекманом была разработана модель на основе стратегического подхода к управлению взаимоотношениями на промышленных рынках, в котором управление взаимоотношениями является частью общей стратегии компании, подразумевающей управленческие технологии по организации закупочной

деятельности, анализ соотношений затрат и выгод, формирование взаимоотношений с поставщиками и оценку их результативности [187].

Дж. Иган, развивая теорию К. Гренруса о «маркетинговом стратегическом континууме», предполагающем возможность в зависимости от ситуации сочетать транзакционный маркетинг и управление взаимоотношениями [201], предлагает модель формирования и управления взаимоотношениями по принципу портфеля сбалансированных маркетинговых стратегий разного типа, в которой возможно реализовать сразу несколько форм взаимоотношений и маркетинговых программ в зависимости от типа сделок с клиентами. При этом, по мнению Дж. Игана, существует «оптимальная позиция» на стратегическом континууме для каждой компании, которая определяется набором факторов, способствующих выбору стратегии взаимоотношений и препятствующих ему. Так как взаимоотношения в бизнесе нестабильны, меняются внешние условия взаимодействия, необходимо непрерывно пересматривать стратегии взаимоотношений. В связи с этим Дж. Иган предлагает использовать смешанный управленческий подход, предполагающий маркетинговый баланс стратегий, учитывающих конкретную ситуацию и особенности партнеров. По мнению данного автора, необходимо иметь «портфель из нескольких стратегий» вместо одной узконаправленной концептуально ограниченной стратегии. Умение применить стратегии, которые подходят конкретной группе клиентов в конкретной ситуации, позволяет компании быть более конкурентоспособной [36].

Концепцию смешанных моделей маркетинговой стратегии поддерживают также С. Хогард [208], Л. Берри [174], Ф. Батл, С. Маклан [181], говоря о том, что для компаний, реализующих маркетинг взаимоотношений, необходимо применять различные стратегии управления взаимоотношениями для разных сегментов рынка, учитывая прибыльность данных взаимоотношений. Х. Хакансон и И. Снехота также подчеркивают тот факт, что взаимоотношения уникальны и механический перенос стратегии, показавшей ценность для конкретных участников взаимодействия, не будет успешным для других, поэтому в основе формирования стратегий управления взаимоотношениями должна лежать дифференциация [205]. Гибридный управленческий подход предлагает использовать И. Частон, делая акцент на

необходимости учитывать желание клиента поддерживать отношения и его прибыльности для компании [183].

Систематизация подходов к построению моделей управления взаимоотношениями с партнерами представлена автором на рисунке 9.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 9 – Модели управления взаимоотношениями с партнерами

Анализируя данные модели, можно сделать вывод, что компания должна подходить к процессу управления взаимоотношениями исходя из своих управленческих возможностей и силы влияния на партнеров.

Автором предложено придерживаться подхода Дж. Игана и формировать портфель стратегий управления взаимоотношениями с wybranными сегментами потребителей в зависимости от их прибыльности.

В условиях невысоких финансовых результатов деятельности малых промышленных предприятий и необходимости снижения издержек на маркетинг сохраняет важность оценка уровня затрат на поддержание и развитие взаимоотношений с потребителями и их доли в объеме продаж компании. В связи с вышесказанным автором предложена типология стратегий управления взаимоотношениями, выбор которых строится на оценке уровня затрат на взаимоотношения с потребителями и их доли в объеме продаж компании (рисунок 10).

Уровень затрат на взаимоотношения Низкий – Высокий	IV	II
	Прекращение отношений	Реорганизация взаимоотношений
Низкий – Высокий	III	I
	Получение максимальной выгоды от взаимоотношений	Нарращивание взаимоотношений
	Низкая	Высокая
	Доля в объеме продаж	

Рисунок 10 – Типология стратегий управления взаимоотношениями с потребителями малого промышленного предприятия (матрица «Уровень затрат – Доля в объеме продаж»)

Построение матрицы основано на следующих показателях:

- 1) доля потребителей в объеме продаж компании;
- 2) уровень затрат на взаимоотношения с потребителями за выбранный период, балльная оценка:
  - 1 – низкий;
  - 2 – высокий.

Автором предложены стратегии управления взаимоотношениями с потребителями, разработанные на основе стратегий Ф. Батла [181].

I. Стратегия «Нарращивание взаимоотношений» – доля потребителей в объеме продаж высокая, уровень затрат на взаимоотношения с потребителем низкий. Высокая важность взаимоотношений с данным сегментом для малого промыш-

ленного предприятия требует разработки комплекса маркетинга взаимоотношений по элементам 4R, направленного на формирование ценностей потребителей, выявленных в результате сегментирования, и повышение их уровня удовлетворенности с целью увеличения объемов продаж. Этот сегмент также привлекателен для конкурентов, поэтому необходимо направить максимум усилий на сохранение взаимоотношений с выбранными потребителями.

II. Стратегия «Реорганизация взаимоотношений» направлена на целенаправленное снижение затрат на данный сегмент потребителей. Необходимо сосредоточиться на инструментах формирования ценностей, требующих минимальных затрат, таких как интернет-взаимодействие, минимизирующее затраты на обслуживание и ведение заказов, организация информационного технического онлайн-сервиса и заказов через интернет, а также необходима практика предварительных заказов и оплаты с таким типом клиентов.

III. Стратегия «Получение максимальной выгоды от взаимоотношений» выбирается в случае низкой доли потребителей в объеме продаж и невысоких затрат на поддержание взаимоотношений. Потребители регулярно приобретают небольшие объемы продукции, их доля от новых усилий компании почти не изменяется. В большинстве случаев это обусловлено спецификой производственной деятельности и размерами потребителей. Нет необходимости направлять дополнительные усилия на сохранение взаимоотношений.

IV. Стратегия «Прекращение отношений» выбирается в случае низкой доли потребителей в объеме продаж компании и высокого уровня затрат на поддержание взаимоотношений, а иногда и убытков в течение определенного периода, при этом усилия компании на изменение ситуации не приносят результатов и вероятность того, что ситуация изменится в ближайшей перспективе, невелика.

Планирование и реализация портфеля стратегий управления взаимоотношениями требует координации действий всех подразделений компании, распределения ресурсов с целью достижения общей стратегической цели предприятия. Так как малые промышленные предприятия формируют портфель стратегий исходя из особенностей ситуации, выбранных сегментов и постоянно корректируют его

в соответствии с достигнутыми результатами, им необходима методика оценки результативности маркетинга взаимоотношений, позволяющая оценить эффективность инвестиций в построение взаимоотношений с потребителями и их влияние на финансовые результаты деятельности компании.

### 2.3 Методика оценки сбалансированной системы показателей маркетинга и результативности маркетинга взаимоотношений малого промышленного предприятия

Проблема оценки результатов управления маркетингом широко обсуждается как учеными, так и практиками бизнеса, но до сих пор комплексный методологический подход к ее решению находится в стадии разработки. Основная сложность заключается в установлении взаимосвязи между маркетинговыми активностями и финансовыми результатами деятельности компании. Представители высшего руководства компаний тему оценки результативности маркетинга рассматривают как одну из самых значимых [129].

В словаре стандарта ISO 9000-2011 результативность определяется как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [24]. По сути результативность – это степень достижения цели, поставленной предприятием, уровень, на котором была реализована выбранная стратегия.

Анализируя работы по оценке результативности, можно отметить, что большинство из них относится к планированию, организации и оценке результативности деятельности компании, т. е. к такому направлению менеджмента, как *performance management*. Данному направлению посвящены работы Д. Эксона [172], Г. Кокинза [74] и других исследователей. Авторы, рассматривающие результативность маркетинга, оценивают ее как итог отдельных маркетинговых мероприятий или в целом системы маркетинга.



О. К. Ойнер выделяет три элемента, участвующих в формировании результативности маркетинга: маркетинговую продуктивность (*marketing productivity*), которая подразумевает связи между элементами входа и выхода [224], при этом в качестве входов рассматриваются ресурсы и активы компании, в качестве выходов – показатели объема продаж и прибыли, степень удовлетворенности клиента, качество сервиса, адаптивность и инновационность маркетинговых действий и др.; экономичность маркетинга (*efficiency*) как внутреннюю эффективность, включающую внутренние стандарты результативности («*to do things right*») и системы управления ресурсами; внешнюю эффективность (*effectiveness*), отражающую соответствие деятельности организации запросам внешней среды, ее адаптивность, устойчивость и способность к развитию [106].

В. А. Колочева включает результативность маркетинговой деятельности в итоговую результативность бизнес-процессов, степень достижения целей, поставленных перед ними и приводящих в том числе к удовлетворенности внутренних и внешних потребителей [75]. О. В. Китова определяет результативность как деятельность по достижению целей с учетом оптимальности использования ресурсов, отмечая направленность реализации маркетинговых стратегий на повышение стоимости компании и необходимость оценки результативности с позиции ценностно ориентированного управления [71]. Р. Г. Гучетль также подчеркивает важность оценки результативности маркетинговых функций как общего стратегического результата деятельности предприятия [25].

В работах, посвященных маркетингу взаимоотношений, большинство авторов рассматривают результативность маркетинговой деятельности как эффективность взаимоотношений. Понятие результативности встречается лишь в нескольких работах и не имеет общепринятой трактовки. При этом создание ценности рассматривается как ключевой результат управления взаимоотношениями, в качестве показателя которого используется разница между выгодами и затратами на построение и поддержание взаимоотношений [195; 231].

В. Улага и А. Эгерт включают создание воспринимаемой ценности в понятие качества отношений как характеристику их результативности [244]. Р. Руст,

Т. Амблер, Д. Карпентер, В. Кумар, Р. Сривастава понимают под результативностью взаимоотношений способность компании создавать данные взаимоотношения и приумножать их, наращивать клиентскую базу [233]. Большинство российских авторов определяют результат управления взаимоотношениями как эффективность взаимоотношений и ценности, создаваемые в процессе взаимодействия участников деловой сети (О. У. Юлдашева, В. А. Городилов [169], Г. Л. Багиев [9], С. П. Куш [82], М. М. Смирнова [140], Н. И. Попов [121], Ю. Ф. Попова [122], О. А. Третьяк [148]). Н. И. Попов, подчеркивая тот факт, что понятие «результативность» не всегда связано с оценкой соотношения затрат и полученного результата, определяет результативность взаимоотношений как степень достижения запланированных целей данных отношений, вносящих свой вклад в создание долгосрочных конкурентных преимуществ и получение прибыли. Данное определение подчеркивает направленность результатов управления взаимоотношениями на достижение стратегической цели организации – получение прибыли.

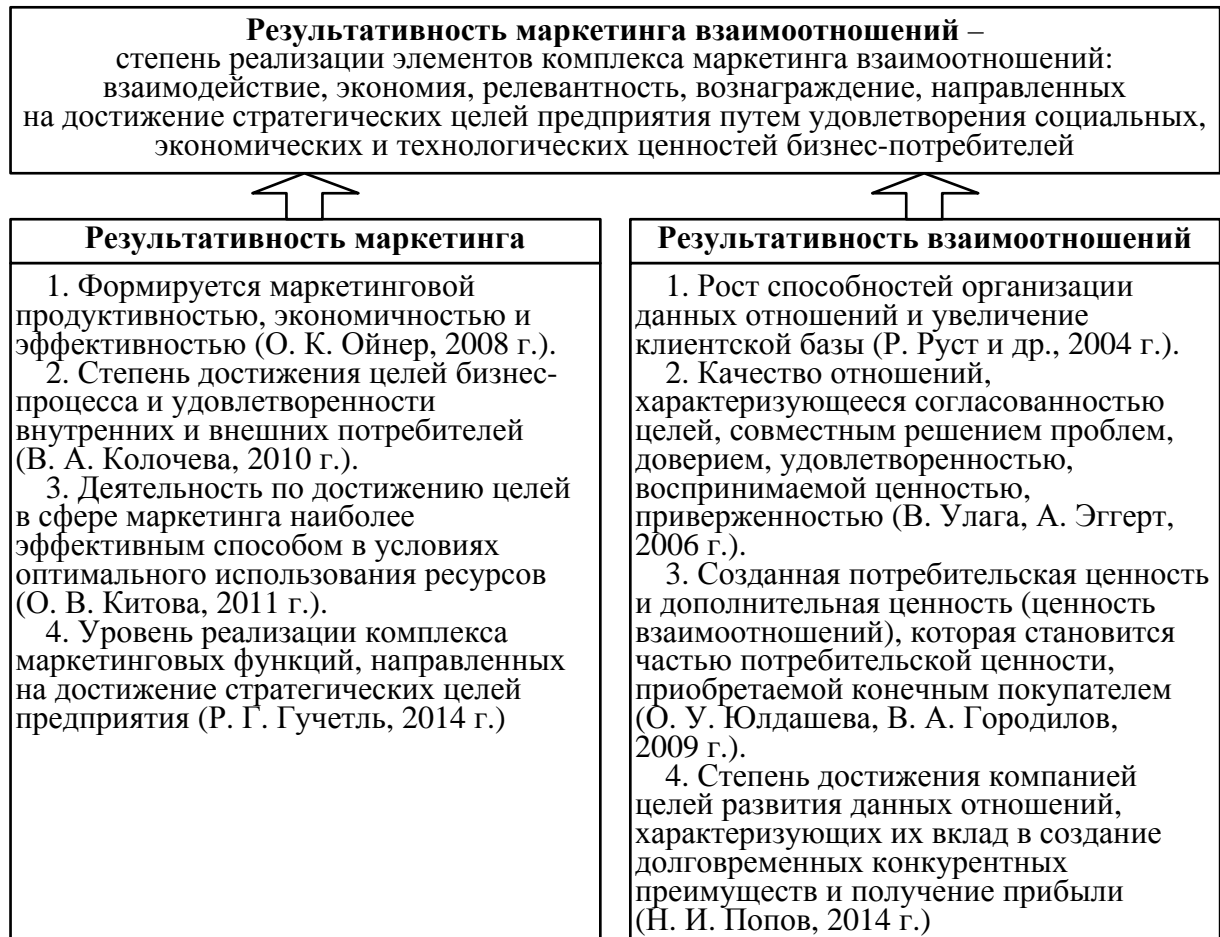
Анализ терминов «результативность маркетинга» и «результативность взаимоотношений» позволил автору сформулировать определение результативности маркетинга взаимоотношений применительно к малым промышленным предприятиям как уровень реализации элементов комплекса маркетинга взаимоотношений: взаимодействие, экономия, релевантность, вознаграждение, направленных на достижение стратегических целей предприятия путем удовлетворения социальных, экономических и технологических ценностей бизнес-потребителей (рисунок 11).

Все рассмотренные выше авторы отмечают, что оценка результативности требует разработки системы показателей, позволяющих дать количественную оценку планируемым результатам.

Анализ научной литературы позволил выделить пять подходов, основанных на принципах выбора ключевых показателей ожидаемых результатов маркетинга взаимоотношений (рисунок 12).

1. *Компания – удержание клиента – прибыльность.* Одна из первых моделей «отдачи от взаимоотношений» К. Гренруса основана на понятии «жизненного цикла взаимоотношений с клиентом» или «цепочки прибыли», в которой резуль-

татом маркетинга взаимоотношений признается прибыльность компании, а ключевым фактором прибыльности – удовлетворенность потребителя, являющаяся залогом его удержания [200].



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 11 – Понятие результативности маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке

Многие исследователи ставят под сомнение данную модель и предлагают включать в нее удовлетворенность сотрудников и их удержание, хорошее качество на выходе, что приводит к удовлетворенности клиентов, их удержанию и повышению прибыльности компании [203].

**Классификация теоретико-методологических подходов по критерию охвата круга партнеров компании и финального результата отношений**

<p>1. Компания – удержание клиента – прибыльность</p>	<p>2. Поставщик – компания – потребитель</p>	<p>3. Компания – совместное создание ценности с клиентом</p>	<p>4. Компания – эффективность сетевого взаимодействия</p>	<p>5. Компания – интеграция маркетинга в общую систему управления компанией</p>
<p><b>К. Гренрус</b> (1994). Простая модель отдачи от взаимоотношений. <i>Показатели:</i> удовлетворенность, удержание потребителей, прибыльность компании</p>	<p><b>С. Хогард, М. Берри</b> (2002). <i>Показатели:</i> затраты на взаимодействие с поставщиком, с потребителем, прибыль от взаимодействия с потребителем</p>	<p><b>R. Rust, T. Ambler, G. S. Carpenter V. Kumar, R. K. Srivastava</b> (2004). <i>Показатели:</i> осведомленность, уровень удовлетворенности, уникальность и устойчивость привилегий, преданность бренду, клиентский опыт</p>	<p><b>О. А. Третьяк</b> (2013). Концептуальная модель управления маркетингом взаимоотношений. <i>Показатели:</i> система показателей, позволяющих оценить результаты взаимодействия всех участников сети</p>	<p><b>А. Прайснер</b> (2007). <i>Показатели:</i> сбалансированная система показателей маркетинга: «затраты/прибыль», «результативность», «сбыт», «логистика», «клиенты», «информация и инноваций», «партнеры по сбыту»</p>
<p><b>Э. Гуммесон</b> (1999). Расширенная модель отдачи от взаимоотношений. <i>Показатели:</i> удовлетворенность и удержание сотрудников и потребителей, прибыльность компании</p>		<p><b>S. Gupta, D. Hanssens, B. Hardie, W. Kahn, V. Kumar, N. Lin, N. Ravishanker, S. Sriram</b> (2007). <i>Показатели:</i> пожизненная ценность, ценность отзывов, ценность влияния, ценность понимания клиента</p>	<p><b>Г. Л. Багиев</b> (2014). Концептуально-методологическая модель анализа эффективности взаимодействия субъектов рыночной сети. <i>Показатели:</i> критерии, отражающие возможность сравнения результатов маркетинговой деятельности бизнес-субъектов сети</p>	<p><b>О. К. Ойнер</b> (2008). <i>Показатели:</i> сбалансированная система показателей</p>
<p><b>К. Storbacka, Т. Страндвик, К. Гренрус</b> (1994). Комплексная модель отдачи от отношений. <i>Показатели:</i> качество обслуживания, ценность, приверженность, удовлетворенность клиента, сила поставщика и клиента, прочность и долгосрочность взаимоотношений, патронат, сущность эпизодов, затраты на взаимоотношения, доход и прибыльность взаимоотношений</p>		<p><b>С. П. Куш, М. М. Смирнова</b> (2010). <i>Показатели:</i> общее число потребителей, объем закупок потребителя, полные затраты на потребителя, коэффициент удержания, показатель маржинального дохода на потребителя</p>	<p><b>О. У. Юлдашева</b> (2014). <i>Показатели:</i> показатели стратегической, экономической, психологической эффективности сетевого взаимодействия партнеров</p>	<p><b>Дж. Н. Шет, Д. Парватияр, М. Синха</b> (2013). <i>Показатели:</i> система показателей: ССП Р. Каплана и Д. Нортонa, индекс лояльности, степень удовлетворенности клиентов, степень удовлетворенности взаимоотношениями с партнерами и др.</p>
		<p><b>М. М. Дворяшина</b> (2015). <i>Показатели:</i> отношенческие, поведенческие, финансовые клиентские метрики</p>	<p><b>Ю. Ф. Попова</b> (2014). <i>Показатели:</i> стратегический, экономический и социальный аспекты эффективности взаимоотношений и функционирования сетевой среды</p>	<p><b>М. Джеффри</b> (2013). <i>Показатели:</i> обосновывающие расходы на маркетинг</p>

Примечание. Составлено автором.

Рисунок 12 – Теоретико-методологические подходы к оценке ожидаемых результатов маркетинга взаимоотношений

К. Storbacka, Т. Strandvik, С. Grönroos, развивая данный подход, предложили модель, в которой демонстрируют влияние большого количества факторов на прибыльность взаимоотношений. К таким факторам авторы модели относят качество обслуживания, ценность в представлении клиента, его приверженность компании, удовлетворенность, зависимость потребителей от компании, наличие альтернатив для взаимодействия и прочность взаимоотношений [241].

Большинство перечисленных факторов невозможно представить в виде количественных значений и оценить их динамику, поэтому многие модели носят теоретический характер и трудно применимы на практике.

2. *Поставщик – компания – потребитель*. С. Хогард и М. Берри на основе сравнения результатов маркетинговой и закупочной деятельности компании оценивают результативность взаимоотношений с поставщиком, размер затрат на потребителя и прибыль от взаимодействия с ним. Данные оценки являются аргументами для выбора одного из трех вариантов стратегий:

- 1) конкурентной, предполагающей прекращение отношений;
- 2) кооперативной, направленной на поддержание долгосрочных отношений;
- 3) командной, реализуемой при доминировании производителя над потребителем и позволяющей минимизировать затраты на него [208].

3. *Компания – совместное создание ценности с клиентом*. Оценка результатов построения взаимоотношений на основе комплекса клиентских метрик предлагается рядом зарубежных и российских исследователей. Р. Руст, Т. Амблер, Д. Карпентер, В. Кумар, Р. Сривастава формируют комплекс показателей, включающих уровень осведомленности клиента о компании и ее товарах; уникальность и устойчивость получаемых клиентом привилегий, уровень удовлетворенности клиента; преданность его бренду; клиентский опыт [233]. S. Gupta, D. Hanssens, В. Hardie, W. Kahn, V. Kumar, N. Lin, N. Ravishanker, S. Sriram рассматривают пожизненную ценность клиента CLV (customer lifetime value) как размер денежного потока, который генерирует клиент в течение жизненного цикла, считают ее основным показателем результативности взаимоотношений с клиентами [204]. Показатель уровня вовлеченности клиента CEV (customer engagement value), который

учитывает степень эмоционального возбуждения и мыслительной деятельности, сопровождающих поведение потребителей в процессе покупки, предлагают использовать для определения ценности клиента V. Kumar, L. Aksoy, B. Donkers, R. Venkatesan, T. Wiesel, S. Tillmanns. Они оценивают вовлеченность клиента как агрегирование четырех показателей: пожизненной ценности, ценности отзывов, ценности влияния и ценности понимания клиента [219].

С. П. Куш и М. М. Смирнова в качестве клиентских метрик предлагают рассматривать показатели, позволяющие определить ценность потребителя для компании на промышленном рынке [82]. М. М. Дворяшина в комплекс клиентских метрик включает отношенческие, поведенческие и финансовые показатели. При этом к отношенческим относятся метрики удовлетворенности, в том числе отношениями с компанией, с компанией-поставщиком, продуктом, готовность дать рекомендации компании-поставщику. К поведенческим в свою очередь отнесены метрики «клиент – компания»: лояльность, поведение клиента в процессе принятия решения о покупке, предпочтения поставщика, ценовая премия, доля кошелька и сетевые метрики «клиент – клиент»: эффективность партнерства, взаимодействие в социальном пространстве, SMM-метрики. К финансовым метрикам относятся показатели пожизненной ценности клиента, затраты на привлечение одного клиента, уровень вовлеченности клиента, клиентский капитал [27].

4. *Компания – эффективность сетевого взаимодействия.* На промышленных рынках значимая роль в результативности управления маркетингом взаимоотношений принадлежит всем участникам цепочки создания ценности, оказывающим влияние на удовлетворенность потребителей. В связи с этим ряд авторов при оценке результативности управления маркетингом взаимоотношений предлагает учитывать результаты взаимодействия со всеми партнерами. О. А. Третьяк, развивая DCM-подход (demand-chain management – управление цепочками спроса), разрабатывает концептуальную модель управления маркетингом взаимоотношений, участниками взаимодействия в которой являются все создатели потока товара: поставщики, производители, посредники, потребители, участвующие в создании дополнительной ценности в процессе производства, распределения и потребления

произведенных благ [245]. Такой подход, по мнению О. А. Третьяк, требует поиска новых инструментов оценки результатов маркетинга взаимоотношений, позволяющих оценить результативность взаимодействия всех участников сети [149]. Г. Л. Багиев предложил вербальную модель оценки экономической эффективности маркетинговых мероприятий, в которую включил показатели, отражающие уровень маркетинговой деятельности всех бизнес-субъектов сети [12].

Система метрик для комплексной оценки реализации стратегий повышения удовлетворенности потребителей, разработанная О. У. Юлдашевой, также основана на принципах расширения концепции управления цепями поставок до рамок управления сетью отношений. При таком подходе автором предлагает использовать показатели стратегической, экономической и психологической эффективности и комплексные показатели, позволяющие оценить уровень удовлетворенности всех стейкхолдеров сети [168]. Ю. Ф. Попова предлагает оценивать стратегический, экономический и социальный аспекты эффективности взаимоотношений и функционирования сетевой среды в цепочке создания ценности [122].

*5. Компания – интеграция маркетинга в общую систему управления компанией.* О. К. Ойнер проводит оценку результативности маркетинга с позиции всей системы управления бизнесом и предлагает интегрированный подход, основанный на сбалансированной системе показателей, отражающих связи по уровням управления в компании, согласование стратегических и оперативных целей и действий, монетарных и немонетарных показателей [106]. Дж. Н. Шет, Д. Парватияр, М. Синха также рекомендуют использовать сбалансированную систему показателей, отражающих цели и задачи конкретных программ маркетинга взаимоотношений. В зависимости от специфики реализуемых программ маркетинга предлагается включать в число метрик результативности показатели сбалансированной системы Р. Каплана и Д. Нортон [68, с. 13], индекс лояльности (NPS) Ф. Райхельда, оценку степени удовлетворенности клиентов и степени удовлетворенности компании взаимоотношениями с партнерами и другие показатели [128]. А. Прайснер развивает данную тему и предлагает использовать ССП в маркетинговой и сбытовой деятельности компании. При этом он выделяет новые категории распределения пока-

зателей: «затраты/прибыль», «результативность», «сбыт», «логистика», «клиенты», «информация и инновации», «партнеры по сбыту» [126].

М. Джеффри также рассматривает основные показатели, позволяющие оценить результаты маркетинговой деятельности, обосновать расходы на маркетинг, и вводит понятие маркетинга, основанного на данных [29]. При этом автор говорит о необходимости формирования оптимального набора показателей, достаточного для получения объективной оценки результатов маркетинговой деятельности и позволяющего получить наилучший результат при минимальных затратах времени и усилий. Но в подходах А. Прайснера и М. Джеффри не все предлагаемые авторами показатели маркетинговой деятельности связаны напрямую с результатами управления взаимоотношениями с партнерами.

Анализ теоретико-методологических подходов к оценке ожидаемых результатов маркетинга взаимоотношений позволил выявить:

– признание всеми авторами значимости оценки эффективности инвестиций в построение взаимоотношений с потребителями для достижения более высоких финансовых результатов компании;

– необходимость регулярного обновления информации о рынке и участниках взаимодействия, об организации информационного обмена, необходимой для расчета и анализа ожидаемых результатов маркетинга взаимоотношений;

– отсутствие единого подхода к разработке системы показателей маркетинга и показателей ожидаемых результатов маркетинга взаимоотношений, наличие большого спектра показателей эффективности взаимодействия с потребителями и другими партнерами компании.

Исходя из этого получен вывод о том, что сохраняет свою актуальность и практическую значимость решение научной проблемы, связанной с определением результативности маркетинга взаимоотношений и разработкой системы показателей его результативности, включающей индикаторы, позволяющие оценить вклад результата управления взаимоотношениями с потребителями в развитие всех бизнес-перспектив компании.



В связи с этим автор придерживается интегрированного подхода, включающего сбалансированную систему показателей маркетинга, позволяющую провести комплексную оценку управления маркетингом малого промышленного предприятия, а также расчет и анализ показателей результативности по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R, интегральный показатель удовлетворенности бизнес-потребителей.

С целью выявления востребованности показателей маркетинга в практике малых промышленных предприятий автором был проведен опрос среди руководителей отделов продаж, коммерческих директоров, собственников, руководителей промышленных предприятий малого бизнеса Свердловской области. В опросе приняли участие специалисты 48 промышленных предприятий малого бизнеса. Респондентам предлагалось ответить, считают ли они важным для своего бизнеса установление и поддержание долгосрочных взаимоотношений с потребителями, и выбрать из предложенных показателей те, которые они используют в своей практике [38]. В анкету (приложение Б) были включены показатели, предлагаемые различными авторами в качестве показателей эффективности маркетинга и взаимодействия с потребителями. По отраслевой принадлежности опрошенные респонденты разделились следующим образом: производство резиновых и пластмассовых изделий – 37,5 %; производство готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования – 25 %; производство электрического оборудования – 8,3 %; производство химических веществ и химических продуктов – 6,3 %; производство прочей неметаллической минеральной продукции – 14,5 %; обработка древесины и производство изделий из дерева и пробки, кроме мебели, производство изделий из соломки и материалов для плетения – 8,3 %.

По результатам опроса выявлено, что 93,8 % опрошенных (45 представителей компаний из 48) считают важным для своего бизнеса установление и поддержание долгосрочных взаимоотношений с потребителями. Результаты опроса представлены на рисунке 13.

Опрос показал, что наиболее часто используемыми показателями являются: общее количество клиентов и доля потребителя в общем объеме продаж (рассчи-

тывают 100 % опрошенных), ежегодный периодический доход (88 %) респондентов, доля новых клиентов (88 %), доля повторных заказов и частота покупок клиента (63 % опрошенных).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 13 – Статистика использования показателей результативности взаимодействия с клиентами в практике малых промышленных предприятий Свердловской области, количество ответов

Для выявления причин выбора тех или иных показателей автором были проведены глубинные интервью с участниками опроса. В интервьюировании приняли участие специалисты 32 предприятий из числа ранее опрошенных с помощью анкетирования. В результате в качестве причин, по которым в компании отказываются от расчета некоторых показателей, были названы: неизвестность специалистам; сложность расчетов; сложность получения информации; непонимание необходимости в расчетах некоторых показателей.

Респонденты отметили, что анализ уровня вовлеченности клиентов, количества обзоров клиентов, их рекомендаций, отзывов в социальных сетях, профессиональных сообществах занимает много времени у персонала и зачастую является субъективным, как и оценка количества информации, полученной от потребителя.

К тому же активность бизнес-потребителей промышленных предприятий в интернете, социальных сетях, профессиональных интернет-сообществах очень низкая. При этом большинство (81 %) согласились с тем, что если в компании будет налажена четкая система сбора и хранения информации, необходимой для расчетов и анализа таких показателей, как пожизненная ценность клиента, уровень удовлетворенности, прибыльность клиента, коэффициент удержания клиента, то они будут полезны для оценки результатов маркетинговой деятельности и результативности работы персонала коммерческих подразделений, отделов продаж, сбыта.

Для получения целостной картины оценки управления маркетингом и результативности маркетинга взаимоотношений необходим комплексный анализ абсолютных значений ССПМ и их динамики, а также выявление причинно-следственных связей между показателями маркетинга и бизнес-целями предприятия. Такой подход позволяет определить факторы, влияющие на значение выбранных показателей, оценить их роль в формировании финансовых результатов деятельности компании и разработать рекомендации по разработке портфеля стратегий и программ маркетинга взаимоотношений.

Оценка сбалансированной системы показателей маркетинга включает два этапа: расчет и анализ показателей ССП маркетинга и оценку динамики ССП показателей маркетинга (таблица 7).

Методика оценки результативности маркетинга взаимоотношений малого промышленного предприятия включает три этапа: расчет и анализ показателей результативности по инструментам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R, выявление отклонений между фактическими показателями и плановыми на основе метода анализа разрывов, расчет интегрального показателя удовлетворенности бизнес-потребителей (таблица 8).

Таблица 7 – Сбалансированная система показателей маркетинга малого промышленного предприятия

<b>I этап. Расчет и анализ ССП маркетинга</b>	
Бизнес-перспективы	Показатели маркетинга
Финансы	<p>Доля постоянных потребителей в общем объеме продаж (<math>DY</math>):</p> $DY = \frac{V_i}{ARB} \times 100 \%,$ <p>где <math>V_i</math> – показатели объема продаж бизнес-потребителям, р.; <math>ARB</math> – ежегодный периодический доход компании, р.</p> <p>Коэффициент корреляции:</p> $R_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x}) \times (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \times \sum (y_i - \bar{y})^2}},$ <p>где <math>x</math> – доля потребителей в общем объеме продаж, <math>DY</math>, %; <math>y</math> – значения уровня удовлетворенности потребителей, балльная оценка</p> <p>Прибыльность потребителей (<math>CP</math>), р.:</p> $CP = V_i - TC_i,$ <p>где <math>TC_i</math> – затраты на одного потребителя за выбранный период, р.</p>
Отношения с клиентами	<p>Уровень удовлетворенности потребителей (<math>CSAT</math>), <math>C</math>, %</p> <p>Балльная оценка (от 1 до 10 баллов): 1–6 – не удовлетворен; 7–8 – нейтральное отношение; 9–10 – полностью удовлетворен.</p> <p><math>C = \% \text{ полностью удовлетворенных} - \% \text{ неудовлетворенных потребителей}</math></p> <p>Коэффициент удержания (<math>CRR</math>):</p> $CRR = \frac{E - N_n}{S} \times 100 \%,$ <p>где <math>E</math> – количество потребителей на конец периода; <math>N_n</math> – количество новых потребителей, приобретенных за период; <math>S</math> – количество потребителей на начало периода</p> <p>Пожизненная ценность потребителя (<math>CLV</math>), р.:</p> $CLV = CP \times \frac{CRR}{1 + DR - CRR},$ <p>где <math>CP</math> – прибыльность потребителей, р.; <math>CRR</math> – коэффициент удержания, %; <math>DR</math> – коэффициент дисконтирования, %.</p> <p>Коэффициент корреляции:</p> $R_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x}) \times (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \times \sum (y_i - \bar{y})^2}},$ <p>где <math>x</math> – показатели пожизненной ценности потребителей <math>CLV</math>, р.; <math>y</math> – значения уровня удовлетворенности потребителей, балльная оценка</p>
Внутренние бизнес-процессы	<p>Соблюдение сроков заказов (<math>P</math>), %:</p> $P = \frac{VCP}{VP} \times 100 \%,$ <p>где <math>VCP</math> – количество заказов, выполненных в срок; <math>VP</math> – общее количество заказов</p>

## Продолжение таблицы 7

Бизнес-перспективы	Показатели маркетинга
	<p>Коэффициент перекрестных продаж (<i>Cross</i>), %:</p> $Cross = \frac{N}{K} \times 100 \%,$ <p>где <i>N</i> – общее количество потребителей; <i>K</i> – количество продуктов, приобретенных потребителями за период</p>
Обучение и рост	<p>Уровень удовлетворенности сотрудников. Балльная оценка (от 1 до 10 баллов): 1–6 – не удовлетворен; 7–8 – нейтральное отношение; 9–10 – полностью удовлетворен</p>
	<p>Длительность взаимодействия сотрудников с потребителями <i>Q</i>, лет. Медианное значение ранжированного ряда сроков взаимодействия сотрудников с потребителями к концу выбранного периода</p>
<b>II этап. Оценка динамики показателей маркетинга:</b> индексы ССП маркетинга за период	

Таблица 8 – Методика оценки результативности маркетинга взаимоотношений

Этап	Методический инструментарий
I. Расчет и анализ показателей результативности по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R, балльная оценка каждого показателя (от 1 до 10 баллов)	<p>Индекс удовлетворенности сервисом <math>J_c</math>. Индекс удовлетворенности взаимодействием с персоналом компании <math>J_o</math>. Индекс удовлетворенности сроками оформления заявок, заключения договоров <math>J_b</math>. Индекс удовлетворенности сроками выполнения заказов <math>J_y</math>. Индекс соответствия технических характеристик продукции технологии потребителей <math>J_3</math>. Индекс удовлетворенности учетом индивидуальных требований потребителей к продукции <math>J_t</math>. Индекс удовлетворенности условиями оплаты <math>J_3</math>. Индекс удовлетворенности информационным обеспечением <math>J_p</math></p>
II. Выявление отклонений между фактическими показателями и плановыми на основе метода анализа разрывов (Gap Analysis).	$G_j = J_n^{\text{факт}} - J_n^{\text{план}},$ <p>где <math>G_j</math> – показатель, отражающий разрыв между целевыми и достигнутыми значениями показателей индексов удовлетворенности потребителей по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R; <math>J_n^{\text{факт}}</math> – показатель уровня достижения индексов удовлетворенности потребителей по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R; <math>J_n^{\text{план}}</math> – целевые значения индексов удовлетворенности потребителей по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R</p>
III. Расчет интегрального показателя удовлетворенности бизнес-потребителей	<p>Интегральный показатель удовлетворенности потребителей:</p> $J = \sqrt[8]{T_{J_c} \times T_{J_o} \times T_{J_b} \times T_{J_y} \times T_{J_3} \times T_{J_t} \times T_{J_3} \times T_{J_p}},$ <p>где <math>T_j</math> – темпы роста индексов <math>T_j</math> удовлетворенности потребителей по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R</p>

1. Определение плановых значений, расчет и анализ фактических значений показателей результативности по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R. Оценка показателей результативности проводится как оценка соответствия ценностей, созданных компанией, ожиданиям потребителя. Оценка проводится по десятибалльной шкале, потребителям предлагается оценить уровень удовлетворенности по каждому из инструментов комплекса маркетинга, где 1 – наименее удовлетворен, 10 – наиболее удовлетворен. Далее рассчитывается процент неудовлетворенных потребителей, выбравших ответы от 1 до 6; процент нейтральных ответов – от 7 до 8; процент удовлетворенных потребителей, давших ответы 9–10. Индекс удовлетворенности будет равен разности между процентом удовлетворенных и неудовлетворенных потребителей.

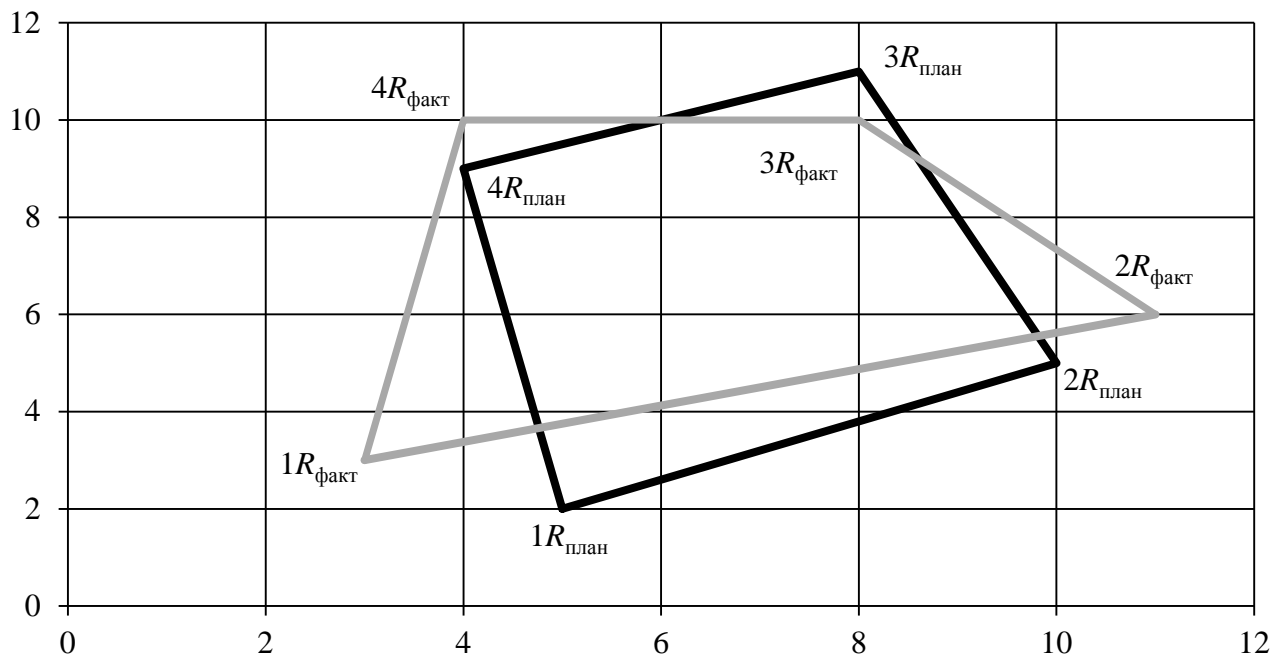
2. Определение точек контроля, построение графика результативности маркетинга взаимоотношений:

а) выявление отклонений между фактическими показателями и плановыми на основе метода анализа разрывов (Gap Analysis);

б) выявление причин отклонений методом глубинного интервью.

