Правительство Российской Федерации

Пермский филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский университет   
«Высшая школа экономики»

Факультет менеджмента

Кафедра общего менеджмента

Допускаю к защите

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ученая степень, ученое звание

«\_\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_\_

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

на тему **управление маркетинговыми знаниями в малом бизнесе в контексте межфирменной кооперации**

Студент группы Мар-12-1

Зубенина Анастасия Андреевна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

##### Научный руководитель

к.э.н., доцент кафедры

общего менеджмента

Шафранская Ирина Николаевна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Пермь 2014

Оглавление

[Введение 3](#_Toc388212772)

[Глава 1. Практические аспекты управления маркетинговыми знаниями в контексте межфирменной кооперации 7](#_Toc388212773)

[1.1 Маркетинговые знания как источник конкурентных преимуществ в компании 7](#_Toc388212774)

[1.2 Межфирменная кооперация как среда обмена маркетинговыми знаниями 14](#_Toc388212775)

[1.3 Сообщества обмена маркетинговыми знаниями 22](#_Toc388212776)

[1.4 Разработка механизма обмена маркетинговыми знаниями на теоретическом уровне 27](#_Toc388212777)

[Глава 2. Разработка инструментов сбора, обработки и распространения маркетинговых знаний в межфирменной кооперации 35](#_Toc388212778)

[2.1 Определение критериев для отбора участников сети. Исследовательская стратегия кейс-стади как основа сбора и обработки маркетинговых знаний 35](#_Toc388212779)

[2.2 Разработка инструмента сбора маркетинговых знаний 43](#_Toc388212780)

[Глава 3. Применение механизма обмена маркетинговыми знаниями в межфирменной кооперации на практике 49](#_Toc388212781)

[3.1 Апробация инструмента сбора маркетинговых знаний и обработка полученной информации 49](#_Toc388212782)

[3.2 Распространение знаний и маркетинговые эффекты кооперации 63](#_Toc388212783)

[Заключение 69](#_Toc388212784)

[**Список использованной литературы 72**](#_Toc388212785)

[Приложение 1 76](#_Toc388212786)

[Приложение 2 77](#_Toc388212787)

# Введение

Актуальность исследования обусловлена изменениями, происходящими в российской экономике. Качественный и количественный рост предложения на различных рынках заставляет компании с большим вниманием следить за своей эффективностью в целях повышения конкурентоспособности. Одним из факторов развития эффективности является работа по управлению знаниями организации. Для представителей малого бизнеса работа по управлению знаниями представляет сложность, поскольку зачастую ресурсы на маркетинговую деятельность ограничены. Таким образом, разработка специализированных инструментов управления маркетинговыми знаниями для малого бизнеса является актуальной и востребованной.

Вопросы управления знаниями рассматривали У. Букович, А. Гапоненко, П. Друкер, К. Коллисон, Б. Мильнер, Дж. Парселл, Р. Саттон, и, Р. Уильямс, Т. Бэкман, Р. Лейбовиц. Управление знаниями включает в себя несколько этапов, особенным этапом является этап сбора маркетинговых знаний. Данный этап подразумевает получение знаний из различных источников, в том числе внешних. В то же время, понимая под знаниями опыт, навыки, накопленные внутри компании, можно предположить, что качественным источником такой информации могут являться организации-коллеги. Одним из вариантов объединения подобного рода коллег являются различные формы межфирменной кооперации. Вопросы межфирменной кооперации и развития межфирменных сетей отражены в работах Н. Апарина, В. Баринова, В. Катькало, О. Румянцева, О. Третьяк, М. Шерешева. Кроме этого, учитывая личностную специфику знаний, важно отметить феномен профессиональных сообществ (или сообществ обмена знаниями), что отражено в работах Д. Бартона, Й. Энгершторма, С. Фокса, K. Тастинга, Э. Венгера и других.

Целью данной работы является разработка механизма сбора, анализа и использования маркетинговых знаний внутри межфирменной сети представителей малого бизнеса с целью повышения как индивидуальной конкурентоспособности участников сети, так и получения общих синергетических эффектов.

Объект исследования – представители малого бизнеса, объединенные сетью межфирменных взаимоотношений. Предмет исследования– межфирменные взаимоотношения в сфере обмена и управления маркетинговыми знаниями.

Задачи исследования:

1. На теоретическом уровне изучить основы маркетинговых знаний и рассмотреть управление маркетинговыми знаниями в компаниях.
2. Провести теоретический анализ феномена межфирменной кооперации и сообществ обмена знаниями, выявить особенности их использования в контексте обмена знаниями.
3. Разработать механизм обмена маркетинговыми знаниями на теоретическом уровне.
4. Разработать инструменты сбора, обработки и распространения маркетинговых знаний внутри межфирменной кооперации представителей малого бизнеса исходя из исследовательской стратегии кейс-стади.
5. Провести апробацию инструмента сбора, обработки и распространения среди представителей малого бизнеса.
6. Получить обратную связь от участников межфирменной кооперации и разработать рекомендации по совершенствованию обмена маркетинговыми знаниями.

В ходе исследования была выдвинута следующая гипотеза: обмен маркетинговыми знаниями в контексте межфирменной кооперации представителей малого бизнеса способен повысить индивидуальные конкурентные преимущества участников сети и способствовать получению общих синергетических эффектов.

Методы исследования: данная работа строится на качественных методах исследования. За основу была взята исследовательская стратегия кейс-стади для разработки анкеты с развернутыми вопросами. Для анализа собранных данных были использованы внутрикейсионный и кросскейсионный подходы. Выводы и рекомендации были даны исходя из обратной связи участников.

Научная новизна исследования заключается в том, что предпринята попытка разработки механизма обмена маркетинговыми знаниями в контексте межфирменной кооперации для представителей малого бизнеса.

Практическая значимость настоящего исследования состоит в том, что теоретические положения, выводы, научно-методические рекомендации создают предпосылки для успешного обмена маркетинговыми знаниями среди представителей малого бизнеса, занимающимися розничной торговлей продукцией и продвижением бренда Moleskine в России. Данный вид обмена может быть использован описанной выше группой предпринимателей на протяжении всей деятельности.

База исследования. Исследование проводилось среди представителей малого бизнеса, объединенных по сфере и характеру деятельности. Все участники занимаются розничной торговлей продукцией и продвижением бренда Moleskine в России. Объем выборки качественного исследования составил 11 компаний.

Этапы исследования:

− Первый этап исследования – теоретический. Проведен анализ теории маркетинговых знаний и их управления. Описан контекст обмена знаниями – межфирменные сети и сообщества обмена знаниями. Определена тема, цель, предмет, задачи, сформулирована гипотеза исследования, разработан механизм обмена маркетинговыми знаниями.

− Второй этап исследования – аналитический. Разработаны инструменты сбора, обработки и распространения маркетинговых знаний для представителей малого бизнеса.

− Третий этап исследования - опытно-экспериментальный. Было отобрано 11 представителей малого бизнеса, апробирована анкета для сбора маркетинговых данных и собраны данные для дальнейшего исследования.

− Четвертый этап исследования - обобщающий. Обобщены и систематизированы результаты исследования, сделаны выводы, даны рекомендации по совершенствованию инструмента обмена маркетинговыми знаниями, выявлены маркетинговые эффекты.

# Глава 1. Практические аспекты управления маркетинговыми знаниями в контексте межфирменной кооперации

## 1.1 Маркетинговые знания как источник конкурентных преимуществ в компании

В век информационных технологий и в условиях стремления к экономике знаний возрастает ценность информации, с которой сталкиваются те или иные компании. Важную роль в эффективности деятельности организаций начинают играть все процессы, связанные с информацией: ее генерация, хранение, переработка и распространение. (Экк, 1998) В зависимости от характера информации, ее источников и сфер применения можно выделить целый ряд ее типов: экономическая, управленческая, социальная, технологическая, маркетинговая и т.д. В данной работе остановимся на маркетинговой информации.

