

Л.М. Божко

Кафедра менеджмента ТвГУ

## ПРИНЦИПЫ ВЫБОРА И КЛАССИФИКАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

The marketing strategy of change management is developed on the principles. The choice hangs on marketing penetration in transition. For a problem solving the author proposes series of marketing strategies of change management.

Маркетинговая стратегия управления организационными изменениями – это генеральное направление разработки и реализации организационных изменений в целях обеспечения рыночного потенциала и конкурентоспособности организации, основанное на взаимодействии организации с внешней средой.

На основе изучения концептуальных положений стратегического менеджмента, изучения сформулированных современных детерминант стратегического развития [7: 286-289], оценки моделей управления изменениями [3], изучения особенностей стратегии и концепции маркетинга инновационных проектов [6: 84-119] выделим следующие детерминанты разработки и реализации маркетинговой стратегии в управлении изменениями:

1. Ориентация на потребителей продукции организации и их потребности как основного стратегического актива организации. Потребитель, являясь участником взаимодействия производства и потребления, тем звеном в экономической цепочке, которое обеспечивает существование организации посредством приобретения ее товаров, становится и участником процесса изменений. Конечно, вряд ли отдельно взятый потребитель будет осуществлять план изменений в организации, но потребитель выступает инициатором организационных изменений и дает оценку их результатов. Иными словами, изменение вкусов и предпочтений потребителей, их платежеспособности является внешней причиной для проведения изменений, а разница в выручке после изменений и до них будет являться одним из способов оценки результата.

2. Разделение маркетинговой философии между участниками процесса изменений в организации. Понимание неизбежности постоянных изменений, связи между достижением маркетинговых целей, степени удовлетворения потребностей потребителей и вознаграждением за труд каждого работника вкупе с разделением принципов маркетинга и пониманием современных маркетинговых концепций не оставит персонал равнодушным к



стратегическим и маркетинговым целям организации и изменениям как средству их достижения.

3. Использование инновационных элементов в составе программ изменений обеспечит гибкость планирования изменений в организации, позволит заранее предвидеть возможное сопротивление со стороны технической системы, снизит издержки на проведение изменений и тем самым повысит эффективность процесса изменений, будет являться самостоятельным конкурентным преимуществом организации в процессах повышения адаптивности организации к меняющимся условиям.

4. Наличие инновационной составляющей в самом результате изменений. Повышение адаптивности организации как цель изменений сопряжена с внедрением в организацию определенных новшеств, обеспечивающих организацию конкурентными преимуществами в будущем. Практическая польза от инноваций для экономики организации описана в учебниках по инновационному менеджменту. Под маркетинговым углом зрения она заключается в том, что инновации способствуют повышению имиджа организации, позволяют дифференцировать способы удовлетворения потребностей через дифференцированные товары, являются средством демонстрации заботы о потребителях организации, заботы о сотрудниках (внутренних потребителях) в процессе выполнения ими трудовых операций, усиливают взаимодействие производителей и конечных потребителей, являются источником получения экономической прибыли.

5. Учет социально-демографических, психологических, культурных особенностей персонала организации, в которой проводятся изменения. Результаты предварительного маркетингового исследования и сегментации персонала дадут информацию о характеристиках внутренних клиентов, как называются в терминах внутреннего маркетинга сотрудники организации. В противном случае программы изменений будут разрабатываться вслепую, а результат изменений будет непредсказуем, как в случае вывода на рынок нового товара без предварительного исследования вкусов и предпочтений потребителей.

6. Определение и учет факторов мотивации персонала организации, особенно участников процесса изменений. Включение в программу изменений мотивов и стимулов, на которые откликнутся сотрудники, в составе мотивации инициативы, активного участия, поддержки изменений сгладит сопротивление изменениям, создаст творческую атмосферу и позитивный настрой.