В результате каждому элементу модели 4R присваивается две координаты, соответствующие плановым и фактическим значениям уровней достижения маркетинговых целей по двум компетенциям: 1R – сервис и опыт; 2R – время и удобство; 3R – экспертиза и товар; 4R – затраты и рост, по которым строится график результативности (рисунок 14) [212].

С целью выявления несоответствия между фактическими показателями уровня достижения целей и плановыми автором предложено дополнить график результативности методом анализа разрывов (Gap Analysis) [32]. Данный метод позволяет оценить степень готовности к выполнению перехода от текущего состояния к желаемому. Разрыв определяется как разность между планируемыми значениями показателей уровня достижения целей модели 4R и фактическими.



Примечание. Разработано автором.

Рисунок 14 – Оценка результативности маркетинга взаимоотношений малого промышленного предприятия на рынке B2B, %:  
 $R_{\text{план}}$  – планируемые показатели результативности по модели 4R;  
 $R_{\text{факт}}$  – фактические показатели

Особенностями предложенной методики являются:

- анализ динамики показателей результативности маркетинга взаимоотношений как изменение уровня их значений в результате реализации стратегии и разработанных компанией элементов комплекса маркетинга взаимоотношений 4R;
- выявление причинно-следственных связей между показателями результативности маркетинга взаимоотношений и финансовыми показателями деятельности промышленного предприятия малого бизнеса;
- гипотеза о зависимости доли потребителей в объеме продаж компании от их уровня удовлетворенности (проверяется с помощью дисперсионного анализа и анализа методом таблиц сопряженности);
- гипотеза о наличии связи между уровнем удовлетворенности потребителей их пожизненной ценностью (проверяется методом корреляционного анализа);

– проведение глубинных интервью с целевыми потребителями с низким уровнем показателей, которые, в отличие от стандартизированного анкетного опроса, позволяют получить уникальную информацию о дополнительных ценностях потребителей промышленной продукции, связанную с особенностями производственного процесса потребителя, его месторасположением, сроками поставок, особенностями технического обслуживания и др.

Предложенная автором методика позволяет разработать план маркетинга взаимоотношений по инструментам 4R, направленный на удовлетворение ценностей целевых сегментов потребителей; выявить, как удовлетворенность потребителей влияет на их прибыльность для компании, уровень объема продаж и, как результат, на финансовые показатели деятельности малого промышленного предприятия.



### 3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

#### 3.1 Определение состояния и тенденции развития внешней и внутренней среды маркетинга производителей поливинилхлоридного профиля

Апробация теоретических и методических положений, представленных в диссертационном исследовании, проведена автором на примере малых промышленных предприятий ООО «Адепласт», производителя профиля из поливинилхлорида в Уральском федеральном округе, и АО «Арамильский завод передовых технологий», поставщика ООО «Адепласт».

Изделия из поливинилхлорида<sup>1</sup> (ПВХ) получили широкое распространение на отечественном рынке с начала 2000-х годов и сегодня достаточно прочно закрепились на рынке. Самыми массовыми и распространенными изделиями на рынке стали профили из поливинилхлорида для производства окон и дверей: они в значительной мере универсальны, требуют минимального ухода, обладают достаточно высокой прочностью и хорошими теплоизоляционными свойствами, стойки к коррозии и атмосферным воздействиям. В структуре обрабатывающей промышленности сложилось новое направление – производство экструдированных ПВХ-профилей. На данный момент оконное остекление нового жилья на 90–93 % осуществляется конструкциями, изготовленными из ПВХ-профиля, на 5–6 % – из «евродревеси», 1–4 % – из алюминия. Это объясняется тем, что остекление оконными конструкциями из поливинилхлорида является наиболее экономичным способом достижения требуемого приведенного коэффициента сопротивления теплопередачи, устанавливаемого в каждом регионе на основе ГОСТ 30674-99 [56].

---

<sup>1</sup> Поливинилхлорид – пластмасса белого цвета, термопластичный полимер винилхлорида. Международное обозначение – *PVC*.

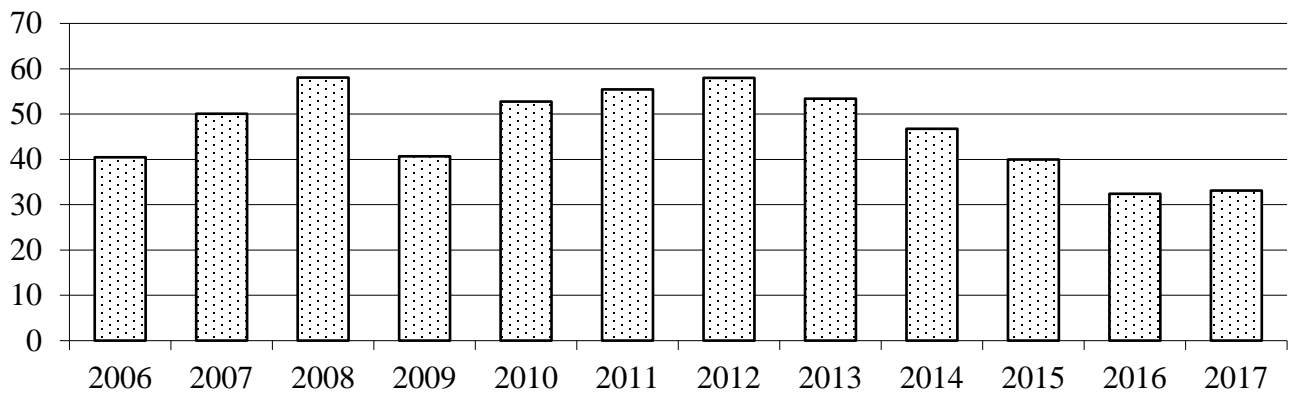
Анализ ситуации на рынке поливинилхлоридного профиля проведен с помощью методов, представленных автором в информационно-аналитическом обеспечении системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на B2B-рынке.

*Маркетинговые исследования рынка ПВХ-профилей* [40; 44]. Система маркетингового исследования рынка ПВХ-профилей представлена в виде исследования производственно-технологического направления, в комплекс которого входит: анализ спроса на ПВХ-профиль, анализ рынка сырья, анализ предложения ПВХ-профиля.

*Анализ спроса.* Сегодня рынок ПВХ-профилей – это рынок потребителя, основной тенденцией которого является ценовая конкуренция. Основные потребители ПВХ-профиля – производители оконных и дверных конструкций. В условиях нестабильного курса рубля и устойчивой тенденции к росту цен на сырье рынок пластиковых окон требует низких цен на профиль. Переход к тендерным сделкам на рынке также ставит производителей профиля в жесткие условия снижения цен. В настоящее время на российском рынке оконных конструкций наметилась тенденция к концентрации, мелкие компании поглощаются крупными либо уходят с рынка. Также в результате усиления конкуренции и снижения рентабельности производства небольшие компании переходят к крупным производителям в качестве дилеров или в сферу ремонта ранее установленных оконных конструкций. В результате за последние 2–3 года с рынка исчезли сотни мелких компаний, и эта тенденция сохранится на рынке в ближайшем будущем. Таким образом можно говорить о высокой власти потребителя над производителем ПВХ-профилей [41].

Объемы потребления профиля данными компаниями зависят от темпов строительства жилья и процента остекления существующего фонда недвижимости. В 2011–2012 гг. активность производителей оконных конструкций была довольно высокой. Рынок рос, но медленнее, чем до кризиса 2008 г. В 2014 г. вновь наметилась тенденция к сокращению, которая сохранилась и в 2016 г. Далее 2017 г. продемонстрировал восстановление, что, по мнению аналитического портала

«ОкнаМедиа», стало результатом повышения активности на строительном рынке и начала реновации в Москве (рисунок 15).



Примечание. Составлено автором по: [143].

Рисунок 15 – Динамика спроса на ПВХ-профиль, млн м²

Начиная с 2014 г. на рынке оконных конструкций наблюдалась четкая тенденция к сокращению, с 2012 г. объем спроса на ПВХ-профиль сократился на 44 % (в 2012 г. объемы спроса составляли 57,8 млн м², 2013 г. – 53 млн м², 2014 г. – 46,8 млн м², в 2015 г. – 40 млн м², в 2016 г. – 32,4 млн м²). По оценке агентства «О.К.Н.А Маркетинг», 2017 г. принес определенную стабильность в связи с замедлением инфляции, доступностью кредитов, поддержкой государством программ ипотечного кредитования, индексацией пенсий и разовых пенсионных выплат. По результатам исследований рынка 2017 г. выявлены новые тенденции: увеличивается количество индивидуальных потребителей, готовых платить за известность марки ПВХ-профиля, а также за качественные окна, произведенные с использованием новых технологий. Также в 2017 г. увеличилась доля потребителей, меняющих окна в новостройках из-за низкого качества. По итогам 2016 г. доля потребления окон в сегменте «новое строительство» составила 20 %, а в сегменте «переостекление зданий» – 80 % [143]. При этом общая конъюнктура рынка оконного ПВХ-профиля меняется в сторону низкого ценового сегмента. Увеличивается процент производства узких профильных систем (шириной 62 мм и менее):

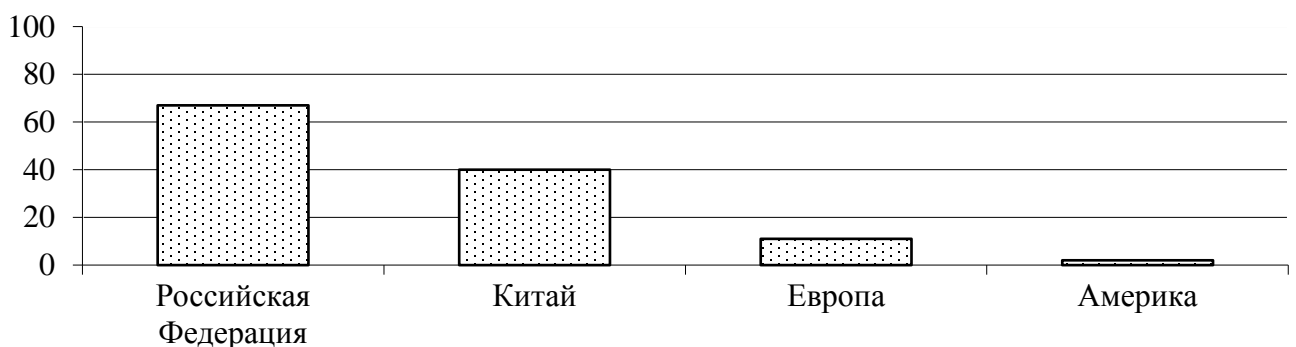
если в 2012 г. такие типы профилей составляли 14 % рынка, то в 2016 г. на их долю приходится уже 88 %. Заметно сокращается спрос на профиль высокого ценового сегмента; доля низкого ценового сегмента с 2012 г. выросла на 23 % и в 2016 г. составила 88 %; средний сегмент рынка сократился в 2,5 раза – до 12 % в 2016 г. с 32 % в 2012 г. Все крупные тендеры на остекление новых строящихся зданий выигрывают компании, предлагающие минимальные цены на оконные блоки. Это заставляет производителей ПВХ-профилей минимизировать себестоимость продукции за счет снижения качества и выпуска более узкого профиля [132]. Данная ситуация является неблагоприятной как для производителя, так и для потребителя: производители ПВХ-профилей теряют значительные доли прибыли за счет производства дешевой продукции, хотя и сохраняют занятую долю рынка; потребитель, приобретая жилье с низкокачественными окнами или устанавливая их вновь, через несколько лет будет вынужден их менять.

В 2016 г. среднерыночная цена одного квадратного метра окна (4 935 р.) практически не возросла по сравнению с 2014 г. (4 892 р.). По данным аналитического портала «CREON Energy», в 2012–2016 гг. разница между наиболее низкой и наиболее высокой ценой на окна в одном сегменте составила всего 13,7 % [4]. При этом разрыв между минимальной и максимальной ценой на сырье – поливинилхлорид суспензионный (ПВХ-С) – за аналогичный период составил 2,8 раза. Данная ситуация демонстрирует жесточайшую конкуренцию на рынке ПВХ-конструкций, которая не позволяет производителям корректировать цены в зависимости от роста цен на ПВХ-сырье. Средняя норма наценки у производителей пластиковых окон составляет 35–40 %, а размеры постоянных затрат – 25–30 %. В борьбе за потребителя на рынке окон производители снижают цены на 10–20 % и требуют снижения цен на ПВХ-профиль от своих поставщиков. С 2012 г. объемы производства конструкций из ПВХ сократились на 47 %, на российском рынке доля ПВХ-окон достигла 82 % [114].

*Анализ рынка сырья* (приложение В) [57]. Доля ПВХ-смолы в общей стоимости ПВХ-профиля составляет 65 %, а 35 % в себестоимости профиля составляет доля химических добавок. Цены на ПВХ-смолу сохраняют устойчивую тенденцию

к росту. Стоимость ПВХ-сырья в России выросла в период с января 2016 г. по январь 2017 г. на 30 %, а производители профиля повысили цены на продукцию максимум на 12–14 %. Производители профилей берут на себя значительную часть повышения цен на сырье, что существенно снижает их рентабельность, дефицит сырья не позволяет накапливать значимые резервы. Производители ПВХ-профиля стоят перед дилеммой – повышать цены на готовый профиль и наращивать доходность или удерживать их на прежнем уровне, увеличивая свою долю на рынке. Такая ситуация с ценами привела к уходу с рынка некоторых производителей профилей, так как бизнес перестал быть прибыльным. Необходим диалог с поставщиками – российскими производителями сырья.

Структура российского рынка суспензионного ПВХ (ПВХ-С), который составляет основную долю в рецептуре ПВХ-профиля, – 83 %, представлена четырьмя производителями: Башкирской содовой компанией (БСК), в состав которого входит «Каустик», расположенный в Стерлитамаке, «Каустик» (Волгоград), «Саянскхимпласт» и «РусВинил». Большинство производителей ПВХ профиля предпочитают работать на отечественном сырье; также довольно высоким спросом пользуется у переработчиков китайский ПВХ-С, так как цены на него ниже, чем у российского производителя. Смолу европейского и американского происхождения для производства оконного профиля используют всего несколько компаний (рисунок 16).



Примечание. Составлено автором по: [114].

Рисунок 16 – Рейтинг популярности ПВХ по происхождению у производителей ПВХ-профиля, 2017 г.

Хотя объемы производства отечественного суспензионного ПВХ растут, полного импортозамещения в ближайшее время ожидать не стоит, так как в России отсутствует производство химических аддитивов, входящих в формулу ПВХ-конструкций. Для того чтобы получить из ПВХ-С изделие с определенными эксплуатационными качествами, необходимо добавить стабилизаторы, модификаторы и прочие химические добавки (аддитивы). Они необходимы для придания ПВХ-профилю тех свойств, которые требует ГОСТ: ударопрочность, влагонепроницаемость, белизна; кроме того, они важны для самого процесса производства. Их доля в общей стоимости профиля составляет 35 %. В среднем рост цен на аддитивы в период с 2013 по 2016 г. составил 5 % [138]. Данные о рынке сырья для производства ПВХ-профилей говорят о высокой власти поставщиков, производители вынуждены подстраиваться в своей работе под их условия и брать на себя часть рисков во взаимодействии с потребителем.

*Анализ предложения.* На территории Российской Федерации действуют около 68 предприятий – производителей и поставщиков ПВХ-профиля, из них половина – это филиалы иностранных компаний. Основная часть производства сосредоточена в Европейской части России (до Урала включительно) – 93,7 %. Рынок характеризуется высокой степенью географической концентрации производственных мощностей. 66,7% компаний расположены в Центральном федеральном округе, из них 55,6% компаний находятся в Москве и Московской области. Территориальная структура производства ПВХ-профиля представлена на рисунке 17 [44].

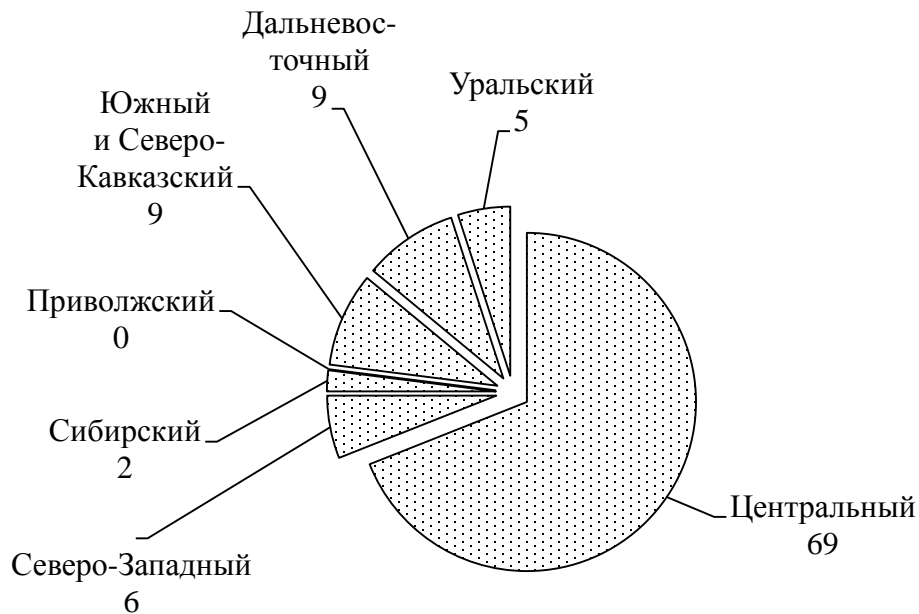
По данным портала [Plastinfo.ru](http://Plastinfo.ru), в Центральном федеральном округе ежемесячно перерабатывается около 33 тыс. т ПВХ, что составляет 70 % всей переработки, при этом в Уральском федеральном округе – только около 4 500 т в месяц, что составляет примерно 8 % от общероссийского объема (рисунок 18).

Для оценки концентрации продаж в отрасли рассчитан индекс Херфиндаля – Хиршмана (*ИНН*) по 10 компаниям – лидерам рынка ПВХ-профиля в России (рисунок 19).



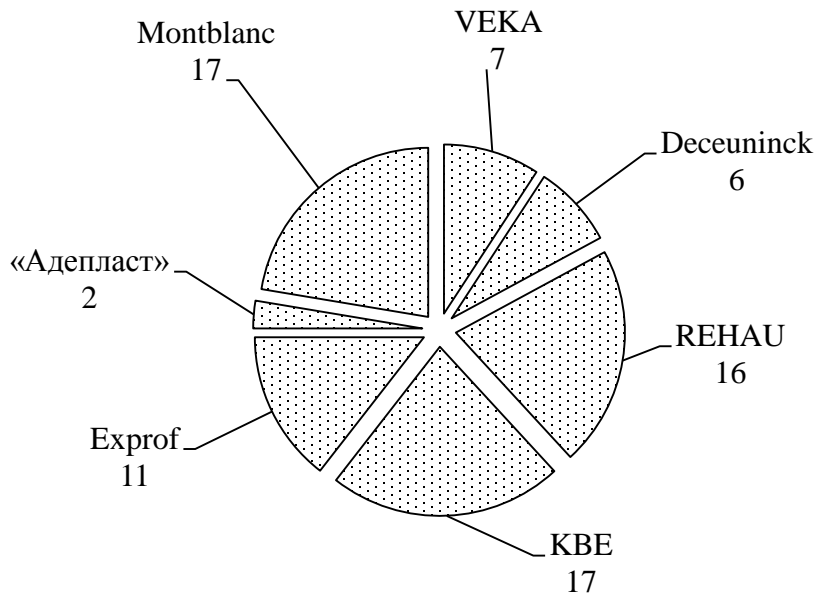
Примечание. Составлено автором по данным сайтов компаний – производителей ПВХ-профилей.

Рисунок 17 – Географическая структура производства ПВХ-профилей в 2016–2017 гг., %



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 18 – Доля общероссийского объема производства ПВХ-профилей по федеральным округам в 2016–2017 гг., %



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 19 – Структура рынка ПВХ-профиля в Российской Федерации в 2016–2017 гг., %

По результатам расчета *ИНН* равен 1 223, что свидетельствует об умеренно концентрированном рынке. При таком уровне концентрации производители в большой степени зависят друг от друга, выбор фирмой объема выпуска и цены продукции определяется ответной реакцией действующих на рынке конкурентов [214].

По результатам исследования предложения ПВХ-профилей на рынке России, проведенного автором в 2016–2017 гг., выявлены основные факторы, влияющие на объемы продаж ПВХ-профиля российских компаний-производителей. В качестве объектов исследования выбраны 22 производителя ПВХ-профилей и четыре фактора, влияющих на объем продаж: количество дилеров у производителя, опыт работы на рынке, средняя цена за 1 т и уровень рекламной активности производителя (приложение Г). Для анализа полученной в результате исследования информации применены многомерные методы статистического анализа – дисперсионный анализ и ковариационный анализ, выполненные с помощью программного комплекса Statistical Package for the Social Science (SPSS). Применяя



SPSS для маркетинговых исследований, можно принимать более взвешенные решения, с уверенностью прогнозировать дальнейшее развитие и улучшать результаты деятельности компании [45].

Исследуемыми показателями (факторами) являются: зависимая переменная – средний объем продаж профиля, т/мес.; независимые переменные (категориальные факторы) – широта дилерской сети: 1 – от 0 до 7 дилеров, 2 – от 8 до 14 дилеров, 3 – от 15 и более; принадлежность к различным ценовым сегментам (оценка дороговизны марки по трехбалльной шкале: 1 – невысокая цена, 2 – средняя цена, 3 – высокая цена); продолжительность работы на рынке РФ; уровень рекламной активности компаний: 1 – низкий; 2 – средний; 3 – высокий.

Выдвинуты для статистической проверки следующие гипотезы [46]:

1) на объемы продаж ПВХ-профиля влияет широта дилерской сети производителей и их принадлежность к разным ценовым сегментам;

2) на объемы продаж ПВХ-профиля влияет широта дилерской сети производителей и их принадлежность к разным ценовым сегментам, но с учетом продолжительности работы на рынке;

3) объемы продаж ПВХ-профиля производителей разных ценовых сегментов зависят от их рекламной активности.

В результате проведенной оценки вариации продаж ПВХ-профиля выявлено, что расширение дилерской сети напрямую не способствует увеличению роста продаж, как и продолжительность работы компаний на российском рынке. Высокий ценовой сегмент демонстрирует ограниченность платежеспособного спроса. Рост рекламной активности способствует увеличению продаж профиля высокого и среднего ценового сегмента и может отрицательно сказаться на продажах дешевого профиля. В связи с этим малым промышленным предприятиям целесообразно искать новые пути повышения конкурентоспособности, предлагать потребителям дополнительную ценность, переходить от традиционного маркетинга к маркетингу взаимоотношений.

*Анализ внешней среды* [158]. С целью оценки ключевых тенденций в макро-среде производителей ПВХ-профилей проведен PEST-анализ (таблица 9), в ре-

зультате которого проанализированы основные показатели отрасли: экономические, политические, социально-культурные и технологические.

Таблица 9 – PEST анализ маркетинговой макросреды предприятия

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
<b>1. Политика</b>		
Снижение таможенных барьеров вследствие вступления Российской Федерации в ВТО	Угроза ввоза готовой продукции из КНР и, соответственно, усиление конкуренции	Снижение спроса на продукцию компании
Обязательства России по повышению цены на природные ресурсы для производства внутри страны до уровня экспортных цен на ресурсы	Удорожание стоимости сырья	Повышение цен на готовую продукцию
Политические факторы не способствуют развитию производства профиля из ПВХ в России		
<b>2. Экономика</b>		
Начало кризиса в 2009 г. в России	Снижение спроса на продукцию из ПВХ-профиля	Уменьшение объемов продаж, проблемы с погашением кредитов, изменение структуры спроса в сторону более дешевой продукции
Рост инфляции, сокращение доходов населения	Снижение заказов готовых конструкций	Снижение уровня рентабельности
Рост стоимости энергоносителей, дифференциация стоимости кВт·ч в разных регионах страны	Возможность ценовой конкуренции	Инвестирование в строительство собственной электросети
Зависимость от конъюнктуры на строительном рынке	Снижение спроса на готовую продукцию со стороны строительных компаний	Уменьшение объемов продаж
Экономические факторы не способствуют развитию производства профиля из ПВХ в России		
<b>3. Социальная сфера</b>		
Положительный имидж пластиковых оконных конструкций у населения	Сохранение спроса на оконные конструкции из ПВХ-профиля	Увеличение спроса на продукцию компании
Стремление к сохранению тепла в домах в условиях холодной зимы		
Состояние социальной сферы способствует развитию производства профиля из ПВХ в своем сегменте		
<b>4. Технологические достижения</b>		
Использование современного высокотехнологичного оборудования западными компаниями-производителями	Усиление конкуренции	Применение новых технологий, повышение качества продукции

## Продолжение таблицы 9

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
Снижение ввозных пошлин на оборудование	Возможность совершенствовать технологический процесс, повышать конкурентоспособность продукции	Усиление конкуренции с крупными технологически развитыми российскими компаниями
Требования ГОСТ	Дополнительные средства для создания необходимых условий производства, хранения, транспортировки	Наличие на предприятии системы управления качеством повышает уровень конкурентоспособности продукции компании
Технологические достижения ведут к усилению уровня конкуренции на рынке		

Проведенный анализ и результаты маркетинговых исследований рынка показали, что ситуация на рынке профилей из поливинилхлорида является сложной, большинство факторов макросреды не способствуют развитию производства профиля из ПВХ в Российской Федерации,

*Анализ внутренней среды.* Анализ динамики продаж ООО «Адепласт» демонстрирует тенденцию уменьшения спроса на весь ассортиментный ряд компании, которая находится на этапе спада жизненного цикла. В результате проведения ABC- и XYZ-анализа (приложение Д) с учетом сезонного тренда (приложение Е) выявлено, что все типы профилей, выпускаемые компанией, отличаются высоким товарооборотом, стабильностью продаж и вносят примерно равный вклад в товарооборот, продажи данных товаров стабильны и хорошо прогнозируемы, следовательно, необходимо обеспечить постоянное наличие данных групп товаров на складах предприятия.

В связи со сложившейся нисходящей тенденцией динамики объемов продаж проведен SWOT-анализ предприятия (приложение Ж). Данный анализ показал, что необходимо уделить внимание совершенствованию маркетинга, проблеме низкой рентабельности производства и высокой дебиторской задолженности, а также проблеме текучести кадров. Автор видит возможность решения данных проблем в грамотном построении маркетинговой деятельности и управлении ею на основе маркетинга взаимоотношений при эффективной информационной обеспеченности предприятия.

*Анализ конкурентоспособности* [214]. При умеренно концентрированном рынке угроза выхода на рынок новых игроков низкая, как показывают результаты анализа методом пяти конкурентных сил Портера. Для входа в отрасль новых производителей имеются довольно серьезные барьеры: необходимость существенных капиталовложений в организацию производства с длительными сроками окупаемости; высокие цены на энергоносители и большая доля стоимости энергоносителей в себестоимости профиля; сезонность спроса на продукцию; экологические и санитарно-эпидемиологические ограничения; труднодоступность финансовых инструментов (лизинга, кредитов). При этом угрозу появления субституттов можно оценить как среднюю. С развитием технологии появилась возможность производства профилей для оконных конструкций из дерева, алюминия с аналогичными ПВХ характеристиками (клееный деревянный профиль, алюминиевый профиль, комбинированный профиль), цена товаров-заменителей более высокая.

Для выявления конкурентной позиции компании на рынке выполнен анализ методом пяти конкурентных сил Портера и расчет интегрального показателя конкурентоспособности с построением многоугольника конкурентоспособности ООО «Адепласт» на рынке ПВХ-профиля (приложение И), который позволил сделать вывод, что компания сравнима по уровню конкурентоспособности с лидерами рынка и лидирует по таким показателям, как «квалификация персонала», «техническая поддержка клиента». Наличие на предприятии системы управления качеством также повышает уровень конкурентоспособности продукции.

Функционирование современных систем менеджмента качества направлено на удовлетворение потребностей всех заинтересованных в деятельности организации сторон, что согласуется со стратегией маркетинга взаимоотношений. Одним из важных конкурентных преимуществ ООО «Адепласт» является наличие складов в городах Уральского федерального округа. Местный производитель оконной продукции в таком случае имеет возможность быстрого комплектования собственного производства мелкими партиями согласно полученным заказам. Поддержка и развитие взаимоотношений с потребителями позволяет поддержи-

вать непрерывный контакт с ними, делает акцент на потребительскую ценность и долгосрочный масштаб деятельности с наиболее выгодными партнерами.

Подчеркивается роль технической поддержки клиента, которая складывается из предоставления программного обеспечения, инструментов, технической документации, дополнительных возможностей в виде ламинации и изготовления арочных элементов, выезда на производство технических специалистов.

Анализ зависимости объемов продаж от спроса на рынке и удовлетворенности бизнес-потребителей взаимоотношениями с компанией проведен с помощью расчета регрессионной модели по данным объемов спроса на российском рынке профиля из поливинилхлорида для производства оконных и дверных конструкций за 2006–2018 гг. с использованием программного комплекса Statistical Package for the Social Science (SPSS) (приложение А):

$$\ln Y = -14,287 + 0,619 \times \ln D + 0,449 \times \ln C + \varepsilon,$$

(0,01)    (0,002)                    (0,011)

где  $Y$  – объем продаж ПВХ-профиля ООО «Адепласт»;  $D$  – объемы спроса на российском рынке профиля из поливинилхлорида;  $C$  – уровень удовлетворенности бизнес-потребителей ООО «Адепласт».

Значение  $R$ -квадрат равно 0,83, коэффициенты регрессии статистически значимы. При росте рыночного спроса на 1 % объем продаж увеличится на 0,619 %, а повышение уровня удовлетворенности потребителей отношениями с предприятием на 1 % обеспечивает рост объема продаж на 0,449 % при прочих равных условиях.

Таким образом, автор заключает, что, исходя из рыночных тенденций и сложившейся сложной экономической ситуации на предприятии, находящемся на этапе спада жизненного цикла в условиях высокой конкуренции на рынке, ООО «Адепласт» необходимо провести оценку результативности маркетинга взаимоотношений предприятия, сформировать портфель стратегий управления взаимоотношениями, базирующийся на ценностях взаимоотношений с потребителями и максимально коррелирующий с ситуационным положением компании.

3.2 Апробация концептуальной модели управления маркетингом  
на основе концепции маркетинга взаимоотношений  
на малых промышленных предприятиях

С целью выявления ценностей взаимоотношений с потребителями, выделения наиболее перспективных сегментов для взаимодействия и оптимального распределения ресурсов на взаимодействие автором проведено сегментирование потребителей поливинилхлоридного профиля с помощью методов, предложенных в диссертационном исследовании. Критерии сегментирования потребителей представлены на рисунке 20.

Критерии микросегментирования	Показатели	Критерии макросегментирования	Характеристики промышленных потребителей
	Потребительские предпочтения: – оконные профильные системы; – дверные профильные системы; – подоконники; – уплотнители; – армированный профиль; – штапик		Масштаб (размер) компании-потребителя
	Особенности требований к конструктивным признакам продукции, ее качеству: – профильная система 3-й серии; – профильная система 4-й серии; – профильная система 7-й серии		Объем продаж компании-потребителя
	Доля потребителя в объеме продаж		Опыт работы на отраслевом рынке
	Частота заказов		Географическое месторасположение компании-потребителя
	Длительность взаимоотношений с потребителями		

Примечание. Составлено автором.

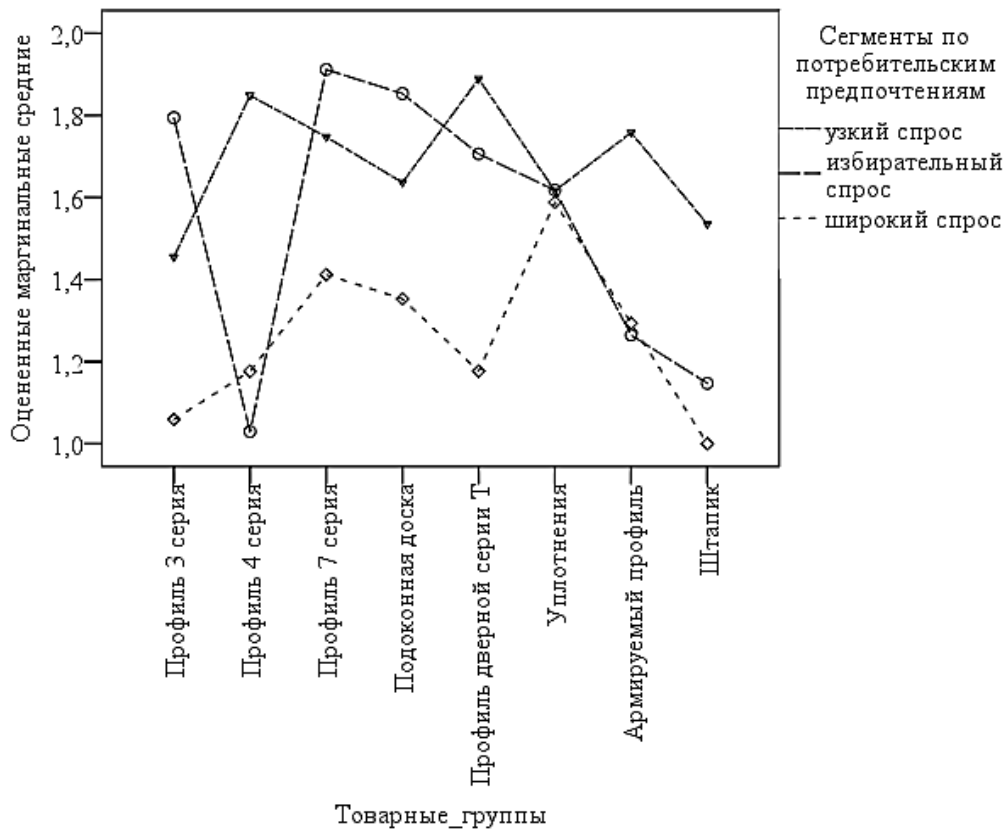
Рисунок 20 – Система критериев сегментирования потребителей ПВХ-профилей

Сегментирование проведено с помощью программного комплекса SPSS, значения микро- и макрокритериев были закодированы в виде номинальных переменных. База данных потребителей в количестве 150 компаний, представленная

в виде кодовых переменных в редакторе данных IBM SPSS Statistics, размещена в таблице К.1 (приложение К), принципы кодировки информации, использованные в базе данных, – в таблице К.2.

Для выявления однородных групп по потребительским ценностям с позиции установок по отношению к ассортименту компании ООО «Адепласт», особенностей требований к конструктивным признакам продукции выбран кластерный анализ. В результате кластеризации построены таблица шагов агломерации (приложение Л) и древовидная дендограмма (приложение М), на основе анализа которых было принято решение о выделении трех кластеров. При этом данное количество кластеров является наиболее полноценным с точки зрения количества компаний, попавших в каждый кластер – 87; 33 и 29. Рисунок 21 демонстрирует распределение средних значений по предпочитаемым товарным группам. Так как данные о предпочтениях потребителей имеют бинарное распределение (1 – приобретают данный товар, 2 – не приобретают данный товар), следовательно, чем ближе к 1 среднее значение, тем более часто приобретается данная товарная группа.

Анализируя средние значения на полученном графике, делаем вывод о трех сегментах потребителей, выделенных с позиции потребительских ценностей по отношению к ассортименту компании: сегмент узкого спроса включает 87 предприятий (58 %), приобретающих в основном 1–2 ассортиментные группы; сегмент избирательного спроса состоит из 34 предприятий (22 %), предпочитающих приобретать только отдельные ассортиментные группы; сегмент широкого спроса, состоящий из 29 предприятий (20 %), – составляющие его потребители предпочитают разнообразные ассортиментные группы, количество типов продукции, заказываемых потребителями – от 4 до 7. При этом 21 % данных клиентов одновременно заказывают все три типа профиля, остальные 79 % заказывают два типа профиля.



Примечание. Получено автором в результате проведения автором кластерного анализа в Statistical Package for the Social Science.

Рисунок 21 – Средние значения стандартизованных переменных для кластеров по потребительским предпочтениям

Выбор данных трех кластеров проверен с помощью анализа методом  $k$ -средних и двухэтапной кластеризации. Полученные кластеры схожи с кластерами, образованными в результате иерархического анализа. Отличие состоит лишь в оценочных значениях средних, общая характеристика товарных предпочтений полученных сегментов осталась такой же. Узкий сегмент в данном случае представляют 53 клиента (36 %), избирательный – 57 (38 %), широкий – 40 (26 %). Таким образом, в ходе данного анализа произошло перераспределение предприятий по сегментам за счет сужения сегмента узкого спроса. Разбиение выборки на три кластера подтверждается на уровне значимости 95 %.