«Под маркетинговой информацией понимаются факты, сведения, оценки и цифровые данные, которые касаются маркетинговой деятельности организации». [2, c. 156] Маркетинговую информацию подразделяют на первичную и вторичную. Данные, которые собираются для решения конкретных маркетинговых задач, называют первичной маркетинговой информацией. Данная информация может быть получена как организацией, так и сторонними специалистами. Вторичной маркетинговой информаций называют данные, которые собираются не для решения проблем определённых исследований, а для других целей. Данный тип маркетинговой информации можно разделить на внешнюю и внутреннюю. Внешней называют информацию, которая собирается разными компаниями для определённых целей и используется в маркетинге организации. «Подобная информация зачастую является коммерческой и включает в себя данные как общественных и государственных структур, так и научные данные и информацию из СМИ». [3, c. 156-158]

В каждой компании формируется своя маркетинговая информационная система, особенностями которой являются структура источников информации, способы использования, порядок распространения информации внутри компании. (Гапоненко, 2008) При работе с информацией (накопление, обработка, верификация, последующее использование) компании ее, тем самым, преобразуют в знания. «Знания – это комбинация опыта, ценностей, контекстной информации, экспертных оценок, которая задает общие рамки для оценки и инкорпорирования нового опыта и информации». [5, с. 36] Исходя из определений, уместно предположить, что именно знания, как особая форма информации, могут являться источником конкурентных преимуществ компании.

«Маркетинговые знания можно подразделить на формализованные и неформализованные». [2, c. 160] К формализованным относятся знания, содержащиеся в докладах и отчетах, которые могут быть кодифицированы и переданы средствами языка другим лицам. Неформализованные знания приобретаются на практике и частично могут передаваться другим людям – это интуиция, умения, навыки, мнение, опыт, отношения, то есть все то, что сложно формализовать. К свойствам таких знаний можно отнести(Cтоунхаус, 1999)*:*

* субъективность – интерпретация знания зависит от контекста, в котором оно используется;
* спонтанность – знание может появиться спонтанно в тех процессах, которые не поддаются контролю;
* укорененность – часть знаний в организации являются неотъемлемой частью определенных людей, что делает компании зависимыми от сотрудников и повышает риски потерь знаний при их уходе. [Мариничева, 2008]

Как и информация в целом, маркетинговые знания могут быть получены из внешних и внутренних источников. Внутренние знания могут быть получены:

* «от специалистов компании, внутренних заказчиков и поставщиков, в этом случае маркетинговые знания являются человеческим капиталом;
* при анализе системы корпоративного управления (полномочия, функции, взаимоотношения, размещение ресурсов, организационные графики);
* из практического опыта и анализа результатов после внедрения новых разработок (проекты, инициативы, мероприятия по повышению качества);
* из тестовых источников, таких как операционный план и бюджет по различным направлениям;
* в результате процессов и формализации постоянного документирования, работы команд». [8, c. 257-260]

Внешние знания, которые компания может использовать для своих целей, могут быть получены из:

* «публикаций (книги, журналы, материалы конференций, отраслевые отчеты, другие периодические издания, специальные документы об отраслевых знаниях, научные исследования);
* отраслевых и межотраслевых мероприятий (конференции, курсы, семинары, симпозиумы);
* обратного потока информации от агентов рынка (о продукции и услугах);
* обратного потока информации от потребителя (жалобы, рекламации, предложения, требования);
* потока информации от поставщиков;
* сотрудничества, партнерства, стратегических альянсов и совместных предприятий;

средств массовой информации (периодическая печать, телевидение, радио, интернет)». [9, c. 35]

Получая формализованные и неформализованные знания из разных источников, компаниям необходимо их упорядочивать, проводить работу по управлению ими. Под управлением знаниями понимается «систематический процесс идентификации, использования и передачи знаний, которые люди могут создавать, совершенствовать и применять. Это процесс, в ходе которого организация генерирует знания, накапливает их и использует в интересах получения конкурентных преимуществ». [10, с. 236] Иными словами «управление знаниями означает формализацию и доступ к практическому опыту, знаниям и экспертным данным, которые создают новые возможности, способствующие совершенствованию деятельности, стимулирующие инновации и увеличивающие потребительскую стоимость». [11, с. 59]

Основной задачей в управлении знаниями является эффективность в их использовании с целью повышения производительности через снижение затрат и увеличение быстродействия. Организуя работу с маркетинговыми знаниями, компаниям следует проводить их дифференциацию, то есть определять для каких целей, задач и действий необходимо то или иное маркетинговой знание. Дифференциация маркетинговых знаний представлена на Рис. 1.



Рис. 1 Дифференциация маркетинговых знаний

1. «Знания, устанавливающие цель, используются для определения возможностей формирования целей и ценностей.
2. Систематические знания используются для глубокого анализа причин и синтезирования новых методов и альтернатив.
3. Прагматичные знания используются в процессах принятия решений и являются фактическими знаниями.
4. Автоматические знания используются при выполнении заданий автоматически, без осознанного обоснования.
5. Организационные знания, на основе которых основаны способности организации к изменениям с целью выживания и развития. Они развиваются благодаря знаниям сотрудников и включают в себя спектр принципов, фактов, навыков и правил, обеспечивающих деловую активность организации и ее кадровый потенциал». [12, c. 149]

При управлении маркетинговыми знаниями можно говорить о неких этапах управления. Так (Liebowitz, Beckman, 1998) предложили следующие последовательные этапы управления знаниями (см. Рис. 2\_, которые учитывают потребности выявления и использования необходимых знаний.

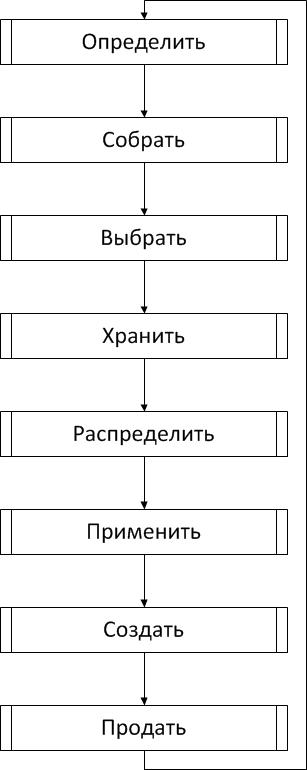


Рис. 2 Этапы управления маркетинговыми знаниями

«На этапе «Определить» устанавливается, какие знания имеют решающее значение для успеха и, соответственно, каков необходимый уровень компетенций работников в каждой области знаний. Переходя к этапу «Собрать», приобретаются существующие знания, опыт и методы, как внутри компании, так из вне. На этапе «Выбрать» рассматривается постоянный поток собранных, упорядоченных знаний и оценивается их полезность. Этап «Хранить» выделяется для того, чтобы отобранные знания классифицировались и вносились в корпоративную память. Это могут быть знания о продукте, клиентах, потребностях рынка, финансовых результатах, приобретенном опыте, стратегических планах и целях. На этапе «Распределить» знания извлекаются из корпоративной памяти и становятся доступными для использования. В пределах этапа «Применить» находятся и применяются необходимые знания для решения проблем, принятии решения, поиске идей и обучения. На этапе «Создать» выявляются новые знания с помощью многих средств, таких как наблюдение за клиентами, обратная связь от потребителя и ее анализ, лучшие практические примеры, опыт, полученные при модернизации бизнес-процессов и тд. В рамках последнего этапа «Продать», создаются новые продукты и услуги, которые могут быть реализованы вне предприятия. Прежде, чем этот становится возможным, другие этапы должны достичь определенной фазы зрелости». [13, c. 123-158]

При выполнении каждого этапа, следует ориентироваться на следующие свойства: высокую эффективность, нацеленность на потребителя, усовершенствование и высшее качество, высокую гибкость и адаптацию, высокий уровень профессионального опыта и знаний, высокую скорость обучения, самоуправляемость. (Beckman T. 1998) «Данные этапы по выявлению, объединению и распространению информации и опыта создают предпосылки для распространения и передачи маркетинговых знаний. При распространении и передаче стоит обращать внимание на характер знаний, которыми обладает конкретная фирма, а именно на их уникальность». [15, c 14-37] «Фирма – хранилище весьма специфичного круга продуктивных знаний, круга, часто объединяющего знания абсолютно противоречивые, не повторяющиеся даже в похожих, на первый взгляд, фирмах, работающих в одной и той же отрасли». [16, с. 145]

Таким образом, управление маркетинговыми знаниями компании может охватывать:

* «Создание дополнительной ценности для информации, то есть сбор, анализ, хранение и распространение знаний;
* Обобщение знаний в доступную информационную систему для каждого пользователя;
* Создание сообщества пользователей знаниями, с целью обмена и передачи и усвоения новых знаний»; [17, c. 26-29]
* Сбор обратной связи от каждого пользователя, что является предпосылками к получению новых маркетинговых знаний.