Маркетинговая стратегия управления организационными изменениями зависит от степени проникновения маркетинга в процесс изменений. По этому критерию можно выделить следующие стратегии:

1. *Стратегия устранения симптомов.* Такая стратегия является следствием косности производственной системы предприятия, когда производство в экономических показателях еще может оставаться эффективным, но используются отсталые технологии, продукция даже при наличии некоторой потребительской ценности признается на рынке устаревшей (показательный пример – автомобили АвтоВАЗа). Продукция оказывается не вос-



требуемой рынком в той мере, какая соответствовала бы притязаниям руководства по объему продаж и прибыли, но все равно производится в большем или в меньшем количестве, поскольку она крепко привязана к имеющимся технологиям. В этом случае изменения направлены не на первопричины всех бед — отсутствие понимания неизбежности коренных изменений и признания своей маркетинговой неадекватности, а на некоторые незначительные улучшения производственно-сбытовой системы. Такие мероприятия могут несколько улучшить экономическое состояние организации в оперативном режиме, но смазывают общую симптоматику, ведут к стратегически необоснованному расходованию ресурсов и тем самым только затрудняют стратегическое выздоровление. Здесь может использоваться широкий арсенал средств: сокращение расходов, которое принимает постоянный характер, сокращение персонала, лоббирование интересов организации, вменение продукции организации ее работникам в счет заработной платы, замена топ-менеджеров без смены парадигмы управления. Маркетинг если и задействуется, то только на уровне оперативных мероприятий (проведение отдельных рекламных акций, предоставление скидок на отдельные группы товаров, премирование торговых организаций и др.), дающих краткосрочный эффект.

Все остальные стратегии направлены не на оттягивание, а на предотвращение разрушения организации и потому являются конструктивными.

2. *Стратегия системного маркетингового управления изменениями (стратегия адаптирующего маркетинга)*. Маркетинг понимается как система рыночной ориентации управления всей деятельностью организации. В этом случае управление изменениями пропитывается логикой ориентированного на потребителей организации предпринимательского мышления. Управленческая функция маркетинга не сводится только к выстраиванию организационных маркетинговых структур или координации действий маркетинговой службы с другими подразделениями, как в традиционном маркетинге. Она расширяется за счет управления организационными изменениями во всей организации. Контрольная функция маркетинга распространяется на процессы изменений и результаты изменений. В качестве критериев контроля выступают не столько внутренние, сколько внешние, рыночные показатели. Иными словами, результаты изменений оцениваются не только по затраченным усилиям, материальным ресурсам, времени (все это мало интересует потребителей), но и по показателям конкурентоспособности организации и товара в сравнении с конкурентами и их товарами, по степени удовлетворения потребностей потребителей. Обязательной является оценка рыночного потенциала принимаемых новшеств и результатов изменений, т.к. от него зависит стратегическая устойчивость организации. Производственная функция маркетинга активизируется в сфере НИОКР, производственно-сбытовых инноваций. Она проявляется в выстраивании бизнес-процессов от получения сырья, материалов для производства до послепродажного обслуживания. Задачей маркетингового воздействия на производство является не только выпуск новых товаров как результат изменений, но и обеспечение гибкости производственно-сбыто-



вой системы как условия для постоянного обновления ассортимента новых товаров. Для проведения изменений отбираются те модели изменений, которые в большей степени ориентированы на взаимодействие с внешним окружением.

3. *Стратегия маркетингового участия в изменениях.* В отличие от предыдущей стратегии здесь влияние маркетинга на процесс изменений ограничено и зависит от уровня развития маркетинга в организации. При высоком уровне развития маркетинг понимается как рыночная концепция управления всей деятельностью организации, при низком – как сбытовая и рекламная деятельность. В управлении изменениями активнее других действует исследовательское направление деятельности маркетинга. В зависимости от степени участия маркетинга в изменениях проводится исследование внешней среды комплексно или по выбранным направлениям (потребители, конкуренты и др.), исследования могут быть эпизодическими (только до изменений или до и после изменений) или постоянными (до, в период и после проведения изменений). Производственная функция маркетинга проявляется в предложении рекомендаций службам НИОКР и производственным подразделениям по товарному ассортименту (включая производство новых товаров). Контрольная функция в основном касается сферы продвижения и реализации товаров и практически не распространяется на процесс и результаты изменений. Для проведения изменений могут использоваться различные модели изменений, для успешного применения которых в той или иной мере привлекаются методы маркетинга. В настоящее время стратегия маркетингового участия в изменениях является наиболее распространенной при проведении изменений.