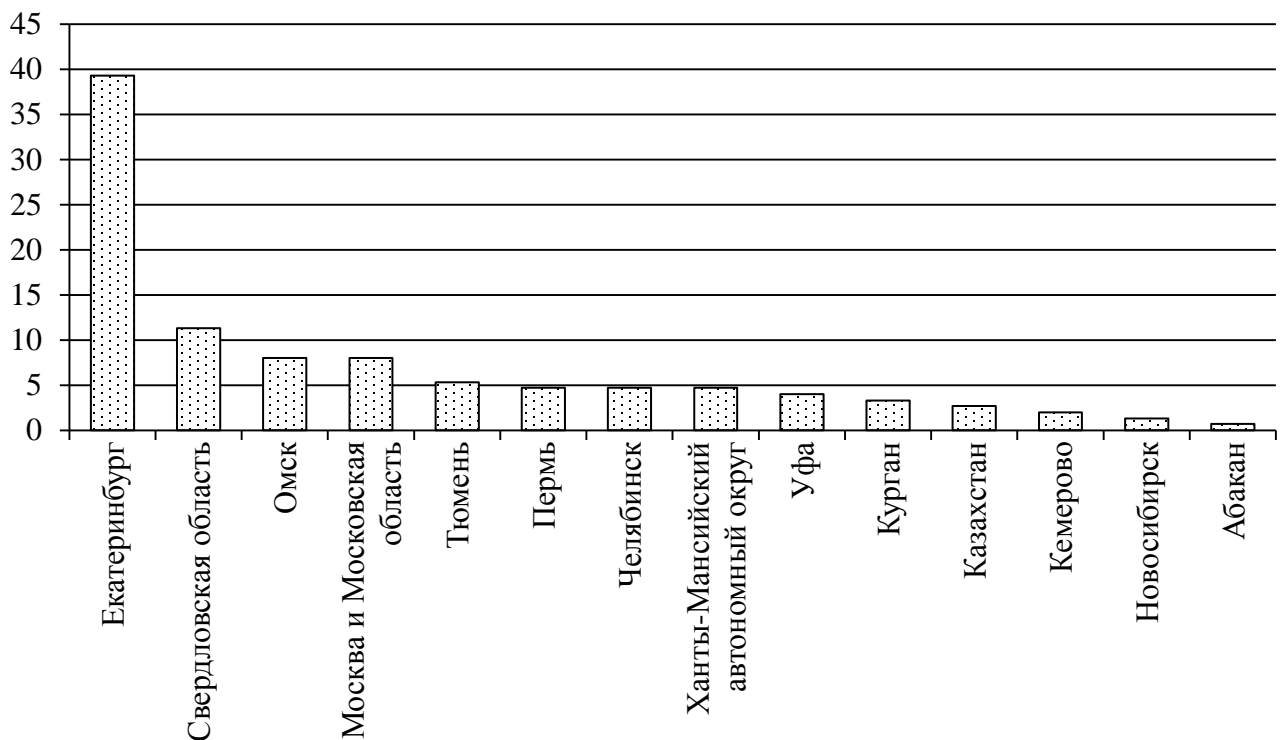
При проведении двухэтапной кластеризации в качестве меры расстояния между центрами кластеров использовалось Log – прав подобия. В результате по-



лучены два кластера, в первый из которых вошли 87 (58 %) предприятий, во второй – 63 (42 %) (приложение Н). Характеристики первого кластера схожи с сегментом узкого спроса, полученным в результате проведения предыдущего анализа; также по количеству вошедших в него предприятий он полностью совпадает с сегментом узкого спроса, полученным в результате иерархического кластерного анализа. Второй кластер объединил в себе избирательный и широкий спрос.

В результате проведенной кластеризации тремя методами можно сделать вывод о схожести результатов сегментирования, что свидетельствует об объективности полученных данных. Остановимся на трех сегментах, выделенных по потребительским ценностям в результате иерархического анализа.

В качестве следующего критерия сегментирования используем географическое расположение потребителей. Доли потребителей ПВХ-профиля компании ООО «Адепласт» по географическим регионам представлены на рисунке 22.



Примечание. Построено автором на основе материалов ООО «Адепласт».

Рисунок 22 – Доли потребителей ПВХ-профиля ООО «Адепласт» по географическим регионам, %

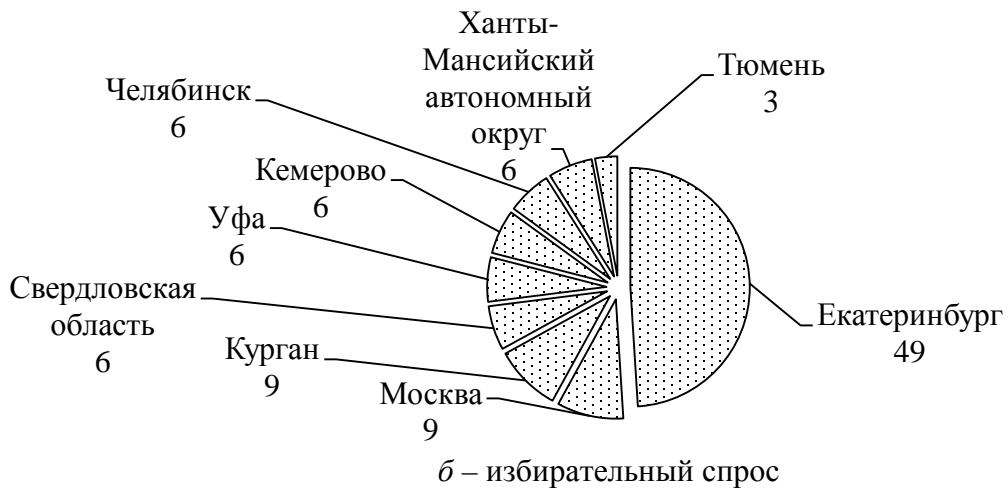
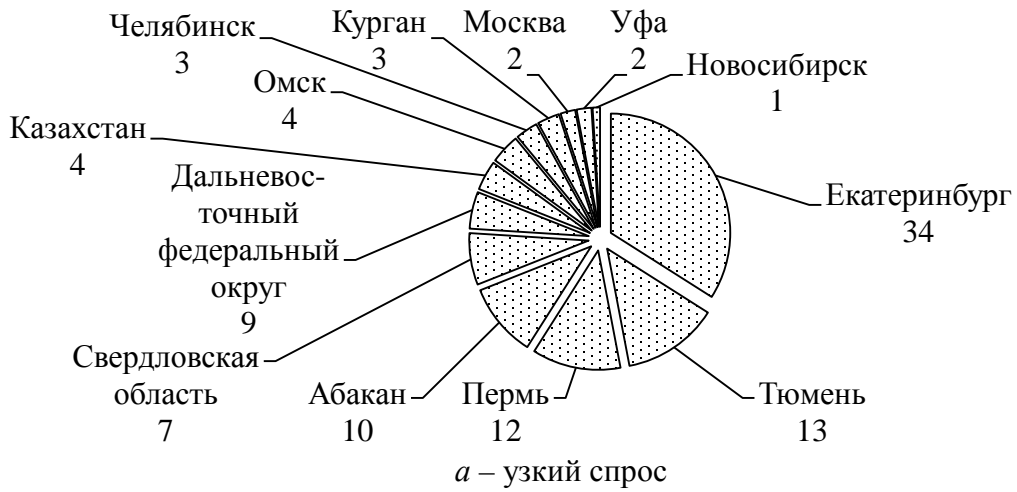
Из диаграммы видно, что наибольшее количество потребителей сосредоточено в Екатеринбурге и Свердловской области. Характеристика профилей сегментов узкого, избирательного и широкого спроса по территориальному расположению компаний потребителей представлена в таблице сопряженности (таблица 10) и на рисунке 23.

Таблица 10 – Таблица сопряженности «Географическое месторасположение – Сегменты по потребительским ценностям», %

Географическое месторасположение	Сегменты по потребительским ценностям			Итого
	Узкий спрос	Избирательный спрос	Широкий спрос	
Екатеринбург	33,3	50,0	52,9	39,3
Свердловская область	13,1	8,8	5,9	11,3
Омск	12,1	0,0	0,0	8,0
Тюмень	7,1	2,9	0,0	5,3
Пермь	3,0	0,0	23,5	4,7
Москва	10,1	5,9	0,0	8,0
Абакан	1,0	0,0	0,0	0,7
Казахстан	3,0	0,0	5,9	2,7
Челябинск	4,0	8,8	0,0	4,7
Уфа	4,0	5,9	0,0	4,0
Ханты-Мансийский автономный округ	5,1	5,9	0,0	4,7
Курган	2,0	5,9	5,9	3,3
Кемерово	0,0	5,9	5,9	2,0
Новосибирск	2,0	0,0	0,0	1,3
<i>Итого</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
Примечание. Получено автором по результатам иерархического анализа.				

Как можно видеть из рисунка 23, сегмент узкого спроса наиболее представлен по географическому расположению компаний – его составляют 13 регионов; в сегмент избирательного спроса вошло 9 регионов; широкий спрос представлен еще более узким географическим представительством – только 6 регионов.

С целью дальнейшего сегментирования потребителей ПВХ-профиля на основе ценностей взаимоотношений с потребителями для ООО «Адепласт» – объемов продаж и доли потребителя в общем объеме продаж – проведен анализ методом деревьев классификации [210].



Примечание. Составлено автором по результатам анализа таблиц сопряженности.

Рисунок 23 – Доли потребителей сегментов узкого, избирательного и широкого спроса по географическим регионам в 2016 г., %

Для проведения анализа всех потребителей предварительно разбиты на категории в зависимости от объемов продаж за год: крупные, средние и мелкие покупатели. Категории потребителей по объемам продаж за год представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Соотношение разных категорий потребителей компании ООО «Адепласт» по объемам продаж за 2016 г., %

Категории потребителей	Доля потребителей	Доля в объеме продаж
Крупные	26	84,0
Средние	38	14,5
Мелкие	36	1,5
Примечание. Составлено автором.		

Анализ проводился методом «Исчерпывающий CHAID» деревьев классификации с помощью программного комплекса SPSS. Дерево классификации, построенное методом «Исчерпывающий CHAID» представлено в приложении П. Распределение наблюдений по узлам дерева классификации осуществлялось с помощью логических условий, где 1 – «наблюдение принадлежит данному узлу», 0 – «не принадлежит». Рассмотрим характеристики целевого сегмента «крупные потребители» (таблица 12) как наиболее привлекательного для компании с точки зрения доли в объеме продаж – 84%.

Таблица 12 – Целевой сегмент «крупные потребители»

Узел	Узел		Выигрыш		Отклик, %	Индекс, %
	Число наблюдений	Процент по выборке	Число наблюдений	Процент по выборке		
5	32	21,3	28	51,9		
8	19	12,7	9	16,7	47,4	131,6
3	66	44,0	17	31,5	25,8	71,5
4	21	14,0	0	0,0	0,0	0,0
7	7	4,7	0	0,0	0,0	0,0
9	5	3,3	0	0,0	0,0	0,0
Примечание. Составлено автором по результатам анализа методом «Исчерпывающий CHAID».						

Наибольший интерес представляют узлы, в которых индекс превышает 100 %. Самый привлекательный узел 5, доля крупных покупателей в котором составляет 51,9 % среди всех крупных покупателей компании, 87,5 % внутри группы; данный показатель в 2,43 раза превышает среднюю долю всех крупных покупателей по выборке (индекс 243,1 %). Полученная оценка риск-статистики равна 0,033, стандартная ошибка выборки – 0,041, что позволяют сделать утверждение об адекватности полученной модели. Процент корректных значений, предсказанных моделью, – 77,1 %, также подтверждает приемлемость результатов.

Данный сегмент потребителей является наиболее перспективным для компании ООО «Адепласт». Характеристики сегмента: частота заказа продукции – один раз в месяц; это потребители, заказывающие не более двух типов продукции.

На втором месте по привлекательности узел 8 – 12,7 % потребителей. Доля крупных потребителей, составляющая данный узел, – 16,7 %, внутри класса – 47,4 %, что в 1,31 раза больше среднего показателя по выборке потребителей (индекс 131,6 %). Характеристики сегмента «узел 8»: частота заказа продукции – реже одного раза в месяц; это потребители, заказывающие два и менее двух типов продукции и расположенные в Свердловской области или Екатеринбурге.

Анализ таблицы сопряженности (таблица 13) позволит соотнести полученные перспективные сегменты потребителей с сегментами по типу спроса, сформированными на основе потребительских предпочтений (типы продукции, заказываемой потребителем).

Таблица 13 – Сегменты по потребительским ценностям – терминальные узлы

Сегмент по потребительским ценностям	Terminal Node Identifier						Итого
	3	4	5	7	8	9	
Узкий спрос	47	4	30	4	11	3	99
Избирательный спрос	19	5	2	0	7	1	34
Широкий спрос	0	12	0	3	1	1	17
<i>Итого</i>	<i>66</i>	<i>21</i>	<i>32</i>	<i>7</i>	<i>19</i>	<i>5</i>	<i>150</i>
Примечание. Составлено автором по результатам анализа таблиц сопряженности.							

Наибольшее количество потребителей, попавших в перспективные узлы 5 и 8, относятся к сегментам узкого спроса (30 и 11 компаний соответственно), приобретающих только определенные виды продукции, в основном 1–2 ассортиментные группы. Дальнейшее построение таблиц сопряженности по переменным «терминальные узлы» и «предпочитаемые типы продукции» позволило выявить ассортиментные группы, которые наиболее часто приобретают целевые потребители.

В результате проведенного сегментирования на основе алгоритма, предложенного автором, составлены профили двух сегментов потребителей ООО «Адепласт» (таблица 14).

Таблица 14 – Характеристика профилей сегментов потребителей ООО «Адепласт»

Сегмент	Характеристика
Ключевые потребители	<p>Представлен потребителями, большинство которых расположено в Уральском федеральном округе.</p> <p>Предпочтения только определенных видов продукции, в основном 1–2 ассортиментные группы, по конструктивным признакам: профиль 3-й серии, подоконная доска, штапик.</p> <p>Объем продаж в год – не менее 2 млн р.</p> <p>Доля сегмента в объеме продаж компании – 84 %.</p> <p>Частота заказа продукции – ежемесячно.</p> <p>Длительность взаимоотношений – от 5 лет и более.</p>
Неключевые потребители	<p>Представлен потребителями различных регионов.</p> <p>От 3 до 5 и более наименований в заказе.</p> <p>Доля в объеме продаж компании – 16 %.</p> <p>Частота заказа продукции различная.</p> <p>Объемы продаж небольшие.</p> <p>Длительность взаимоотношений – 1–2 года</p>

На основе анализа профиля сегмента «ключевые потребители» уточнены ценности потребителей, входящих в данный сегмент.

Технологические ценности – большие объемы потребления узкого ассортимента в данном сегменте являются основанием для рассмотрения вопроса об остановке производства ряда ассортиментных групп и оптимизации технологических процессов с целью выполнения всех объемов заказов востребованного ассортимента, что позволит также удовлетворить экономические ценности потребителей, свя-

занные со снижением издержек в результате регулярности поставок профилей, соответствующих технологии потребителя. С целью соответствия технологическим ценностям необходимо поддерживать систему управления качеством, позволяющую организовать и проводить плановую, регулярную работу по качеству. При наличии необходимой материальной базы, современной технологии и квалифицированного заинтересованного персонала это повышает стабильность качества всей выпускаемой продукции [39].

Социальные ценности – перераспределение персональных менеджеров-продавцов с индивидуальной работы с потребителями неключевого сегмента на сегмент «ключевые потребители», что позволит сократить затраты на персонал и повысить эффективность его взаимодействия с крупными клиентами.

Экономические ценности – регулярность ежемесячных заказов требует оптимизации оформления заявок на узкий ассортимент продукции, что позволит сократить время на построение контактов. Использование определенных типов профиля крупными ключевыми потребителями требует совершенствования технических и потребительских свойств данной продукции. Важно для целевого сегмента гарантировать наличие продукции на складе и быструю ее доставку, выстроить систему личных взаимоотношений с сотрудниками.

С целью сокращения времени на оформление заявок и оптимизации процесса взаимодействия с потребителями предлагается применять интернет-маркетинг – разработать интернет-сервис, позволяющий осуществлять техническое сопровождение на сайте, расчет индивидуальной стоимости проекта/заказа, оформление запроса и возможность оплаты, а также сопровождение складской программы.

Цели маркетинга ООО «Адепласт» разработаны по принципу блока целеполагания на основе сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортон (рисунок 24).

По результатам оценки уровня затрат на взаимоотношения с выделенными сегментами и их доли в объеме продаж компании принято решение о реализации стратегии «Наращивание взаимоотношений» для сегмента ключевых потреби-

лей и стратегии «Получение максимальной выгоды от взаимоотношений» для неключевых потребителей.



Примечание. Разработано автором.

Рисунок 24 – Постановка целей маркетинговой деятельности ООО «Адепласт»

План маркетинга взаимоотношений на основе модели 4R для целевого сегмента «ключевые потребители» ООО «Адепласт» представлен автором в таблице 15.



Таблица 15 – План маркетинговых мероприятий по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений на основе модели 4R для сегмента «ключевые потребители» ООО «Адепласт»

Элементы 4R	Маркетинговые мероприятия	Период внедрения, мес.	Ответственные лица	Бюджет, р.
Сервис	1. Организация обучения персонала	3	Главный технолог, начальник отдела продаж	35 000
	2. Закрепление за ключевыми клиентами специалистов технического сопровождения	3	Начальник группы техподдержки	–
	3. Организация информационного технического онлайн сервиса на сайте компании	24	Начальник группы техподдержки, ИТ-специалист	–
Опыт	1. Создание личных коммуникаций между сотрудниками и руководством бизнес-потребителей ключевого сегмента	6	Директор, начальник отдела продаж	–
	2. Закрепление за ключевыми потребителями персональных менеджеров	3	Начальник отдела продаж	–
	3. Разработка индивидуальных планов работы с ключевыми потребителями	3	Начальник отдела продаж	–
	4. Организация регулярных опросов потребителей	6	Маркетолог	–
	5. Ведение страницы в социальных медиа	3	Маркетолог	–
Время	1. Совершенствование корпоративного сайта	12	Маркетолог, ИТ-специалист	–
	2. Размещение формы заявки на сайте компании с возможностью прикрепить тендерный запрос, быстрый ответ на запрос и получение контактов для дальнейшего общения	12	Директор, ИТ-специалист	–
	3. Разработка и размещение формы заказа и онлайн-оплаты отдельных ассортиментных групп, полуфабрикатов	12	Директор, ИТ-специалист	35 000
Удобство	1. Организация и поддержка постоянных складских запасов в регионе месторасположения ключевых бизнес-потребителей	12	Директор, начальник отдела продаж	–
	2. Планирование производства с учетом прогноза спроса целевых потребителей	6	Главный технолог, начальник отдела продаж	–

Продолжение таблицы 15

Элементы 4R	Маркетинговые мероприятия	Период внедрения, мес.	Ответственные лица	Бюджет, р.
	3. Информирование ключевых клиентов о дополнительных товарах, соответствующих их технологии	2	Начальник отдела продаж, маркетолог	–
Экспертиза	1. Ознакомление с особенностями технологии потребителей промышленной продукции	12	Главный технолог, начальник отдела продаж	–
	2. Возможность внесения изменений в условия договора и технические условия заказа при личном обсуждении с менеджером	6	Главный технолог, начальник отдела продаж	–
	3. Организация комплексности продаж	12	Начальник отдела продаж	–
Товар	1. Производство продукции по индивидуальным заказам и оптимизация ассортимента в соответствии с потребностями ключевого сегмента потребителей	12	Главный технолог, начальник отдела продаж	–
	2. Разработка электронного паспорта заказчика продукции	12	Начальник отдела продаж, ИТ-специалист	20 000
	3. Заявка на получение пробных партий продукта	12	Начальник отдела продаж	–
Затраты	1. Разработка гибких условий оплаты, специальных цен	6	Директор	–
	2. Размещение на сайте калькулятора для расчета индивидуальной стоимости проекта/заказа	24	ИТ-специалист, главный технолог	30 000
	3. Снижение стоимости выпускаемой продукции за счет оптимизации состава формулы смеси для производства профиля	12	Главный технолог	–
	4. Поиск новых возможных поставщиков с более низкой ценой, и приемлемым качеством сырья	12	Начальник отдела снабжения	–
Рост	1. Разработка программы маркетинговой поддержки потребителей	12	Начальник отдела продаж, маркетолог	–
	2. Совершенствование форм ведения баз данных клиентов	6	Начальник отдела продаж, маркетолог	–
	3. Информирование ключевых бизнес-потребителей о специальных предложениях	В течение года	Начальник отдела продаж, маркетолог	–
	<i>Итого</i>	24		120 000
Примечание. Разработано автором.				

Для эффективного управления маркетингом определены ответственные за каждое маркетинговое мероприятие, установлены сроки реализации и размеры планируемого бюджета маркетингового плана. Функции по выполнению плана маркетинга распределены между сотрудниками различных подразделений компании с учетом их прямых функциональных обязанностей. В компании создана должность маркетолога, на которую переведен один из сотрудников отдела продаж. Общий бюджет на реализацию плана маркетинга составил 120 000 р.

Автором по предложенной в диссертационном исследовании методике также разработана система управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений АО «АЗПТ», которая также внедрена на предприятии в 2017 г. Информационная база данных потребителей АО «АЗПТ» представлена в приложении Р.

Разработанная автором программа маркетинга взаимоотношений является приоритетным направлением развития ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ» и реализована компаниями в 2017–2018 гг.

### 3.2 Оценка результативности маркетинга взаимоотношений

#### и совершенствование управления маркетингом

малого промышленного предприятия на рынке поливинилхлоридного профиля

Оценка результативности маркетинга взаимоотношений и совершенствование управления маркетингом проведено автором на ООО «Адепласт» и АО «Арамилский завод передовых технологий» (АЗПТ).

*Оценка сбалансированной системы показателей маркетинга малых промышленных предприятий.*

На первом этапе по итогам годовой реализации программ маркетинга взаимоотношений на рассматриваемых предприятиях рассчитаны значения показате-

лей маркетинга, а также показатели их прироста, которые представлены в таблице 16. Базы данных для расчета показателей приведены в приложениях К, Р.

Таблица 16 – Сбалансированная система показателей маркетинга ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ» в 2017 г.

Показатель	ООО «Адепласт»			АО «АЗПТ»		
	Значения показателей	Прирост к 2016г., %		Значения показателей	Прирост к 2016г., %	
		Целевые показатели	Уровень достижения		Целевые показатели	Уровень достижения
Доля ключевых потребителей в объеме продаж (ДП), %	86,00	2,0	2,24	92,00	2,5	3,00
Прибыльность потребителя целевого сегмента (СР), р.:		2,5	2,48		2,0	1,18
– наиболее прибыльного клиента	761 253,60		2,67	11 698 136,00		1,20
– наименее прибыльного клиента	110 977,10		1,07	415 129,70		0,90
Уровень удовлетворенности потребителей (СSAT), %	39,00	10,0	21,80	32,40	7,0	9,25
Коэффициент удержания (СRR), %	81,40	1,5	1,60	89,80	1,0	0,90
Пожизненная ценность потребителей целевого сегмента (СLV), р.:		3,0			5,0	
– наиболее прибыльного клиента	2 025 034,0		10,70	47 319 487,00		5,39
– наименее прибыльного клиента	295 213,70		8,96	5 724 263,00		6,07
Соблюдение сроков заказов (Р), %	86,00	3,0	3,60	91,00	2,0	2,25
Коэффициент перекрестных продаж, %	1,50	5,0	6,60	1,34	4,0	4,80
Уровень удовлетворенности сотрудников	7,96	2,0	1,76	8,40	2,0	2,38
Длительность взаимодействия сотрудников с потребителями (Q), лет	4,10	10,0	18,80	6,12	10,0	14,39

Общая динамика всех показателей на обоих предприятиях положительная:

– доля постоянных потребителей в объеме продаж компании выросла на обоих предприятиях;

– рассчитанные показатели СР (прибыльности потребителя) и СLV (пожизненной ценности потребителя) при условии увеличения коэффициента удержания потребителей СRR на 1 % позволили выявить потребителей, которые принесут наибольшую прибыль в результате продолжения взаимодействия с ними (приложения К, Р). Анализ показателей прибыльности и пожизненной ценности потре-

бителей, а также уровня удовлетворенности позволил выявить потребителей, имеющих высокие показатели *CP* и *CLV*, но низкий уровень удовлетворенности. С данными клиентами необходимо провести индивидуальные глубинные интервью и выявить причины их неудовлетворенности.

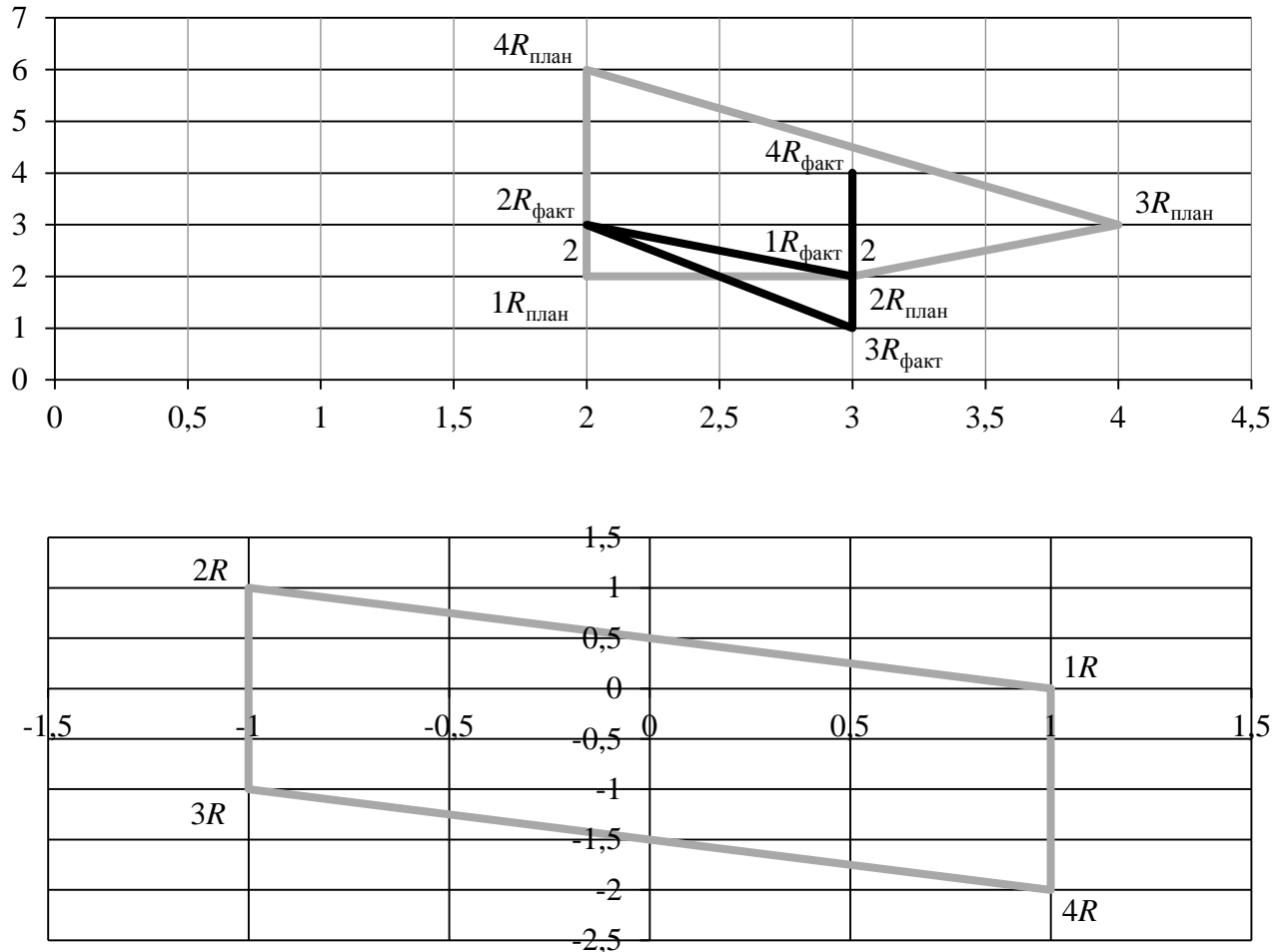
*Оценка результативности маркетинга взаимоотношений.* С целью расчета и анализа показателей результативности по инструментам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R автором проведен опрос потребителей ООО «Адепласт» и АО «Арамильский завод передовых технологий» в 2016 и 2017 гг. (таблица 17). Анкета для опроса представлена в приложении С.

Таблица 17 – Значения показателей результативности маркетинга взаимоотношений ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ», 2016–2017 гг., %

Показатель результативности	ООО «Адепласт»				АО «АЗПТ»			
	Целевые показатели 2016 г.	Целевые показатели /уровень достижения 2017 г.	Разрыв, 2017 г. (G), п. п.	Темпы роста (T)	Целевые показатели 2016 г.	Целевые показатели /уровень достижения 2017 г.	Разрыв 2017 г. (G), п. п.	Темпы роста (T)
Индекс удовлетворенности сервисом	41	43/44	1	1,07	27	28/28,4	0,4	1,05
Индекс удовлетворенности взаимодействием с персоналом компании	37	39/39	0	1,05	29	30/29,7	-0,3	1,02
Индекс удовлетворенности сроками оформления заявок заключения договоров	40	43/42	-1	1,05	27	28/29,7	1,7	1,10
Индекс удовлетворенности сроками выполнения заказов	42	44/45	1	1,07	26	28/29,8	1,8	1,14
Индекс соответствия технических характеристик продукции технологии потребителей	32	36/35	-1	1,09	36	38/39,1	1,1	1,09
Индекс удовлетворенности учетом индивидуальных требований потребителей к продукции	39	42/41	-1	1,05	33	36/38,5	2,5	1,16
Индекс удовлетворенности условиями оплаты	42	44/45	1	1,07	38	40/41,6	1,6	1,09
Индекс удовлетворенности информационным обеспечением	49	55/53	-2	1,08	36	40/40,5	0,5	1,13
Примечание. Разработано автором.								

Определение точек контроля, построение графика результативности маркетинга взаимоотношений.

На основе оценки результативности управления маркетингом взаимоотношений ООО «Адепласт» сделаны выводы о степени достижения маркетинговых целей по всем элементам модели 4R (рисунок 25).



Примечание. Разработано автором.

Рисунок 25 – Оценка результативности маркетинга взаимоотношений ООО «Адепласт», %:

$R_{\text{план}}$  – целевые показатели результативности по модели 4R;

$R_{\text{факт}}$  – достигнутые показатели

В компании ООО «Адепласт» в наибольшей степени реализован потенциал предприятия по элементу 1R – взаимодействие (relationship). Фактический показа-

тель индекса удовлетворенности сервисом в 2017 г. (44 %) по отношению к 2016 г. (41 %) превысил плановый (43 %) на 1 п. п., а индекс удовлетворенности взаимодействием с персоналом компании достиг запланированного значения в 39 %.

По остальным трем элементам модели 4R – экономия (retrenchment), релевантность (relevance), вознаграждение (reward) – установлено наличие разрывов между фактическими результатами и запланированными (рисунок 25). При этом отмечена положительная динамика роста индексов удовлетворенности в 2017 г., что в целом говорит о достаточно высокой результативности управления маркетинговой деятельностью ООО «Адепласт» на основе применения концепции маркетинга взаимоотношений и ценностно ориентированного подхода.

*Расчет интегрального показателя удовлетворенности потребителей.* Интегральный показатель удовлетворенности потребителей ООО «Адепласт» рассчитан как среднее геометрическое индексов удовлетворенности потребителей:

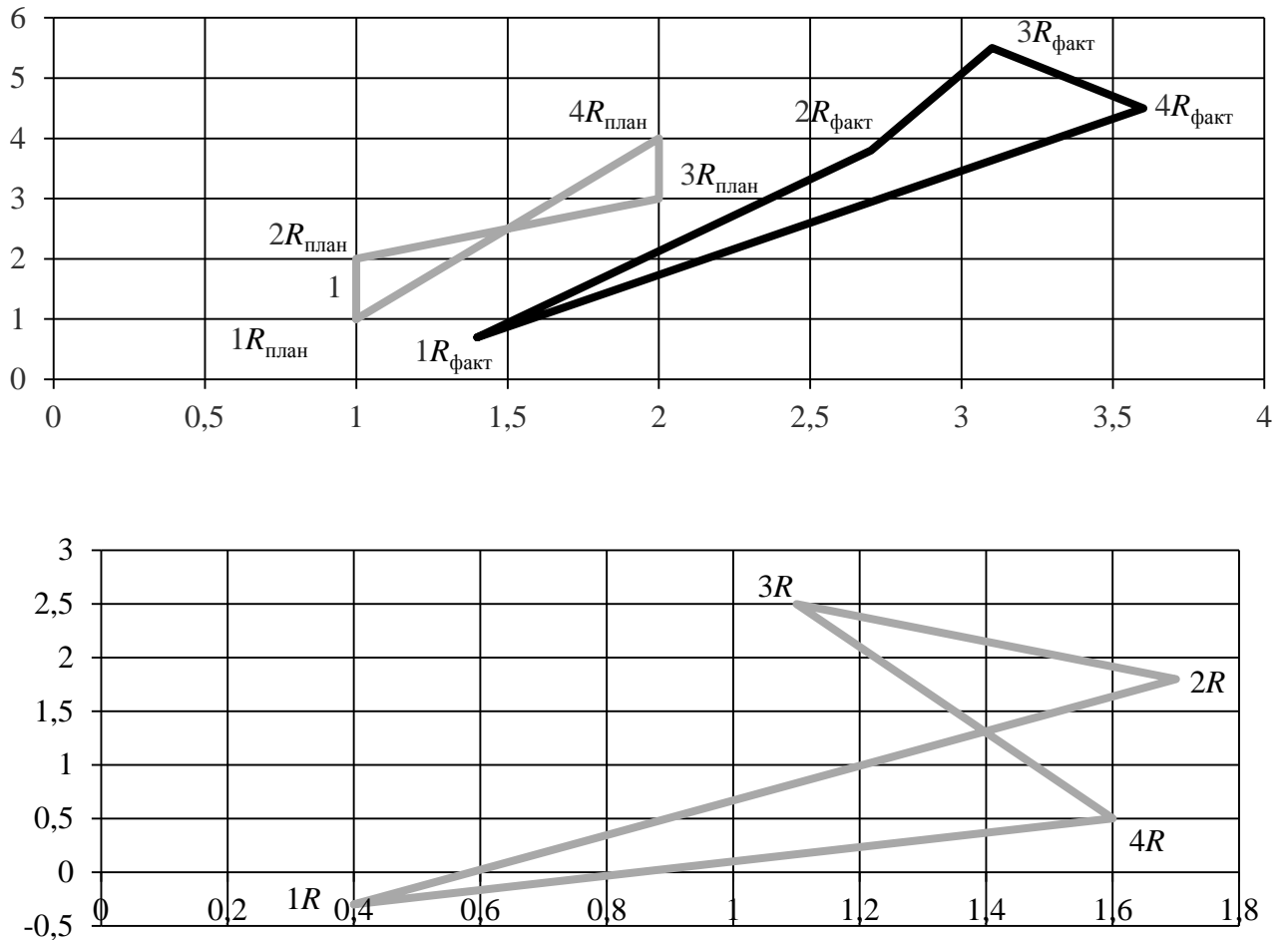
$$J = \sqrt[8]{1,04 \times 1,05 \times 1,05 \times 1,07 \times 1,09 \times 1,05 \times 1,07 \times 1,08} = 1,066.$$

Значение интегрального показателя удовлетворенности потребителей ООО «Адепласт»  $1,066 > 1$ , что позволяет сделать вывод о результативности управления взаимоотношениями с потребителями по элементам комплекса маркетинга 4R.

Оценка результативности управления маркетингом взаимоотношений АО «АЗПТ» также показала положительную динамику результативности маркетинга взаимоотношений.

В компании АО «АЗПТ» в наибольшей степени реализован потенциал предприятия по элементам 2R – экономия (retrenchment) и 3R – релевантность (relevance). Фактический показатель индекса удовлетворенности сроками оформления заявок, заключения договоров в 2017 г. (29,7 %) по отношению к 2016 г. (27 %) превысил плановый (28 %) на 1,7 п. п., а индекс удовлетворенности сроками выполнения заказов составил 29,8 %, что выше планового показателя на 1,8 п. п. и показателя 2016 г. на 3,8 п. п. Также положительная динамика по элементу 4R – вознаграждение (reward). По элементу 1R – взаимодействие (relationship) установ-

лено наличие разрыва между фактическими и запланированными результатами показателя индекса удовлетворенности взаимодействием с персоналом (рисунок 26). Следовательно, необходимо продумать комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на повышение уровня удовлетворенности социальных потребностей ключевых бизнес-потребителей.



Примечание. Разработано автором.

Рисунок 26 – Оценка результативности маркетинга взаимоотношений АО «АЗПТ», %:  
 $R_{\text{план}}$  – целевые показатели результативности по модели 4R;  
 $R_{\text{факт}}$  – достигнутые показатели

*Расчет интегрального показателя удовлетворенности потребителей. Интегральный показатель удовлетворенности потребителей ключевого сегмента АО «АЗПТ»:*



$$J = \sqrt[8]{1,05 \times 1,02 \times 1,10 \times 1,14 \times 1,09 \times 1,16 \times 1,09 \times 1,13} = 1,097.$$

Значение интегрального показателя удовлетворенности потребителей АО «АЗПТ»  $1,097 > 1$ , что позволяет сделать вывод о результативности управления взаимоотношениями с потребителями по элементам комплекса маркетинга 4R.

*Выявление причинно-следственных связей между показателями маркетинга и бизнес-целями предприятия.* На данном этапе проверяются гипотезы о ключевых факторах результативности маркетинга взаимоотношений малых промышленных предприятий (таблица 18).

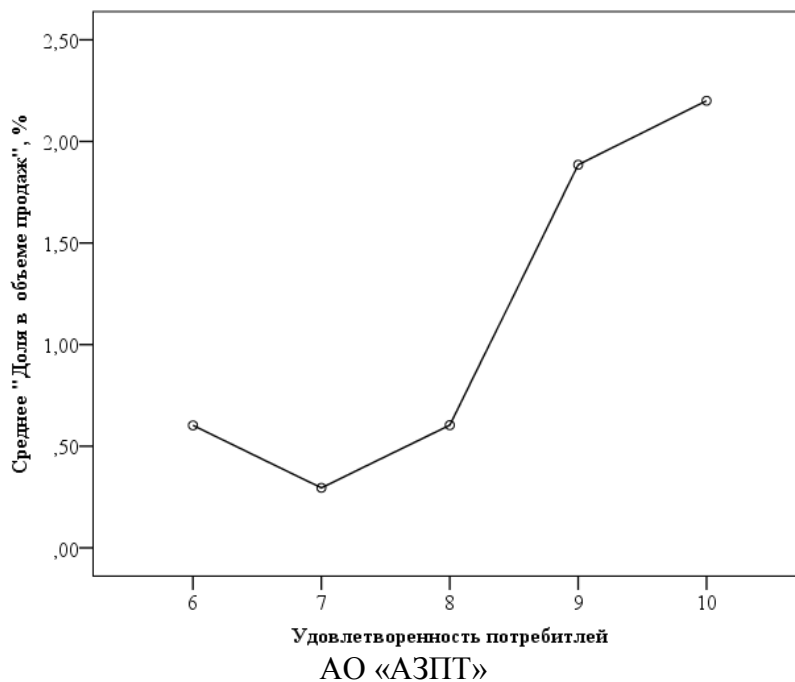
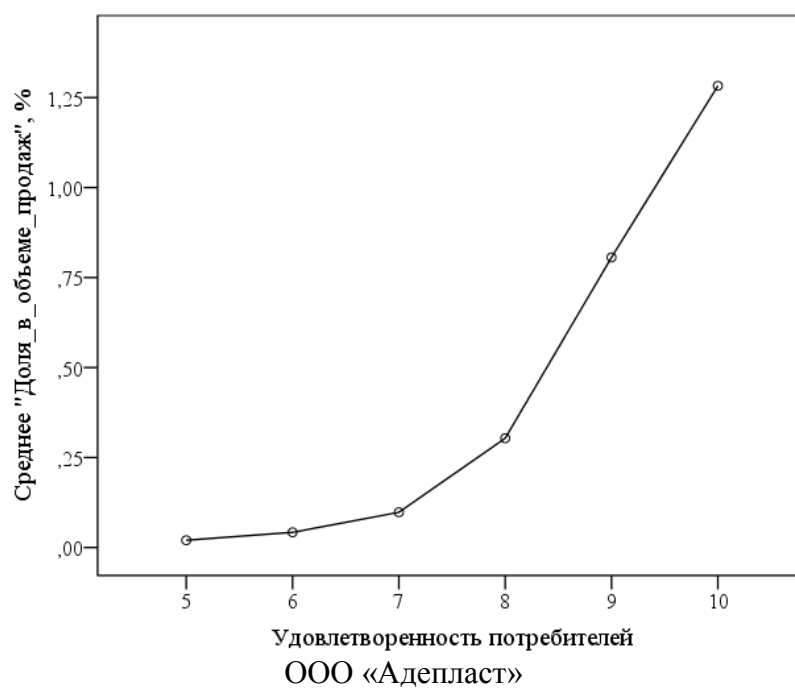
Таблица 18 – Гипотезы о факторах, влияющих на результативность маркетинга взаимоотношений ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ»

№	Гипотеза	Методический инструментарий проверки гипотез
H <sub>0</sub>	Клиенты с высоким уровнем удовлетворенности имеют наибольшую долю в общем объеме продаж компании	Однофакторный дисперсионный анализ, корреляционный анализ
H <sub>1</sub>	Сотрудники с высоким уровнем удовлетворенности имеют долгосрочные отношения с клиентами	Однофакторный дисперсионный анализ
H <sub>2</sub>	Существует корреляционная зависимость между удовлетворенностью потребителя целевого сегмента и его пожизненной ценностью	Парный корреляционный анализ

H<sub>0</sub>. Результаты анализа в SPSS для компаний ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ» представлены в приложении Т и на рисунке 27. Показатели корреляционного анализа, значимости однофакторного дисперсионного анализа и значения *F*-критерия для ООО «Адепласт» ( $R = 0,523$ , *F*-критерий = 23,599;  $p = 0$  и ( $< 0,05$ )) и АО «АЗПТ» ( $R = 0,601$ , *F*-критерий = 23,349;  $p = 0$  и ( $< 0,05$ )) говорят о статистической достоверности различий в долях в объеме продаж компаний, имеющих различный показатель уровня удовлетворенности. Потребители с более высоким уровнем удовлетворенности имеют наибольшие доли в объемах продаж изучаемых компаний.