Учитывая уникальность знаний каждой конкретной фирмы, можно предположить, что кооперация двух или более компаний с целью объединения их знаний через обмен маркетинговой информацией может существенно ускорить накопление опыта каждой из этих фирм. В условиях малого бизнеса объединение знаний может в большей степени повлиять на деятельность компаний, поскольку у представителей малого бизнеса ограничены ресурсы на маркетинговую деятельность. Таким образом можно говорить о сети, то есть о «фундаментальном материале, из которого новые организации строятся и будут строиться. И они способны формироваться и распространяться по главным улицам и глухим переулкам глобальной экономики, поскольку опираются на информационную мощь, предоставляемую новой технологической парадигмой». [18, с. 158] Сетевой подход, возможно, является одним из решений, который стоит рассмотреть подробнее в контексте того, куда движется маркетинговая теория, а именно в контексте межфирменных коопераций.

## 

## 1.2 Межфирменная кооперация как среда обмена маркетинговыми знаниями

Сетевой подход как форма организации деятельности развивался в начале 1960-х годов вместе с развитием процессов глобализации. Различные формы межфирменной кооперации используют многие компании в развитых странах. «Под межфирменной сетью понимается совокупность устойчивых, многосторонних, регулярно воспроизводящих формальных и неформальных взаимосвязей между фирмами, основанных на совместном использовании специфических ресурсов». [19, с. 13] То есть под сетью понимается объединение специфических ресурсов фирм и разработка/реализация совместной стратегии адаптации фирм к изменениям. Формирование межфирменных и внутрифирменных сетей обеспечивают современные технологии, которые также ускоряют информационные потоки и расширяют возможности взаимодействия между компаниями.

В эволюции исследований межфирменных сетей выделяют четыре этапа, которые отражают изменения в их развитии (Катькало В.С., 2009):

1. Изучение парных отношений на примерах франчайзинга и совместных предприятий относят в первому этапу (начало – середина 1980-х гг.);
2. Массовый интерес специалистов в области теории организации, теории маркетинга и теории стратегического управления к сетевым формам межфирменного взаимодействия связывают со вторым этапом (конец 1980-х гг – середина 1990-х);
3. Изучение конкурентных преимуществ, которые образуются от совместного использования знаний и эффективного управления межфирменного взаимодействия фирм в сетях относят к третьему этапу (середина 90-х – начало 2000-х);
4. Развитие концепции, которая рассматривает межфирменные отношения как необходимый признак любой эффективной организации связывают с четвертым этапом (начало 2000-х).

Таким образом, именно в наше время межфирменные отношения переходят в разряд необходимого признака и фактора эффективности организаций, а, следовательно, требуют более пристального внимания и изучения. Рассмотрим преимущества и недостатки межфирменных сетей.

К преимуществам межфирменных сетей относят следующее (Апарина, 2006):

1. Межфирменные сети сочетают ресурсы, которые имеются внутри каждой компании, с ресурсами, которые существуют во вне. Данный параметр важен, поскольку фирмы не могут иметь все необходимые им знания внутри корпоративных границ.
2. Изучаемый феномен способен накапливать и направлять ресурсы на максимизацию текущей прибыли каждой компании, а также на укрепление ее положения на рынке.
3. В межфирменные сети могут объединяться фирмы с различными ресурсами как на формальной, так и на неформальной основе.

За счет сетевых взаимосвязей возникает синергетический эффект. На его основе формируются ресурсные возможности, полученные за счет взаимного доступа к ресурсам участников сетей. (Grandori, 1995)

Среди недостатков межфирменных коопераций называют [23, c. 245-256]:

1. «Разнородность участников может привести в чрезмерному усложнению объединения.
2. Недопонимания среди участников объединения, связанные с неопределенностью в планировании и прогнозировании действий.
3. Отсутствие мотивации среди участников сети, что приводит к замедленному развитию отношений.
4. Расхождение целей участников объединений».

Выделяют несколько классификаций межфирменных коопераций. Остановимся на классической классификации сетевой структуры как организационной формы. Основоположниками данного подхода являются Р. Майлз и Ч.Сноу, которые создали первую классификацию, состоящую из трех видов. (Баринов, Жмуров, 2007)

1. В первую очередь исследователи говорят о внутренней сети, которая не предполагает вынесения деятельности фирмы, а нацелена на введение сил рынка. Внутренние сети распространены в зрелых областях, требующих значительных инвестиций.
2. Стабильные межфирменные отношения подразумевают использование ресурсов, принадлежащие нескольким специализированным компаниям. К достоинствам данного вида можно отнести тесную кооперацию фирм в надежности поставок и сбыта, производстве и контроле качестве. Недостатками является утрата гибкости за счет сильной взаимосвязи компаний.
3. Третьим видом является динамическая сеть, которая направлена на распределение самостоятельно управляемых подразделений на различных рынках.

Стоит также рассмотреть классификацию межфирменных сетей, которая является обобщением всех существующих классификаций. Современная классификация межфирменных сетей, разработанная Шерешевой М.Ю., включает 5 видов отношений (Шерешева, 2006):

1. Стратегические альянсы. Отличительным признаком данной формы сетей является сотрудничество конкурирующих фирм, которые действуют на одной ступени цепочки создания ценности и объединяющих ресурсы для решения общих стратегических задач.

Целью создания данных межфирменных сетей является комбинирование ключевых компетенций и ресурсов компаний, которые обеспечивают улучшение позиций по сравнению с конкурентами, оставшимися за пределами сети, доступ на определенные рынки. Результатом создания стратегического альянса является распределение инвестиционных рисков, расширение портфеля товаров и услуг за счет их соединения, совместное пользование технологиями, осуществление инноваций и создание новых продуктов. «Как правило, стратегические альянсы являются сетью закрытого типа, поскольку специфическое сочетание партнеров выступает одним из главных конкурентных преимуществ». [26, c. 183-214] Обычно стратегический альянс обладает центральной управляющей единицей, то есть честно ощущается преобладающее влияние одной или двух компаний. Для данной формы сети также характерно совпадение только некоторых целей контрагентов и, зачастую, только на определенный отрезок времени, при этом все участники стратегического альянса остаются конкурентами во всех сферах деятельности, не касающихся совместно преследуемой цели.

1. Вторая форма данной классификации – динамическая фокальная сеть. Данная форма сгруппирована вокруг одной доминирующей центральной единицы, которая производит координацию деятельности по созданию ценности. «Доминирующий участник сети обеспечивает создание ценности для потребителя за счет комбинации продуктов и услуг компаний-партнеров. «Брокер» (центральная единица) извлекает наилучшие компетенции от партнеров и инициирует выполнение определенных задач на рынке». [27, c. 500-513] В данной межфирменной сети существует динамичная конкуренция между партнерами, ведущими борьбу за участие в специфических проектах.
2. Сеть создания ценности. Данная сеть представляет собой одну из форм вертикальной интеграции и состоит из партнеров, имеющих в целом равные права и обслуживающих специфические рынки или заказы клиентов. «Данная сеть имеет долгосрочную ориентацию и нацелена на повышение производительности, а деятельность ее участников направлена на улучшение таких показателей как снижение издержек, улучшение обслуживание, учет запросов потребителей». [28, c. 527-542] Состав партнеров характеризуется низкой изменчивостью, также доступ «новичков» в сеть создания ценности обычно затруднен.
3. Фокальная сеть состоит из зависимых участников: одной (как правило, крупной) компании, которая является центральной единицей (фокальной фирмой), и поставщиков, расположенных на разных ступеньках создания ценности (поставщики первого, второго, третьего уровня). Структура данной межфирменной сети подобна пирамиде, когда на каждом следующем уровне число поставщиков увеличивается. Фокальная компания координирует всю цепочку создания ценности, но вынуждена при этом заботиться об интересах партнеров. К примерам фокальных сетей поставщиков можно отнести отрасль автомобилестроения.
4. Виртуальная организация межфирменной сети представляет собой форму интеграции состоящей из группы компаний (мелких или средней), объединяющих ресурсы для реализации проектов, которые они не в состоянии осуществить поодиночке. Участники данной сети работают над расширением границ своих возможностей за счет достижения значительного «виртуального» размера при одновременном сохранении своей гибкости, присущей небольшим компаниям. «Партнеры создают стабильную сетевую структуру, которая покрывает широкий спектр компетенций, в то время как каждый его участник концентрирует усилия на отдельных ключевых компетенциях. Продукты и услуги в данной сети всегда сильно ориентированы на потребителя, а состав партнеров варьируется от заказа к заказу. В виртуальную организацию могут входить как партнеры с комплементарными ресурсами, так и партнеры, предоставляющие одинаковые ресурсы и компетенции (чтобы гарантировать наличие достаточного количества мощностей). Это ведет к возникновению конкуренции между партнерами внутри пула». [25, c. 167] При этом виртуальная организация полицентрична (партнеры в основном имеют примерно равные права) и открыта (либо не слишком высокие барьеры входа все же ставятся, поскольку необходим определенный уровень надежности для достижения необходимой стабильности). В отличие от таких форм, как стратегические альянсы и фокальные сети поставщиков, виртуальные организации проявляют характерные признаки организаций саморегулирования: соответствующие полномочия делегируются «сетевому брокеру» и «сетевому тренеру».