4. *Стратегия внутреннего маркетинга.* При реализации такой стратегии используются отдельные приемы маркетинга для исследования внешней среды и обеспечения адекватного с ней взаимодействия. Но основное внимание маркетинга сосредоточено на внутренней среде, точнее – на персонале организации. Управление изменениями осуществляется с использованием тех моделей, которые построены на принципах партисипативности. Поэтому изменения могут проходить несколько дольше, но зато с меньшим сопротивлением персонала, результаты изменений успешнее приживаются в системе управления. Объектами пристального внимания при проведении изменений выступают корпоративная культура и социально-психологические отношения. Реализация такой стратегии может явиться начальным этапом в серии организационных изменений, когда первоначально ставка делается на укрепление отношений в коллективе, формирование команды, развитии трудового потенциала – все это становится как самостоятельным фактором конкурентоспособности организации, так и условием для эффективных изменений в других сферах организации (корпоративной стратегии, технологической подсистеме и др.). В настоящее время сущность внутреннего маркетинга – одна из наименее изученных сторон маркетинга, но уже есть интересные и полезные с точки зрения практической применимости результаты исследования внутреннего маркетинга [см. 4]. Полагаем, что с развитием методологии внутреннего маркетинга возмож-



ности его использования в управлении изменениями существенно расширяются.

Помимо рассмотренных маркетинговых стратегий управления изменениями, которые будем считать основными, можно использовать универсальные стратегии маркетинга, но адаптированные для управления изменениями. В частности, на основе разработанных М. Портером подходов к разработке стратегии предложим маркетинговые стратегии для управления изменениями. Обратим внимание, что несмотря на сходство в названиях рассматриваемых стратегий изменений и классических формулировках маркетинговых стратегий, у них разные основы для выделения. Здесь признаком классификации стратегий является дифференциация отношения руководства к изменениям.

*Стратегия лидерства по издержкам на проведение изменений.* Преимущество в отношении издержек достигается за счет того, что изменения в организации проводятся довольно часто, а система управления отличается гибкостью. В этом случае накапливается опыт проведения изменений, учитываются ошибки прошлых перемен, снижается сопротивление персонала к изменениям, т.к. они являются привычным явлением. Если изменения проводятся редко, то издержки на их проведение выше. Бесспорно, затраты на проведение изменений зависят от стоимости внедряемых новшеств; но совокупные затраты (в том числе и сроки проведения изменений) зависят от адаптивности организации. Частота проводимых изменений обеспечивает гибкость организации, которая, в свою очередь, снижает издержки на проведение последующих изменений. Гибкость организации является конкурентным преимуществом, обеспечивающим более низкие, чем у конкурентов, затраты на их проведение.

*Стратегия дифференциации подходов к изменениям.* Предположим, что организация, взвесив все за и против, остановилась на определенной модели или подходе к проведению изменений, и каждое изменение осуществляется по выбранной схеме. При возникновении потребности в изменениях запускается пусть несколько модернизированный, но всегда один и тот же алгоритм проведения изменений. За счет механизированного управления изменениями снижаются затраты на их проведение и возможно достижение лидерства по издержкам, т.е. так можно реализовывать предыдущую стратегию. Но конвейерное осуществление изменений не учитывает особенности конкретного изменения и характер самих перемен (экстренный или эволюционный). На принимаемые решения по поводу изменений влияет то, в какой сфере они проводятся: стратегия, культура, оргструктура, технология производства или технология сбыта и т.д. Подход к управлению изменениями может отличаться даже тогда, когда изменения осуществляются в одной подсистеме. Например, в подсистеме «персонал» в разных подразделениях одной организации могут присутствовать отличающиеся характеристики: мировоззрения, мотивы, инициатива, готовность к переменам и проч. Качество персонала также может быть неоднородным. Поэтому в зависимости от сферы проведения изменений, ограничений по срокам и бюджету и других условий изменения проводятся с использова-



нием разных подходов и моделей управления. В этом и заключается дифференцированное управление изменениями.