Результаты анализа описательных статистик дают возможность оценить количество потребителей, имеющих разный уровень удовлетворенности, минималь-

ные и максимальные значения доли в объеме продаж компаний с разным уровнем удовлетворенности.



Примечание. Составлено автором по результатам дисперсионного анализа.

Рисунок 27 – Зависимость доли потребителей в общем объеме продаж от их уровня удовлетворенности

По результатам расчетов можно сделать вывод о том, что клиенты с высоким уровнем удовлетворенности имеют наибольшую долю в общем объеме продаж компании, и наоборот. Соответственно, вклад потребителей в ежегодный периодический доход компании фактически зависит от их уровня удовлетворенности. Наличие клиентов с низким уровнем удовлетворенности и значимой долей в объеме продаж говорит о том, что существуют определенные проблемы во взаимодействии с рядом клиентов. Поэтому информация по данному показателю должна собираться и анализироваться ежегодно.

Расчет и анализ рассмотренных показателей позволяет производственному предприятию выявить клиентов, на которых необходимо сосредоточить внимание, развивать взаимодействие с целью удержания клиентов, имеющих наибольшую долю в объеме продаж компании. Динамика показателя удовлетворенности говорит о результативности маркетинга взаимоотношений: если растет количество удовлетворенных клиентов и их вклад в ежегодный периодический доход или хотя бы сохраняется значение предыдущих периодов, можно говорить об эффективности маркетинговых программ, и наоборот. Поэтому важно организовать системный сбор информации для расчета и анализа представленных метрик.

$H_1$ . В данном анализе исследуемыми показателями (факторами) являются: зависимая переменная – длительность взаимодействия сотрудников с потребителем, количество лет; независимая переменная (категориальный фактор) – показатель удовлетворенности сотрудников, выраженный в виде балльной оценки.

В результате опроса все сотрудники были поделены на три группы: 1 – удовлетворенные сотрудники, ответы которых соответствуют 9 и 10 баллам; 2 – нейтральные сотрудники (8–7 баллов); 3 – неудовлетворенные сотрудники, ответы лежат в интервале от 1 до 6 баллов.

По результатам множественных сравнений сделаны выводы о том, что у групп сотрудников с разным уровнем удовлетворенности значительно различаются максимальные сроки взаимодействия с постоянными клиентами. Значимость в каждой группе меньше 0,05, что говорит о достоверности результатов анализа. В результате проведения данного анализа можно сделать вывод о том, что сотруд-

ники с высоким уровнем удовлетворенности имеют наибольшие сроки взаимодействия с клиентом, что говорит о высокой эффективности их работы.

Полученная информация является аргументом для инвестирования в персонал, его обучение, повышение квалификации и построения программы мотивации сотрудников, в основе которой будет заложена взаимосвязь между значениями показателей сроков взаимодействия с потребителями и размерами стимулирующих надбавок.

Н<sub>2</sub>. В результате проведенного анализа выявлена положительная взаимосвязь на высоком уровне значимости между удовлетворенностью потребителей и их пожизненной ценностью по всей базе данных клиентов компаний ООО «Адепласт» – значения показателя корреляции  $R = 0,524$  при  $p = 0,00$ , АО «АЗПТ» –  $R = 0,601$  при  $p = 0,00$  (приложение У).

При этом не очень высокие значения показателей корреляции свидетельствуют о том, что помимо удовлетворенности клиента на прибыльность влияют и другие факторы, которые могут быть связаны с особенностями их бизнеса. Поэтому необходимо выявить данные факторы методом глубинного интервью с представителями клиентов и посредством изучения особенностей их бизнеса. Также следует проанализировать систему затрат ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ» на всех клиентов и потребителей целевого сегмента и переключить часть затрат с наименее на наиболее прибыльных клиентов.

*Проведение глубинных интервью с ключевыми потребителями.* С целью выявления причин низкой удовлетворенности ряда потребителей целевых сегментов автором были проведены глубинные интервью с представителями десяти компаний – потребителей ООО «Адепласт» и пяти – АО «АЗПТ». Интервью проводились в декабре 2017 г., ключевые вопросы при проведении интервью касались причин низкой удовлетворенности, проблем, в которыми столкнулись потребители при взаимодействии с компаниями, и рекомендаций о том, что им хотелось бы получить в результате взаимодействия.

В результате проведенного исследования выявлено, что некоторые производители оконной продукции из ПВХ-профиля не удовлетворены сроками поставок

профиля, невозможностью рассрочки платежа и снижения цены, а также периодическими задержками выезда технического персонала при возникшей необходимости технического сопровождения. Трое из участвующих в интервью заявили о трудностях с заказом профиля через интернет и необходимости дальнейших персональных контактов с менеджером, сложностях с корректировкой заказа и его стоимости.

Потребители АО «АЗПТ» отмечают периодическую неспособность производителя выполнять заявки на поставку продукции в полном объеме, обеспечить своевременный гарантийный ремонт, а также говорят о необходимости осуществления заказов и их сопровождения персоналом через интернет.

Данные недостатки требуют доработки плана маркетинговых мероприятий в рамках реализации стратегии наращивания взаимоотношений с ключевыми потребителями предприятий.

*Разработка рекомендаций по повышению результативности маркетинга взаимоотношений.*

Таким образом, в результате оценки результативности маркетинга взаимоотношений с целевыми сегментами потребителей промышленных предприятий ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ» выявлено следующее.

1. Разрывы между запланированными и фактическими значениями по индексам удовлетворенности сроками оформления заявок, заключения договоров; соответствием технических характеристик продукции технологии потребителей; учетом индивидуальных требований потребителей к продукции; информационным обеспечением. В связи с этим с целью повышения удовлетворенности ключевых потребителей ценностями, предоставляемыми ООО «Адепласт», необходимо более ответственно подойти к разработке мероприятий по элементам комплекса маркетинга, направленным на удовлетворение технологических и социальных ценностей потребителей. АО «АЗПТ» важно сосредоточиться на выполнении обязательств перед потребителями, разработать мероприятия, направленные на повышение доверия потребителей к компании.

2. Для повышения показателей роста пожизненной ценности постоянных клиентов рекомендуется сосредоточить маркетинговые усилия на ключевых потреби-

телях с минимальными значениями показателя пожизненной ценности *CLV*. Необходимо тщательный анализ прибыльности целевого сегмента и разработка специальных объектных цен под конкретные крупные заказы постоянных потребителей. Следует организовать посещение таких предприятий персональными менеджерами отдела сбыта и специалистами отдела технической поддержки; создать личные контакты с лицами, принимающими решение о закупке; обеспечить адресность информации, направляемой в организации; регулярно отслеживать обратную связь.

3. Средние сроки взаимодействия с потребителями целевых сегментов выше, чем в целом по базе данных потребителей. При этом в целевых сегментах также имеются потребители с короткими сроками взаимодействия, недавно сотрудничающие малыми промышленными предприятиями. Рекомендуется провести анализ каждого клиента с короткими сроками взаимодействия с компанией, а также разработать специальные маркетинговые мероприятия для потребителей, чьи годовые объемы продаж несколько меньше 2 млн р., но которые уже длительное время взаимодействуют с компанией, с целью включения их в целевой сегмент.

4. Анализ показателей прибыльности и пожизненной ценности потребителей, а также уровня удовлетворенности позволил выявить потребителей, имеющих высокие показатели *CP* и *CLV*, но низкий уровень удовлетворенности. С данными клиентами проведены индивидуальные глубинные интервью и выявлены причины неудовлетворенности. Рекомендуется разработать и провести мероприятия, которые позволили бы повысить удовлетворенность данных потребителей.

5. Важно сосредоточить маркетинговые усилия на ключевых потребителях с максимальными значениями показателя пожизненной ценности *CLV*. В силу продолжающегося сокращения количества мелких компаний на промышленном рынке необходимо выстраивать долгосрочные отношения с крупными влиятельными игроками, контролирующими большую долю рынка. Персонализация маркетинга, разработка и совершенствование программ поощрения крупных клиентов позволит увеличить сроки взаимодействия с целевыми сегментами потребителей, показатели прибыльности данных клиентов, что в итоге приведет к повышению еже-

годного периодического дохода малого промышленного предприятия и повышению уровня его конкурентоспособности.

6. Статистические методы показали, что клиенты с высоким уровнем удовлетворенности имеют наибольшую долю в общем объеме продаж компании и наоборот. В связи с этим важен индивидуальный подход к клиентам, имеющим высокий уровень удовлетворенности, разработка специальных предложений, сроков выполнения заказов.

7. Также определено, что на продолжительность срока взаимодействия с клиентом влияет уровень удовлетворенности сотрудников работой в организации. Поэтому необходимо наладить систему работы с персоналом, непосредственно взаимодействующим с потребителями, менеджерами по продажам сегмента ключевых потребителей, разработать программы мотивации, стимулирования для сотрудников, имеющих наиболее высокие значения сроков взаимодействия с клиентами.

8. Прибыльность клиентов и их уровень удовлетворенности взаимодействием с компанией имеют положительную взаимосвязь, при этом, помимо удовлетворенности, на прибыльность клиента влияют и другие факторы, которые могут быть связаны с особенностями их бизнеса. Поэтому рекомендуется провести глубинные интервью с представителями клиентов с целью изучения особенностей бизнеса наиболее прибыльных клиентов.

9. Требуется анализ и корректировка структуры затрат на потребителей, перераспределение затрат с наименее на наиболее прибыльных клиентов.

10. Глубинные интервью показали необходимость четкого регулирования и соблюдения сроков поставки, что является значимым фактором в повышении уровня удовлетворенности ключевых клиентов взаимодействием с компаниями, а также разработки гибкой ценовой политики и условий оплаты для крупных корпоративных клиентов.

11. Интерес у ряда потребителей компаний проявлен к возможности заказов и оплаты партий товаров через интернет, на корпоративных сайтах компаний.

Принимая во внимание данные факты и результаты анализа маркетинговых показателей, проведенного в рамках данного диссертационного исследования, ав-

тор предлагает к внедрению направления совершенствования управления маркетингом малого промышленного предприятия (таблица 19).

Таблица 19 – Направления совершенствования управления маркетингом малого промышленного предприятия

Наименование мероприятия	Ответственные лица	Сроки реализации
<b>ООО «Адепласт»</b>		
Усиление контроля над организацией поставок в соответствии со сроками, указанными в договорах с потребителями	Начальник отдела сбыта	В течение года
Разработка гибкой ценовой политики, расчет объектных цен (специальная цена под один крупный объект потребителя), разработка условий предоставления отсрочки и рассрочки платежей	Начальник финансового отдела, маркетолог	До 01.12.2018 г.
Смена поставщика химических аддитивов из-за большого процента некачественного сырья в объемах поставок и высокой волатильности цен	Начальник отдела снабжения	До 01.12.2018 г.
Совершенствование системы интернет-заказов, техническая доработка сайта, разработка комплексной электронной системы-конфигуратора	ИТ-специалист, маркетолог	До 02.06.2019 г.
Организация регулярного мониторинга интернет-заказов, обратной связи с клиентом	Начальник отдела сбыта, маркетолог	В течение года
Регулярное обучение сотрудников отдела технического сопровождения	Начальник группы техподдержки	В течение года
Разработка регламента технической поддержки заказа, доработка паспорта переработчика профиля в соответствии с полученной информацией	Начальник группы техподдежки, главный технолог	До 01.04.2019 г.
<b>АО «АЗПТ»</b>		
Обеспечение наличия выпускаемой продукции на складах предприятия, регламентация поступления продукции на склад согласно срокам заказов, указанным в договорах с потребителем	Руководитель отдела сбыта, технический директор	В течение года
Регулирование отношений с поставщиком сырья	Руководитель отдела снабжения	В течение года
Разработка системы интернет-заказов	Руководитель ИТ-отдела	До 30.06.2019 г.
Регламентация процедуры гарантийного ремонта, установление четких сроков гарантийного ремонта	Технический директор	До 30.12.2018 г.
Информирование потребителей об установленных сроках гарантийного ремонта	Руководитель отдела сбыта	В течение года
Примечание. Разработано автором.		

В результате исследования и апробации разработанной автором системы управления маркетингом малого промышленного предприятия в период 2015–



2018 гг. получены положительные результаты благодаря системной деятельности по реализации концепции маркетинга взаимоотношений и оценке ее результативности, позволяющей проводить своевременную корректировку стратегий управления взаимоотношениями с потребителями и маркетинговых планов. На рассматриваемых промышленных предприятиях:

- создана должность маркетолога, в обязанности которого входит регулярное обновление информационных баз данных, расчет и анализ сбалансированных показателей маркетинга и показателей результативности маркетинга взаимоотношений, составление отчетов по результатам анализа, ведение страниц в социальных медиа;

- налажен регулярный (раз в полгода) опрос потребителей, анализ уровня удовлетворенности потребителей, расчет интегрального показателя удовлетворенности потребителей;

- организованы регулярные опросы сотрудников компании;

- в результате регулярного проведения глубинных интервью с потребителями с низким уровнем удовлетворенности крупные клиенты почувствовали особое внимание к своей компании и готовы идти на взаимодействие в решении возникающих спорных вопросов, компании при этом получают важную информацию о возможных проблемах во взаимодействии;

- в компании ООО «Адепласт» создана «Адегрупп Академия», которая представляет собой организацию обучения по работе с профилем ADEPLAST, техническое сопровождение клиентов и комплекс документации «Папка переработчика Адепласт». Основными направлениями академии являются помощь в выборе и поставке оборудования, создание технологической цепочки производства, обучение персонала, предоставление полного комплекта инструмента для переработки систем ADEPLAST, техническая поддержка и сопровождение проектируемого объекта, разработка узлов, маркетинговая поддержка клиентов;

- в ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ» продолжена работа по активизации интернет-взаимодействия с потребителями: совершенствуется сайт и интернет-коммуникации, налажено SMM-продвижение. По результатам работы в тестовом

режиме калькулятора для расчета индивидуальной стоимости проекта/заказа и формы заказа и онлайн-оплаты отдельных ассортиментных групп, полуфабрикатов принято решение о необходимости разработки электронной системы-конфигуратора, которая включает в себя организацию заказов и расчетов онлайн, технический онлайн-сервис, интернет-магазин готовой продукции и полуфабрикатов, интернет-сопровождение складской программы, работу с остатками, работу над электронным паспортом заказчика продукции;

– проведена корректировка организационной структуры предприятий с перераспределением менеджеров по продажам, созданы группы по работе с крупными ключевыми потребителями, что позволило персонализировать ответственность за ведение целевых клиентов, оценить вклад сотрудников в результаты взаимодействия с ними и построить на основе данного вклада систему мотивации и стимулирования труда, оказывать персональную поддержку крупным потребителям, регулировать взаимодействия с ними.

Проведение мероприятий по повышению результативности маркетинга взаимоотношений позволило повысить эффективность деятельности предприятий в целом, что подтверждает положительная динамика объемов продаж компаний и показателей маркетинга (таблица 20).

Таблица 20 – Динамика показателей маркетинга ООО «Адепласт» и АО «АЗПТ», 2017–2018 гг.

Показатель	Темп прироста ( $T_{пр}$ ), %			
	ООО «Адепласт»		АО «АЗПТ»	
	2017	2018	2017	2018
Доля ключевых потребителей в объеме продаж (ДП), %	2,00	1,20	3,00	0,90
Прибыльность потребителей целевого сегмента (CP), р.:				
– наиболее прибыльного клиента	2,67	2,01	1,20	1,43
– наименее прибыльного клиента	1,07	1,36	0,90	1,12
Уровень удовлетворенности потребителей (CSAT), %	10,00	21,8	7,00	9,25
Коэффициент удержания (CRR), %	1,60	1,80	0,90	1,10
Пожизненная ценность потребителей целевого сегмента (CLV), р.:				
– наиболее прибыльного клиента	10,70	11,40	5,39	7,12
– наименее прибыльного клиента	8,96	6,45	6,07	6,87

## Продолжение таблицы 20

Показатель	Темп прироста ( $T_{пр}$ ), %			
	ООО «Адепласт»		АО «АЗПТ»	
	2017	2018	2017	2018
Выполнение сроков заказов ( $P$ ), %	3,60	4,23	2,25	3,11
Коэффициент перекрестных продаж, %	5,00	6,60	4,00	4,80
Уровень удовлетворенности сотрудников	1,76	2,12	2,38	2,56
Длительность взаимодействия сотрудников с потребителями ( $Q$ ), лет	0,70	0,95	0,36	0,76

Результативность предложенной автором системы управления маркетингом малого промышленного предприятия заключается в повышении эффективности деятельности компаний и улучшении взаимоотношений с потребителями на промышленном рынке при минимальных вложениях в маркетинг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертационное исследование, проведенное с целью развития теоретических и методических положений по управлению маркетингом малых промышленных предприятий на рынке B2B на основе концепции маркетинга взаимоотношений, позволило получить следующие результаты.

1. Систематизированы особенности промышленного рынка B2B: ограниченное число потребителей, обладающих большой рыночной властью, сконцентрированных географически и имеющих высокий уровень компетенций; ограниченное количество поставщиков; коллегиальный способ принятия решений о покупке промышленной продукции исходя из технических требований и особенностей производства; рациональный характер выбора поставщика продукции, которая непосредственно включается в производственный процесс и влияет на конечный результат; высокая чувствительность спроса на промышленную продукцию к изменениям факторов внешней среды (тренды на потребительском рынке, развитие технологий и др.) и низкая эластичность спроса по цене.

2. Определены факторы внешней и внутренней среды и специфика управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке B2B: неустойчивость положения на рынке; ограниченный доступ к выполнению госзаказов; недостаток финансовых средств; сильная зависимость от поставщиков; низкие темпы обновления оборудования; дефицит квалифицированных сотрудников; низкая управленческая компетентность собственников и руководителей малых предприятий; отсутствие организационного центра управления маркетингом; перекладывание ответственности за маркетинговые функции на непрофильных сотрудников; доминирование неформального стиля управления, принятие решений на основе личных взаимоотношений; мобильность в принятии решений.

3. Выявлены проблемы развития промышленных предприятий малого бизнеса в Российской Федерации, которые состоят в недостаточной эффективности государственных мер поддержки для того, чтобы данные предприятия были кон-

курентоспособны на рынке в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры; ежегодном снижении объемов финансирования помощи малому бизнесу от государства; ограниченности доступа к выполнению госзаказов; административных барьерах, высоком уровне бюрократии в стране; высоких ценах на энергоресурсы; снижении доступности кредитов субъектам малого бизнеса, обеспеченных гарантиями в рамках Национальной гарантийной системы. В результате доля малого и среднего бизнеса в ВВП страны не превышает 20 %, в 2017 г. количество вновь созданных рабочих мест в данном секторе снизилось более чем в четыре раза по отношению к 2014 г. – с 108 000 до 25 000; доля промышленных компаний среди субъектов малого бизнеса составляет лишь 9 % и сохраняет тенденцию к снижению.

4. Установлена высокая значимость личных взаимоотношений сотрудников малого предприятия с бизнес-потребителями и предложено выстраивать систему управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке B2B на основе концепции маркетинга взаимоотношений, нацеленной на формирование, поддержание и развитие долгосрочных взаимовыгодных отношений с бизнес-потребителями организации, создание ценностей в процессе взаимодействия.

5. Построена регрессионная модель зависимости объемов продаж малого промышленного предприятия от двух ключевых факторов – спроса на рынке и удовлетворенности бизнес-потребителей взаимоотношениями с компанией по данным за 2006–2018 гг. с использованием программного комплекса SPSS. Получен вывод о целесообразности формирования системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке B2B на основе концепции маркетинга взаимоотношений, в наибольшей степени ориентированной на повышение удовлетворенности потребителей.

6. Анализ исследований ценностей взаимоотношений на промышленном рынке позволил автору предложить типологию ценностей взаимоотношений на промышленном B2B-рынке:

1) экономические ценности: снижение издержек потребителей как результат организации бизнес-процессов с учетом особенностей технологии потребителей, их покупательской активности, сокращения времени на решение различных вопросов;

2) технологические ценности: оптимизация технологических процессов потребителей как результат инжиниринговой поддержки, соблюдения сроков и объемов выполнения заказов; инновации в технологических процессах потребителей как результат использования новых технологий и индивидуализации товарных предложений;

3) социальные ценности: формирование доверия между компанией и потребителями как результат выполнения взаимных обязательств, доступности информации и информационного сопровождения взаимодействия;

4) стратегические ценности: создание конкурентных преимуществ потребителей, достижение их стратегических целей, которые определяют степень удовлетворенности потребителя взаимоотношениями с малым промышленным предприятием.

5. Автором уточнен комплекс маркетинга взаимоотношений применительно к малому промышленному предприятию на основе модели 4R Э. Эттенберга посредством включения в модель ценностей бизнес-потребителей, определена сущность элементов 4R по каждой компетенции: взаимодействие (relationship), экономия (retrenchment), релевантность (relevance), вознаграждение (reward). В модифицированную автором модель 4R Э. Эттенберга применительно к малому промышленному предприятию введены индикаторы удовлетворенности бизнес-потребителей сервисом, взаимодействием с персоналом компании; сроками оформления заявок и договоров, выполнения заказов; соответствием технических характеристик продукции технологии потребителей; учетом индивидуальных требований потребителей к продукции; условиями оплаты; информационным сопровождением потребителей.

6. Автором выявлено, что формирование системы управления маркетингом в целом носит универсальный характер и представлено совокупностью взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем, взаимодействующих между собой и внешней средой и участвующих в процессе реализации управленческих решений по достижению установленных целей маркетинга и стратегических целей компании, но нуждается в развитии в контексте учета специфики маркетинга малых промышленных предприятий на рынке B2B.

7. Выявлена роль информационного обеспечения управления маркетингом малых промышленных предприятий на основе концепции маркетинга взаимоотношений, которая состоит в мониторинге внешней и внутренней среды с целью анализа, прогнозирования и принятия управленческих решений в процессе управления маркетингом; формировании возможности достижения текущей и перспективной результативности маркетинга взаимоотношений; возможности индивидуализации взаимодействия с потребителями; информационном доминировании как конкурентном преимуществе при реализации стратегии управления взаимоотношениями; возможности сегментирования потребителей с целью дифференцирования взаимоотношений с данными сегментами в зависимости от их вклада в доходы компании; возможности разработать дифференцированные стратегии управления взаимоотношениями на основе информации об особенностях сегментов потребителей и взаимоотношений с ними; интеграции маркетинговой информации в корпоративную информационную систему с целью обеспечения доступа к ней для всех специалистов, менеджеров, работающих в компании и использования ее при принятии управленческих решений; возможности оценить вклад маркетинга взаимоотношений в достижение стратегической цели организации.

8. Предложена концептуальная модель системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе маркетинговой модели SOSTAC П. Р. Смита (S – ситуация (situation), O – цели (objectives), S – стратегии (strategies), T – тактика (tactics), A – реализация (action), C – контроль (control)) и исходя из авторского понимания управления маркетингом малого промышленного предприятия как системы анализа, планирования, реализации и оценки результативности действий компании, направленной на создание и поддержание уникальных ценностей для потребителя в процессе производственной деятельности и долгосрочного взаимодействия с партнерами для достижения стратегических целей компании. В системе управления маркетингом малого промышленного предприятия выделены две подсистемы: управляющая подсистема включает подразделения и сотрудников малого промышленного предприятия, выполняющих маркетинговые функции и информационно-аналитическое обеспечение управления маркетингом для

обоснованного принятия управленческих решений; управляемая подсистема включает анализ ситуации, сегментирование и ценности потребителей, постановку целей маркетинга, определение портфеля стратегий управления взаимоотношениями с потребителями, планирование и реализацию инструментов комплекса маркетинга взаимоотношений, оценку результативности управления маркетингом, а также факторы внешней и внутренней среды.

9. Автором сформирован блок целеполагания – определение целей маркетинга малого промышленного предприятия и оценки их достижения, на основе которого разработана сбалансированная система показателей маркетинга, основанная на бизнес-перспективах Р. Каплана и Д. Нортон, включающая долю постоянных потребителей в объеме продаж, прибыльность, пожизненную ценность, уровень удовлетворенности потребителей, коэффициент удержания потребителей, выполнение сроков заказов, уровень перекрестных продаж, уровень удовлетворенности сотрудников, длительность взаимодействия сотрудников с потребителями. Предложены показатели результативности маркетинга взаимоотношений, которые включают индексы удовлетворенности ценностями по каждому элементу комплекса маркетинга взаимоотношений 4R: сервисом, взаимодействием с персоналом компании; сроками оформления заявок, заключения договоров, выполнения заказов; индекс соответствия технических характеристик продукции технологии потребителей; индекс удовлетворенности учетом индивидуальных требований потребителей к продукции, условиями оплаты, информационным сопровождением, а также интегральный показатель удовлетворенности потребителей.

10. Автором сформировано информационно-аналитическое обеспечение системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке B2B, которое включает определение необходимых первичных и вторичных данных о факторах внешней и внутренней маркетинговой среды, методов их обработки на компьютере и исходящего потока информации для принятия управленческих решений на малом промышленном предприятии, проведение сегментирования потребителей на основе ценностей взаимоотношений, выбор целевых показателей маркетинга взаимоотношений по модели 4R, оценку результативности



маркетинга взаимоотношений с позиции достижения целей. Информационно-аналитическое обеспечение формируется по результатам маркетинговых исследований спроса, рынка сырья, факторов внешней и внутренней среды, конкурентов, контактов персонала с потребителями и обеспечивает информацией весь процесс управления маркетингом малого промышленного предприятия. Определены входящие информационные потоки и методы обработки первичных и вторичных данных, которые позволяют получить на выходе информацию для принятия обоснованных решений на всех этапах процесса управления маркетингом малого промышленного предприятия.

11. Предусмотрено формирование и обновление базы данных о сегментах бизнес-потребителей на основе ценностей взаимоотношений с потребителями, что дает возможность малому промышленному предприятию выделить наиболее перспективные сегменты для взаимодействия и оптимально распределить ресурсы в условиях их ограниченности. Автор предлагает использовать в качестве микрокритериев сегментирования показатели доли потребителей в объеме продаж компании, предпочитаемый ассортимент, особенности требований потребителей к техническим характеристикам продукции, частоту заказов, длительность взаимоотношений; макрокритериев – месторасположение потребителей, масштаб (размер) компании-потребителя, отраслевую принадлежность, опыт работы на рынке. Для наиболее точной идентификации целевых потребителей малого промышленного предприятия сегментирование проводится с помощью методов кластерного анализа, деревьев классификации и таблиц сопряженности, позволяющих сформировать для целевых сегментов портфель стратегий управления взаимоотношениями с потребителями, ориентированных на повышение результативности взаимодействия с ними.

12. Автором систематизированы пять теоретических моделей управления взаимоотношениями с партнерами на промышленном рынке: процессные модели; модели сетевого взаимодействия; модель многоуровневого анализа межфирменных взаимоотношений; модель на основе стратегического подхода к управлению взаимоотношениями; модель портфеля сбалансированных маркетинговых страте-

гий. Наиболее коррелирующей с практикой и целесообразной для малых промышленных предприятий является модель портфеля сбалансированных маркетинговых стратегий Дж. Игана, в рамках которой дифференцированы стратегии по отношению к разным сегментам потребителей в зависимости от их прибыльности и уровня затрат на взаимоотношения с ними.

13. Разработана матрица выбора стратегий управления взаимоотношениями с потребителями малого промышленного предприятия «Затраты на потребителя – Доля потребителя в объеме продаж», на основе которой формируется портфель стратегий управления взаимоотношениями и разрабатываются маркетинговые программы для целевых сегментов потребителей в условиях ограниченного бюджета.

14. Автором получен вывод о том, что отсутствует единый подход к разработке показателей оценки результатов маркетинга взаимоотношений и имеется большой спектр показателей эффективности взаимодействия с потребителями и другими партнерами компании. Выделено пять теоретико-методологических подходов к оценке ожидаемых результатов маркетинга взаимоотношений: компания – удержание клиента – прибыльность; поставщик – компания – потребитель; компания – совместное создание ценности с клиентом; компания – эффективность сетевого взаимодействия; компания – интеграция маркетинга в общую систему управления компанией.

Данные подходы различаются критериями охвата круга партнеров компании и финальным результатом отношений, однако признают значимость оценки эффективности инвестиций в построение взаимоотношений для достижения более высоких финансовых результатов компании, а также необходимость регулярного обновления информации о рынке и участниках взаимодействия, об организации информационного обмена, необходимого для расчета и анализа показателей ожидаемых результатов маркетинга взаимоотношений. Сделан вывод, что в условиях промышленного рынка как совокупности взаимоотношений широкого круга партнеров, основанных на создании взаимной ценности, более современным является интегрированный подход, включающий индикаторы, позволяющие оценить вклад результата управления взаимоотношениями с потребителями в развитие всех биз-

нес-перспектив компании, определить влияние результатов реализации данных стратегий на достижение стратегических целей компании.

15. Обоснован методический инструментарий мониторинга факторов внешней и внутренней маркетинговой среды, сегментирования бизнес-потребителей малого промышленного предприятия, позволяющий определять ключевых клиентов, количественно оценивать влияние важнейших факторов – цен конкурентов, рекламной деятельности, широты дилерской сети, длительности работы предприятия на объем продаж на рынке B2B, прогнозировать объем продаж малого промышленного предприятия в зависимости от рыночного спроса и удовлетворенности бизнес-потребителей.

16. Разработан методический инструментарий расчета сбалансированной системы показателей маркетинга малого промышленного предприятия, позволяющий оценивать вклад маркетинга в развитие бизнес-перспектив Д. Нортон и Р. Каплана, оценки результативности маркетинга взаимоотношений, расчета интегрального показателя удовлетворенности бизнес-потребителей с учетом ценностей по каждому элементу комплекса маркетинга взаимоотношений 4R.

17. Апробация методических положений, представленных в диссертационном исследовании, проведена автором на примере малых промышленных предприятий ООО «Адепласт» и АО «Арамильский завод передовых технологий». С целью информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений автором проведены маркетинговые исследования производственно-технологического направления на рынке поливинилхлоридного профиля, в комплекс которого вошли анализ спроса на ПВХ-профиль, анализ рынка сырья и анализ предложения ПВХ-профилей, а также проведен ситуационный анализ внешней и внутренней среды предприятия. Информация, собранная в базах данных маркетинговой информационной системы, использована для принятия решений на каждом этапе системы управления маркетингом взаимоотношений малого промышленного предприятия.

Результаты маркетинговых исследований показали высокую власть потребителей и поставщиков, основными тенденциями которой являются ценовая кон-

курения, зависимость производителей друг от друга в выборе объемов выпуска и цен на продукцию в условиях умеренно концентрированного рынка, сохранение импортозависимости производителей. Проведенный автором многофакторный дисперсионный анализ, исходными данными для которого послужила база данных о 22 производителях ПВХ-профиля, показал, что применение классических инструментов комплекса маркетинга на исследуемом рынке неэффективно: географическое расширение и увеличение дилерской сети напрямую не способствует увеличению роста продаж, высокий ценовой сегмент демонстрирует ограниченность платежеспособного спроса, увеличение расходов на рекламу приводит к снижению продаж в низком ценовом сегменте.

В результате анализа собранной информации автором сделан вывод о необходимости разработки системы управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений как возможного пути решения описанных проблем, увеличения объемов продаж и повышения уровня конкурентоспособности малых промышленных предприятий на рынке ПВХ-профиля.

18. Формирование системы управления маркетингом на основе маркетинга взаимоотношений проведено автором на основе маркетинговой модели SOSTAC. В результате выполненного автором сегментирования потребителей ПВХ-профиля комплексом методов кластерного анализа с помощью программного комплекса Statistical Package for the Social Science (SPSS 22.0) все потребители предварительно разбиты на три сегмента в зависимости от объемов продаж за год: крупные, средние и мелкие. Критериями сегментирования послужили показатели доли потребителей в объеме продаж компании, предпочитаемый ассортимент, особенности требований потребителей к техническим характеристикам продукции, частота заказов, длительность взаимоотношений, месторасположение потребителей, масштаб (размер) компании-потребителя, отраслевая принадлежность, опыт работы на рынке. Дальнейший анализ методами деревьев классификации «Исчерпывающий CHAID» и таблиц сопряженности позволил выбрать один целевой сегмент – «ключевые потребители», который обеспечивает 84 % объема продаж компании.

На основе характеристики профиля целевого сегмента автором рекомендована стратегия наращивания взаимоотношений для сегмента ключевых потребителей, суть которой состоит в повышении уровня удовлетворенности с целью увеличения объемов продаж потребителям выделенного сегмента, а также стратегия получения максимальной выгоды от взаимоотношений для неключевых потребителей, которая заключается в ограничении затрат на поддержание взаимоотношений и сохранении уже достигнутого уровня данных взаимоотношений. Разработан и реализован план маркетинга взаимоотношений на основе модели 4R для сегмента «ключевые потребители» с периодом внедрения, ответственными лицами и планируемым бюджетом.

19. Оценка и разработка направлений повышения управления маркетингом взаимоотношений апробирована в ООО «Адепласт» и АО «Арамильский завод передовых технологий». Значения показателей маркетинга, рассчитанные автором на первом этапе, а также показатели их прироста говорят о том, что реализация системы управления маркетингом на основе концепции маркетинга взаимоотношений на данных предприятиях демонстрирует положительный результат, но при этом требует доработки и дальнейшей реализации.

Общая динамика всех показателей на обоих предприятиях положительная:

– доля постоянных потребителей в объеме продаж компании выросла на обоих предприятиях;

– рассчитанные показатели *CP* (прибыльность потребителя) и *CLV* (пожизненная ценность потребителя) при условии увеличения коэффициента удержания потребителей *CRR* на 1 % позволили выявить потребителей, которые принесут наибольшую прибыль в результате продолжения взаимодействия с ними. Анализ показателей прибыльности и пожизненной ценности потребителей, а также уровня удовлетворенности позволил выявить потребителей, имеющих высокие показатели *CP* и *CLV*, но низкий уровень удовлетворенности. С данными клиентами необходимо провести индивидуальные глубинные интервью и выявить причины неудовлетворенности.

20. Оценка результативности маркетинга взаимоотношений, выполненная по результатам опроса потребителей ООО «Адепласт» и АО «Арамильский завод передовых технологий», и расчет интегрального показателя удовлетворенности потребителей показали в целом достаточно высокую результативность маркетинга взаимоотношений на основе комплекса элементов 4R, предложенных автором и реализованных на данных малых промышленных предприятиях. При этом требуется доработка по ряду элементов комплекса маркетинга, так как выявлены разрывы между запланированными и фактическими значениями по индексам удовлетворенности потребителей.

Проведенные автором исследования с помощью дисперсионного, корреляционного и анализа методом таблиц сопряженности с целью выявления причинно-следственных связей между показателями маркетинга и бизнес-целями предприятия подтвердили гипотезы о том, что потребители с высоким уровнем удовлетворенности имеют наибольшую долю в общем объеме продаж компании; сотрудники с высоким уровнем удовлетворенности имеют наиболее долгосрочные отношения с клиентом; существует зависимость между удовлетворенностью потребителей целевого сегмента и их пожизненной ценностью.

21. По итогам оценки результативности маркетинга взаимоотношений автором предложен к внедрению план маркетинговых мероприятий, направленных на повышение результативности маркетинга взаимоотношений для компаний ООО «Адепласт» и АО «Арамильский завод передовых технологий». Предложения автора, реализованные компаниями в 2018 г., показали положительные результаты. На рассматриваемых промышленных предприятиях:

- создана должность маркетолога, в обязанности которого входит регулярное обновление информационных баз данных, расчет и анализ сбалансированных показателей маркетинга и показателей результативности маркетинга взаимоотношений, составление отчетов по результатам анализа;

- налажен регулярный (раз в полгода) опрос потребителей, анализ уровня удовлетворенности потребителей, расчет интегрального показателя удовлетворенности потребителей;

- организованы регулярные опросы сотрудников компании;
- в результате регулярного проведения глубинных интервью с потребителями с низким уровнем удовлетворенности крупные клиенты почувствовали особое внимание к своей компании и готовы идти на взаимодействие в решении возникающих спорных вопросов, компании при этом получают важную информацию о возможных проблемах во взаимодействии;
- продолжена работа по активизации интернет-взаимодействия с потребителями: совершенствование интернет-коммуникаций, SMM-продвижение, организация заказов и расчетов онлайн, совершенствование информационного технического онлайн-сервиса, создание интернет-магазина готовой продукции, интернет-сопровождение складской программы, работа над электронным паспортом заказчика продукции, совершенствование сайта и онлайн-калькулятора расчета заказа;
- проведена корректировка организационной структуры предприятий и перераспределение менеджеров по продажам, созданы группы по работе с крупными ключевыми потребителями, что позволило персонализировать ответственность за ведение целевых клиентов, оценить вклад сотрудников в результаты взаимодействия с ними и построить на основе данного вклада систему мотивации и стимулирования труда, оказывать персональную поддержку крупным потребителям, регулировать взаимодействия с ними.

Проведение мероприятий по повышению результативности маркетинга взаимоотношений позволило повысить эффективность деятельности предприятий в целом, что подтверждает динамика объемов продаж. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. объем продаж ООО «Адепласт» вырос на 1,56 %, в 2018 г. – на 1,9 %; объем продаж АО «Арамильский завод передовых технологий» вырос на 1,4 % в 2017 г. и на 2,1 % в 2018 г.