Структурированную классификацию межфирменных сетей можно изучить в Таблице 1.

**Таблица 1**

**Классификация межфирменных сетей Шерешевой М.Ю.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Характеристика сетей** | **Стратеги-ческий альянс** | **Цепочка (сеть) создания ценностей** | **Фокальная сеть поставок** | **Динамическая фокальная сеть** | **Виртуальная организация** |
| Тип Интеграции | Горизонтальная (иногда с элементами вертикальной) | Вертикальная (м.б. с элементами горизонтальной) | Вертикальная | Вертикальная, горизонтальная | Вертикальная, горизонтальная |
| Соотношение степеней влияния | Фокальная (реже полицентрическая) | Полицентрическая | Фокальная | Фокальная | Полицентрическая |
| Стабильность группы | Стабильная | Стабильная | Стабильная | Динамическая | Динамическая |
| Внутренняя конкуренция | Как правило, отсутствует | Конкуренция возможна | По отношению к лидеру отсутствует, возможна между поставщиками | Конкуренция за участие в выполнении заказа | Конкуренция за участие в проекте |
| Вход в сеть | Закрыт | Закрыт | Закрыт | Открыт | Открыт или закрыт |
| Размер компании | Как правило, крупные | И крупные, МСП (малые и средние предприятия) | Один крупный игрок и МСП | Часто крупный игрок и МСП | МСП |
| Задачи кооперации | Улучшение показателей, инновации, распределение риска | Улучшение деловых способностей | Улучшение деловых способностей | Рост, выбор наилучших услуг | Рост, обучение |
| Примеры действующих сетей | Авиаперевозки (Sky Team,  Star Alliance  Oneworld Alliance) | Highland  Premium Alberta Beef  Alliance | Автомобильная промышленность  (Volkswagen, BMW и др.) | Nike Inc. | Virtuelle Fabrik  Nordwestschweiz Mittellad |

Рассматривая межфирменные сети в контексте обмена компаниями маркетинговыми знаниями, попробуем оценить применимость межфирменных сетей как таковых и выбрать наиболее подходящий вид сети.

Рассмотрим критерии классификации:

1. **Тип интеграции**. В нашем случае, когда речь идет об обмене опытом компаниями, ведущими схожую деятельность, а следовательно, находящимися в одном уровне вертикальной иерархии, следует иметь дело с горизонтальными связями.
2. **Соотношение степеней влияния**. Так как компании, участвующие в обмене являются независимыми и каждая из них в равной степени заинтересована в обмене, то можно говорить о полицентрическом устройстве такой сети.
3. **Внутренняя конкуренция**. Позитивный обмен опытом не должен предполагать внутренней конкуренции между участниками сети. При организации сети необходимо отсеивать конкурирующих с кем либо из участников. Поэтому можно говорить об отсутствии внутренней конкуренции или конкуренции за участие в сети.
4. **Вход в сеть**. Учитывая вышеизложенное, вход в сеть должен быть ограничен.
5. **Размер компании**. В нашем случае, исходя из цели работы, участниками сети должны быть представители малого бизнеса.
6. **Задачи кооперации**. Обмен опытом, обучение друг друга, различные синергетические эффекты вследствие коммуникации.

Исходя из критерий классификации, наиболее подходящим видом, отвечающим нашей цели и задачам является «Виртуальная организация межфирменной сети», то есть форма интеграции состоящая из группы компаний (мелких или средней), объединяющих ресурсы для реализации проектов, которые они не в состоянии осуществить поодиночке.

В результате рассмотрения специфических особенностей функционирования межфирменных сетей, их преимуществ и недостатков в контексте обмена знаниями, а также учитывая нарастающую значимость сетевых отношений, как фактора эффективности, а следовательно, и конкурентоспособности организаций, стоит отметить актуальность поставленной задачи – организации обмена маркетинговыми знаниями внутри таких сетей. А рассмотрение классификации типовых сетевых отношений и характерных примеров сетей подтверждает возможность организации такого обмена.

Стоит отметить, что межфирменные сети являются примером взаимодействия компаний, кроме этого сетевая организация характерна и для взаимоотношений отдельных сотрудников и специалистов в той или иной области на персональном, а не корпоративном уровне. Подобные отношения также требуют рассмотрения.

## 1.3 Сообщества обмена маркетинговыми знаниями

Сетевой подход в персональном объединении, то есть отношения сотрудников компании, отражается в профессиональных сообществах или «communities of practice». Данный термин предложил Этьен Венгер в своей научной работе «Communities of practice: a brief introduction». Встречается несколько переводов данного термина: и буквальный перевод «сообщества практики», и более широкий «профессиональные сообщества». В данной работе будем использовать термин «сообщества обмена знаниями» как наилучшим образом отражающий суть явления. (Wenger, 1998)

Целью данного вида объединения является достижение лучшего понимания деятельности для генерирования идей и преодоления возникающих проблем в какой-либо области. «Сообщества обмена знаниями представляют собой группу из нескольких человек, которые объединены общими интересами и приверженностью в практической или научной сфере деятельности». [30, c. 377-404] Участники сообщества регулярно взаимодействуют между собой с целью обмена практиками и опытом, а также поисков новых знаний и подходов к решению поставленных задач.

Развитие сообщества обмена знаниями зависит от трех элементов Wenger, McDermott, Snyder, 2002):

1. Первой отличительной особенностью является сфера деятельности участников. Данный элемент является основополагающим в организации сообщества практики. Сообщества могут формироваться для следующих целей:

* Заинтересованность в обмене опытом: «Случались ли у кого-то подобные ситуации с клиентами?»;
* Решение возникающих проблем: «Мы можем вместе подумать над этой проблемой и найти лучший вариант решения?»;
* Согласование действий: «А что если нам объединиться и купить что-либо по оптовой цене?»;
* Информационные запросы: «Где можно найти эту информацию для решения нашей этой задачи?»;
* Развитие обсуждений: «Что вы думаете о данных инструментах продвижения? Они действительно могут быть эффективными?»;
* Повторное использование ресурсов: «У нас есть материалы для проведения мероприятий. Мы можем вам их отправить и вы переделаете их под задачи своей компании»;
* Документирование проектов: «Чтобы не сталкивать с этими проблемами, предлагаем зафиксировать идеи на бумаге, чтобы каждый держал их под рукой при выполнении эти задач»;
* Визиты: «Мы можем прийти и посмотреть на ваши мероприятия? Хотим сделать что-то подобное в своей компании». (Wenger, 1998)

1. Объединение в сообщества по обмену знаниями происходит с целью обмена информацией и взаимопомощи между участниками. Ключевым фактором является готовность каждого делиться своими знаниями, за счет этого отношения выстраиваются таким образом, чтобы каждый мог учиться друг и друга.
2. «У каждого сообщества есть, как правило, свои наборы инструментов: пути решения проблем, ресурсы, истории и впечатления, то есть разные пути обмена. Это занимает определенное время, но укрепляет взаимоотношения между членами сообщества». [32, c. 58-60]

Сообщества обмена знаниями различаются по следующим характеристикам (Barton, Tusting, 2005):

* Локализация - сообщества могут быть небольшими и локальными, а также географически рассеянными «виртуальными сообществами»;
* Форма объединения - часть сообществ существует в течение нескольких лет, а другие формируются вокруг определенной проблем и при достижении цели расформировываются;
* Размер сообщества - сообщества могут включать в себя участников как одной организации, так и людей из разных компаний.;
* Статус сообщества - сообщества также могут как получать финансовую поддержку и быть зарегистрированными, так и быть абсолютно неформальными и незаметными.