*Стратегия концентрации усилий на изменениях.* Данная стратегия основывается на том, что каждое изменение уникально, поэтому проблему управления изменениями необходимо решать каждый раз заново. Организация может учитывать предыдущие результаты изменений, но они мало влияют на предстоящие изменения. Новые условия внешней среды, новое состояние внутренней среды, новые возможности, новые варианты решения возникающих проблем, в конце концов, другой руководитель проекта изменений – все это расценивает каждое изменение как новое. Поэтому каждый раз отбираются новые факторы для успешных перемен: руководитель, команда, ресурсы, модель управления, методики проведения перемен. Стратегия концентрации усилий на изменениях означает сосредоточение на целях изменений, которые выходят на первый план в управлении организацией. Изменения проводятся не попутно, в дополнение к основным направлениям развития компании, а приобретают особую важность, т.к. от них зависит выживание организации или они сопряжены с значительным расходом ресурсов. На изменения направлено все внимание менеджеров. Стратегия концентрации усилий на изменениях более затратная, чем стратегия лидерства по издержкам на проведение изменений и стратегия дифференциации подходов к изменениям. Но она может обеспечить прорыв в развитии организации, дать больший потенциал результатам изменений, что скажется на удлинении сроков действия достигнутых после изменений конкурентных преимуществ. Стратегия концентрации усилий применяется тогда, когда значимость изменений очень высока или они проводятся редко.

Маркетинговые стратегии управления изменениями на практике могут в той или иной мере сочетаться, дополнять друг друга. Например, не связанные с глобальными целями организации изменения могут проводиться с использованием стратегии лидерства по издержкам на проведение изменений. Но при возникновении угрожающих существованию ситуаций изменения проводятся на основе стратегии концентрации усилий на изменениях.

Организация должна разработать свою стратегию управления изменениями в соответствии с характером внешних колебаний, приоритетами руководства, направлением формирования конкурентных преимуществ. Главное, чтобы управление изменениями осуществлялось не стихийно, бессистемно, а рационально.

Какие бы причины – рыночные или нет – не вызывали изменения, надо стремиться к тому, чтобы организация посредством их проведения укрепляла свой рыночный потенциал, а маркетинговые стратегии управления изменениями могут при этом оказать существенную пользу.

---

1. Андреева Т.Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций/Т.Е. Андреева//Вестник С.-Петерб. ун-та. – Сер. Менеджмент. – 2004. – Вып. 2 (№ 16). – С. 33-50.



2. Божко Л.М. Развитие маркетингового инструментария в управлении преобразованиями на предприятии: монография / Л. М. Божко. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2007. – 168 с.
3. Божко Л.М. Оценка моделей проведения внутрифирменных изменений / Л.М. Божко // Эффективность управления как комплексная проблема: материалы Межрегион. науч. конф., Тверь, 11-12 мая 2006 г. – Часть 1. – Тверь: ТФ МГЭИ, 2006. – С. 33-38.
4. Голубкова Е.Н. Управление внутренним маркетингом/ Е.Н. Голубкова, О.З. Михайлов//Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 1 (69). – С. 60-70.
5. Распопов В.М. Управление изменениями: учеб. пособие/ В.М. Распопов. – М.: Магистр, 2009. – 333 с.
6. Титов А.Б. Маркетинг и управление проектами/А.Б. Титов. – СПб.: Питер, 2001. – 240 с.
7. Третьяк О.А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления: учебник/О.А. Третьяк. – М.: ИНФРА-М, 2005. – XII. – 403 с.

**Е.А. Заруцкая**

*Кафедра менеджмента ТвГУ*

## ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ И ЕЕ ВИДЫ

The article considers the contents and kinds of the clients loyalty program.

В современных условиях компаниям нелегко добиться устойчивого положения на рынке. В условиях высокого уровня конкуренции, агрессивного ценообразования, широкого ассортимента товаров организациям приходится прилагать немало усилий для дальнейшего удержания имеющихся позиций на рынке. Традиционные рекламные акции, объявления не приводят к ощутимым результатам.

С другой стороны, на рынке ситуация сложилась таким образом, что власть во взаимоотношениях «компания-клиент» перешла в руки покупателя; клиент становится ключевой фигурой, неким центром для компании, так как именно от него зависит положение компании относительно конкурентов.

Поэтому основным фактором успеха большинства предприятий является верность потребителей или другими словами их лояльность. Именно наличие этой лояльности, т.е. благоприятного отношения потребителей к данной компании, продукту и является основой для стабильного объема продаж, что в свою очередь является стратегическим показателем успешности компании.

Анализ источников показывает, что существуют различные подходы к трактовке понятия «лояльность». Оно происходит от английского слова «loyal» – верный, преданный; в словаре лояльность определяется как «корректное, благожелательное отношение к кому-либо или чему-либо».

В современной маркетинговой литературе можно встретить достаточно много определений, относящихся к термину «лояльность». Дж. Росситер