Результативность предложенных автором методических подходов к формированию системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке B2B заключается в повышении эффективности деятельности компаний и улучшении взаимоотношений с потребителями на промышленном рынке при минимальных вложениях в маркетинг.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акофф, Р. Л. Искусство решения проблем / Р. Л. Акофф ; пер. с англ. Е. Г. Коваленко ; под ред. Е. К. Масловского. – М. : Мир, 1982. – 224 с.
2. Александров, С. Ю. Методы формирования системы управления маркетингом промышленного предприятия : автореф. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Александров Сергей Юрьевич. – Краснодар, 2000. – 18 с.
3. Амблер, Т. Маркетинг и финансовый результат : пер. с англ. / Т. Амблер. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 248 с.
4. Аналитический портал CREON Energy [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.creonenergy.ru>.
5. Аналитический портал TAdviser [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 15.01.2018).
6. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. А. Петрова. – М. : Питер, 2010. – 210 с.
7. Аудит от Кудрина: почему неэффективна господдержка малого бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.rbc.ru/economics/07/08/2018/5b687b5e9a79477837be4cc6?from=center\\_18](https://www.rbc.ru/economics/07/08/2018/5b687b5e9a79477837be4cc6?from=center_18) (дата обращения: 10.08.2018).
8. Бабенкова, А. В. Маркетинговый подход к управлению взаимоотношениями между потребителем и поставщиком на рынке машиностроения [Электронный ресурс] / А. В. Бабенкова // Современные технологии управления. – 2011. – № 2(2). – С. 1–15. – Режим доступа : <https://sovman.ru/article/0201>.
9. Багиев, Г. Л. Концептуальные основы формирования маркетинга взаимодействия в условиях развития рыночных сетей / Г. Л. Багиев // Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность / под ред. Г. Л. Багиева, Х. Мефферта. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – С. 11–28.
10. Багиев, Г. Л. Концепция маркетинга взаимодействия: измерения и оценка эффективности / Г. Л. Багиев, А. О. Шульга // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2(34). – С. 262–266.



11. Багиев, Г. Л. Маркетинг взаимодействия : учебник / Г. Л. Багиев. – СПб. : Астерион, 2011. – 768 с.
12. Багиев, Г. Л. Формирование концепции маркетинга пространственного взаимодействия [Электронный ресурс] / Г. Л. Багиев // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2014. – № 1. – С. 3–14. – Режим доступа : <http://vestnik-ku.ru/articles/2014/1/rus/1.pdf>.
13. Багиев, Л. Г. Маркетинг : учебник / Л. Г. Багиев, В. М. Тарасевич. – 2-е изд., перераб. – М. : Экономика, 2001. – 122 с.
14. Басовский, Л. Е. Маркетинг : курс лекций / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 219 с.
15. Бек, М. А. Маркетинг B2B : учеб. пособие / М. А. Бек. – М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2008. – 327 с.
16. Беляев, В. И. Маркетинг: основы теории практики : учебник / В. И. Беляев. – М. : КноРус, 2005. – 672 с.
17. Бест, Р. Маркетинг от потребителя / Р. Бест. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 758 с.
18. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2010. – 175 с.
19. Бушуева, Л. И. Трансформация систем информационного обеспечения маркетинговой деятельности организаций в рамках концепции маркетинга взаимоотношений / Л. И. Бушуева // Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий : монография / под ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой. – Сыктывкар : Изд-во Сыктывкар. гос. ун-та, 2014. – С. 194–211.
20. Воловиков, Б. П. Выбор производственной стратегии предприятия на основе маркетинговых исследований / Б. П. Воловиков // Поволжский торгово-экономический журнал. – 2012. – № 5. – С. 62–73.

21. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 1998. – 416 с.
22. Голубков, Е. П. Основы маркетинга : учебник / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 2008. – 704 с.
23. Гордон, Я. Маркетинг партнерских отношений / Я. Гордон. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
24. ГОСТ ISO 9000-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М. : Стандартинформ, 2013. – 13 с.
25. Гучетль Р. Г. Управление результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей : автореф. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Гучетль Рузана Гиссовна. – Краснодар, 2014. – 26 с.
26. Дворяшина, М. М. Клиентские активы компании: интерфейс «маркетинг-финансы» / М. М. Дворяшина // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2017. – № 2(70). – С. 51–60.
27. Дворяшина, М. М. Методология оценки эффективности маркетинга на основе клиентских метрик / М. М. Дворяшина, А. В. Петрушенко, И. А. Рыштейн // Известия Санкт-Петербургского государственного технологического института (технического университета). – 2015. – № 30(56). – С. 101–105.
28. Дворяшина, М. М. Разработка стратегии управления клиентскими активами компании / М. М. Дворяшина // Управленец. – 2017. – № 1(65). – С. 29–33.
29. Джеффри, М. Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый : пер. с англ. / М. Джеффри. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 384 с.
30. Дихтль, Е. Практический маркетинг : учеб. пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген ; пер. с нем. под ред. И. С. Минко. – М. : Высшая школа, 1995. – 255 с.
31. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2004. – 560 с.
32. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер ; пер. с англ. И. Веригина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 406 с.

33. Единый реестр малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] / Федеральная налоговая служба. – Режим доступа : <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html>.

34. Иванов, А. Г. Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынке B2B : монография / А. Г. Иванов, О. У. Юлдашева. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2004. – 139 с.

35. Иванченко, О. В. Концепция маркетинга партнерских отношений в деятельности предприятий малого бизнеса [Электронный ресурс] / О. В. Иванченко, Е. А. Семерникова // Концепт. – 2015. – № S24. – С. 36–40. – Режим доступа : <http://e-koncept.ru/2015/75301.htm>.

36. Иган, Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / Дж. Иган ; пер. с англ. Е. И. Лалаян. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 375 с.

37. Изакова, Н. Б. Информационное обеспечение управления маркетингом взаимоотношений промышленного предприятия / Н. Б. Изакова, Г. С. Тимохина, Т. Л. Сысоева // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18, № 24. – С. 4103–4116.

38. Изакова, Н. Б. Как измерить эффективность маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке / Н. Б. Изакова, Л. М. Капустина, Т. Л. Сысоева // Практический маркетинг. – 2017. – № 5(243). – С. 28–33.

39. Изакова, Н. Б. Качество товара и модель удовлетворенности потребителей на промышленном рынке / Н. Б. Изакова // Стандартизация и сертификация: опыт стран Европейского союза и перспективы сотрудничества для России : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Нижневартовск, 5 апреля 2018 г.). – Нижневартовск : Изд-во Нижневарт. гос. ун-та, 2018. – С. 282–286.

40. Изакова, Н. Б. Конкуренция на рынке оконных ПВХ-систем в период вступления России в ВТО / Н. Б. Изакова // Общество, наука и инновации : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Уфа, 29–30 ноября 2013 г.) : в 4 ч. – Уфа : РИЦ БашГУ, 2013. – Ч. 1. – С. 120–124.

41. Изакова, Н. Б. Концепция маркетинга взаимоотношений субъектов рынка ПВХ профиля / Н. Б. Изакова, Г. С. Тимохина, И. М. Аликперов // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11-2(76-2). – С. 515–518.

42. Изакова, Н. Б. Маркетинг взаимоотношений – стратегия поддержания устойчивости бизнеса малых и средних промышленных предприятий / Н. Б. Изакова // Инновации в создании и управлении бизнесом : материалы Всерос. науч.-практ. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 18–20 октября 2018 г.). – М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2018. – С. 29–33.

43. Изакова, Н. Б. Маркетинг взаимоотношений как инновация в ведении бизнеса / Н. Б. Изакова // Инновации в создании и управлении бизнесом : материалы Междунар. науч. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 15–17 октября 2015 г.). – М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2015. – С. 35–40.

44. Изакова, Н. Б. Маркетинговое исследование российского рынка поливинилхлоридного профиля с использованием многомерных методов статистического анализа / Н. Б. Изакова, Л. М. Капустина // Промышленный и B2B маркетинг. 2015. – № 1. – С. 62–74.

45. Изакова, Н. Б. Маркетинговые исследования с применением SPSS / Н. Б. Изакова // Инновации в создании и управлении бизнесом : материалы V Междунар. науч. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 15–17 октября 2014 г.). – М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2014. – С. 30–34.

46. Изакова, Н. Б. Многомерные методы статистического анализа в маркетинговых исследованиях рынков / Н. Б. Изакова // Управленец. – 2015. – № 6(58). – С. 33–38.

47. Изакова, Н. Б. Оценка результативности маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке / Н. Б. Изакова, Л. М. Капустина // Управленец. – 2018. – Т. 9, № 5. – С. 74–84.

48. Изакова, Н. Б. Оценка эффективности взаимодействия с партнерами на промышленном рынке / Н. Б. Изакова // Наука и бизнес: условия взаимодействия индустриального партнерства : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Нижний Тагил, 27 апреля 2017 г.). – Екатеринбург : Изд-во АМБ, 2017. – С. 118–124.

49. Изакова, Н. Б. Оценка эффективности персонала на основе сбалансированной системы показателей / Н. Б. Изакова // Достойный труд – основа стабильного общества : сб. ст. VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 31 октября – 3 ноября 2016 г.). – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. – С. 76–81.

50. Изакова, Н. Б. Применение CRM-систем на промышленном рынке / Н. Б. Изакова // Менеджмент и маркетинг: теория и практика : сб. науч. ст. – Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2018. – С. 88–93.

51. Изакова, Н. Б. Применение маркетинга взаимоотношений в управлении малыми и средними промышленными предприятиями в Уральском регионе / Н. Б. Изакова // Урал – XXI век: макрорегион неоиндустриального и инновационного развития : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15–16 октября 2018 г.) : в 2 т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2018. – Т. 2. – С. 68–73.

52. Изакова, Н. Б. Применение метода деревьев классификации для сегментирования корпоративных клиентов на промышленном рынке / Н. Б. Изакова, Л. М. Капустина // Russian Journal of Management. – 2016. – Т. 4, № 1. – С. 47–53.

53. Изакова, Н. Б. Применение методов кластерного анализа для сегментирования промышленных рынков / Н. Б. Изакова, Л. М. Капустина // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2015. – № 9(131). – С. 100–107.

54. Изакова, Н. Б. Проектирование системы маркетинговой информации промышленного предприятия / Н. Б. Изакова, Л. М. Капустина // Russian Journal of Management. – 2018. – Т. 6, № 1. – С. 12–22.

55. Изакова, Н. Б. Сегментирование потребителей как ключевой фактор успеха маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке / Н. Б. Изакова // Маркетинг и брендинг – вызовы XXI века : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 7 ноября 2017 г.). – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. – С. 62–68.

56. Изакова, Н. Б. Сегментирование российского рынка поливинилхлоридного профиля с помощью методов кластерного анализа / Н. Б. Изакова // Маркетинг в отраслях и сферах экономики Республики Казахстана : монография. – Караганда : Изд-во Караганд. экон. ун-та Казпотребсоюза, 2016. – С. 7–25.

57. Изакова, Н. Б. Состояние и перспективы рынка поливинилхлорида в России в меняющихся условиях деловой среды / Н. Б. Изакова // Экономика, общество, человек: теория, методология, реальность : сб. науч. тр. : в 2 ч. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. – Ч. 1. – С. 170–176.

58. Изакова, Н. Б. Статистические методы анализа результативности маркетинга взаимоотношений на промышленных рынках / Н. Б. Изакова // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития = Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development Paradigm (MESDP – 2018) : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 24 мая 2018 г.) : в 2 т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2018. – Т. 1. – С. 111–116.

59. Изакова, Н. Б. Управление взаимоотношениями с потребителями как ключевой фактор конкурентоспособности компании на промышленном рынке / Н. Б. Изакова // Инновации в создании и управлении бизнесом : сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 18–20 октября 2017 г.). – М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2017. – С. 36–41.

60. Изакова, Н. Б. Управленческие технологии оценки результативности взаимоотношений с клиентами на промышленном рынке региона / Н. Б. Изакова // Урал – XXI век: регион инновационного развития : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 29–30 ноября 2017 г.) : в 2 т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. – Т. 2. – С. 63–68.

61. Изакова, Н. Б. Формирование интегрированной маркетинговой информационной системы производственного предприятия / Н. Б. Изакова // Инновации в создании и управлении бизнесом : материалы VIII Междунар. науч. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 14 октября 2016 г.). – М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2016. – С. 30–35.

62. Изакова, Н. Б. Роль маркетинга взаимоотношений в повышении прибыльности организации на рынке / Н. Б. Изакова, Т. Б. Минина // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2014. – № 6(56). – С. 108–113.

63. Интернет-портал для производителей светопрозрачных конструкций «Оконное производство» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://win-pro.ru>.

64. Исаева, Е. В. Маркетинг партнерских отношений в малом бизнесе: идеология или технология? / Е. В. Исаева // Российское предпринимательство. – 2010. – Т. 11, № 4. – С. 55–57.

65. Исаева, Е. В. Методологические основы разработки программ партнерских взаимоотношений промышленных предприятий с посредниками / Е. В. Исаева // Вестник Омского университета. – 2011. – № 4. – С. 266–271.

66. Исаева, Е. В. Особенности разработки маркетинговых стратегий субъектов малого предпринимательства / Е. В. Исаева / Лучшая научная статья 2016 : сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конкурса. – Пенза : Наука и просвещение, 2016. – С. 58–61.

67. Исаева, Е. В. Специфика реализации концепции маркетинга партнерских отношений в малом бизнесе / Е. В. Исаева // Вестник Омского университета. – 2010. – № 3. – С. 219–226.

68. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.

69. Капустина, Л. М. Relationship marketing – маркетинг XXI века / Л. М. Капустина // Новая экономика: вызовы, тенденции, реализуемость : материалы II Науч. чтений профессоров-экономистов и докторантов (Екатеринбург, 5–7 февраля 2008 г.). – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2008. – С. 21–23.

70. Капустина, Л. М. Развитие и применение концепции маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке / Л. М. Капустина, Н. Б. Изакова // Журнал экономической теории. – 2018. – Т. 15, № 2. – С. 240–253.

71. Китова, О. В. Концепция и информационная инфраструктура обеспечения управления результативностью маркетинга (теория и методология) : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Китова Ольга Викторовна. – СПб., 2012. – 40 с.
72. Клейнер, Г. Б. Системная парадигма и системный менеджмент / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 3. – С. 27–50.
73. Ковалев, А. И. Промышленный маркетинг (часть II) / А. И. Ковалев. – М. : Благовест-В, 2002. – 312 с.
74. Кокинз, Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами : пер. с англ. / Г. Кокинз. – 4-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 316 с.
75. Колочева, В. В. Оценка и повышение результативности бизнес-процессов предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Колочева Влада Владимировна. – Новосибирск, 2010. – 24 с.
76. Корольков, В. Процессный подход к управлению организацией / В. Корольков, В. Брагин // Стандарты и качество. – 2001. – № 9. – С. 80–82.
77. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 816 с.
78. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс : пер. с англ. / Ф. Котлер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2015. – 496 с.
79. Котляревская, И. В. Маркетинговые основы сетевой организации бизнеса / И. В. Котляревская // Новая экономика: вызовы, тенденции, реализуемость : материалы II Науч. чтений профессоров-экономистов и докторантов (Екатеринбург, 5–7 февраля 2008 г.). – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2008. – С. 23–26.
80. Крыштановский, А. О. «Кластеры на факторах» – об одном распространенном заблуждении / А. О. Крыштановский // Социология: методология, методы, математические модели. – 2005. – № 21. – С. 172–187.
81. Кудешова, С. Г. Проблема сегментирования в промышленном маркетинге / С. Г. Кудешова // Экономика в промышленности. – 2012. – № 4. – С. 46–52.



82. Куц, С. П. Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследований / С. П. Куц, М. М. Смирнова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8: Менеджмент. – 2004. – Вып. 4, № 32. – С. 18–34.

83. Куц, С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках / С. П. Куц. – 2-е изд. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 272 с.

84. Куц, С. П. Маркетинг на B2B-рынках, отношенческий подход : учеб. пособие / С. П. Куц, М. М. Смирнова. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – 272 с.

85. Куц, С. П. Методология управления межфирменными взаимоотношениями на промышленных рынках : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Куц Сергей Павлович. – СПб., 2017. – 46 с.

86. Куц, С. П. Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами / С. П. Куц, М. М. Смирнова. – СПб. : НИИ менеджмента СПбГУ, 2007. – 34 с.

87. Лагутаева, Д. А. Влияние маркетинговых практик на прибыльность компаний: исследование методом машинного обучения / Д. А. Лагутаева, О. А. Третьяк, А. Ю. Григорьев // Российский журнал менеджмента. – 2016. – Т. 14, № 4. – С. 3–20.

88. Лагутаева, Д. А. Возможности применения методологии исследования «Contemporary Marketing Practices» (CMP) на российском рынке / Д. А. Лагутаева // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2015. – Т. 13. – С. 446–457.

89. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг : пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – СПб. : Питер, 2017. – 328 с.

90. Мазур, И. И. Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазур. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2010. – 664 с.

91. Максимова, М. И. Пути повышения эффективности мониторинга конкурентов в маркетинговой деятельности торговых центров : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Максимова Марианна Игоревна. – Краснодар, 2012. – 182 с.
92. Малое и среднее предпринимательство в России, 2017 : стат. сб. / Росстат. – М., 2017. – 78 с.
93. Малхотра, Н. К. Маркетинговые исследования: практическое руководство / Н. К. Малхотра. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. – 956.
94. Манин, А. В. Практики разработки стратегий CRM в российских компаниях / А. В. Манин, Т. В. Ветрова // Российский журнал менеджмента. – 2017. – Т. 15, № 4. – С. 491–510.
95. Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментов : монография / под ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой. – Сыктывкар : Изд-во Сыктывкар. гос. ун-та, 2014. – 249 с.
96. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса : кол. монография / М. А. Бек, Н. Н. Бек, Е. В. Бузулукова и др. ; под науч. ред. М. Ю. Шерешевой. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 446 с.
97. Минетт, С. Промышленный маркетинг / С. Минетт. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2010. – 208 с.
98. Мишулин, Г. М. Алгоритм проектирования и внедрения интегрированной маркетинговой информационно-коммуникационной системы / Г. М. Мишулин, А. Ю. Бирюков // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. 5: Экономика. – 2014. – № 4(151). – С. 208–218.
99. Мишулин, Г. М. Интегрированная в Интернет маркетинговая информационно-коммуникационная система предприятия: методологический аспект / Г. М. Мишулин, А. Ю. Бирюков // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 10(51). – С. 294–299.
100. Моосмюллер, Г. Маркетинговые исследования с SPSS / Г. Моосмюллер, Н. Н. Ребик. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 144 с.
101. Мхитарян, С. В. Маркетинговая информационная система : учеб.-метод. комплекс / С. В. Мхитарян. – М. : Эксмо, 2008. – 112 с.

102. Мхитарян, С. В. Методология статистического анализа маркетинговой деятельности предприятий на рынке промышленной электротехники : монография / С. В. Мхитарян. – М. : МЭСИ, 2009. – 320 с.

103. О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства : постановление Правительства РФ от 4 апреля 2016 г. № 265.

104. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : федер. закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ (в ред. от 3 июля 2016 г., с изм. и доп., вступ. в силу с 1 августа 2016 г.).

105. О Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в РФ на период до 2030 г. и плане мероприятий («дорожной карте») по ее реализации : распоряжение Правительства РФ от 2 июня 2016 г. № 1083-р.

106. Ойнер, О. К. Оценка результативности маркетинга с позиции системы управления бизнесом / О. К. Ойнер // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 2. – С. 27–46.

107. Ойнер, О. К. Управление результативностью маркетинга : учебник / О. К. Ойнер. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2012. – 350 с.

108. Ойнер, О. К. Формирование системы информационного обеспечения маркетинговой деятельности промышленных предприятий : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Ойнер Ольга Константиновна. – Екатеринбург, 2002. – 40 с.

109. Окна-План [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.okna-plan.ru>.

110. Окольнішнікова, І. Ю. Інтегрована основа інноваційних кластерних образований як механізм розвитку ресурсного потенціала підприємницьких структур / І. Ю. Окольнішнікова, В. Ю. Шевров // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер.: Экономика и менеджмент. – 2014. – Т. 8, № 2. – С. 138–148.

111. Оливер, Р. Обзор маркетинга на рынке B2B / Р. Оливер // Маркетинг Дайджест. – 2004. – № 2. – С. 28–36.

112. Основы маркетинга : учеб. пособие / Г. А. Васильев, Н. Д. Эриашвили, Н. А. Нагапетьянц и др. ; под ред. Г. А. Васильева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 543 с.

113. Оценка состояния конкурентной среды в России [Электронный ресурс] : доклад Аналит. центра при Правительстве РФ. — М., 2017. – Режим доступа : <http://ac.gov.ru/files/publication/a/12824.pdf> (дата обращения: 15.08.2018).

114. ПВХ. Итоги года 2017. Сдержанно, но верно [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.creonenergy.ru/consulting/detailConf.php?ID=121366> (дата обращения: 25.01.2018).

115. Перспективы мирового промышленного сектора. Боевая готовность номер один: промышленный сектор готовится к трансформации [Электронный ресурс] / KPMG International Cooperative («KPMG International»). – Режим доступа : <https://home.kpmg.com/gmo> (дата обращения 10.10.2018).

116. Писарева, Е. В. Исследование вопросов управления маркетингом в условиях современного рынка / Е. В. Писарева // Управление в современных системах. – 2018. – № 2(18). – С. 12–14.

117. Писарева, Е. В. Теория и методология реализации моделей комплекса маркетинга с учетом контекста реалий российского рынка / Е. В. Писарева // Инновационное развитие экономики. – 2016. – № 2(32). – С. 234–242.

118. Писарева, Е. В. Формирование концепции интегрированного маркетинг менеджмента компаний / Е. В. Писарева // Вестник факультета управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2017. – № 1-1. – С. 301–307.

119. Пичурин, И. И. Особенности промышленного маркетинга в России на этапе импортозамещения / И. И. Пичурин. – Екатеринбург : Изд-во УМЦ УПИ, 2015. – 182 с.

120. Попов, Е. В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов. – М. : Экономика, 2002. – 529 с.

121. Попов, Н. И. Маркетинговый подход к оценке результативности сетевых межфирменных отношений : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Попов Никита Игоревич. – СПб., 2010. – 33 с.

122. Попова, Ю. Ф. К вопросу об измерении эффективности управления взаимоотношениями в цепочке создания ценности / Ю. Ф. Попова / Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий : монография / под ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой. – Сыктывкар : Изд-во Сыктывкар. гос. ун-та, 2014. – С. 137–163.

123. Попова, Ю. Ф. Капитал межфирменных отношений: понятие и методология измерения / Ю. Ф. Попова // Управленец. – 2017. – № 4(68). – С. 32–38.

124. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 715 с.

125. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. под ред. В. А. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 895 с.

126. Прайснер, А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте : пер. с англ. / А. Прайснер. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2007. – 303 с.

127. Промышленное производство в России, 2016 : стат. сб. / Росстат. – М., 2016. – 347 с.

128. Райхельд, Ф. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Ф. Райхельд, Р. Марки. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 352 с.

129. Ребязина, В. А. Анализ использования маркетинговых метрик российскими компаниями – производителями товаров повседневного спроса / В. А. Ребязина, А. О. Давий, Я. И. Карлова // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. – 2016. – № 1. – С. 108–130.

130. Рожков, И. В. Маркетинговые информационные системы: современные подходы к определению и использованию / И. В. Рожков // Управленческие науки. – 2013. – № 3. – С. 68–75.

131. Российский рынок поливинилхлорида обсудили в Москве [Электронный ресурс] / Пластинфо – аналитический портал. – Режим доступа : <https://www.plastinfo.ru/information/articles/593> (дата обращения: 08.07.2017).

132. Рынок окон ПВХ – изменение конъюнктуры. Статистика рынка [Электронный ресурс] / Аналитический портал «ОкнаМедиа». – Режим доступа : <http://www.oknamedia.ru/novosti>.

133. Сидорчук, Р. Р. Анализ маркетинга субъектов малого бизнеса на стадии жизненного цикла «рост» / Р. Р. Сидорчук // Предпринимательство. – 2012. – № 2. – С. 64–69.

134. Сидорчук, Р. Р. Целостная концепция маркетинга малого и среднего бизнеса / Р. Р. Сидорчук // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2016. – Т. 7, № 2. – С. 124–128.

135. Сидорчук, Р. Р. Ценность в маркетинге как научная категория / Р. Р. Сидорчук // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2014. – Т. 5, № 3. – С. 216–235.

136. Сидорчук, Р. Р. Задачи, проблемы и барьеры малого предпринимательства в процессе модернизации российской экономики / Р. Р. Сидорчук // Креативная экономика. – 2012. – № 5. – С. 96–101.

137. Синельников, Д. Формирование маркетинговой информационной системы на инновационном промышленном предприятии / Д. Синельников, Е. Скляр // Информационные ресурсы России. – 2012. – № 5. – С. 22–26.

138. Сканпласт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mrc-plast.ru/pages/scanplast.html>.

139. Скоробогатых, И. И. Кабинетные исследования узкоспециализированных рынков – рынок свинцового сурика / И. И. Скоробогатых, Р. Р. Сидорчук, О. О. Гринева, В. А. Кадерова, Е. А. Сергеева // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2013 – Т. 4, № 2. – С. 79–97.

140. Смирнова, М. М. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании / М. М. Смирнова // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, № 3. – С. 27–54.

141. Соловьев, Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13 / Б.А. Соловьев – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.

142. Соловьева, Ю. Н. Развитие маркетинговой компетентности как предпосылка внедрения маркетинга взаимоотношений [Электронный ресурс] / Ю. Н. Соловьева // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2014. – № 1. – С. 150–165.

143. Статистика рынка [Электронный ресурс] / ОкнаМедиа. – Режим доступа : <https://www.oknamedia.ru/statistika>.

144. Татаренко, В. Н. Рыночные отношения в условиях глобальной экономики: парадигма взаимодействия и маркетинг влияния / В. Н. Татаренко // Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий : монография / под ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой. – Сыктывкар : Изд-во Сыктывкар. гос. ун-та, 2014. – С. 48–75.

145. Теория маркетинга / под ред. М. Бейкера. – СПб. : Питер, 2002. – 464 с.

146. Тимошенко, Т. Россия: Господдержка малого и среднего бизнеса зашла в тупик [Электронный ресурс] / Т. Тимошенко. – Режим доступа : <https://inosmi.ru/politic/20171213/240994952.html> (дата обращения: 21.07.2018).

147. Толстяков, Р. Р. Маркетинговая информационная система как инструмент менеджмента предприятия / Р. Р. Толстяков, С. Г. Зюкин // Вестник Томского государственного университета. – 2012. – № 12(116). – С. 84–88.

148. Третьяк, О. А. О соотношении результатов и затрат в маркетинговой деятельности / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5, № 2. – С. 57–62.

149. Третьяк, О. А. Отношенческая парадигма современного маркетинга / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Т. 11, № 1. – С. 41–62.

150. Третьяк, О. А. Ориентация на клиента: моделирование и диагностика / О. А. Третьяк, А. Г. Рожков // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2012. – № 4. – С. 76–84.

151. Третьяк, О. А. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока / О. А. Третьяк, И. А. Слоев // Российский журнал менеджмента. – 2012. – Т. 10, № 1. – С. 29–50.

152. Третьяк, О. А. Современные маркетинговые практики в России: результаты эмпирического исследования / О. А. Третьяк, В. А. Ребязина, Т. В. Ветрова // Российский журнал менеджмента. – 2015. – Т. 13, № 1. – С. 3–26.

153. Третьяк, О. А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2011. – Т. 9, № 3. – С. 55–68.

154. Третьяк, О. А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, № 2. – С. 129–144.

155. Уорд, К. Стратегический управленческий учет : пер. с англ. / К. Уорд. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 435 с.

156. Уэбстер, Ф. Основы промышленного маркетинга : пер. с англ. / Ф. Уэбстер. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2005. – 415 с.

157. Цзян, Ч. Развитие моделей комплекса маркетинга: 4P, 7P, 4C, 4V и 4R / Ч. Цзян, Б. Кметь // Экономическая наука сегодня: теория и практика : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 26 декабря 2015 г.). – Чебоксары : ЦНС «Интерактив полюс», 2015. – С. 143–148.

158. Цифровая экономика: трансформация механизмов и инструментов управления в экономических системах : монография / под науч. ред. А. Ю. Коковихина. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2018. – 187 с.

159. Цуневская, О. Я. Автоматизация программ лояльности на основе CRM-технологий / О. Я. Цуневская // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – № 6(78). – С. 478–494.



160. Черенков, В. И. Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга / В. И. Черенков // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8: Менеджмент. – 2004. – Вып. 2, № 16. – С. 3–32.

161. Черныш, М. Ф. Опыт применения кластерного анализа / М. Ф. Черныш // Социология: методология, методы, математическое моделирование. – 2000. – № 12. – С. 129–141.

162. Черчилль, Г. А. Маркетинговые исследования : пер. в англ. / Г. А. Черчилль. – СПб. : Питер, 2000. – 752 с.

163. Шет, Д. Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений / Д. Шет, А. Парватияр, М. Синха // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Т. 11, № 1. – С. 63–94.

164. Шульц, Д. Е. Новая парадигма маркетинга. Интегрированные маркетинговые коммуникации / Д. Е. Шульц, С. И. Танненбаум, Р. Ф. Лаутерборн. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 232 с.

165. Юлдашева О. У. Методология измерения и оценки потребительской ценности: дифференциация подходов / О. У. Юлдашева, В. Г. Шубаева, Д. Б. Орехов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2014. – № 3. – С. 198–210.

166. Юлдашева, О. У. Маркетинговые модели российских компаний: результаты эмпирического исследования / О. У. Юлдашева, Е. В. Писарева // Современный менеджмент: проблемы и перспективы : сб. ст. : в 2 ч. (Санкт-Петербург, 7–8 апреля 2016 г.). – СПб. : Изд-во СПбГУЭ, 2016. – Ч. 2. – С. 424–429.

167. Юлдашева, О. У. Промышленный маркетинг: теория и практика : учеб. пособие / О. У. Юлдашева. – СПб. : СПбГУЭФ, 1998. – 157 с.

168. Юлдашева, О. У. Реалии и перспективы развития маркетинга взаимодействия в России на стратегическом уровне: сетевая перспектива / О. У. Юлдашева // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления

и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2014. – № 1. – С. 56–77.

169. Юлдашева, О. У. Стратегии взаимодействия с покупателями и оценка их эффективности / О. У. Юлдашева, В. А. Городилов // Маркетинг взаимодействия в инновационной экономике : сб. материалов Междунар. науч. конф. (Санкт-Петербург, 28–30 сентября 2009 г.) : в 2 ч. / под ред. И. А. Максимцева. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – Ч. 1. – С. 112–124.

170. Юлдашева, О. У. Типология маркетинговых моделей / О. У. Юлдашева, Е. В. Писарева // Экономический форум «Экономика в меняющемся мире» : сб. науч. ст. (Казань, 24–28 апреля 2017 г.). – Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2017. – С. 141–144.

171. Якунин, К. А. Формирование интегрированной маркетинговой информационной системы предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Якунин Константин Алексеевич. – СПб., 2005. – 19 с.

172. Axson, D. Best practices in planning and performance management: radically rethinking management for a volatile world / D. Axson. – 3<sup>rd</sup> ed. – N. Y. : John Wiley & Sons, 2010. – 300 p.

173. Barnes, D. Web 2.0 and microbusinesses: An exploratory investigation / D. Barnes, F. Clear, R. Dyerson, G. Harindranath, L. Harris, A. Rae // Journal of Small Business and Enterprise Development. – 2012. – Vol. 19, no. 4. – P. 687–711.

174. Berry, L. Relationship marketing of services growing interest, emerging perspectives / L. Berry // Handbook of Relationship Marketing / ed. by J. N. Sheth, A. Parvatiyar. – Thousand Oaks, CA : Sage, 2000. – P. 70–149.

175. Biekert, J. The data revolution / J. Biekert // Target Marketing. – 1992. – Vol. 15, no. 1. – P. 24–28.

176. Bonoma, T. Segmenting the Industrial Market / T. Bonoma, B. Shapiro. – Lexington, MA : Lexington Books, 1998. – 126 p.

177. Breiman, L. Classification and Regression Trees / L. Breiman, J. Friedman, C. Stone, R. A. Olshen. – Boca Raton, FL : Taylor & Francis, 1984. – 368 p.

178. Brennan, R. Sophistry, relevance and technology transfer in management research: an IMP perspective / R. Brennan, P. W. Turnbull // *Journal of Business Research*. – 2002. – Vol. 55. – P. 595–602.

179. Bruhn, M. Relationship Marketing. Management Customer Relationship / M. Bruhn. – Harlow : Pearson Education, 2003. – 289 p.

180. Bughin, J. The case for digital reinvention / J. Bughin, L. LaBerge, A. Mellbye [Electronic recurs] // *McKinsey Quarterly*. – 2017. – February. – URL : <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>.

181. Buttle, F. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies / F. Buttle, S. Maklan. – 3<sup>rd</sup> ed. – N. Y. : Routledge, 2015. – 426 p.

182. Campbell, N. C. G. An interaction approach to organizational buying behavior / N. C. G. Campbell // *Journal of Business Research*. – 1985. – Vol. 13, iss. 1. – P. 35–48.

183. Chaston, I. Evolving 'new marketing' philosophies by merging existing concepts: application of process within small high-technology firms / I. Chaston // *Journal of Marketing Management*. – 1998. – Vol. 14. – P. 91–273.

184. Chen, I. J. Toward a theory of supply chain management: the constructs and measurement / I. J. Chen, A. Paulraj // *Journal of Operations Management*. – 2004. – Vol. 22. – P. 119–150.

185. Christopher, M. Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together / M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne. – Oxford : Butterworth-Heinemann, 1991. – 204 p.

186. Clark, M. Vom funktionsorientierten Marketing zur prozessorientierten Relationship Management Kette / M. Clark, H. Peck, M. Christopher, A. Payne // *Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung*. – München : Verlag Franz Vahlen, 2003. – S. 27–44.

187. Cousins, P. Strategic supply and management of inter- and intra-organizational relationship / P. Cousins, R. Spekman // *Journal of Purchasing and Supply Management*. – 2003. – Vol. 9, no. 1. – P. 19–29.

188. Cox, D. F. How to build a marketing information system / D. F. Cox, R. E. Good // *Harvard Business Review*. – 1967. – Vol. 45(3). – P. 145–154.
189. Das, S. Pattern Recognition using the Fuzzy c-means Technique International / S. Das, H. Baruah // *Journal of Energy, Information and Communications*. – 2013. – Vol. 4, iss. 1. – P. 1–14.
190. Ettenberg, E. 4R – The Next Economy / E. Ettenberg. – Beijing : Enterprise Management Publishing House, 2003. – 260 p.
191. Ettenberg, E. The Next Economy. Will You Know Where Your Customers Are? / E. Ettenberg. – N. Y. : McGraw-Hill, 2003. – 256 p.
192. Evans, J. R. The relationship marketing process: A conceptualization and application / J. R. Evans, R. L. Laskin // *Industrial Marketing Management*. – 1994. – Vol. 23, iss. 5. – P. 439–452.
193. Finch, D. Standing on the shoulders of giants: an examination of the Interdisciplinary Foundation of Relationship Marketing / D. Finch, N. O'Reilly, C. Hillenbrand, G. Abeza // *Journal of Relationship Marketing*. – 2015. – Vol. 14, no 3. – P. 171–196.
194. Finch, D. The independent sales contractor and relationship quality: an exploratory study of relational attitudes and behavioral-intention / D. Finch, N. O'Reilly, G. Abeza // *Journal of Relationship Marketing*. – 2018. – Vol. 17, iss. 2. – P. 1–18.
195. Ford, D. Managing Business Relationships / D. Ford. – N. Y. : John Wiley & Sons, 1998. – 252 p.
196. Ford, D. Understanding Business Markets. Interaction, Relationship and Networks / D. Ford. – L. : Academic Press, 1990. – 608 p.
197. Fournier, S. Putting the relationship back into CRM / S. Fournier, J. Avery // *MIT Sloan Management Review*. – 2011. – Vol. 52, iss. 3. – P. 63–72.
198. George, W. R. Developing customer-conscious employees at every level: internal marketing / W. R. George, C. Grönroos // *Handbook of Services Marketing* / ed. by C. Congram, A. Carole, M. L. Friedman. – N. Y. : AMACOM, 1989. – P. 263–279.

199. Gordon, I. H. Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever / I. H. Gordon. – N. Y. : John Wiley & Sons, 1998. – 309 p.
200. Grönroos, C. From Marketing to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing / C. Grönroos // *Management Decision*. – 1994. – Vol. 32, no. 2. – P. 4–20.
201. Grönroos, C. Relationship marketing: the strategy continuum / C. Grönroos // *Journal of Marketing Science*. – 1995. – Vol. 23, iss. 4. – P. 54–252.
202. Gummesson, E. Return on relationships (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts / E. Gummesson // *Journal of Business and Industrial Marketing*. – 2004. – Vol. 19, iss. 2. – P. 136–148.
203. Gummesson, E. Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4 Ps to 30 Rs / E. Gummesson. – Oxford : Butterworth-Heinemann, 1999. – 350 p.
204. Gupta, S. Modeling customer lifetime value / S. Gupta, D. Hanssens, B. Hardie et al. // *Journal of Service Research*. – 2006. – No. 9. – P. 139–155.
205. Hakansson, H. No business is an island: the network concept of business strategy / H. Hakansson, I. Snehota // *Scandinavian Journal of Management*. – 2000. Vol. 4, no. 3. – P. 187–200.
206. Harrigan, P. Internet technologies, ECRM capabilities, and performance benefits for SMEs: An exploratory study / P. Harrigan, A. Schroeder, I. Qureshi et al. // *International Journal of Electronic Commerce*. – 2010. – Vol. 15, iss. 2. – P. 7–46.
207. Hepsen, A. Using hierarchical clustering algorithms for turkish residential market / A. Hepsen, M. Vatansever // *International Journal of Economics and Finance*. 2012. – Vol. 4, no. 1. – P. 138–150.
208. Hougaard, S. Strategic Relationship Marketing / S. Hougaard, M. Bjerre. – Heidelberg : Springer-Verlag, 2002. – 300 p.
209. International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach / IMP Project Group ; ed. by H. Hakansson. – N. Y. : John Wiley, 1982. – 406 p.

210. Izakova, N. Application of relationship marketing concept in the industrial market / N. Izakova, L. Kapustina, A. Drevaev // The 12<sup>th</sup> International Days of Statistics and Economics Conference Proceedings (Prague, September 6–8, 2018). – Prague : VŠE, 2018. – P. 791–800.

211. Izakova, N. Information support of relationship marketing on the industrial market / N. Izakova, L. Kapustina // Industry 4.0. – 2018. – Vol. 3, iss. 1. – P. 43–46.

212. Izakova, N. B. Relationship marketing management of a small industrial enterprise in B2B market in the context of digital economy / N. B. Izakova, L. M. Kapustina, I. D. Vozmilov // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. – 2019. – Vol. 240. – P. 349–354.