Данная концепция нашла применение во многих отраслях: образовании, управлении, бизнесе. Бизнес среда в большей степени признала необходимость объединения людей в профессиональные сообщества, поскольку знания, получаемые за счет объединения, являются активом для управления и стратегического планирования. На данный момент многие крупные компании обладают собственными сообществами практики, поскольку (Fox, 2000):

* Объединения сотрудников компании дает возможность специалистам взять на себя коллективную ответственность за управление знаниями в компании.
* Пул знаний, собранный путем объединения сотрудников компании, дает возможность каждому понять потребности организации во всех областях знаний.
* Сообщества обмена знаниями не ограничены формальными структурами, а создают связи между людьми не смотря на географические и организационные границы.
* «Кроме этого отмечают такие особенности объединений сообщества как ориентацию на практические аспекты, независимость, пересечение границ и неформальность, которые противоположны традиционным структурам организаций». [35, c. 254-267]

Поддержка этих сообществ обычно осуществляется менеджерами по знаниям. К задачам сообществ практики можно выделить следующие (Barton, Tusting, 2005).

1. Создание новых знаний на возникающие проблемы и вопросы;
2. Диагностика потенциальных угроз;
3. Распространение и передача накопленных знаний и имеющейся практики для развития компании;
4. Создание культуры распределения знаний.

Одновременно сообщества обмена знаниями дают индивидуальные преимущества и членам сообщества (Wenger, 1998):

1. Каждый участник может подтвердить или опровергнуть собственные знания;
2. Сообщества способствуют повышению профессиональной репутации каждого участника;
3. «Каждый из участников получает доступ к помощи и экспертному мнению». [36, c. 247-262]

Ресурсы, которые развиваются внутри сообществ практики, включают в себя не только ресурсы знаний (документы, базы данных) и информацию, а также опыт в пределах сообщества и конкретные ситуации. Уникальным и ценным ресурсом являются групповые обзоры лучшего опыта, а также способы передачи новых знаний в пределах сообщества организации. Таким образом, записи кейс-стади, идентификация ценных внешних ресурсов и документирование лучшего опыта становятся важными ресурсами в центре каждого профессионального сообщества. (Engerstrom, 2007)

«Анализ результатов при внедрении систем управления знаниями показывает, что сообщества практики очень важны для трудно формализуемых знаний, основанных на опыте и интуиции индивида. Именно поэтому обмен такими знаниями, обсуждение и разработка новых идей и концепций осуществляются значительно эффективнее в подобной среде». [38, c. 256] В поиске стратегий для малого бизнеса ощущается дефицит почти всех видов ресурсов. Именно поэтому, целесообразно частичное объединение ресурсов малого бизнеса для повышения индивидуальной конкурентоспособности, а также получения общих синергетических эффектов внутри сети. (Fox, 2000)

Маркетинговые знания являются неотъемлемой частью деятельности компаний. От того насколько та или иная организация стремится к качественному управлению маркетинговыми знаниями во многом зависит эффективность деятельности всей компании. При этом важной частью работы со знаниями является их накопление, то есть работа с их источниками, которые часто лежат за пределами организации. В данном контексте потенциально выигрышным с точки зрения накопления являются отношения с другими фирмами или, другими словами, разного рода межфирменные кооперации, которые, в конечном счете, позволяют организовывать обмен опытом, взаимное обогащение лучшими практиками, полезной коммерческой информацией – то есть маркетинговыми знаниями. Кроме этого, особенно учитывая специфику малого бизнеса, в котором всю организацию можно часто отождествить с очень небольшим количеством людей, часто являющихся собственниками и руководителями компании одновременно и выполняющими основные маркетинговые задачи, можно говорить о дополнительной персонализации межфирменной сети. Данное свойство может быть достигнуто за счет применения механизмов сообществ обмена знаниями. В дополнение к функционалу межфирменной сети сообщества обмена знаниями способны привнести в обмен неформализованные знания и персональный опыт лиц, непосредственно участвующих в процессе деятельности.

Таким образом, сочетая особенности межфирменной кооперации и учитывая «персонифицированный» характер малого бизнеса, возможно построение особого рода отношений, основанных на обмене маркетинговыми знаниями. Однако для организации подобного обмена требуется рассмотреть процессы внутри кооперации и специфику коммуникации участников сети, другими словами необходимо разработать механизм обмена маркетинговыми знаниями.

## 1.4 Разработка механизма обмена маркетинговыми знаниями на теоретическом уровне

В результате рассмотрения теоретических основ межфирменной кооперации и сообществ обмена знаниями был сделан вывод о применимости концепций к задаче обмена маркетинговыми знаниями. Для организации полноценного обмена необходимо наладить коммуникацию среди участников кооперации. Коммуникация может быть организована по-разному. Первым и самым очевидным вариантом является обмен «каждый с каждым» (см. Рис. 3).

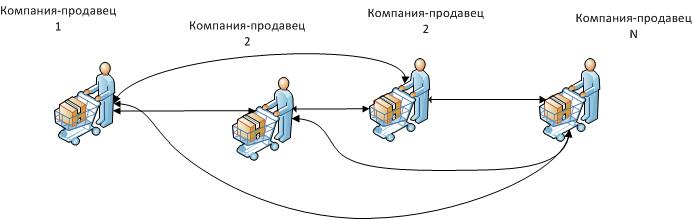


Рис. 3 Схема организации кооперации "каждый с каждым"

В данном случае обмен ведется каждым участником, и каждый участник вынужден поддерживать прямые контакты со всеми остальными коллегами по кооперации. Несомненным плюсом такого варианта взаимодействия является прямое общение участников друг с другом.

Существенной особенностью, серьезно ограничивающей функционирование такой системы, является общее количество связей, которое растет в геометрической прогрессии при добавлении новых участников сети. Общее количество связей можно рассчитать по формуле:

*где n - количество участников сети.*

Таким образом, для сети с 3 участниками потребуется поддержание 3 связей, для 5 участников – 10, а для 10 участников – 45 связей.

Вторым способом является организация общего хранилища знаний и коммуникация через «облако» (см. Рис. 4).

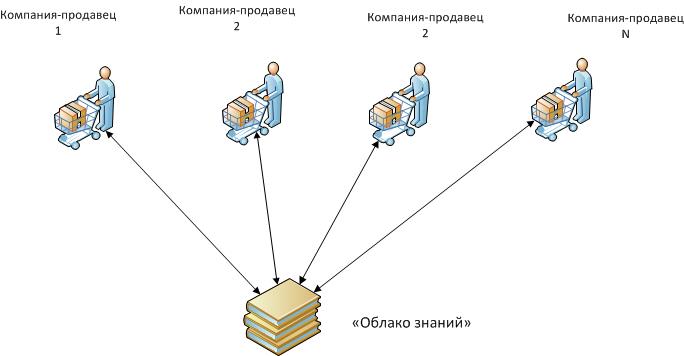


Рис. 4 Схема организации кооперации "облако"

В данном случае количество связей будет определяться количеством участников, то есть каждый будет взаимодействовать только с «облачным хранилищем знаний» как в целях распространения собственных, так и получения чужих знаний. Рост сети при этом, в отличие от первого варианта, не усложнит коммуникацию для каждого отдельно взятого участника. Однако наряду с положительным эффектом от оптимизации коммуникаций возникает вопрос об обработке знаний в облаке. Другими словами, здесь возможны два подвида схемы:

1. «Облако» осуществляющее только сбор информации,
2. «Облако» осуществляющее обработку.

В первом случае обмен будет представлять собой размещение своих знаний в некой форме и ознакомление со знаниями других участников. Данная подсхема удобна с точки зрения организации и теоретически может функционировать самостоятельно (например, в виде закрытого форума в сети Интернет). Но при этом можно прогнозировать сложности связанные с дублированием информации от разных участников и появление не качественно представленных знаний.

Для снижения рисков, связанных с использованием первой подсхемы возможно построение механизма, основанного на второй подсхеме, а именно «облака» с обработкой знаний. Таким образом, схема работы механизма будет расширена процессом преобразования информации (знаний), который будет выглядеть так, как показано на рисунке 5.

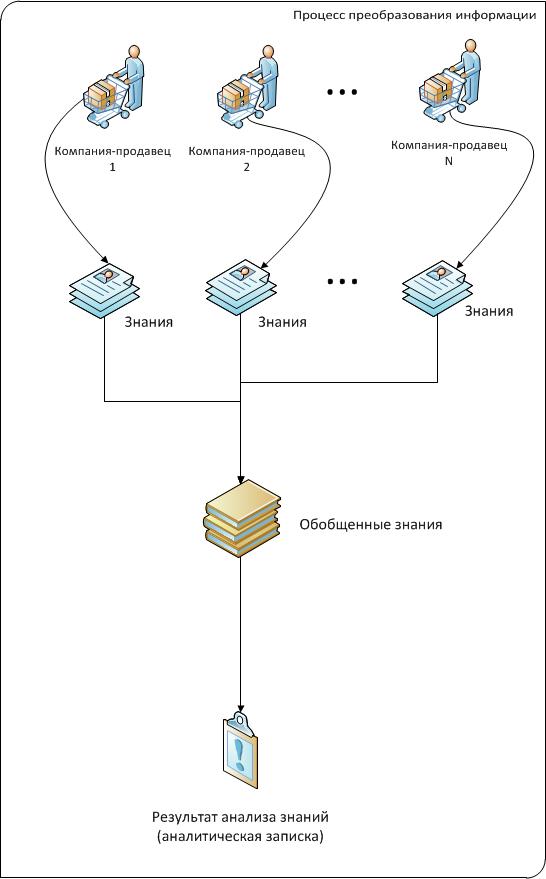


Рисунок 5 Схема преобразования знаний в "облаке"

Логично предположить, что для организации такой системы и выполнения функций: сбора, обработки и распространения результатов обработки понадобится администратор сети, который, к слову, может быть одним из участников. Процесс деятельности администратора неразрывно связан с механизмом (см. Рис. 6).

Функциями администратора будут являться:

1. Инициирование создания сети.

Данная функция включает в себя задачи, связанные с организацией самой сети. Администратор должен связаться со всеми потенциальными участниками, предложить участие в кооперации и разъяснить суть этого явления.

1. Запрос информации.

После объединения достаточного количества участников необходимо осуществить запрос и получение маркетинговых знаний от участников сети.

1. Сбор знаний

Полученные знания необходимо собрать и объединить в удобной для следующего этапа форме.

1. Обработка и анализ знаний

База полученных знаний должна быть обработана и проанализирована для предоставления участникам удобной и всеобъемлющей аналитической записки.

1. Рассылка результатов.

Последним этапом будет являться распространение аналитической записки между участниками и сбор обратной связи для совершенствования механизма.

Механизм подразумевает циклическую итеративную процедуру работы. Спустя некоторый период после распространения аналитики и получения каждым из участников новых знаний необходимо повторение процедуры по сбору-обработке-распространению знаний внутри кооперации.

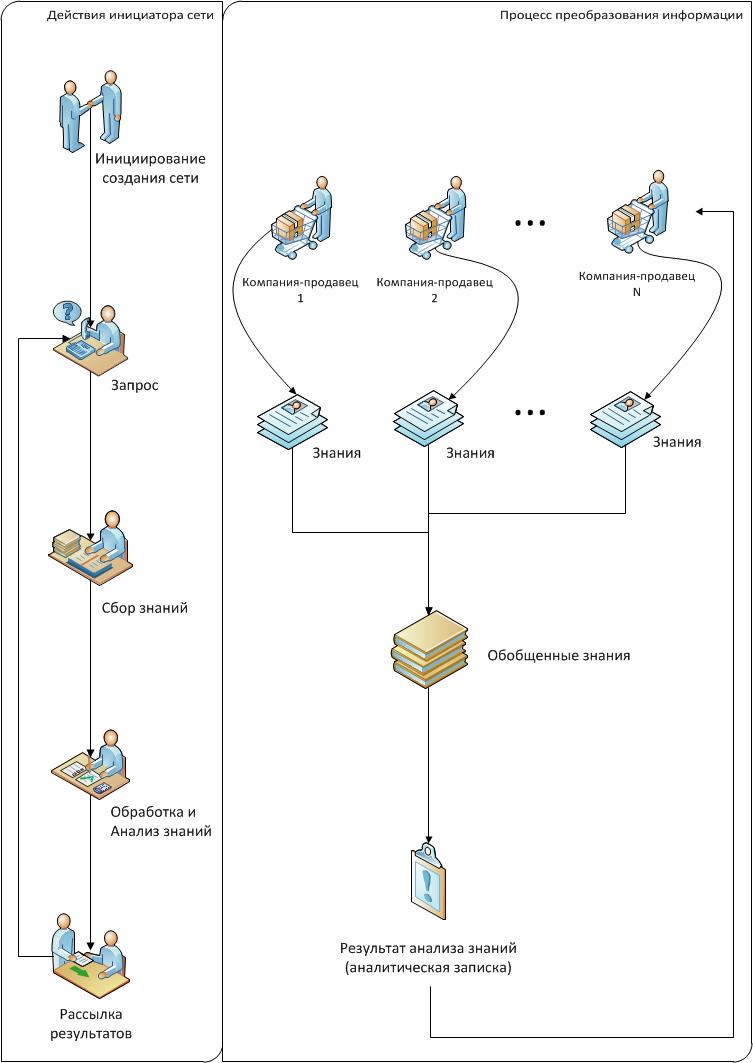


Рис. 6 Механизм обмена маркетинговыми знаниями

Полученный механизм с теоретической точки зрения позволит организовать удобный обмен маркетинговыми знаниями внутри кооперации представителей того или иного вида бизнеса. С точки зрения практики возможно появление некоторых осложняющих особенностей:

1. Отсутствие или невозможность применения инструментов для реализации функций администратора,
2. Неравномерный состав участников кооперации, несоответствие знаний уровню каждого из участников.
3. Непонимание и непринятие механизма участниками – отказ от участия,
4. Низкий качественный уровень передаваемых для обмена знаний,
5. Неприменимость аналитической записки в практической деятельности участников,
6. Выход участников из кооперации на последующих итерациях.

Далее мы рассмотрим инструменты организации подобного механизма обмена маркетинговыми знаниями внутри межфирменной сети представителей малого бизнеса сферы розничной торговли, объединенных по товарному признаку.

## 

# Глава 2. Разработка инструментов сбора, обработки и распространения маркетинговых знаний в межфирменной кооперации

## 2.1 Определение критериев для отбора участников сети. Исследовательская стратегия кейс-стади как основа сбора и обработки маркетинговых знаний

В первой главе данной работы был разработан механизм обмена маркетинговыми знаниями. Организация работы механизма связанна с реализацией ряда функций администратором сети. В свою очередь для функционирования механизма необходимо выбрать и адаптировать ряд инструментов.

Для разработки инструментов обмена обратимся к объекту исследования, а именно представителям малого бизнеса. Под малым бизнесом понимается предпринимательская деятельность малых предприятий, формально не входящих в объединения. Деятельность данного вида бизнеса сопряжена с рядом проблем, основными из которых являются: высокие риски деятельности, неустойчивое положение на рынке, низкая компетентность руководителей, зависимость от крупных компаний, ограниченность экономических ресурсов на маркетинговую деятельность.