213. Kapustina, L. Designing a marketing information system based on the balanced scorecard / L. Kapustina, N. Izakova, A. Drevaev // The 11<sup>th</sup> International Days of Statistics and Economics (Prague, September 14–16, 2017). – Prague : VŠE, 2017. – P. 646–655.

214. Kapustina, L. M. Increasing competitiveness of an industrial enterprise based on market segmentation / L. M. Kapustina, N. B. Izakova, I. D. Vozmilov // The 10<sup>th</sup> International Days of Statistics and Economics : Conference Proceedings (Prague, September 8–10, 2016). – Prague : VŠE, 2016. – P. 791–800.

215. Kapustina, L. M. The metrics of relationship marketing performance in the industrial market / L. M. Kapustina, N. B. Izakova, T. L. Sysoeva // SGEM International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts. – 2017. – Book 1, vol. 5. – P. 1013–1020.

216. Khodakarami, F. An investigation of factors affecting marketing information systems use / F. Khodakarami, Y. E. Chan // Journal of Marketing Development and Competitiveness. – 2013. – Vol. 7, iss. 2. – P. 115–122.

217. Kim, H. Building Web 2.0 enterprises: A study of small and medium enterprises in the United States / H. Kim, I. Lee, C. Lee // International Small Business Journal. – 2011. – Vol. 31, iss. 2. – P. 156–174.

218. Kumar, V. Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools / V. Kumar, W. Reinartz. – 2<sup>nd</sup> ed. – Berlin : Springer, 2012. – 379 p.

219. Kumar, V. Undervalued or overvalued customer: capturing total customer engagement value / V. Kumar, L. Aksoy, B. Donkers et al. // *Journal of Service Research*. – 2010. – Vol. 13, iss. 3. – P. 297–310.
220. Li, X. Design theory for market surveillance systems / X. Li, S. X. Sun, K. Chen et al. // *Journal of Management Information Systems*. – 2015. – Vol. 32, no. 2. – P. 278–313.
221. Management Tools & Trends 2015 [Electronic resource] / Bain & Co. – URL : [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools\\_2015.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf).
222. Mocean, L. Marketing recommender systems: a new approach in digital economy / L. Mocean, C.-M. Pop // *Informatica Economică*. 2012. – Vol. 16, no. 4. – P. 142–149.
223. Möller, K. Business relationships and networks: managerial challenge of network era / K. Möller, A. Halinen // *Industrial Marketing Management*. – 1999. – Vol. 28, no. 5. – P. 413–427.
224. Morgan, N. Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment. Integrating multiple perspectives / N. Morgan, B. Clark, R. Gooner // *Journal of Business Research*. – 2002. – Vol. 55, iss. 5. – P. 363–375.
225. Morgan, R. M. The commitment-trust theory of relationship marketing / R. M. Morgan, S. D. Hunt // *Journal of Marketing*. – 1994. – Vol. 58, no. 2. – P. 20–38.
226. Naude, P. Business-to-business marketing / P. Naude, C. Holland // *Relationship Marketing Theory and Practice* / ed. by F. Buttle. – L. : Paul Chapman, 1996. – P. 40–54.
227. Norman, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy / R. Norman, R. Ramirez // *Harvard Business Review*. – 1993. – Vol. 71, no. 4. – P. 65–77.
228. Payne, A. Relationship value management / A. Payne, S. Holt, P. Frow // *Journal of Marketing Management*. – 2001. – Vol. 17, no. 7/8. – P. 785–817.
229. Pepper, D. The One to One Future: Building Relationship One Customer at a Time / D. Pepper, M. Rogers. – N. Y. : Currency Doubleday, 1993. – 443 p.

230. Porter, M. *Competitive Strategy* / M. Porter. – N. Y. : Free Press, 1980. – 396 p.
231. Ravald, A. The value concept and relationship marketing / A. Ravald, C. Grönroos // *European Journal of Marketing*. – 1996. – Vol. 30, no. 2. – P. 19–30.
232. Rigby, D. K. Avoid the four perils of CRM / D. K. Rigby, F. F. Reichheld, P. Scheffer // *Harvard Business Review*. – 2002. – Vol. 80, iss. 2. – P. 101–109.
233. Rust, R. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions / R. Rust, T. Ambler, G. Carpenter, V. Kumar, R. K. Srivastava // *Journal of Marketing*. – 2004. – No. 68. – P. 76–89.
234. Saaksjarvi, M. V. T. Integration and effectiveness of marketing information systems / M. V. T. Saaksjarvi, J. M. Talvinen // *European Journal of Marketing*. – 1993. – Vol. 27. – P. 64–80.
235. Schaffer, C. M. Cluster-based market segmentation: some further comparisons of alternative approaches / C. M. Schaffer, P. E. Green // *Journal of the Market Research Society*. – 1998. – Vol. 40, iss. 2. – P. 155–163.
236. Schultz, D. E. *Communicating Globally* / D. E. Schultz, P. J. Kitchen. – Beijing : China Financial & Economic Publishing House, 2004. – 350 p.
237. Sheth, J. N. The evolution of relationship marketing / J. N. Sheth // *Handbook of Relationship Marketing* / ed. by J. N. Sheth, A. E. Parvatiyar. – L. : Sage Publications, 2000. – P. 119–145.
238. Sheth, J. N. Why we buy what we buy: a theory of consumption values / J. N. Sheth, B. I. Newman, B. L. Gross // *Journal of Business Research*. – 1991. – Vol. 22. – P. 159–170
239. Sidorchuk, R. The concept of “value” in the theory of marketing / R. Sidorchuk // *Asian Social Science*. – 2015. – Vol. 11, no. 9. – P. 320–325.
240. Smith, P. R. *The SOSTAC® Guide to Writing the Perfect Marketing Plan: 2018 Edition* / P. R. Smith. – N. Y. : PR Smith, 2018. – 306 p.
241. Storbacka, K. Managing customer relationship for profit: The dynamics of relationship quality / K. Storbacka, T. Strandvik, C. Grönroos // *International Journal of Service Industry Management*. – 1994. – Vol. 5, iss. 5. – P. 21–38.



242. Struhl, S. Classification tree methods: AID, CHAID and CART [Electronic resource] / S. Struhl // Quirk's Marketing Research Review. – 1992. – February. – URL : <https://www.quirks.com/articles/classification-tree-methods-aid-chaid-and-cart>.

243. Tzokas, N. Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: Where, what and how? / N. Tzokas, M. Saren // Journal of Business & Industrial Marketing. – 2004. – Vol. 19, iss. 2. – P. 124–135.

244. Ulaga, W. Relationship value and relationship quality / W. Ulaga, A. Egger // European Journal of Marketing. – 2006. – Vol. 40, iss. 3/4. – P. 311–327.

245. Vollmann, T. From Supply Chain Management to Demand Chain Management / T. Vollmann, C. Cordon, H. Raabe // IMD Perspectives for Managers. – 1995. – No. 11. – P. 1–4.

246. Wilson, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships / D. T. Wilson // Journal of the Academy of Marketing Science. – 1995. – Vol. 23, iss. 4. – P. 335–345.

247. Wilson, D. T. Understanding the Value of a Relationship / D. T. Wilson, S. Jantrania // Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. – L. : Dryder Press, 1997. – P. 288–304.

248. Zaefarian, G. Strategic configurations of inter-organizational relationships: a methodological perspective / G. Zaefarian, S. C. Henneberg, P. Naudé // AMA Summer Educators' Conference. – Chicago : AMACOM, 2011. – P. 525–540.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

**ПОСТРОЕНИЕ РЕГРЕССИОННОЙ ЗАВИСИМОСТИ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ  
МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ОТ СПРОСА  
НА РЫНКЕ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ БИЗНЕС-ПОТРЕБИТЕЛЕЙ  
ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КОМПАНИЕЙ**

Таблица А.1 – Данные для расчета регрессионной модели

Год	Спрос ( $D$ ), м <sup>3</sup>	Объем продаж ( $Y$ ), м <sup>3</sup>	Уровень удовлетворенности потребителей ( $C$ ), %	$\ln D$	$\ln Y$	$\ln C$
2006	41 000 000	2 903 274,45	40	17,52908	14,88135	3,688879
2007	50 000 000	3 351 993,66	42	17,72753	15,02507	3,737670
2008	59 000 000	3 598 300,86	44	17,89305	15,09597	3,784190
2009	41 000 000	1 651 085,63	34	17,52908	14,31694	3,526361
2010	52 500 000	2 157 585,98	36	17,77632	14,58450	3,583519
2011	56 000 000	3 006 420,83	39	17,84086	14,91626	3,663562
2012	57 800 000	2 831 452,95	40	17,87250	14,85630	3,688879
2013	53 000 000	2 614 418,32	39	17,78580	14,77655	3,663562
2014	46 800 000	1 550 571,45	37	17,66139	14,25413	3,610918
2015	40 000 000	1 246 048,22	35	17,50439	14,03549	3,555348
2016	32 400 000	1 077 998,98	32	17,29367	13,89062	3,465736
2017	33 500 000	1 246 138,47	39	17,32706	14,03556	3,663562
2018	35 000 000	1 679 144,79	42	17,37086	14,33380	3,737670

Примечание. Составлено автором по данным ООО «Адепласт» и Статистика рынка [Электронный ресурс] / ОкнаМедиа. – Режим доступа : <https://www.oknamedia.ru/statistika>.

Таблица А.2 – Сводка по регрессионной модели

$R$	$R$ -квадрат	Скорректированный $R$ -квадрат	Ст. ошибка оценки	Статистика изменений				
				Изменение $R$ -квадрат	Изменение $F$	Ст. св. 1	Ст. св. 2	Значимость изменения $F$
0,911	0,830	0,796	0,187187	0,830	24,469	2	10	0,000

Таблица А.3 – Результаты однофакторного дисперсионного анализа

	Модель	Сумма квадратов	Ст. св.	Средний квадрат	$F$	Значимость
1	Регрессия	1,715	2	0,857	24,469	0,000
	Остаток	0,350	10	0,035		
	<i>Всего</i>	<i>2,065</i>	<i>12</i>			

Таблица А.4 – Коэффициенты регрессионной модели

Модель	Нестандартизованные коэффициенты		Ст. коэффициенты	t	Значимость	Корреляции
	Значения коэффициентов	Ст. ошибка	$\beta$			Нулевого порядка
1 Константа $\beta$	-14,287	4,509		-3,169	0,010	
$\ln D$	1,215	0,285	0,619	4,266	0,002	0,817
$\ln C$	2,036	0,657	0,449	3,096	0,011	0,722

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

**АНКЕТА ДЛЯ ОПРОСА СПЕЦИАЛИСТОВ  
МАЛЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

Уважаемые господа!

Просим Вас принять участие в опросе, посвященном методам оценки результативности маркетинговой деятельности, используемым в практике бизнеса. Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов и выберите из перечисленных ниже показателей маркетинга те, которые Вы используете в своей практике для оценки результативности взаимодействия с потребителями. Данные исследования будут представлены только в обобщенном виде.

Будем очень благодарны за Ваши ответы!

1. Считаете ли Вы важным для Вашего бизнеса установление и поддержание долгосрочных взаимоотношений с потребителями?

- а) да;
- б) нет.

2. Отметьте те показатели маркетинга, которые Вы используете для оценки результативности взаимодействия с потребителями:

Показатель маркетинга	Формула для расчета показателя	Используем
Доля продукта в общей выручке	$\frac{\text{Объем продаж продукта}}{\text{Общий объем продаж компании}}$	
Относительная цена	$\frac{\text{Цена продукта компании}}{\text{Средняя цена продуктов конкурентов}}$	
Темпы роста продаж	$\frac{\text{Сравнимый показатель объема продаж}}{\text{Предыдущий показатель объема продаж}}$	
Общее количество потребителей	Сумма всех потребителей	
Доля повторных заказов	$\frac{\text{Количество повторных заказов}}{\text{Общее количество заказов}}$	
Частота покупок	Частота заказов отдельного потребителя в год	

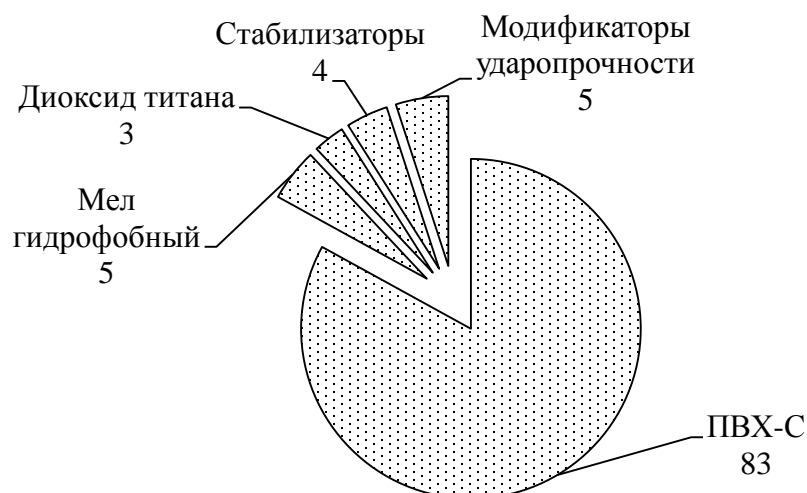
Показатель маркетинга	Формула для расчета показателя	Используем
Уровень удовлетворенности потребителей ( <i>SCAT</i> )	Балльная оценка готовности потребителей рекомендовать продукт, компанию партнерам, коллегам	
Индекс потребительской лояльности ( <i>NPS</i> )	Процент приверженцев бренда (продукта) компании – – Процент критиков бренда (продукта) компании	
Коэффициент удержания клиентов ( <i>CRR</i> )	$CRR = \frac{E - N_n}{S} \times 100 \%,$ <p>где <i>E</i> – количество потребителей на конец выбранного периода; <i>N<sub>n</sub></i> – количество новых потребителей, приобретенных за выбранный период; <i>S</i> – количество потребителей на начало выбранного периода</p>	
Прибыльность потребителя ( <i>CP</i> )	Доход на одного потребителя – – Затраты на одного потребителя	
Пожизненная ценность потребителя ( <i>CLV</i> )	$CLV = CP \times \frac{CRR}{1 + DR - CRR},$ <p>где <i>CP</i> – прибыльность потребителей, р.; <i>CRR</i> – коэффициент удержания, %; <i>DR</i> – коэффициент дисконтирования, %</p>	
Средний доход от потребителя ( <i>ARPU</i> )	$\frac{\text{Общий доход за выбранный период}}{\text{Общее количество потребителей}}$	
Ежегодный периодический доход ( <i>ARB</i> )	Сумма доходов от всех потребителей	
Доля потребителя в общем объеме продаж	$\frac{\text{Объем закупок потребителя}}{\text{Общий объем компании}}$	
Доля новых клиентов	$\frac{\text{Количество новых клиентов}}{\text{Общее количество клиентов}}$	
Стоимость привлечения потребителя ( <i>CAC</i> )	$\frac{\text{Общие затраты на маркетинг и продажи}}{\text{Количество новых клиентов}}$	
Ценность отзывов потребителя ( <i>CRV</i> )	Количество новых потребителей, привлеченных клиентом компании	
Ценность понимания клиента ( <i>CKV</i> )	Количество обратной связи с потребителем	
Ценность влияния клиента ( <i>CIV</i> )	Количество потребителей, узнавших о компании, продукте, заинтересовавшихся возможным взаимодействием с компанией	
Уровень вовлеченности потребителя ( <i>CEV</i> )	Анализ взаимозависимостей между <i>CAC</i> , <i>CRV</i> , <i>CLV</i> , <i>CKV</i>	
Длительность взаимодействия с потребителем	Срок взаимодействия	

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

## АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО РЫНКА ПОЛИВИНИЛХЛОРИДА

Поливинилхлорид (ПВХ) – одно из самых распространенных химических веществ, которое применяется в различных отраслях промышленности: автомобильной, медицинской и индустрии строительных материалов. В мировой промышленности растет доля суспензионного ПВХ-С, применяемого для изготовления труб, листов, пленки, бутылей, оконных рам и других изделий. ПВХ – один из самых дешевых материалов, не уступающий по качеству металлу и стеклу и превосходящий их по таким характеристикам как износостойчивость, механическая прочность, жесткость, небольшая масса, устойчивость к коррозии, химическому, погодному и температурному воздействию.

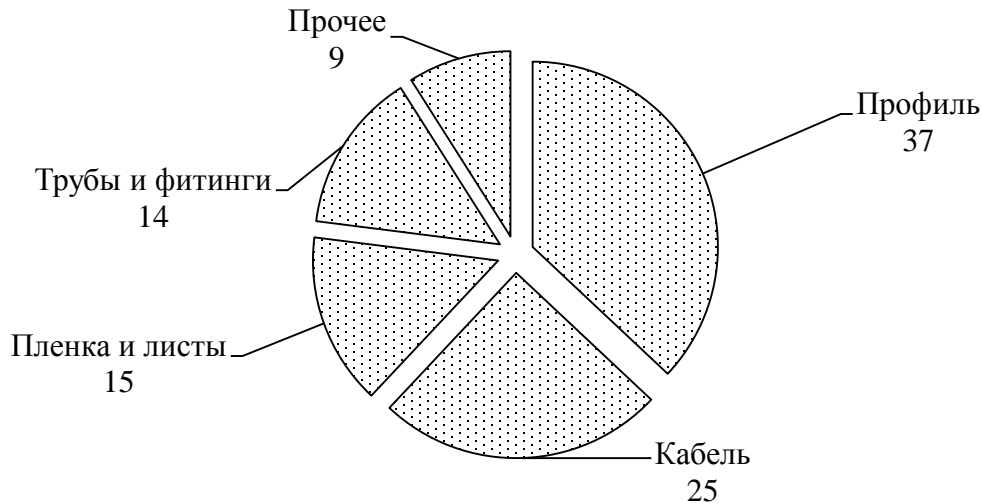
Основную долю в рецептуре ПВХ профиля (рисунок А.1) составляет ПВХ суспензионный – 83 %, остальными элементами являются модификатор ударопрочности (6,0–7,0 %), гидрофобный мел (5,0–7,0 %), диоксид титана (3,0–4,0 %), Рb-стабилизаторы (5,0–5,5 %) или Са/Zn-стабилизаторы (4,0–5,0 %).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок В.1 – Доля компонентов в формуле для производства ПВХ-профиля, %

Основным двигателем отрасли производства ПВХ-С остается строительная индустрия. В 2016 г. 85–90 % потребления смолы приходилось на профильно-погонажные изделия, кабельные пластикаты, напольные и настенные покрытия, трубы, пленки и др. (рисунок В.2).



Примечание. Составлено по: ПВХ. Итоги года 2016: должно спружинить [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://plastweb.ru/pvh-itogi-goda-2016-dolzno-spruzhinit> (дата обращения: 08.07.2017).

Рисунок В.2 – Структура потребления ПВХ-С на рынке строительных материалов, 2016 г., %

Основную долю в структуре потребления ПВХ-С на рынке строительных материалов занимают профильные виды продукции, среди которых одними из основных являются оконные и дверные профильные системы. Ожидается, что к 2030 г. российский рынок ПВХ будет сбалансирован при условии реализации проектов по расширению производственных площадей. По сравнению с 2015 г., когда спрос среди производителей профильно-погонажных изделий сокращался в среднем на 5–10 % [138], в 2016 г. наблюдалась некоторая стабилизация рынка, объем рынка ПВХ-конструкций достиг 32 млн м<sup>2</sup> [131]. В 2017 г. наметилось начало «выздоровления» рынка ПВХ-конструкций.

Доля России в мировом производстве ПВХ составляет 1,55 %, при этом потребление на душу населения в 2016 г. составило 6,7 кг/чел., из которых 1,8 кг/чел. приходилось на импортное сырье. Рынок ПВХ России остается остродефицитным, спрос опережает предложение в 1,24 раза, импортное сырье занимает 26,7 %. Емкость российского рынка ПВХ-С в 2016 г. составила 942 тыс. т, что немного ниже уровня 2015 г., при этом ввоз суспензионного ПВХ увеличился на 80 %. Наиболее активной страной-поставщиком является Китай за счет низких цен на свою продукцию.

Структура импорта ПВХ-С по странам в 2016 г. представлена на рисунке В.3. Можно видеть, что 66,8 % импорта приходится на долю Китая, 21,5 % – на долю США. До рекордно низких уровней снизились поставки из Европы, поставки из Украины полностью прекратились, это объясняется общей геополитической ситуацией в мире и взаимоотношениями стран.



Примечание. Составлено по: Отчет ПВХ Россия, декабрь 2016 г. / Маркет Репорт – аналитический портал [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.mrcplast.ru>.

Рисунок В.3 – Структура импорта ПВХ-С по странам 2016 г., т

Российские производители с 2010 г. наращивают производство ПВХ-С, однако при этом по-прежнему не покрывают спрос российских переработчиков.



В 2017 г. объемы производства ПВХ-С в Российской Федерации составили 906,2 тыс. т, что на 15 % превышает объемы производства 2016 и 2015 гг. и на 46 % – объемы 2013 г. (таблица В.1). Значительный прирост выпуска в 2017 г. обусловлен низкими показателями 2016 г., когда произошло небольшое (0,4 %) падение производства и потребления, импорт в 2017 г. снизился до минимальных показателей.

Таблица В.1 – Динамика производства и потребления ПВХ-С в России за 2010–2017 гг., тыс. т

Год	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Производство	548	578	617	621	686	787,6	785,5	906,2
Потребление	992	1 038	1 139	1 091	1 103	953,6	942,0	950,0

Примечание. Составлено по: ПВХ. Итоги года 2016: должно спружинить [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://plastweb.ru/pvh-itogi-goda-2016-dolzno-spruzhinit> (дата обращения: 08.07.2017); ПВХ. Итоги года 2017. Сдержанно, но верно [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.creonenergy.ru/consulting/detailConf.php?ID=121366> (дата обращения: 25.01.2018).

Структура российского рынка ПВХ-С представлена в таблице В.2. До 2015 г. наиболее крупным производителем было АО «Саянскхимпласт», лидировавшее с 2012 г., но 2016 г. на первые позиции вышло ООО «РусВинил», увеличив загрузку мощностей по производству суспензионного ПВХ до 92 %. После реконструкции также увеличилась загрузка мощностей Башкирской содовой компании, доля которой в 2016 г. составила 32,9 %.

На конец 2017 г. загрузка мощностей по производству ПВХ в Российской Федерации составляет 80 %. Производства Башкирской содовой компании и АО «Каустик» (Волгоград) работают по максимуму. Объемы выпуска ПВХ АО «Саянскхимпласт» в 2016 г. у упали, что связано с реконструкцией основных производственных мощностей, в 2017 г. производитель планирует выйти на полную загрузку в 300 тыс. т в год. На волне девальвации рубля российские производители ПВХ-С наращивают выпуск, вытесняя импортное сырье, но одновременно с этим в сегменте ПВХ-С спрос не покрывается внутренним производством.

Таблица В.2 – Структура российского производства ПВХ-С в 2014–2017 гг., тыс. т

Производитель	2014	2015	2016	2017
Саянскхимпласт	295,0	217,7	142,8	263,5
Башкирская содовая компания (БСК)	251,7	242,6	248,7	243,0
Каустик (Волгоград)	98,4	98,9	88,5	87,0
РусВинил	40,9	228,4	305,5	312,7
<i>Итого</i>	<i>686,0</i>	<i>787,6</i>	<i>785,5</i>	<i>906,2</i>

Примечание. Составлено автором по: ПВХ. Итоги года 2016. Должно спружинить [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.creonenergy.ru/news/post\\_relizy/detail-Post.php?ID=117576](http://www.creonenergy.ru/news/post_relizy/detail-Post.php?ID=117576) (дата обращения: 08.07.2017); ПВХ. Итоги года 2017. Сдержанно, но верно [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.creonenergy.ru/consulting/detailConf.php?ID=121366> (дата обращения: 25.01.2018).

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ОБЪЕМ ПРОДАЖ  
ПВХ-ПРОФИЛЯ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Таблица Г.1 – Исходные данные для многофакторного дисперсионного анализа

Производитель профиля	Число дилеров	Опыт на рынке, лет	Ценовой сегмент	Уровень рекламной активности
ВЕКА	3	19	3	3
Deceuninck	1	17	3	2
REHAU	3	19	3	3
КВЕ	3	19	2	3
Aluplast	1	13	2	1
Adeplast	1	15	1	1
ARtec	1	19	3	1
Brusbox	1	13	1	1
Exprof	1	14	1	2
GEALAN	1	12	2	1
Grain	1	7	1	1
KRAUSS	1	9	1	1
LG Hausys	2	12	2	2
Montblanc	2	14	1	2
Novotex	2	14	1	1
PLAFEN	1	15	2	1
PROPLEX	1	16	1	2
SCHUECO	2	6	3	3
TROCAL	1	10	3	1
WINTECH	1	10	1	1
FUNKE	1	10	1	1
Salamander	1	13	3	1

Для оценки результатов использован  $F$ -критерий и значимость ( $p$ -уровень). Проверка показала наличие статистически значимого полного эффекта ( $F_{\text{табл}} = 0,750 < F_{\text{расч}} = 3,253$ ), что свидетельствует о значимости влияния каждого фактора и их взаимодействия.

Изучение влияния факторов на объемы продаж позволило установить, что принадлежность к ценовому сегменту не влияет на уровень объемов продаж профиля ПВХ ( $F = 1,484, p = 0,290$ ). В первую очередь на продажи оказывает влияние

широта дилерской сети ( $F = 2,760$ ,  $p = 0,009$ ). При этом обнаружено влияние взаимодействия данных факторов ( $F = 3,733$ ,  $p = 0,014$ ) на уровень объема продаж (рисунок Г.1).

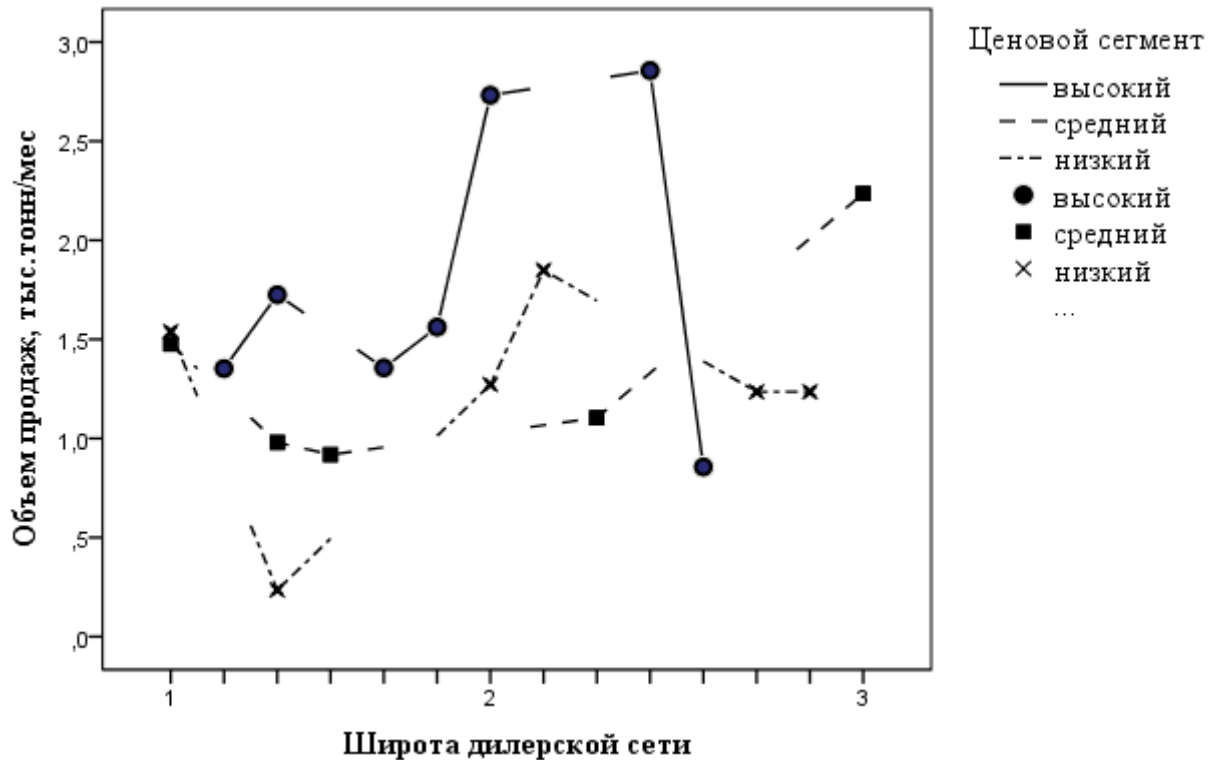


Рисунок Г.1 – Зависимость объемов продаж ПВХ-профиля от широты дилерской сети и ценового сегмента

*Проверка гипотезы 1.* Из рисунка Г.1 следует, что влияние, обусловленное широтой дилерской сети на объем продаж, наблюдается для всех групп компаний разных ценовых сегментов. Наиболее откликающийся – средний ценовой сегмент. В данном сегменте наблюдается повышение уровня продаж при увеличении количества дилеров. График, относящийся к высокому ценовому сегменту, демонстрирует резкое падение при достижении определенного уровня широты дилерской сети.

Можно заключить, что емкость рынка ПВХ-профилей в высоком ценовом сегменте ограничена платежеспособным спросом, рост числа дилеров после определенного количества не ведет к расширению продаж ПВХ-профиля. Уровень

объема продаж в низком ценовом сегменте демонстрирует как рост, так и падение при увеличении количества компаний в дилерской сети, что свидетельствует о влиянии других факторов, не учтенных в данном анализе.

*Проверка гипотезы 2.* Использован ковариационный анализ, в качестве ковариаты введена продолжительность работы на российском рынке производителей профиля.

Учет влияния продолжительности работы на рынке РФ в качестве ковариаты существенно не изменил результаты анализа. Объем продаж профиля практически не зависит от продолжительности работы производителей на рынке России ( $F = 3,733, p = 0,102$ ).

*Проверка гипотезы 3.* В многофакторный дисперсионный анализ добавлена еще одна независимая переменная – уровень рекламной активности на российском рынке (1 – низкий, 2 – средний, 3 – высокий). В результате проведения многофакторного дисперсионного анализа получены статистически значимые показатели влияния данного фактора на уровень продаж ( $F = 26,366, p = 0,000$ ). При этом обнаруживается статистически достоверное взаимодействие на высоком уровне значимости между независимыми факторами «ценовой сегмент» и «уровень рекламной активности» ( $F = 7,087, p = 0,003$ ). В совокупности данные факторы оказывают существенное влияние на уровень объема продаж. Проанализируем данное влияние с помощью графика (рисунок Г.2).

Повышение уровня рекламной активности значительно увеличивает продажи компаний высокого и среднего ценового сегмента. Для компаний низкого ценового сегмента результат противоречивый: увеличение расходов на рекламу приводит к снижению продаж в низком ценовом сегменте.

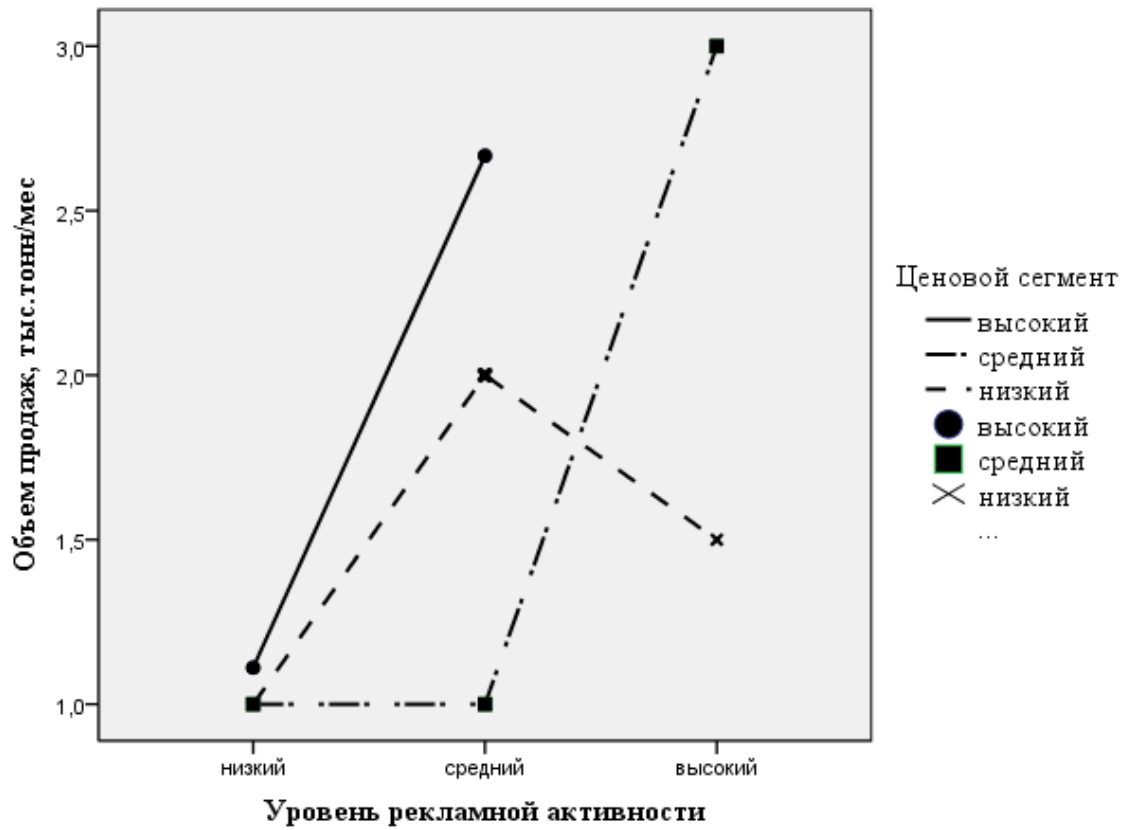


Рисунок Г.2 – Зависимость объема продаж ПВХ-профиля от принадлежности к ценовому сегменту и уровня рекламной активности

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТА ООО «АДЕПЛАСТ»  
МЕТОДАМИ АВС- И XYZ-АНАЛИЗА

С целью классификации продукции по результатам продаж в 2016 г. с учетом специфики профильных систем автором проведен анализ ассортимента ООО «Адепласт» методами АВС- и XYZ-анализа. Результаты АВС-анализа представлены в таблицах Д.1 и Д.2.

Таблица Д.1 – АВС-анализ товарного ассортимента ООО «Адепласт», 2016 г.

Товар	Общая выручка, р.	Доля продукта в общей выручке, %	Доля продукта в общей выручке нарастающим итогом, %	Группа
ПВХ-профиль 7-й серии	29 689 049,58	24,91	24,91	А
ПВХ-профиль 4-й серии	26 241 497,80	22,02	46,94	А
ПВХ-профиль 3-й серии	24 077 687,60	20,21	67,14	А
Армированный ПВХ-профиль	14 314 026,22	12,01	79,15	А
Подоконники	13 632 818,14	11,44	90,60	В
Термовставка	3 802 372,60	3,19	93,79	В
Уплотнитель	2 953 000,36	2,48	96,26	С
Дверные профильные системы	2 280 749,26	1,91	98,18	С
Штапик	2 170 806,00	1,82	100,00	С
<i>Итого</i>	<i>119 162 007,56</i>			

Таблица Д.2 – Распределение товаров по группам в АВС-анализе

Группа	Количество наименований	Доля наименований товаров в группе, %	Процент выручки, %
А	4	44,40	79,15
В	2	22,20	14,63
С	3	33,30	6,22
<i>Итого</i>	<i>9</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>

Дополним АВС-анализ данными, полученными в результате XYZ-анализа. В качестве объекта анализа выбран товарный ассортимент ООО «Адепласт». Параметр, по которому проводится анализ – объем продаж, р.; период анализа –

2016 г.; количество периодов – ежемесячно. Данный анализ позволяет определять стабильность продаж товаров и классифицировать их на основе показателя стабильности. В основе XYZ-анализа лежит расчет коэффициентов вариации для анализируемых товаров:

$$V = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n x_i - \tilde{x}}{n}}}{\tilde{x}} \times 100 \%, \quad (\text{Д.1})$$

где  $x_i$  – уровень объема продаж товара за месяц, р.;  $\tilde{x}$  – среднее значение объема продаж товара за 2016 г.;  $n$  – количество анализируемых периодов, 12 мес.

К категории X отнесены товары, значения коэффициентов вариации которых находятся в интервале от 0 до 20 %. Данные товары характеризуются стабильной величиной потребления и высокой степенью прогнозирования. К категории Y отнесены товары с показателем вариации от 21 до 50 %, имеющие среднюю степень прогнозирования. В категорию Z попадают товары с резкими колебаниями продаж от 51 % и выше и с нерегулярным потреблением.

Для учета сезонности определен сезонный тренд по каждому товару, сезонные коэффициенты и рассчитаны ежемесячные объемы продаж по каждому товару с учетом сезонного коэффициента (приложение Е). В качестве сезонного тренда выбраны средние ежемесячные значения продаж за 2014, 2015, 2016 гг.

В таблице Д.3 представлены совмещенные данные, полученные в результате выполнения ABC- и XYZ-анализа.



Таблица Д.3 – Совмещенный результат ABC- и XYZ-анализа товарного ассортимента ООО «Адепласт», 2016 г.

Товар	Общая выручка, р.	Доля продукта в общей выручке, %	Доля продукта в общей выручке, нарастающим итогом, %	ABC группа	XYZ группа	Совмещение
ПВХ-профиль 7-й серии	29 689 049,58	24,91	24,91	A	X	AX
ПВХ-профиль 4-й серии	26 241 497,80	22,02	46,94	A	X	AX
ПВХ-профиль 3-й серии	24 077 687,60	20,21	67,14	A	X	AX
Армированный ПВХ-профиль	14 314 026,22	12,01	79,15	A	Y	AY
Подоконники	13 632 818,14	11,44	90,60	B	Z	BZ
Термовставка	3 802 372,60	3,19	93,79	B	Z	BZ
Уплотнитель	2 953 000,36	2,48	96,26	C	Y	CY
Дверные профильные системы	2 280 749,26	1,91	98,18	C	Y	CY
Штапик	2 170 806,00	1,82	100,00	C	Y	CY
<i>Итого</i>	<i>119 162 007,56</i>					

Построенная на основе совмещенного результата матрица позволяет включить каждый товар в одну из групп, которые характеризуются уровнем товарооборота и прогнозируемостью объемов продаж (таблица Д.4).

Таблица Д.4 – Совмещенная матрица результатов ABC- и XYZ-анализа товарного ассортимента ООО «Адепласт», 2016 г.

		Группы XYZ-анализа		
		X	Y	Z
Группы ABC-анализа	A	ПВХ-профиль 3-й серии, ПВХ-профиль 4-й серии, ПВХ-профиль 7-й серии	Армированный ПВХ-профиль	–
	B	–	–	Термовставка, подоконники
	C	–	Штапик. Дверные профильные системы. Уплотнитель	–

Товары группы AY и AX – ПВХ-профиль всех трех серий и армированный профиль – отличаются высоким товарооборотом и стабильностью продаж. Необ-

ходимо обеспечить их постоянное наличие на складе, расход данных товаров стабилен и хорошо прогнозируем.