В качестве более конкретного объекта исследования были выбраны малые компании, занимающиеся розничной торговлей и продвижением продукции бренда Moleskine. Компания «Modo&Modo», производящая продукцию Moleskine, базируется в Италии и имеет ряд поставщиков в разных странах, в том числе одного поставщика в России. На данный момент продукцию данного бренда можно найти в 45 городах России, зачастую в книжных магазинах, магазинах брендовой или дизайнерской одежды и магазинах подарков. Одна треть розничных продавцов данного бренда представляет собой малый бизнес, зачастую это компании, состоящие из одного человека и занимающиеся продажей товаров только этого бренда.

Спрос на продукцию растущий, многие знакомы с записными книжками и являются приверженцами этой марки. Однако, большое количество людей никогда не слышали название «Moleskine», не знакомы с преимуществами этого блокнота и пугаются его стоимости. Стоит также сказать, что поставщик в России не проводит рекламных кампаний, никак не содействует продажам записных книжек, а также не делится своим опытом и информацией.

Специфика бренда заключается в эмоциональных особенностях, стиле и качестве продукции (записные книжки, инструменты для письма и чтения). Продуктовая линейка записных книжек (базового продукта) бренда включает в себя большое количество моделей и видов, а также ряд цветовых решений и наполнения.

Розничной продажей данной продукции занимается большой спектр компаний, начиная от несетевых магазинов, малого бизнеса, заканчивая крупными магазинами, имеющими свои сети. Кроме этого продукция данного бренда может быть представлена как в монобрендовой форме, так и представлять из себя дополнительный товар к основному ассортименту. Для определения участников исследования обратимся к картам стратегических групп. В стратегическую группу входят конкурирующие компании с примерно одинаковыми конкурентными стратегиями и положением на рынке (Porter, 1980), либо объединенные другими общими признаками; ассортиментом, соотношением цена/качество, каналами распространения, целевыми аудиториями и методами их привлечения, применяемыми технологиями, уровнем сервиса и технической поддержки. (Gordon, Milne, 1999)

Для определения наиболее подходящих участников была составлена карта стратегических групп для исследуемого объекта. Параметрами дифференциации компаний (критериями) являются формат магазина (отдельный магазин, региональная и федеральная сеть) и ассортимент продукции (монобрендовый магазин, основная ассортиментная группа или сопутствующий продукт). Наибольший интерес для нас представляют несетевые или мелко сетевые магазины, то есть малый бизнес, с продукцией Moleskine в качестве весомой ассортиментной группы. Карта стратегических групп представлена в Приложении 1. Таким образом, были отобраны 11 магазинов, представителей малого бизнеса в разных городах России. Каждый из участников представляет собой самобытный, несетевой магазин с историей и некоторой эволюцией развития, а следовательно, является носителем некого опыта работы с продукцией исследуемого бренда. Это делает каждого из участников в некой степени уникальным и отличающимся от других, а знания, накопленные им в ходе развития, могут быть переданы в тесно переплетенном с самой историей и спецификой магазина. Маркетинговые знания каждой компании являются уникальными, кроме этого, знания представляют из себя не четко структурированную информацию, а опыт и ценности представителей компании, то есть «кейс». Другими словами, речь идет об описании и работе с набором знаний каждого из участников как с кейсом, то есть обособленным в пространстве и времени феноменом тесно связанным с персональными и личностными особенностями лиц – представителей компаний.

Таким образом, при работе со знаниями внутри механизма необходимо рассмотреть исследовательскую стратегию кейс-стади. В определении данного понятия используют различные смыслы, начиная с метода и методологии, заканчивая исследовательским дизайном. Исследователи Роб Ван Винсбергх и Самиа Кан (Van Wynsberghe, Khan, 2007) отмечают, что данные определения не достигают своей цели, и предлагают собственное определение, согласно которому кейс-стади – это междисциплинарный и межпарадигмальный подход, который используется в конструировании, обучении, решении и исследовании проблем.

Логично предположить, что кейс-стади в таком случае не является методом. Данный факт подтверждается тем, что в рамках проведения кейс-стади используется совокупность таких техник и методов, как включенное наблюдение, анализ документов, интервью. Если говорить о методологии, то это совокупность принципов, соблюдение которых обеспечивает достижение определенных целей, таких как разработка теории, оценка эффективности и другие. Таким образом методология вписывается в определенный контекст и, соответственно, не является универсальной. Кейс-стади, в свою очередь, способно принимать различные формы исходя из методологии, в рамках которой оно используется. Также кейс-стади не может быть исследовательским дизайном, который представляет одну из частей исследовательской стратегии, которую относят к планированию исследования.

Схожего подхода в своих работах придерживаются Джин Хартли (Hartley, 2004) и Роберт Йин [42, с.8] понимая под кейс-стади «исследовательскую стратегию изучения кейсов с целью решения объяснительных исследовательских задач в ситуации фокусировки на современных единицах анализа, которые невозможно контролировать».

Исходя из этого определения, стоит уточнить, что мы понимаем по определением кейс. Существует несколько определений, например Геринг [43, с. 19] говорит о «пространственно-ограниченном феномене, который наблюдается на протяжении определенного периода или в определенный момент времени», а Кресвэл [44, с. 244] о «системе (как совокупности взаимосвязанных частей, составляющих единое целое), имеющей временные и пространственно-временные границы».Исходя из данных определений, понятие кейс нуждается «в определении его временных и пространственных границ, а также должен относиться к реально существующему феномену, а не быть абстракцией» [43, с. 32]. В связи с этим, под кейсом, в контексте данной работы, понимается объект изучения, включенный в развитие и функционирование определенного социального феномена.

Кейс-стади «включает изучение как одного, так и нескольких кейсов» [44, с. 20] и «может быть представлен как одной, так и несколькими единицами анализа». В работе Йина представлена расширенная типология исследований кейс-стади [43, с. 46–64].

Исследователь выделяет четыре типа на основе классификации двух признаков (количества единиц анализа и количества кейсов):

1) Один кейс, представленный одной единицей анализа – единично-целостное кейс-стади;

2) Один кейс, представленный несколькими единицами анализа – единично-составное кейс-стади;

Единично-целостное и единично-составное кейс-стади применяют в разных ситуациях. Например, в тех случаях, когда кейс является уникальным (изучение одного является ценным в научном смысле) или типичным (может дать информацию относительно ситуации). Их также применяют для проверки теории на основе одного кейса, полностью отвечающего всем аспектам данной теории, или при изучении кейса, который открывает возможность изучения феномена, к которому не было доступа ранее. Сложность при изучении единичного кейса заключается в возможности его изменения, что делает кейс непрезентативным при изучении определенного феномена. Именно поэтому, в рамках данных типов кейс-стади, стоит тщательно подходить к отбору кейса из всех возможных.

Использование единично-целостного кейс-стади подходит для ситуации, когда сложно последовательно выделить составные части кейса. Главной проблемой при таком исследовании становятся недостаточность полученных данных и абстрактные выводы. Для избегания данной проблемы выделяют составные части кейса и, соответственно, используют единично-составные кейс-стади.

3) Несколько кейсов, где каждый представлен одной единицей анализа – множественно-целостное кейс стади;

4) Несколько кейсов, где каждый представлен несколькими единицами анализа – множественно-составное кейс стади.

В том случае, когда кейс не является уникальным или критическим применяют множественное кейс-стади. Данные, получение во время его проведения считаются убедительным, как и выводы исследования. Данные типы кейс-стади опираются на концепции повторяемости, которая заключается в использовании кейсов со схожими результатами исследования. При отборе кейсов необходимо использовать целенаправленную выборку, а при определении количества следует использовать подход минимальной выборки. Выбор между двумя типами множественных кейс-стади определяется особенностями исследовательского вопроса и типов исследуемого феномена. Так, множественно-целостное кейс-стади используют на индивидуальном уровне, а множественно-составное на высоких уровнях, доходя до исследования территориальных сообществ.