Товары группы *BZ* – термовставка и подоконники – имеют довольно высокий товарооборот, но отличаются низкой прогнозируемостью объемов продаж. Необходимо пересматривать систему заказов на данные товары, проанализировать сегмент потребителей, приобретающих наиболее часто данные товары, и разработать программу маркетинговых мероприятий по стабилизации объемов продаж.

Товары группы *CY* – штапик, дверные профильные системы, уплотнитель – имеют небольшую долю в объеме продаж компании и средний уровень прогнозирования. Данные товары требуют формирования страхового запаса и анализа потребителей с учетом возможности перейти на стандартизированные объемы поставок.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЕ ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ ПО ТОВАРНОМУ АССОРТИМЕНТУ ООО «АДЕПЛАСТ» В 2014–2016 ГГ.  
С УЧЕТОМ СЕЗОННОГО КОЭФФИЦИЕНТА, Р.

Товар	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август
ПВХ-профиль 7-й серии	1 724 120,30	2343 809,56	2 562 390,50	3 210 050,85	2 298 822,50	2 351 825,60	3 182 000,90	2 373 024,70
ПВХ-профиль 3-й серии	12 298 65,05	1903 630,40	2 259 223,80	2 690 224,80	1 898 970,45	1 899 530,45	2 555 766,75	1 989 839,90
ПВХ-профиль 4-й серии	12 87 208,20	2 020 200,48	2 300 340,45	3 090 394,15	2 040 140,65	2 081 540,15	30 00 324,40	2 088 940,55
Армированный ПВХ-профиль	704 812,46	1 100 225,30	1 488 112,31	1 681 294,50	1 395 225,70	1 372 213,80	1 476 274,45	1 198 267,70
Уплотнитель	132 435,15	159 568,79	370 450,40	390 760,55	295 560,43	260 650,40	320 789,45	280 670,96
Штапик	128 132,54	133 824,30	317 864,12	295 421,15	191 128,41	158 035,17	265 223,94	189 012,51
Дверные профильные системы	118 201,54	115 894,30	321 864,57	382 479,75	196 071,38	160 089,65	274 249,45	194 034,74
Термовставка	170 542,50	179 001,00	133 457,10	221 566,50	148 875,00	531 757,50	447 288,00	314 638,80
Подоконники	415 548,00	304 693,50	342 393,00	1 627 513,98	1 825 892,16	2 146 209,00	1 818 675,10	1 153 135,50
<i>Итого</i>	<i>5 910 865,74</i>	<i>8 260 847,63</i>	<i>10 096 096,25</i>	<i>13 589 706,23</i>	<i>10 290 686,68</i>	<i>10 961 851,72</i>	<i>13 340 592,44</i>	<i>9 781 565,36</i>

Товар	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Среднее	Коэффициент вариации	С сезонностью
ПВХ-профиль 7-й серии	3 097 692,55	2 029 990,30	2 377 612,50	2 137 709,32	2 474 087,47	18,05	16
ПВХ-профиль 3-й серии	2 519 274,15	1 518 345,65	1 824 660,45	1 788 355,75	2 006 473,97	20,61	19
ПВХ-профиль 4-й серии	2 410 042,60	1 823 208,36	2 115 500,56	1 983 657,25	2 186 791,48	21,28	17
Армированный ПВХ-профиль	1 290 145,80	876 285,60	1 013 076,10	718 092,50	1 192 835,52	25,31	23
Уплотнитель	237 890,30	190 250,69	160 652,24	153 321,00	246 083,36	34,27	60
Штапик	146 421,42	122 320,22	113 334,54	110 087,68	180 900,50	38,72	41
Дверные профильные системы	169 450,72	115 620,09	107 369,86	125 423,21	190 062,44	45,59	30
Термовставка	399 013,00	731 238,00	305 772,00	219 223,20	316 864,38	54,86	35
Подоконники	1 958 054,90	1 890 268,48	98 659,02	51 775,50	1 136 068,18	69,78	51
<i>Итого</i>	<i>12 227 985,44</i>	<i>9 297 527,39</i>	<i>8 116 637,27</i>	<i>7 287 645,41</i>			

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### SWOT-АНАЛИЗ ООО «АДЕПЛАСТ»

	Возможности	Угрозы
Матрица SWOT-анализа	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение ввозных пошлин на оборудование.</li> <li>2. Наличие спроса в смежных регионах.</li> <li>3. Положительный имидж пластиковых окон у населения.</li> <li>4. Климатические особенности региона.</li> <li>5. Наличие лояльной группы потребителей.</li> <li>6. Развитие интернет-торговли</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая конкуренция. Выход на рынок крупных иностранных компаний.</li> <li>2. Рост тарифов на электроэнергию.</li> <li>3. Труднодоступность финансовых инструментов: лизинга, кредитов.</li> <li>4. Рост цен на сырье.</li> <li>5. Сильная зависимость от поставщика.</li> <li>6. Зависимость от курса национальной валюты, таможенной политики, транспортных посредников.</li> <li>7. Отсутствие квалифицированных специалистов на рынке. Переманивание специалистов фирмами – производителями ПВХ-продукции.</li> <li>8. Влияние климатических особенностей региона.</li> <li>10. Труднодоступность новых технологий.</li> <li>11. Ухудшение ситуации на строительном рынке, снижение объемов строительства</li> </ol>

Сильные стороны	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Известность компании в регионе.</li> <li>2. Нарботанные связи с кредитными учреждениями.</li> <li>3. Наличие комплектующих собственного производства.</li> <li>4. Поддержка и развитие долгосрочных взаимоотношений с клиентами.</li> <li>5. Возможность комплексного обслуживания клиентов, технической поддержки.</li> <li>6. Наличие собственных производственных и складских площадей, транспорта.</li> <li>7. Наличие на предприятии системы управления качеством.</li> <li>8. Достаточная техническая оснащенность</li> </ol>	<p>Рассмотрение возможности выхода на новые географические рынки.</p> <p>Поддержание лояльности постоянной группы потребителей.</p> <p>Увеличение посещаемости сайта с помощью расширения его функционала.</p> <p>Производство оконной продукции из своего профиля.</p> <p>Активизация интернет-коммуникаций, создание интернет-магазина готовой продукции.</p> <p>Рассмотрение возможности создания профиля с более высокими теплосберегающими характеристиками</p>	<p>Грамотная мотивационная политика персонала.</p> <p>Ведение на постоянной основе программ поощрения крупных корпоративных клиентов.</p> <p>Постоянный мониторинг цен поставщиков сырья.</p> <p>Постоянный анализ затрат по доставке продукции и комплектующих с целью оптимизации процесса логистики.</p> <p>Сегментирование рынка и разработка маркетинговых стратегий с учетом особенностей каждого сегмента</p>
Слабые стороны	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокий процент в себестоимости профиля занимает стоимость энергоносителей.</li> <li>2. Нет комплексной маркетинговой информационной системы.</li> <li>3. Недостаток квалифицированных рабочих кадров.</li> <li>4. Низкий уровень рекламной активности</li> </ol>	<p>Разработка маркетинговой информационной системы.</p> <p>Разработка мотивационной политики.</p> <p>Инвестирование в строительство собственной электростанции.</p> <p>Постоянный мониторинг конъюнктуры рынка с целью прогноза спроса на продукцию и мониторинга активности конкурентов.</p> <p>Активизация рекламной деятельности.</p> <p>Снижение стоимости выпускаемой продукции за счет оптимизации состава формулы смеси для производства профиля</p>	<p>Поддержание и укрепление лояльности целевой аудитории.</p> <p>Постоянный мониторинг конъюнктуры рынка с целью прогноза спроса на продукцию и мониторинга активности конкурентов.</p> <p>Отслеживание новых возможных поставщиков химических аддитивов с более низкой ценой, но хорошим качеством</p>

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

## АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «АДЕПЛАСТ»

Анализ конкурентной среды был проведен на основании оценок показателей деятельности пяти основных конкурентов – производителей ПВХ-профиля в Уральском федеральном округе и ООО «Адепласт». Экспертами выступали руководители коммерческих подразделений, отделов продаж фирм, закупающих профиль для производства оконной продукции у представленных производителей, в том числе у компании ООО «Адепласт». Требования к экспертам, принимающим участие в оценке – опыт работы на рынке окон не менее трех лет; должность, связанная с продажами или исследованием рынка окон; высшее образование; знание особенностей рынка окон; знание основных игроков рынка и их особенностей. В оценке участвовало семь экспертов.

При проведении оценки экспертам на первом этапе были предложены критерии оценки конкурентоспособности, из которых путем группового обсуждения выбран набор критериев, наиболее важных для успеха предприятия, работающего на рынке производства и реализации оконных профилей (количество критериев было ограничено десятью). В итоге были выбраны девять ключевых факторов успеха (КФУ), представленных в таблице И.1.

Таблица И.1 – Ключевые факторы успеха на рынке ПВХ-профилей

Наименование КФУ	Вес КФУ
1. Качество продукции и выполнения услуг	0,20
2. Квалификация персонала	0,07
3. Широта ассортимента	0,10
4. Уровень цен	0,20
5. Опыт работы на рынке	0,06
6. Уровень рекламной активности и рекламной поддержки клиента	0,08
7. Техническая поддержка клиента	0,10
8. Развитость взаимоотношений с клиентами	0,05
9. Наличие склада в регионе	0,14
	<i>Всего</i> 1,00
Примечание. Составлено автором.	

Далее каждому фактору экспертами был присвоен вес исходя из его значимости для успеха на рынке, при этом сумма весов всех КФУ должна была равняться 1,0. Вес критерия отражает его важность на рынке пластикового профиля; иными словами, чем выше присвоенный вес, тем важнее и значимее критерий. На следующем этапе ключевые факторы успеха каждого производителя профиля были оценены экспертами по десятибалльной шкале (таблица И.2).

Таблица И.2 – Оценка конкурентоспособности, балл

КФУ	Вес ( <i>f</i> )	Adeplast		Exprof		Proplex		Veka		KBE		Rehau	
		<i>Q</i>	<i>Q</i> × <i>f</i>	<i>Q</i>	<i>Q</i> × <i>f</i>	<i>Q</i>	<i>Q</i> × <i>f</i>	<i>Q</i>	<i>Q</i> × <i>f</i>	<i>Q</i>	<i>Q</i> × <i>f</i>	<i>Q</i>	<i>Q</i> × <i>f</i>
1. Качество продукции и выполнения услуг	0,20	7	1,40	5	1,00	6	1,20	8	1,60	9	1,80	10	2,00
2. Квалификация персонала	0,07	9	0,63	5	0,35	7	0,49	8	0,56	9	0,63	9	0,63
3. Широта ассортимента	0,10	6	0,60	5	0,50	6	0,60	8	0,80	10	1,00	9	0,90
4. Уровень цен	0,20	8	1,60	8	1,60	9	1,80	6	1,20	7	1,40	7	1,40
5. Опыт работы на рынке	0,06	6	0,36	5	0,30	6	0,36	9	0,54	8	0,48	10	0,60
6. Уровень рекламной активности и рекламной поддержки клиента	0,08	3	0,27	5	0,40	7	0,56	10	0,80	10	0,80	10	0,80
7. Техническая поддержка клиента	0,10	9	0,90	7	0,70	8	0,80	7	0,70	9	0,90	8	0,80
8. Развитость взаимоотношений с клиентами	0,05	9	0,45	6	0,30	8	0,40	6	0,3	9	0,45	7	0,35
9. Наличие склада в регионе	0,14	10	1,40	6	0,84	4	0,56	4	0,56	8	1,12	4	0,56
<i>Итого</i>	<i>1,00</i>		<i>7,61</i>		<i>5,99</i>		<i>6,77</i>		<i>6,92</i>		<i>8,68</i>		<i>8,04</i>

Примечание. Разработано автором. *Q* – значение, присвоенное КФУ; *Q* × *f* – взвешенная оценка.

Шкала имеет следующую градацию: 10 – лучшая позиция, 1 – худшая позиция. Для получения балльной оценки сначала эксперты индивидуально устанавливали значение для каждого конкурента, затем путем суммирования и деления получалась средняя балльная оценка, при этом полученное значение округлялось.

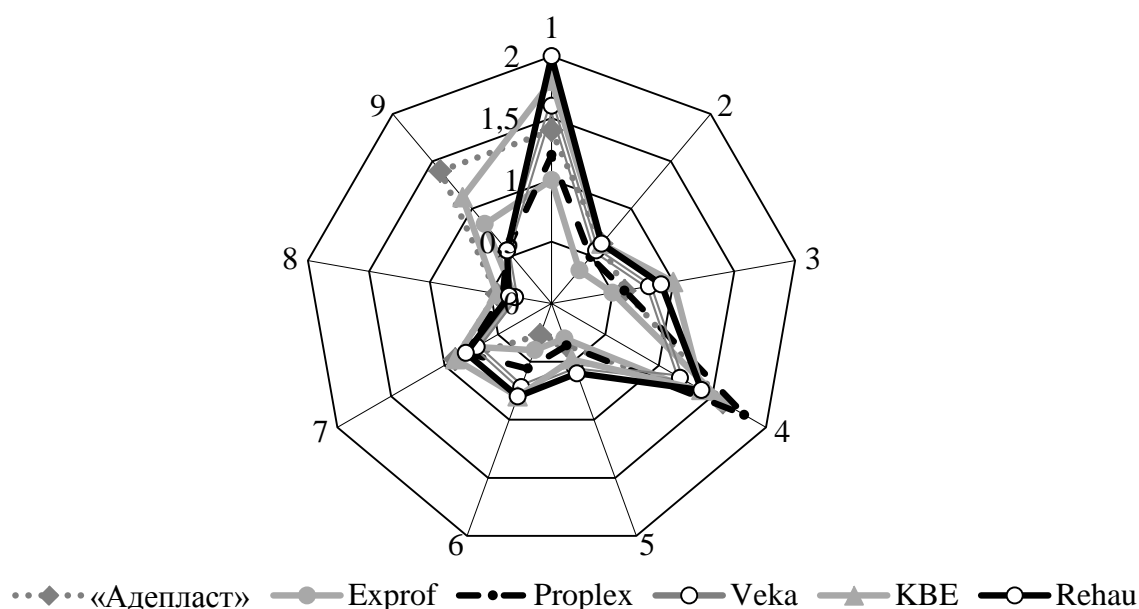
В результате рассчитаны интегральные показатели конкурентоспособности для каждого производителя профиля (таблица И.2) по формуле

$$Q = \frac{\sum Q_i \times f_i}{\sum f_i},$$

где  $Q_i$  – значение, присвоенное КФУ;  $f_i$  – вес  $i$ -показателя.

Из таблицы И.2 видно, что самую высокую взвешенную оценку имеет компания КВЕ (8,68), самую низкую – Exprof (5,99). Компания «Адепласт» получила оценку 7,61 и заняла третье место после таких лидеров рынка, как КВЕ и Rehau (8,68 и 8,04 соответственно). Причем отставание небольшое, и при условии повышения рекламной активности уровень конкурентоспособности ООО «Адепласт» может быть сравним с уровнем конкурентоспособности лидеров рынка. Также одним из направлений повышения конкурентоспособности является снижение цены и расширение ассортимента профилей, в качестве одной из возможностей можно рассмотреть поиск наиболее выгодного поставщика материалов. При этом производитель профиля ADEPLAST имеет одни из самых высоких оценок по показателям «квалификация персонала», «техническая поддержка клиента». Таким образом, акцент на реализации стратегии маркетинга взаимоотношений ООО «Адепласт» может стать основным ключевым фактором успеха компании.

С использованием данных экспертных оценок был построен многоугольник конкурентоспособности (рисунок И.1).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок И.1 – Оценка конкурентоспособности ПВХ-профилей методом многоугольника конкурентоспособности



ПРИЛОЖЕНИЕ К

БАЗА ДАННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ООО «АДЕПЛАСТ»

Таблица К.1 – Таблица базы данных потребителей ООО «Адепласт»

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Потребитель	CSAT	Удовлетворенность сервисом	Удовлетворенность взаимодействием с персоналом	Удовлетворенность сроками оформления заявок	Удовлетворенность сроками выполнения заказов	Соответствие технических характеристик продукции технологии потребителей	Удовлетворенность учетом индивидуальных требований потребителей к продукции	Удовлетворенность условиями оплаты	Удовлетворенность информационным обеспечением	Длительность, лет	Категория потребителей	Частота поставок в год	Поставки	Продукция	Типы продукции, кол-во	Регион	Месторасположение	Доля дохода, %	Профиль_3	Профиль_4	Профиль_7	Подоконник	Профиль_Г	Уплотнения	Профиль_Арм	Штапик	СР, р.	СLV, р.	СLV_1, р.
1	10	9	10	9	10	8	9	9	10	5	3	12	1	3	5	4	5	4,68	1	1	2	1	2	2	1	1	741424,51	1829539,00	1920023,00
2	9	9	9	10	8	9	10	9	9	2	3	12	1	2	4	4	9	4,55	1	1	2	2	2	1	2	1	720276,93	1777355,00	1865258,00
3	9	9	9	9	10	9	9	10	8	5	3	12	1	2	3	3	4	4,04	1	1	2	2	2	2	2	1	639961,68	1579169,00	1657270,00
4	9	10	9	10	10	9	10	10	10	9	3	12	1	2	4	4	10	3,84	1	1	2	2	2	2	1	1	607736,80	1499651,00	1573820,00

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
5	10	9	10	10	8	10	10	9	9	9	3	12	1	3	7	1	1	3,65	1	2	1	1	1	1	1	1	578358,18	1427157,00	1497739,00
6	10	10	10	9	9	9	9	9	9	8	3	12	1	3	6	1	1	3,65	1	1	2	1	1	2	1	1	577268,83	1424469,00	1494918,00
7	9	8	9	10	10	10	9	9	9	12	3	12	1	2	4	1	1	3,59	2	1	2	2	1	2	1	1	569234,94	1404644,00	1474114,00
8	10	9	10	9	9	9	9	10	8	6	3	12	1	1	2	5	6	3,52	2	1	2	2	2	1	2	2	557913,17	1376707,00	1444794,00
9	10	10	10	10	10	9	9	9	9	5	3	12	1	2	4	4	9	3,43	2	1	2	1	2	2	1	1	543047,62	1340024,00	1406298,00
10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	7	3	12	1	3	7	1	1	3,07	1	1	1	1	1	1	2	1	486439,45	1200338,00	1259703,00
11	8	9	8	9	8	8	9	8	9	6	3	12	1	2	4	1	2	2,92	1	1	2	2	1	2	2	1	462580,96	1141465,00	1197918,00
12	10	10	10	10	10	9	9	9	9	5	3	12	1	3	5	3	11	2,89	2	1	2	1	2	1	1	1	457034,21	1127778,00	1183554,00
13	9	10	9	10	10	9	10	10	10	5	3	12	1	3	5	5	13	2,69	2	1	2	2	1	1	1	1	425813,64	1050738,00	1102704,00
14	10	9	10	9	10	8	9	9	10	4	3	12	1	3	6	1	2	2,47	1	1	1	1	2	2	1	1	391928,16	967121,90	1014953,00
15	9	9	9	9	10	9	9	10	8	6	3	12	1	3	6	1	1	2,45	1	1	2	2	1	1	1	1	387627,38	956509,30	1003815,00
16	10	10	10	9	9	9	9	9	9	7	3	12	1	1	2	1	2	2,34	2	2	1	2	2	2	2	1	370571,68	914422,70	959647,20
17	5	7	5	8	5	6	7	6	8	6	3	12	1	3	6	1	2	2,09	2	1	1	1	2	1	1	1	330657,37	815930,10	856283,50
18	9	9	9	9	9	9	9	9	9	5	3	12	1	1	2	2	3	2,00	2	2	2	1	2	1	2	2	316781,47	781690,00	820350,00
19	10	10	10	9	10	10	10	10	10	16	3	12	1	1	2	5	6	2,00	2	2	1	2	2	2	1	2	316720,46	781539,40	820192,00
20	10	10	10	9	9	9	9	9	9	4	3	12	1	1	2	4	12	1,92	2	1	2	2	2	2	2	1	304000,13	750150,70	787250,90
21	9	10	9	10	8	9	10	10	10	5	3	12	1	2	3	4	5	1,91	1	2	2	2	1	2	1	2	303160,56	748079,00	785076,70
22	9	8	9	9	10	9	8	10	9	3	3	12	1	2	4	6	8	1,73	2	1	1	2	2	2	1	1	274202,40	676621,80	710085,50
23	10	9	10	10	9	10	9	9	8	3	3	12	1	3	7	1	1	1,64	1	1	1	2	1	1	1	1	259731,34	640913,00	672610,70
24	9	9	9	10	10	9	9	9	9	5	3	12	1	1	2	5	7	1,44	2	1	2	1	2	2	2	2	228573,26	564027,40	591922,50
25	9	8	9	10	9	9	9	9	10	4	3	12	1	2	3	4	11	1,42	2	1	2	2	2	2	1	1	224648,89	554343,60	581759,70
26	9	9	9	9	9	10	9	9	9	2	3	12	1	2	3	3	11	1,32	2	2	1	1	2	1	2	2	209382,40	516672,00	542225,00
27	9	9	9	10	10	10	9	9	9	8	3	12	1	3	6	1	1	1,31	2	1	1	1	2	1	1	1	206812,64	510330,90	535570,30
28	8	9	8	8	9	8	8	8	10	1	3	12	1	2	4	1	1	1,24	1	1	2	2	2	2	1	1	196930,20	485945,00	509978,30
29	9	9	9	8	10	9	10	8	9	2	3	12	1	1	2	1	1	1,13	1	2	2	2	2	2	1	2	178738,40	441054,90	462868,10
30	9	9	9	8	8	9	6	9	9	2	3	12	1	2	3	5	6	1,09	2	2	1	2	2	2	1	1	172889,39	426621,90	447721,30
31	9	9	9	9	8	8	9	9	9	4	3	12	1	2	4	2	3	1,09	1	2	2	2	1	2	1	1	172633,07	425989,40	447057,50
32	9	10	9	9	8	8	6	9	9	4	3	12	1	2	3	2	3	1,07	1	2	2	2	1	2	2	1	169243,20	417624,50	438279,00
33	8	10	8	10	9	10	9	9	8	5	3	6	2	2	3	5	6	1,00	2	2	1	2	2	1	1	2	158665,50	391523,00	410886,50
34	8	10	8	10	9	9	9	9	9	5	3	10	2	3	6	4	5	0,97	1	1	1	2	1	2	1	1	153604,20	379033,70	397779,60
35	9	9	9	8	10	9	10	9	9	5	3	3	2	2	4	2	3	0,84	1	2	2	1	2	2	1	1	133442,28	329282,20	345567,50
36	9	9	9	9	10	9	9	10	9	1	3	12	1	2	3	1	1	0,78	2	1	2	2	1	2	2	1	122867,80	303188,60	318183,40
37	9	10	9	9	8	8	8	10	9	4	3	12	1	3	5	5	13	0,74	1	2	1	1	1	2	2	1	116539,12	287571,90	301794,40

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
38	9	9	9	10	9	9	8	9	8	1	3	12	1	2	4	1	1	0,69	2	1	2	2	1	2	1	1	109796,02	270932,60	284332,20
39	9	10	9	10	10	9	8	9	10	3	3	12	1	2	4	4	12	0,68	2	1	1	2	2	2	1	1	107592,84	265496,10	278626,70
40	9	9	9	10	8	8	9	9	8	1	2	12	1	3	6	4	12	0,61	1	1	2	2	1	1	1	1	96167,65	237303,30	265948,10
41	10	10	10	9	8	8	9	10	9	4	2	10	2	2	4	6	8	0,60	1	2	1	2	1	2	2	1	95338,34	235256,90	264949,60
42	10	8	10	9	8	10	8	10	9	12	2	10	2	3	5	4	5	0,58	2	1	1	1	1	2	2	1	92476,95	228196,10	249039,60
43	10	8	10	10	9	9	8	10	10	1	2	12	1	3	5	1	1	0,55	1	2	2	1	1	1	2	1	86815,43	214225,70	246892,00
44	9	8	9	9	9	9	10	9	10	1	2	12	1	2	3	2	14	0,53	2	2	1	2	2	2	1	1	84186,02	207737,40	224820,70
45	9	9	9	10	10	9	9	9	10	3	2	12	1	3	5	1	1	0,46	1	2	2	1	1	1	2	1	72184,52	178122,50	218011,50
46	10	9	10	8	10	8	9	10	9	7	2	2	2	3	6	1	1	0,45	2	1	1	1	2	1	1	1	71263,40	175849,60	186931,90
47	9	10	9	8	8	10	9	9	9	3	2	12	1	3	5	2	3	0,44	1	2	2	1	1	2	1	1	69607,35	171763,10	184546,50
48	10	10	10	8	9	6	8	10	10	7	2	12	1	2	3	1	1	0,41	1	2	2	2	1	2	1	1	64968,03	160315,10	168243,80
49	8	8	8	9	9	9	8	9	9	2	2	12	1	1	2	3	4	0,40	1	1	2	1	2	2	2	1	63862,38	157586,80	165380,60
50	8	10	8	9	10	6	9	10	10	1	2	12	1	3	5	4	9	0,39	1	1	2	2	1	2	1	1	62309,35	153754,50	161358,80
51	8	9	8	8	8	9	9	8	9	4	2	12	1	2	3	1	1	0,39	2	1	2	2	2	2	1	1	61409,94	151535,20	159029,60
52	9	9	9	8	8	8	10	10	9	1	2	12	1	1	2	4	10	0,39	2	1	2	2	1	2	2	2	61008,09	150543,60	157989,00
53	9	9	9	10	8	8	10	9	9	2	2	12	1	1	2	2	3	0,38	1	2	2	2	2	2	1	2	60206,02	148564,40	155911,90
54	10	8	10	9	9	10	8	9	10	4	2	10	2	2	4	4	12	0,37	2	1	2	2	1	2	1	1	58922,69	145397,60	152588,60
55	10	10	10	9	9	9	10	9	10	3	2	8	2	3	6	1	1	0,36	1	1	2	1	1	1	2	1	56909,30	140429,40	147374,60
56	8	6	8	9	10	9	9	8	10	1	2	8	2	1	2	4	5	0,36	2	2	2	1	2	1	2	2	56409,95	139197,20	146081,50
57	9	9	9	8	10	9	9	10	9	7	2	12	1	2	4	2	3	0,35	1	2	1	2	2	2	1	1	55840,50	137792,00	144606,80
58	9	6	9	10	8	8	9	6	9	3	2	10	2	3	7	4	5	0,33	1	1	1	1	1	2	1	1	52674,44	129979,50	136407,80
59	8	9	8	6	9	10	8	9	10	2	2	10	2	2	3	2	3	0,32	1	2	2	2	2	2	1	1	50991,87	125827,50	132050,60
60	8	9	8	9	9	6	9	6	9	3	2	12	1	1	2	3	4	0,32	2	2	1	2	2	1	2	2	50798,36	125350,00	131549,50
61	10	10	10	6	8	9	9	9	10	5	2	12	1	1	2	1	1	0,30	1	2	2	1	2	2	2	2	48058,89	118590,10	124455,20
62	9	9	9	9	8	10	9	9	9	1	2	12	1	2	4	5	6	0,30	1	1	1	2	2	2	2	1	47371,69	116894,40	122675,60
63	9	9	9	8	9	9	8	9	9	3	2	12	1	2	4	5	6	0,29	2	1	2	2	2	1	1	1	46294,15	114235,40	119885,20
64	9	8	9	8	9	8	10	8	10	4	2	12	1	1	1	1	1	0,29	2	2	2	1	2	2	2	2	45310,37	111807,90	117337,50
65	8	10	8	7	8	8	6	8	9	3	2	2	2	2	3	1	1	0,28	1	2	2	2	2	1	2	1	44989,10	111015,10	116505,60
66	10	6	10	6	8	7	9	10	9	6	2	7	2	2	3	1	1	0,24	1	1	2	1	2	2	2	2	37329,11	92113,32	96668,96
67	6	9	6	7	10	6	6	9	8	1	2	5	2	2	3	1	1	0,24	2	1	2	2	2	2	1	1	37291,04	92019,38	96570,38
68	9	6	9	9	9	7	9	9	10	1	2	12	1	3	6	1	1	0,23	1	1	2	1	2	1	1	1	35921,10	88638,91	93022,72
69	6	9	6	7	9	9	9	9	6	2	2	12	1	2	4	1	1	0,21	2	1	2	2	2	1	1	1	33833,82	83488,34	87617,42
70	9	9	9	9	9	7	10	8	9	1	2	12	1	2	3	1	1	0,21	2	1	2	2	2	2	1	1	32900,53	81185,35	85200,53

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
71	9	10	9	8	8	9	9	10	6	1	2	12	1	3	6	1	1	0,20	1	1	1	2	1	2	1	1	31859,73	78617,06	82505,22
72	10	9	10	8	10	8	10	6	9	6	2	12	1	3	5	1	2	0,17	1	2	1	1	2	1	2	1	26985,09	66588,41	69881,67
73	9	8	9	10	6	8	9	9	9	1	2	12	1	2	3	1	2	0,16	1	2	2	1	2	1	2	2	25442,18	62781,12	65886,08
74	8	8	8	6	9	10	9	6	9	5	2	7	2	2	3	4	11	0,16	2	2	1	2	2	1	2	1	25297,57	62424,27	65511,59
75	8	7	8	9	9	10	10	9	9	2	2	12	1	1	1	5	6	0,15	2	2	2	1	2	2	2	2	24473,02	60389,62	63376,30
76	7	9	7	6	9	8	9	8	10	5	2	6	2	2	3	2	1	0,15	2	1	2	2	2	2	1	1	23624,30	58295,31	61178,42
77	6	7	6	9	10	10	10	9	9	2	2	12	1	3	6	1	1	0,15	1	1	2	1	1	2	1	1	23287,80	57464,98	60307,03
78	7	9	7	9	9	9	8	7	9	1	2	2	2	2	4	1	2	0,14	1	2	2	2	2	1	1	1	22612,52	55798,65	58558,28
79	9	8	9	10	9	9	8	9	8	2	2	3	2	2	3	1	1	0,14	1	2	1	2	2	1	2	2	21448,87	52927,22	55544,84
80	7	8	7	9	8	9	8	10	10	1	2	12	1	2	3	1	1	0,13	2	1	2	2	2	1	1	2	19912,70	49136,58	51566,72
81	9	9	9	8	10	8	9	9	6	3	2	4	2	1	2	1	1	0,12	1	2	2	2	2	1	2	2	19665,53	48526,66	50926,64
82	8	7	8	8	6	10	9	10	9	1	2	6	2	2	3	2	3	0,12	1	2	2	2	2	1	1	2	19333,63	47707,68	50067,15
83	8	8	8	7	9	6	10	9	6	1	2	4	2	2	3	1	1	0,12	1	1	2	2	2	2	2	1	18943,03	46743,81	49055,62
84	9	9	9	6	6	9	10	8	9	1	2	12	1	1	2	2	3	0,11	1	2	2	2	2	2	2	1	18050,16	44540,56	46743,40
85	7	7	7	8	9	6	10	9	9	2	2	1	2	2	4	1	1	0,11	1	2	2	1	2	2	1	1	16982,06	41904,94	43977,43
86	8	9	8	9	9	9	8	5	8	1	2	12	1	2	4	1	1	0,11	1	1	2	2	2	2	1	1	16635,04	41048,63	43078,77
87	9	10	9	7	6	8	10	6	8	1	2	12	1	2	4	1	1	0,10	1	1	2	2	1	2	2	1	16591,15	40940,32	42965,10
88	7	10	7	9	9	10	9	8	10	2	2	4	2	1	2	3	4	0,10	2	1	2	2	2	2	2	1	15945,65	39347,49	41293,50
89	9	9	9	10	6	6	9	8	9	2	2	1	2	1	1	1	1	0,10	2	2	2	2	2	1	2	2	15364,29	37912,92	39787,98
90	10	10	10	9	9	9	9	8	9	2	2	4	2	2	3	3	4	0,10	2	2	1	2	2	1	2	1	15182,17	37463,52	39316,35
91	9	9	9	10	9	6	8	9	9	2	2	12	1	1	1	4	10	0,09	1	2	2	2	2	2	2	2	14716,80	36315,18	38111,21
92	10	8	10	9	10	9	10	9	8	7	2	12	1	2	4	1	1	0,08	1	1	2	1	2	2	2	1	13225,70	32635,74	34249,81
93	9	9	9	8	9	8	6	10	8	1	2	12	1	2	3	1	1	0,08	1	2	2	1	2	2	2	1	12966,63	31996,44	33578,89
94	8	5	8	9	8	8	9	10	9	3	2	12	1	1	2	1	1	0,08	2	2	1	1	2	2	2	2	12539,63	30942,80	32473,14
95	9	6	9	5	8	7	6	8	9	9	2	12	1	2	4	6	8	0,08	1	2	2	1	2	1	2	1	12248,11	30223,43	31718,19
96	5	5	5	10	7	6	9	9	10	6	2	8	2	2	4	2	14	0,08	2	2	1	2	2	1	1	1	12055,51	29748,18	31219,44
97	6	8	6	9	8	7	8	9	10	4	1	12	1	2	3	2	3	0,06	1	2	2	2	2	1	2	1	10183,41	25128,59	26371,37
98	5	9	5	8	10	5	9	8	8	1	1	3	2	2	4	1	2	0,06	2	1	2	2	1	2	1	1	10085,30	24886,49	26117,30
99	8	9	8	8	6	6	5	8	10	3	1	5	2	1	1	4	9	0,06	2	2	2	2	2	2	2	1	9099,89	22454,88	23565,43
100	9	9	9	7	9	8	6	5	9	8	1	4	2	2	3	1	1	0,05	1	2	2	2	2	1	2	1	8241,41	20336,50	21342,28
101	9	8	9	6	6	10	5	6	8	4	1	12	1	2	4	6	8	0,05	1	2	2	1	2	1	2	1	8124,90	20049,00	21040,57
102	5	9	5	7	9	5	8	8	10	5	1	12	1	1	1	1	1	0,05	2	2	2	1	2	2	2	2	7521,92	18561,09	19479,06
103	6	5	6	9	9	6	9	10	6	1	1	12	1	1	2	1	2	0,05	1	2	2	2	1	2	2	2	7261,41	17918,26	18804,44

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
104	6	6	6	7	6	8	9	5	9	1	1	12	1	2	3	3	11	0,05	2	2	1	2	2	2	1	1	7203,06	17774,26	18653,32
105	7	5	7	9	9	9	5	6	6	1	1	3	2	1	1	1	1	0,04	1	2	2	2	2	2	2	2	6829,72	16853,02	17686,51
106	9	8	9	8	6	6	6	8	9	1	1	12	1	1	1	4	12	0,04	1	2	2	2	2	2	2	2	6138,75	15147,97	15897,14
107	9	9	9	8	9	6	6	9	9	1	1	12	1	1	1	1	2	0,04	2	2	2	1	2	2	2	2	6079,52	15001,82	15743,77
108	9	9	9	10	9	6	7	6	6	2	1	4	2	2	4	1	1	0,04	1	1	2	2	2	2	1	1	5988,72	14777,75	15508,62
109	9	5	9	9	10	8	9	6	9	2	1	12	1	2	3	4	9	0,04	1	2	2	1	2	1	2	2	5723,20	14122,57	14821,03
110	5	6	5	9	10	8	9	6	6	2	1	1	2	2	4	1	1	0,04	2	1	2	2	2	1	1	1	5612,26	13848,82	14533,74
111	6	6	6	9	9	8	8	8	9	2	1	12	1	2	3	4	9	0,04	2	2	1	1	2	2	1	2	5550,23	13695,74	14373,09
112	8	7	8	8	8	10	6	10	9	3	1	1	2	1	2	5	6	0,03	1	1	2	2	2	2	2	2	5518,80	13618,19	14291,71
113	10	9	10	10	8	9	10	9	10	6	1	2	2	2	3	1	1	0,03	1	2	2	2	2	1	2	1	5412,61	13356,17	14016,72
114	5	9	5	6	7	9	8	8	10	1	1	3	2	1	1	1	1	0,03	2	2	2	1	2	2	2	2	5375,31	13264,12	13920,12
115	6	8	6	9	6	9	6	8	9	2	1	12	1	2	4	1	2	0,03	1	2	2	2	1	1	2	1	5253,49	12963,51	13604,64
116	8	8	8	6	7	8	8	7	8	1	1	3	2	2	3	1	1	0,03	1	2	2	2	2	1	2	1	5041,99	12441,6	13056,93
117	9	10	9	8	9	10	6	6	8	1	1	1	2	1	1	5	6	0,03	2	1	2	2	2	2	2	2	4672,58	11530,07	12100,31
118	6	9	6	6	7	6	9	7	7	4	1	2	2	1	2	4	11	0,03	2	2	1	2	2	2	2	1	4635,79	11439,28	12005,03
119	6	9	6	10	9	9	7	9	6	1	1	1	2	2	3	1	1	0,03	1	2	2	2	2	1	1	2	4439,57	10955,08	11496,88
120	6	9	6	8	8	6	9	7	7	2	1	1	2	1	1	1	1	0,03	2	2	2	2	2	1	2	2	4344,83	10721,30	11251,54
121	8	8	8	6	10	8	9	9	9	1	1	12	1	1	1	5	6	0,03	2	2	2	1	2	2	2	2	4338,59	10705,92	11235,4
122	10	10	10	8	10	6	5	8	7	13	1	3	2	1	2	1	2	0,03	1	2	2	2	2	2	2	1	4118,71	10163,33	10665,98
123	10	6	10	6	10	10	8	6	9	1	1	2	2	1	2	1	1	0,03	1	2	2	1	2	2	2	2	4094,64	10103,94	10603,65
124	10	9	10	9	8	8	6	10	8	12	1	2	2	1	1	1	1	0,02	2	1	2	2	2	2	2	2	3860,40	9525,925	9997,048
125	8	6	8	7	6	6	9	8	6	3	1	1	2	1	1	4	10	0,02	2	2	2	1	2	2	2	2	3755,85	9267,935	9726,299
126	6	6	6	9	10	8	7	6	10	3	1	4	2	1	2	3	11	0,02	2	2	1	2	2	2	2	1	3699,64	9129,232	9580,736
127	10	9	10	9	8	6	9	8	8	6	1	12	1	1	2	1	1	0,02	2	1	2	2	2	2	1	2	3697,19	9123,179	9574,384
128	8	7	8	5	6	9	9	6	6	1	1	12	1	1	2	4	9	0,02	2	2	2	2	2	1	1	2	3402,95	8397,128	8812,424
129	6	9	6	8	8	7	5	9	8	1	1	4	2	2	3	1	1	0,02	2	1	2	2	2	1	2	1	3335,04	8229,548	8636,557
130	8	9	8	6	6	9	8	7	6	1	1	2	2	3	5	1	1	0,02	1	2	2	1	1	1	2	1	3232,33	7976,099	8370,572
131	6	5	6	9	9	9	6	9	9	1	1	2	2	1	1	1	2	0,02	1	2	2	2	2	2	2	2	3039,17	7499,462	7870,363
132	9	8	9	7	6	5	8	9	7	2	1	2	2	1	1	3	4	0,02	2	2	1	2	2	2	2	2	2762,16	6815,905	7152,998
133	7	6	7	9	9	8	10	5	9	1	1	3	2	1	2	5	13	0,02	2	1	2	2	2	1	2	2	2555,51	6305,979	6617,854
134	9	8	9	9	7	6	5	8	9	1	1	12	1	2	3	5	6	0,02	1	2	2	2	2	2	1	1	2517,90	6213,173	6520,458
135	9	10	9	5	9	9	4	6	5	4	1	1	2	1	1	4	10	0,02	2	2	1	2	2	2	2	2	2509,21	6191,737	6497,962
136	5	5	5	8	9	7	8	9	8	3	1	2	2	1	2	1	2	0,01	2	2	2	1	2	1	2	2	2201,08	5431,388	5700,008

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
137	8	4	8	6	5	9	8	7	6	2	1	1	2	1	1	1	1	0,01	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2106,34	5197,61	5454,667
138	6	8	6	8	8	9	6	9	9	1	1	12	1	1	1	1	2	0,01	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2095,10	5169,869	5425,555
139	8	6	8	10	6	5	8	9	7	1	1	1	2	1	1	1	2	0,01	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2008,23	4955,508	5200,593
140	10	8	10	5	8	8	10	5	9	14	1	12	1	2	4	1	1	0,01	1	2	2	1	2	1	2	1	1581,60	3902,747	4095,765	
141	5	10	5	4	10	6	5	8	9	2	1	1	2	1	1	1	1	0,01	2	2	2	1	2	2	2	2	1219,65	3009,62	3158,467	
142	4	5	4	8	5	8	4	6	5	2	1	2	2	1	2	3	4	0,01	2	2	1	2	2	1	2	2	1202,49	2967,252	3114,004	
143	8	4	8	8	4	10	8	8	8	2	1	1	2	1	1	5	6	0,01	2	2	2	1	2	2	2	2	954,45	2355,19	2471,671	
144	5	8	5	6	8	5	5	10	6	2	1	7	2	1	2	1	2	0,01	1	2	2	2	2	1	2	2	866,50	2138,182	2243,93	
145	9	5	9	8	9	4	9	5	8	3	1	1	2	1	2	2	3	0,01	1	2	2	2	2	1	2	2	812,23	2004,27	2103,395	
146	5	9	5	10	5	8	5	4	10	1	1	1	2	1	2	1	1	0,00	1	2	2	2	2	2	2	1	753,32	1858,883	1950,818	
147	4	5	4	5	4	8	4	8	5	1	1	2	2	1	2	3	4	0,00	2	2	1	2	2	1	2	2	572,32	1412,257	1482,103	
148	5	4	5	4	5	9	5	6	4	1	1	1	2	1	2	4	10	0,00	1	2	2	2	2	1	2	2	502,62	1240,264	1301,604	
149	6	5	6	8	6	8	6	7	8	1	1	12	1	1	1	4	5	0,00	2	2	2	2	1	2	2	2	323,77	798,9339	838,4467	
150	6	7	6	5	6	7	7	8	7	3	1	1	2	1	2	1	1	0,00	2	2	2	2	2	1	2	1	135,31	333,8979	350,4114	

Таблица К.2 – Принципы кодировки информации, использованные в базе данных

Вид информации	Принципы кодировки
Категория покупателей	Крупные – объем потребления более 2 млн р. в год. Средние – объем потребления от 200 тыс. до 2 млн р. в год. Мелкие – объем потребления до 200 тыс. р. в год
Поставки	1 – ежемесячно, 2 – реже 1 раза в месяц
Продукция	1 – не более двух наименований в заказе. 2 – от 3 до 4 наименований в заказе; 3 – 5 и более наименований в заказе
Длительность взаимоотношений с потребителем	Короткая – менее 1 года – до 2 лет. Средняя – от 2 лет до 6 лет. Продолжительная – от 6 лет и более
Типы продукции	Количество заказываемых типов продукции

Вид информации	Принципы кодировки	
Регион месторасположения компании	1 – Екатеринбург и Свердловская область. 2 – Сибирский федеральный округ. 3 – Ханты-Мансийский автономный округ. 4 – Другие города Уральского федерального округа. 5 – Центральный федеральный округ. 6 – Казахстан	
Месторасположение	1 – Екатеринбург. 2 – Свердловская область. 3 – Омск. 4 – Тюмень. 5 – Пермь. 6 – Москва. 7 – Абакан.	8 – Казахстан. 9 – Челябинск. 10 – Уфа. 11 – Ханты-Мансийский автономный округ. 12 – Курган. 13 – Кемерово. 14 – Новосибирск
Профиль_3 – профиль 3-й серии. Профиль_4 – профиль 4-й серии. Профиль_7 – профиль 7-й серии. Подоконник – подоконная доска. Профиль_Г – профиль дверной серии Г. Уплотнения – уплотнения в створку для стекла. Профиль_Арм – армируемый профиль. Штапик	1 – да, клиент приобретает данный вид продукции. 2 – нет, клиент не приобретает данный вид продукции	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

ТАБЛИЦА ШАГОВ АГЛОМЕРАЦИИ

Шаги агломерации						
Этап	Кластер объединен с		Коэффициенты	Этап первого появления кластера		Следующий этап
	Кластер 1	Кластер 2		Кластер 1	Кластер 2	
1	92	149	0,000	0	0	111
2	100	147	0,000	0	0	33
3	70	146	0,000	0	0	48
4	140	145	0,000	0	0	72
5	128	141	0,000	0	0	77
6	131	138	0,000	0	0	74
7	109	137	0,000	0	0	26
8	36	136	0,000	0	0	99
9	110	135	0,000	0	0	25
10	103	134	0,000	0	0	83
11	119	133	0,000	0	0	18
12	12	132	0,000	0	0	67
13	118	126	0,000	0	0	19
14	102	125	0,000	0	0	31
15	122	124	0,000	0	0	79
16	96	123	0,000	0	0	37
17	108	121	0,000	0	0	27
18	24	119	0,000	0	11	59
19	94	118	0,000	0	13	74
20	48	117	0,000	0	0	99
21	51	115	0,000	0	0	89
22	20	113	0,000	0	0	97
23	44	112	0,000	0	0	76
24	11	111	0,000	0	0	68
25	6	110	0,000	0	9	51
26	28	109	0,000	0	7	98
27	30	108	0,000	0	17	40
28	67	106	0,000	0	0	51
29	91	105	0,000	0	0	85
30	78	104	0,000	0	0	46
31	55	102	0,000	0	14	42
32	85	101	0,000	0	0	41
33	32	100	0,000	0	2	44
34	60	99	0,000	0	0	55
35	46	98	0,000	0	0	59
36	89	97	0,000	0	0	40
37	57	96	0,000	0	16	50
38	88	95	0,000	0	0	86
39	49	90	0,000	0	0	98
40	30	89	0,000	27	36	52



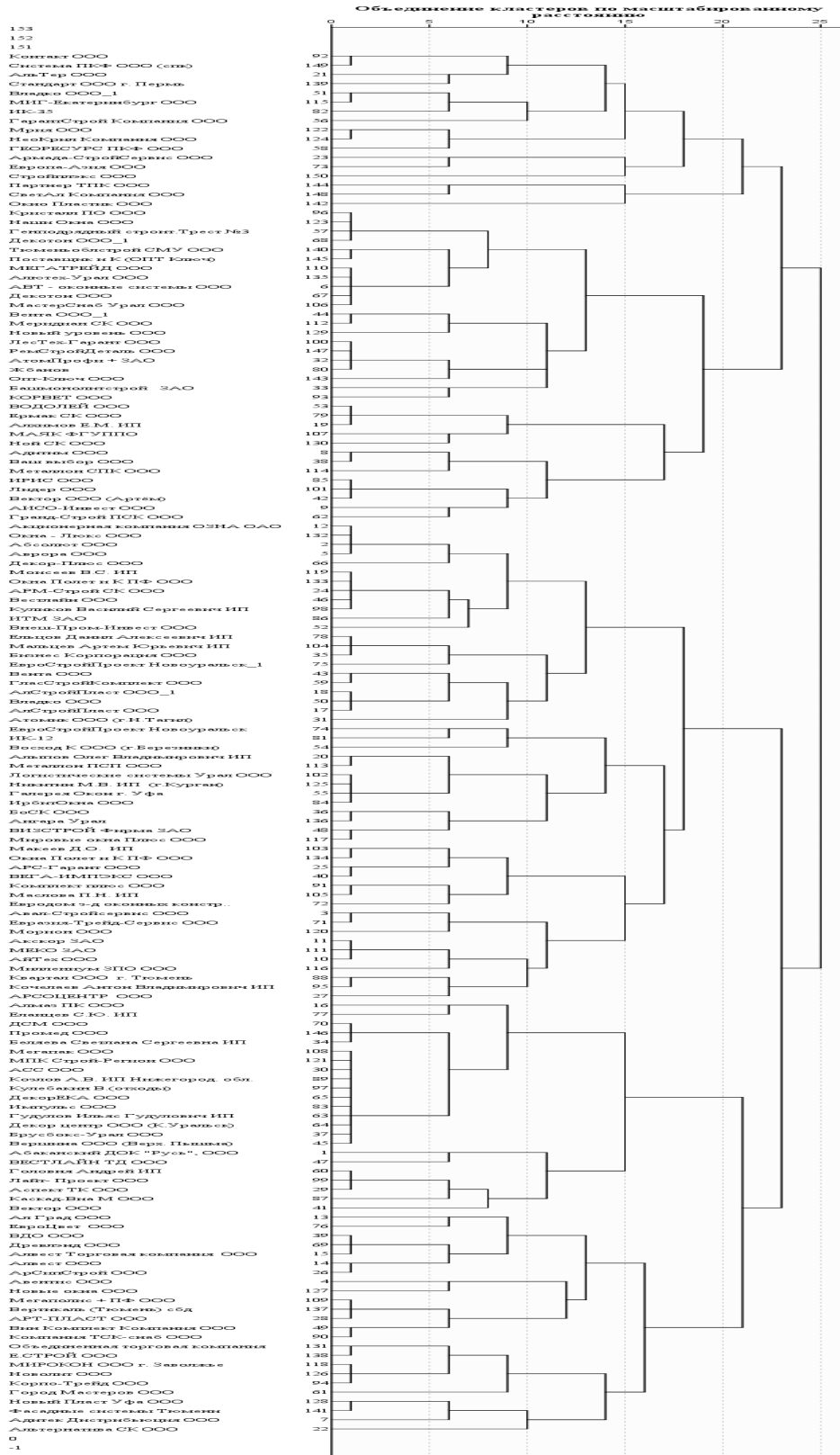
Шаги агломерации						
Этап	Кластер объединен с		Коэффициенты	Этап первого появления кластера		Следующий этап
	Кластер 1	Кластер 2		Кластер 1	Кластер 2	
41	42	85	0,000	0	32	114
42	55	84	0,000	31	0	97
43	65	83	0,000	0	0	52
44	32	80	0,000	33	0	71
45	53	79	0,000	0	0	57
46	35	78	0,000	0	30	93
47	3	71	0,000	0	0	80
48	34	70	0,000	0	3	102
49	39	69	0,000	0	0	62
50	57	68	0,000	37	0	106
51	6	67	0,000	25	28	72
52	30	65	0,000	40	43	54
53	63	64	0,000	0	0	54
54	30	63	0,000	52	53	64
55	29	60	0,000	0	34	87
56	43	59	0,000	0	0	101
57	19	53	0,000	0	45	110
58	18	50	0,000	0	0	66
59	24	46	0,000	18	35	88
60	37	45	0,000	0	0	64
61	25	40	0,000	0	0	83
62	15	39	0,000	0	49	103
63	8	38	0,000	0	0	82
64	30	37	0,000	54	60	102
65	14	26	0,000	0	0	103
66	17	18	0,000	0	58	101
67	2	12	0,000	0	12	69
68	10	11	0,000	0	24	81
69	2	5	0,000	67	0	95
70	144	148	1,000	0	0	135
71	32	143	1,000	44	0	120
72	6	140	1,000	51	4	106
73	21	139	1,000	0	0	111
74	94	131	1,000	19	6	107
75	107	130	1,000	0	0	110
76	44	129	1,000	23	0	126
77	7	128	1,000	0	5	119
78	4	127	1,000	0	0	127
79	58	122	1,000	0	15	136
80	3	120	1,000	47	0	124
81	10	116	1,000	68	0	117
82	8	114	1,000	63	0	122
83	25	103	1,000	61	10	113
84	33	93	1,000	0	0	120
85	72	91	1,000	0	29	113
86	27	88	1,000	0	38	117
87	29	87	1,000	55	0	105

Шаги агломерации						
Этап	Кластер объединен с		Коэффициенты	Этап первого появления кластера		Следующий этап
	Кластер 1	Кластер 2		Кластер 1	Кластер 2	
88	24	86	1,000	59	0	104
89	51	82	1,000	21	0	118
90	74	81	1,000	0	0	112
91	16	77	1,000	0	0	115
92	13	76	1,000	0	0	116
93	35	75	1,000	46	0	123
94	23	73	1,000	0	0	134
95	2	66	1,000	69	0	109
96	9	62	1,000	0	0	114
97	20	55	1,000	22	42	125
98	28	49	1,000	26	39	127
99	36	48	1,000	8	20	125
100	1	47	1,000	0	0	121
101	17	43	1,000	66	56	108
102	30	34	1,000	64	48	115
103	14	15	1,000	65	62	116
104	24	52	1,167	88	0	109
105	29	41	1,250	87	0	121
106	6	57	1,286	72	50	128
107	61	94	1,400	0	74	132
108	17	31	1,400	101	0	123
109	2	24	1,486	95	104	129
110	19	107	1,500	57	75	140
111	21	92	1,500	73	1	133
112	54	74	1,500	0	90	131
113	25	72	1,500	83	85	137
114	9	42	1,500	96	41	122
115	16	30	1,500	91	102	138
116	13	14	1,500	92	103	130
117	10	27	1,583	81	86	124
118	51	56	1,667	89	0	133
119	7	22	1,667	77	0	132
120	32	33	1,700	71	84	126
121	1	29	1,700	100	105	138
122	8	9	1,733	82	114	140
123	17	35	1,750	108	93	129
124	3	10	1,810	80	117	137
125	20	36	1,833	97	99	131
126	32	44	1,857	120	76	128
127	4	28	1,900	78	98	130
128	6	32	2,082	106	126	144
129	2	17	2,083	109	123	143
130	4	13	2,122	127	116	139
131	20	54	2,200	125	112	141
132	7	61	2,250	119	107	139
133	21	51	2,250	111	118	136
134	23	150	2,500	94	0	142

Шаги агломерации						
Этап	Кластер объединен с		Коэффициенты	Этап первого появления кластера		Следующий этап
	Кластер 1	Кластер 2		Кластер 1	Кластер 2	
135	142	144	2,500	0	70	146
136	21	58	2,500	133	79	142
137	3	25	2,514	124	113	141
138	1	16	2,518	121	115	145
139	4	7	2,600	130	132	145
140	8	19	2,800	122	110	144
141	3	20	2,819	137	131	143
142	21	23	2,879	136	134	146
143	2	3	2,955	129	141	147
144	6	8	3,095	128	140	148
145	1	4	3,446	138	139	147
146	21	142	3,500	142	135	148
147	1	2	3,730	145	143	149
148	6	21	3,794	144	146	149
149	1	6	4,223	147	148	0

ПРИЛОЖЕНИЕ М

ДЕНДОГРАММА КЛАСТЕРНОГО АНАЛИЗА



## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

## ДВУХЭТАПНЫЙ КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ

## Сводка для модели

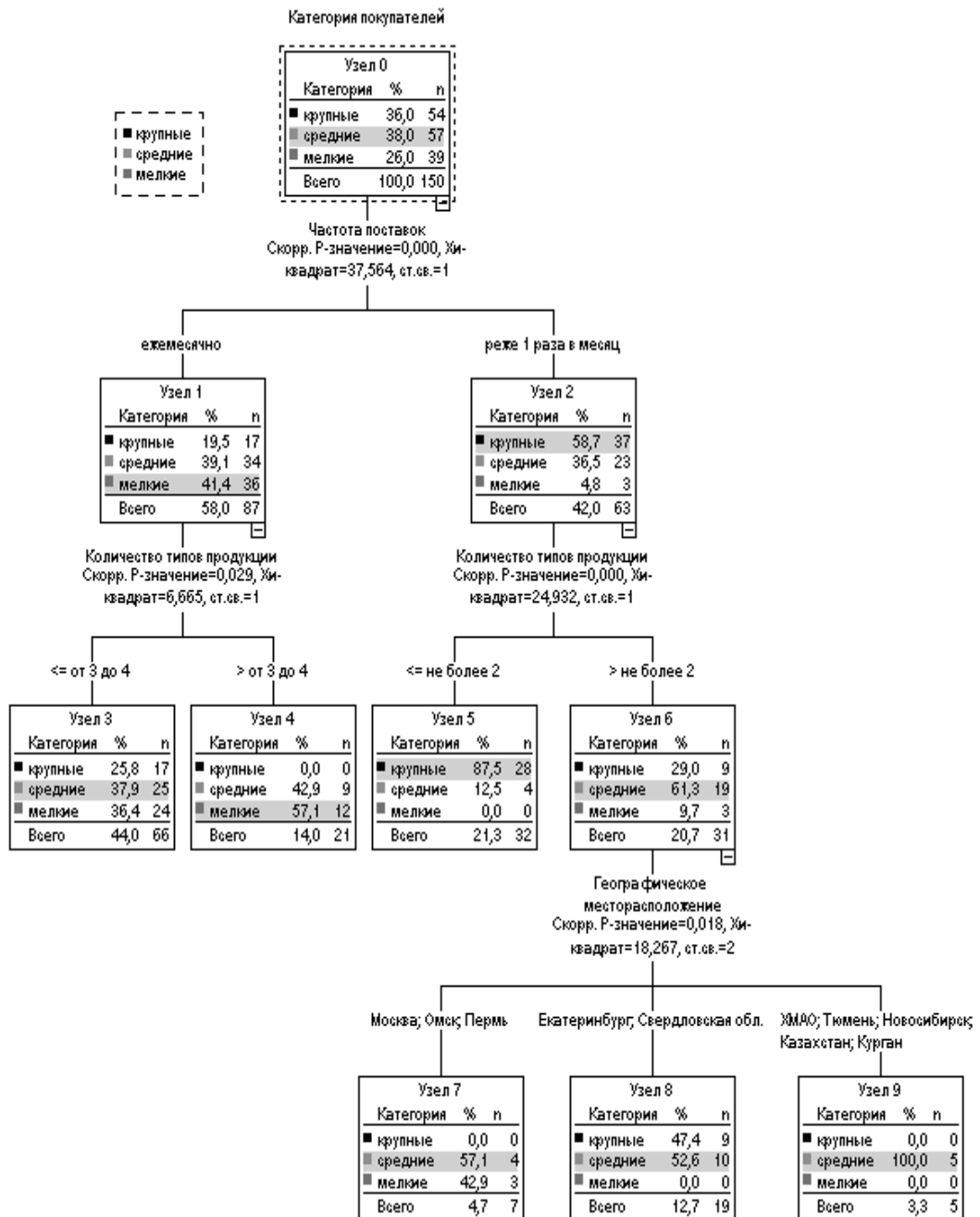
Алгоритм	Двухэтапный
Входные поля	8
Кластеры	2

## Качество кластеров



## ПРИЛОЖЕНИЕ П

## ДЕРЕВО КЛАССИФИКАЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ООО «АДЕПЛАСТ»



ПРИЛОЖЕНИЕ Р

БАЗА ДАННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ АО «АЗПТ»

Таблица Р.1 – Таблица базы данных потребителей АО «АЗПТ»

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31																															
1	9	6	3	12	1	1	2	1673568,38	4	8,54	2	2	2	2	2	2	2	1	1	9	10	9	10	9	9	8	9	11668118,71	44898920,80	47464390																															
2	10	3	3	1	2	3	5	19717275,50	3	8,38	1	2	1	1	1	1	2	2	2	10	9	10	9	10	10	9	9	11455737,07	44081676,23	46600449																															
3	10	5	3	6	2	3	5	2798243,10	1	7,14	1	2	1	2	1	1	1	2	2	10	10	9	10	9	9	10	10	9754675,45	37535991,12	39680752																															
Потребитель		CSAT		Длительность взаимодействия, лет		Категория покупателей		Частота поставок в год		Поставки		Продукция		Типы продукции		Средний оборот, р		Регион		Доля дохода, %		Туба ППУ-ОЦ		Фильеры		Скорлула ППУ		Отводы ППУ		Опоры для труб		Детали трубопровода		Услуги по изоляции		Уплотнители для ПВХ-конструкций		Антикоррозионные покрытия		Удовлетворенности сервисом		Удовлетворенность взаимодействием с персоналом		Удовлетворенность сроками оформления заявок		Удовлетворенность срокам и выполнения заказов		Соответствие технических характеристик продукции технологии потребителей		Удовлетворенность учетом индивидуальных требований потребителей к продукции		Удовлетворенность условиями оплаты		Удовлетворенность информационным обеспечением		CP, р.		CLV, р.		CLV_1, р.	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
4	9	2	3	1	2	2	3	16701003,56	4	7,10	2	2	2	2	1	1	1	2	2	9	9	10	9	10	10	9	9	9703283,07	37338233,25	39471694
5	9	7	3	12	1	2	4	1010083,63	1	5,15	1	2	2	1	2	1	1	2	2	9	10	6	10	9	9	10	10	7042303,04	27098782,10	28647173
6	10	6	3	2	2	2	3	6031133,66	1	5,13	2	1	2	2	2	2	2	1	1	10	6	9	6	10	10	9	9	7008177,31	26967466,28	28508354
7	9	9	3	7	2	2	4	1592421,97	4	4,74	1	2	1	1	2	2	1	2	2	9	9	10	9	9	9	10	10	6476380,13	24921110,76	26345072
8	10	9	3	12	1	2	4	906022,11	1	4,62	1	2	2	1	2	1	1	2	2	10	10	10	10	10	10	6	9	6316786,16	24306993,13	25695865
9	9	7	3	12	1	1	2	880855,12	1	4,49	2	1	2	2	2	2	2	2	1	9	10	8	10	6	6	9	10	6141321,92	23631806,75	24982099
10	10	6	3	1	2	1	2	10291614,79	4	4,37	2	2	2	1	2	2	2	2	1	10	8	9	8	9	9	10	6	5979428,19	23008839,69	24323537
11	6	5	3	4	2	1	2	2567565,35	1	4,36	1	2	2	2	2	1	2	2	2	6	9	10	9	10	10	9	5967021,87	22961100,17	24273069	
12	9	4	3	7	2	2	3	1158788,95	4	3,45	2	2	1	2	2	2	2	1	1	9	10	9	10	10	10	8	10	4712794,64	18134833,78	19171036
13	10	9	3	7	2	2	4	929801,95	4	2,77	1	2	1	2	2	1	1	2	2	10	9	9	9	8	8	9	10	3781504,54	14551229,46	15382669
14	10	6	3	12	1	2	3	299559,27	6	1,53	1	2	2	1	2	1	2	2	2	10	9	9	9	9	9	10	8	2088527,21	8036652,69	8495857
15	8	4	3	12	1	3	5	290225,94	4	1,48	1	2	1	1	2	2	1	2	1	8	8	8	9	10	10	9	9	2023455,24	7786255,75	8231153
16	9	8	3	8	2	1	2	385131,45	4	1,31	2	2	2	2	1	2	2	2	1	9	9	6	8	9	9	9	10	1790090,98	6888270,09	7281857
17	10	6	3	2	2	1	2	1476886,71	4	1,26	2	2	1	2	2	2	2	2	1	10	8	9	6	9	9	8	9	1716142,35	6603715,77	6981044
18	9	4	3	12	1	2	3	244628,96	2	1,25	2	1	2	2	2	2	2	1	1	9	6	10	9	8	9	9	9	1705553,10	6562968,32	6937968
19	9	7	3	2	2	1	2	1418205,85	3	1,21	2	1	2	2	2	2	1	2	2	9	9	10	10	9	8	10	9	1647955,20	6341331,60	6703668
20	8	3	3	1	2	2	4	2784952,44	4	1,18	1	2	2	1	2	1	1	2	2	8	10	10	10	8	6	9	8	1618057,37	6226284,75	6582047
21	6	9	3	12	1	1	2	225416,67	3	1,15	1	2	2	2	2	2	1	2	2	6	10	6	10	6	9	10	6	1571605,00	6047536,04	6393085
22	9	2	3	12	1	1	2	223778,19	6	1,14	2	1	2	2	2	2	2	2	1	9	10	9	6	9	10	9	9	1560181,55	6003578,61	6346616
23	6	6	3	12	1	2	3	222354,31	2	1,13	1	2	2	1	2	2	1	2	2	6	6	9	9	10	10	8	10	1550254,22	5965378,24	6306233
24	9	8	3	12	1	2	4	2631320,73	5	1,12	1	2	1	2	2	1	1	2	2	9	9	6	9	10	10	6	10	1531136,93	5891814,89	6228466
25	7	5	3	1	2	2	3	219612,30	4	1,12	2	2	2	1	1	2	2	2	1	7	9	10	6	10	6	9	10	1528797,34	5882812,18	6218949
26	6	7	3	1	2	3	5	2535112,41	1	1,08	1	2	1	1	2	1	1	2	2	6	6	9	10	6	9	10	6	1472900,31	5667720,39	5991567
27	8	6	3	12	1	2	4	207425,69	1	1,06	1	2	2	1	2	1	1	2	2	8	10	8	9	9	9	10	9	1446171,88	5564869,40	5882839
28	8	4	3	3	2	2	4	201162,82	1	1,03	2	2	2	2	1	2	1	1	1	8	9	6	8	9	6	10	9	1414344,64	5442398,19	5753370
29	6	2	3	12	1	2	3	811442,71	3	1,03	1	2	1	2	2	2	1	2	2	6	8	9	6	6	10	6	6	1402507,15	5396847,52	5705217
30	9	9	2	12	1	1	2	194004,21	3	,99	2	2	2	2	2	2	2	1	1	9	6	10	9	10	9	9	10	1352597,32	5204794,48	5502190
31	9	2	2	12	1	1	2	191593,18	6	,98	2	2	2	1	2	1	2	2	2	9	9	10	10	9	8	9	9	1335787,67	5140110,95	5433811
32	8	6	2	5	2	1	2	453865,78	1	,96	2	1	2	2	2	2	2	2	1	8	10	10	10	8	6	6	8	1318480,10	5073511,43	5363406
33	6	3	2	12	1	2	4	175227,84	6	,89	1	2	2	1	2	1	1	2	2	6	10	6	10	6	9	10	6	1221688,52	4701057,42	4969670
34	9	1	2	1	2	2	3	1094692,29	1	,47	1	2	2	2	2	1	1	2	2	9	10	9	6	9	10	9	9	649216,84	2498186,39	2640930
35	10	6	2	1	2	1	2	1117412,80	4	,47	2	1	2	2	2	2	2	2	1	10	6	9	9	10	10	8	10	636016,22	2447390,42	2587231
36	10	5	2	12	1	2	4	83709,65	7	,43	1	2	2	1	2	1	1	2	2	10	9	6	9	10	10	6	10	583623,65	2245783,81	2374105



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
37	10	6	2	2	2	3	5	468206,38	1	,40	1	2	2	2	1	1	1	2	1	10	9	10	6	10	6	9	10	544055,81	2093526,75	2213148
38	6	6	2	12	1	1	2	76297,16	4	,39	2	2	1	2	2	2	2	2	1	6	6	8	10	6	9	10	6	531943,76	2046919,61	2163878
39	9	4	2	2	2	2	3	433384,65	5	,37	1	2	2	1	2	2	1	2	2	9	10	6	8	9	9	10	9	503592,96	1937825,70	2048551
40	9	6	2	1	2	1	2	847553,71	1	,36	2	1	2	2	2	2	2	2	1	9	8	8	6	9	6	10	9	492428,71	1894865,66	2003136
41	6	2	2	8	2	1	2	98718,55	1	,34	2	2	1	2	2	2	1	2	2	6	6	6	8	6	10	6	6	458843,80	1765630,95	1866517
42	10	3	2	4	2	2	3	183198,00	1	,31	2	2	2	2	2	1	2	1	1	10	8	8	6	10	8	9	10	425752,14	1638294,24	1731904
43	8	4	2	2	2	1	1	324092,86	6	,28	2	2	2	2	2	2	2	1	2	8	6	9	8	8	6	9	8	376595,90	1449141,01	1531943
44	6	6	2	12	1	2	3	53064,73	4	,27	2	2	2	1	2	1	1	2	2	6	8	6	9	6	8	6	6	369967,31	1423634,21	1504979
45	8	6	2	12	1	2	3	48877,89	6	,25	2	1	1	2	2	2	2	1	2	8	9	10	6	8	6	10	8	340776,67	1311308,64	1386235
46	9	3	2	1	2	1	1	572293,99	2	,24	2	2	2	2	2	2	2	1	2	9	6	10	10	6	8	8	6	332502,81	1279470,81	1352578
47	6	6	2	12	1	1	2	46302,65	7	,24	2	2	2	1	2	1	2	2	2	6	10	8	10	8	9	6	8	322822,09	1242219,39	1313198
48	10	3	2	12	1	1	1	40998,11	4	,21	1	2	2	2	2	2	2	2	2	10	10	6	8	9	6	8	9	285838,82	1099907,77	1162755
49	10	4	1	10	2	2	3	45179,19	5	,19	1	2	1	2	2	2	1	2	2	10	8	9	6	6	10	6	6	262491,11	1010065,77	1067780
50	8	7	1	2	2	1	1	202057,88	3	,17	2	1	2	2	2	2	2	2	2	8	6	8	9	10	10	8	10	234791,25	903476,73	955100,3
51	6	7	1	12	1	1	1	30535,77	1	,16	2	2	2	2	2	2	2	1	2	6	9	6	8	10	8	9	10	223911,28	861610,59	910842
52	9	3	1	12	1	1	2	32115,79	1	,16	2	2	1	2	2	2	1	2	2	9	8	10	6	8	6	6	8	212895,42	819221,57	866030,9
53	8	4	1	2	2	2	3	156180,43	4	,13	2	2	1	2	2	1	1	2	2	8	6	9	10	6	9	10	6	181481,65	698341,40	738243,8
54	6	3	1	6	2	2	3	46615,36	3	,12	1	2	2	1	2	1	2	2	2	6	10	9	9	9	8	10	9	162501,14	625304,41	661033,5
55	10	5	1	12	1	2	3	18331,84	4	,09	2	2	2	2	1	2	1	2	1	10	9	6	9	8	6	8	8	127809,62	491811,41	519912,9
56	9	7	1	12	1	1	1	16110,47	1	,08	2	2	2	2	2	2	1	2	2	9	9	9	6	6	10	6	6	114333,08	439953,69	465092,1
57	6	6	1	12	1	1	1	14750,00	3	,08	2	2	2	2	2	2	2	1	2	6	6	8	9	10	9	9	10	112322,22	432215,90	456912,2
58	9	6	1	6	2	1	2	16398,89	1	,08	2	2	1	2	2	2	1	2	2	9	9	10	8	9	9	8	9	102837,00	395716,78	418327,5
59	8	6	1	6	2	1	1	13799,12	4	,07	2	2	2	2	2	2	2	1	2	8	8	6	10	9	6	6	9	96207,49	370206,41	391359,6
60	10	6	1	4	2	1	2	36744,33	6	,06	2	2	1	2	2	2	2	1	2	10	10	9	6	6	9	10	6	85393,83	328595,45	347371
61	6	6	1	1	2	2	4	130111,71	1	,06	1	2	1	2	2	1	1	2	2	6	6	6	9	9	8	9	9	75594,90	290889,19	307510,2
62	9	4	1	4	2	1	2	9483,14	3	,05	1	2	2	2	2	2	1	1	2	9	9	9	6	8	10	9	8	66116,45	254416,11	268953,1
63	6	6	1	1	2	1	1	7120,55	5	,04	2	1	2	2	2	2	2	2	2	6	6	9	9	10	6	6	10	57400,75	220878,08	233498,8
64	9	6	1	4	2	1	2	7797,26	1	,04	1	2	2	2	2	2	1	2	2	9	9	10	9	6	9	9	6	55742,28	214496,31	226752,4
65	9	6	1	1	2	1	1	7342,29	1	,04	2	2	2	2	2	2	2	1	2	9	9	6	10	9	6	8	9	55574,21	213849,57	226068,7
66	10	7	1	3	2	1	2	95652,69	4	,04	2	2	1	2	2	2	1	2	2	10	10	7	6	6	9	10	6	54362,47	209186,80	221139,5
67	6	6	1	1	2	2	4	7995,16	4	,04	1	2	2	1	2	1	2	2	1	6	6	6	7	9	9	6	9	51190,42	196980,72	208236
68	7	4	1	1	2	1	2	8233,04	4	,04	2	2	2	2	2	2	2	1	1	7	7	7	6	9	10	9	9	49644,47	191031,92	201947,2
69	6	5	1	2	2	1	1	6370,16	6	,03	2	2	2	2	2	2	2	1	2	6	6	6	7	10	6	6	10	44412,78	170900,40	180665,4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
70	8	4	1	1	2	1	1	5801,37	6	,03	2	2	2	2	1	2	2	2	2	8	7	8	6	6	7	9	6	43797,31	168532,04	178161,8
71	6	5	1	1	2	1	2	75382,63	1	,03	2	2	2	1	2	2	2	1	2	6	6	6	8	7	9	9	7	40447,14	155640,59	164533,7
72	7	9	1	3	2	1	2	13029,95	1	,02	2	2	2	2	1	2	2	2	1	7	8	9	6	9	6	10	9	22711,21	87392,73	92386,24
73	6	6	1	1	2	1	1	13861,80	2	,01	2	2	2	2	2	2	1	2	2	6	6	6	7	6	9	6	6	8053,71	30990,66	32761,43
74	7	6	1	1	2	1	1	570,90	1	,00	2	2	2	2	2	2	2	2	1	7	7	9	7	9	9	7	9	3980,28	15316,12	16191,26

Таблица Р.2 – Принципы кодировки информации, использованные в базе данных

Вид информации	Принципы кодировки
Категория покупателей	Крупные – доля потребителя в год в общем доходе компании более 1 %. Средние – от 0,2 до 1 %. Мелкие – менее 0,2 %
Поставки	1 – ежемесячно. 2 – реже 1 раза в месяц
Продукция	1 – не более двух наименований в заказе. 2 – от 3 до 4 наименований в заказе. 3 – 5 и более наименований в заказе
Типы продукции	Количество заказываемых типов продукции
Регион месторасположения компании	1 – Екатеринбург и Свердловская область. 2 – Сибирский федеральный округ. 3 – Ханты-Мансийский автономный округ. 4 – Другие города Уральского федерального округа. 5 – Ямало-Ненецкий автономный округ. 6 – Центральный федеральный округ. 7 – Казахстан

Вид информации	Принципы кодировки
Фильтры для экструзии. Уплотнители для ПВХ конструкций. Труба ППУ-ОЦ. Скорлупа ППУ. Отводы для труб ППУ. Опоры для труб ППУ. Детали для трубопроводов. Изоляция труб. Антикоррозийные покрытия	1 – да, клиент приобретает данный вид продукции. 2 – нет, клиент не приобретает данный вид продукции

## ПРИЛОЖЕНИЕ С

**АНКЕТА ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ УРОВНЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ  
БИЗНЕС-ПОТРЕБИТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТАМИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ  
С МАЛЫМ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Уважаемые клиенты!

Просим Вас оценить уровень удовлетворенности взаимодействием с нашей компанией по предложенным ниже критериям по 10-балльной шкале, где 1 – наименее удовлетворен, 10 – наиболее удовлетворен.

Будем очень благодарны за Ваши ответы!

Показатель удовлетворенности	Балл
1. Удовлетворенность сервисом	
2. Удовлетворенность взаимодействием с персоналом компании	
3. Удовлетворенность сроками оформления заявок, заключения договоров	
4. Удовлетворенность сроками выполнения заказов	
5. Соответствие технических характеристик продукции технологии бизнес-потребителей	
6. Удовлетворенность учетом индивидуальных требований потребителей к продукции	
7. Удовлетворенность условиями оплаты за промышленные товары и услуги	
8. Удовлетворенность информационным сопровождением потребителей	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Т

## РЕЗУЛЬТАТЫ ДИСПЕРСИОННОГО АНАЛИЗА

Таблица Т.1 – Результаты корреляционного анализа для ООО «Адепласт»

		Доля дохода	Уровень удовлетворенности потребителей, CSAT_1
Доля дохода	Корреляция Пирсона	1	,523**
	Значимость (двухсторонняя)		,000
	N	150	150
Уровень удовлетворенности потребителей, CSAT_1	Корреляция Пирсона	,523**	1
	Значимость (двухсторонняя)	,000	
	N	150	150
Примечание. * Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).			

Таблица Т.2 – Результаты однофакторного дисперсионного анализа для ООО «Адепласт»

ANOVA					
Доля дохода					
	Сумма квадратов	Ст. св.	Средний квадрат	F	Значимость
Между группами	85,086	6	14,181	23,599	,000
Внутри групп	85,930	143	,601		
<i>Всего</i>	<i>171,016</i>	<i>149</i>			

Таблица Т.3 – Результаты корреляционного анализа для АО «АЗПТ»

		Доля дохода	Уровень удовлетворенности
Доля дохода потребителя в общем объеме продаж, %	Корреляция Пирсона	1	,601**
	Значимость (двухсторонняя)		,000
	N	74	74
Уровень удовлетворенности	Корреляция Пирсона	,601**	1
	Значимость (двухсторонняя)	,000	
	N	74	74
Примечание. * Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).			

Таблица Т.4 – Результаты однофакторного дисперсионного анализа для АО «АЗПТ»

ANOVA					
Доля дохода					
	Сумма квадратов	Ст. св.	Средний квадрат	<i>F</i>	Значимость
Между группами	179,747	4	44,937	23,349	,000
Внутри групп	132,796	69	1,925		
<i>Всего</i>	<i>312,543</i>	<i>73</i>			

## ПРИЛОЖЕНИЕ У

**РЕЗУЛЬТАТЫ КОРРЕЛЯЦИОННОГО АНАЛИЗА  
МЕЖДУ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ  
И ИХ ПОЖИЗНЕННОЙ ЦЕННОСТЬЮ**

Таблица У.1 – Результаты корреляционного анализа для ООО «Адепласт», 2018 г.

Корреляции				
			Уровень удовлетворенности клиентов	<i>CLV</i>
Ро Спирмена	Уровень удовлетворенности клиентов	Коэффициент корреляции	1,000	0,524*
		Значимость (двухсторонняя)	.	0,000
		<i>N</i>	150	150
	<i>CLV</i>	Коэффициент корреляции	0,524*	1,000
		Значимость (двухсторонняя)	0,000	.
		<i>N</i>	150	150
Примечание. * Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).				

Таблица У.2 – Результаты корреляционного анализа для АО «АЗПТ», 2018 г.

Корреляции				
			Уровень удовлетворенности клиентов	<i>CLV</i>
Ро Спирмена	Уровень удовлетворенности клиентов	Коэффициент корреляции	1,000	,601*
		Значимость (двухсторонняя)	.	,000
		<i>N</i>	74	74
	<i>CLV</i>	Коэффициент корреляции	,601*	1,000
		Значимость (двухсторонняя)	,000	.
		<i>N</i>	74	74
Примечание. * Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).				