На этапе сбора данных, применяя кейс-стади, необходимо придерживаться следующих принципов: «использовать несколько взаимодополняющих источников данных, создать базы данных с эмпирическими фактами и оформить исследовательские отчеты по этим данным». [43, с. 101, 114–124]. Кресвелл выделяет шесть источников получения данных в кейс-стади: «документы, архивные записи, непосредственное наблюдение, интервью, включенное наблюдение, материальные артефакты» [45, с. 75]. При использовании интервью стоит отбирать респондентов, которые обладают экспертными знаниями и исчерпывающей информацией по аспектам изучаемого феномена (люди, занимающие высокие позиции или имеющие длительный опыт взаимодействия с феноменом). (Rieger, 2007)

Тип информации, как анализ документов, принимает множество форм: от писем и личных записей, планы мероприятий до текущей и стратегической документации, а также материалы СМИ. Документы могут также использоваться для проверки информации, которая была получена из других источников, а также для детализации. Использование архивных записей во многом схоже с анализом документов. Отличие заключается в релевантности использования данных записей в зависимости от вида исследования (в одном исследовании это ключевой источник, в другом роль данного типа информации мала). (Yin, 2009)

Следующий источник информации непосредственное и включенное наблюдение кейса может обеспечивать более объективную информацию, нежели интервью, из-за индивидуального восприятия окружающей действительности. В рамках непосредственного наблюдения необходимо учитывать следующие моменты: определить аспекты кейса и получить доступ к ним, разработать протокол наблюдения и осознавать собственную роль в наблюдении (чтобы избежать смещения восприятия). (Hancock, 2006) При включенном наблюдении исследователь принимает активное участие в жизни изучаемого кейса.

Такой источник информации как материальные артефакты (технологические устройства, физические объекты), в рамках большинства кейсов, играют наименьшую важность по сравнению с остальными. Однако встречаются ситуации, когда их важность может быть высока, например, при изучении использования персональных компьютеров. (Yin, 2009)

При использовании кейс-стади нет четкого определения по использованию аналитических техник. В научной литературы можно найти самые разные рекомендации, например, в энциклопедической работе по кейс-стади к теме анализа данных относится 60 статей, но ни одна из них не содержит комплексного подхода к этому вопросу. (Mills, Durepos, Wiebe, 2010) Самыми распространенными являются семь аналитических техник, наиболее подходящих для кейс-стади.

Внутрикейсионный анализ (within case analysis) – использование заключается в описании каждого кейса по отдельности и подробном анализе. Фокусировка происходит на всех уровнях, начиная от особенностей развития и заканчивая функционированием в контексте поиска ответов на вопросы.

Гнездовой анализ (nested analysis) – используется, когда имеется база данных с количественной информацией, основанную на большом количестве наблюдений. Таким образом используются методы статистического анализа для описания и сравнения кейсов между собой.

Анализ наибольшей схожести (most similar analysis) опирается на концепцию повторяемости. Исходя из этой техники могут сравниваться кейсы схожие по ряду ключевых параметров. Это позволяет понять специфику развития феномена и его функционирования в различных условиях.

Сопоставление паттернов (pattern matching) является аналогом предыдущей техники. Выделяют несколько разновидностей сопоставления паттернов: 1) паттерны в виде неэквивалентных зависимых переменных – теория проверяется с точки зрения эффектов возникших от независимой переменной. Данные изменения называют неэквивалентными зависимыми переменными. 2) паттерны в виде конкурирующих объяснений – данный вид используется, когда исследователь обладает информацией о зависимых переменных, то есть определенных последствий, но не обладает информацией о независимых переменных. 3) простейшие паттерны являются упрощенной разновидность первых двух способов. В первой разновидности используется минимальное количество зависимых переменных, во втором – минимальное количество независимых переменных.

Построение объяснения (explanation building) – повторяющийся процесс выдвижения гипотез относительно изучаемого явления, которое повторяется в рамках изучения одного или более кейсов. Далее полученные эмпирические результаты принимаются, либо модифицируются. Данный процесс повторяется до того момента, пока это целесообразно с точки зрения изучаемого феномена и возможно с точки зрения ресурсов исследователя.

Логические модели (logic models) заключаются в составлении априорных графических моделей, представляющих взаимосвязанные события в рамках кейса. Каждое событие может быть как следствием предыдущих событий, так и причиной для последующих. Данный способ представляет собой усложненный вариант техники построения объяснения.

Кросскейсионный синтез (crosscase synthesis) – изучение каждого кейса рассматривается как отдельное исследование. При использовании большого количества данных из большого числа кейсов используются количественные методы и метаанализ, при использовании данных из нескольких кейсов создаются унифицированные формы, необходимые для представления релевантных данных по каждому кейсу. Данный форма позволяет проанализировать данные по наличию общих паттернов и отличий между кейсами.

Таким образом, при обработке, анализе и сравнении аккумулируемых в ходе обмена знаний в виде кейсов, учитывая их характер, допустимо использовать инструменты кейс-стади. Однако для получения пригодных для сравнительного кросскейсионного анализа знаний, а также обеспечения комфортного применения внутрикейсионного анализа необходимо разработать специфичный инструмент сбора маркетинговых знаний в виде кейсов.

## 2.2 Разработка инструмента сбора маркетинговых знаний

В целях объединения знаний предполагается организация обмена маркетинговой информацией, структуру и состав которой необходимо определить. Для определения состава маркетинговой информации обратимся к базисному содержанию маркетинга, а именно его функциям.

Первоначальный набор маркетинговых функций сформировался еще в рамках функционального подхода (Варго, Лаш, 2006), (Третьяк, 2005). Основываясь на методологии маркетинга как рыночной концепции управления и сбыта, можно выделить четыре блока комплексных функции маркетинга:

1. **Аналитическая функция представляет собой изучение и оценку внешней и внутренней среды фирмы и включает в себя:**

* изучение рынка как такового — целенаправленный сбор информации о конъюнктуре рынков сбыта.
* изучение потребителей — физических или юридических лиц, потребляющих продукты производства;
* изучение фирменной структуры проводят по трем группам фирм: фирмы — контрагенты (покупатели): фирмы — конкуренты; фирмы — посредники;
* изучение товара (товарной структуры) — выяснение того, как удовлетворяется потребность в продукции на выбранном рынке (качество товара, сервис конкурентов, основные требования к товару);
* анализ внутренней среды предприятия - изучение организационной структуры предприятия с точки зрения ее конкурентоспособности на целевых рынках.

1. **Производственная функция**

* организация производства новых товаров, разработка новых технологий — ключевой фактор коммерческого успеха, потому что позволяет предприятию занимать на рынке в течение определенного периода монопольное положение и получать более высокую прибыль;
* организация материально-технического снабжения — наиболее существенный элемент обеспечения производства. Предприятие обеспечивает свои потребности посредствам закупки необходимых материально-технических ресурсов по договорам купли-продажи, а также используя возможности оптового рынка;
* управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции — деятельность, направленная на достижение уровня качества, удовлетворяющего требованиям стандартов, проектно-конструкторским, контрактным рыночным требованиям;

1. **Сбытовая функция (функция продаж)**

* организация системы товародвижения — совокупность функций обработки заказов, погрузки-разгрузки, создания запасов, хранения и транспортировки;
* организация высококачественного сервиса — непременно вызывает расширение спроса на любой товар, способствует коммерческому успеху предприятия, повышает его престиж;
* проведение целенаправленной товарной политики — использование таких принципов, благодаря которым обеспечиваются эффективное с коммерческой точки зрения формирование номенклатуры и ассортимента товаров и запланированные объемы продаж;
* проведение целенаправленной ценовой политики — посредством цены реализации конечные коммерческие результаты определяют эффективность деятельности всех звеньев производственно-сбытовой структуры предприятия.

1. **Функция управления и контроля**

* организация стратегического и оперативного планирования на предприятии — реализация всех функций маркетинга практически невозможна без продуманного планирования;
* информационное обеспечение управления маркетингом — предприятие должно постоянно анализировать и совершенствовать информацию, характеризующую ход выполнения цикла «заказ — изготовление — отгрузка — оплата»;
* коммуникативная подфункция маркетинга (организация системы коммуникаций на предприятии) обеспечивает предприятию активное воздействие на внешнюю и внутреннюю среду и поэтому органически связана с формированием спроса и стимулированием сбыта;
* организация контроля маркетинга — завершающее звено процесса принятия и реализации решения. Контроль позволяет не только выявлять, но и предупреждать различные отклонения, ошибки и недостатки, находить новые резервы и возможности развития, приспособления к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Таким образом, путем анализа содержания функций маркетинга можно выделить следующие блоки маркетинговой информации (см. Таблицу 2).

**Таблица 2**

**Блоки маркетинговой информации**

|  |  |
| --- | --- |
| **Функция маркетинга** | **Блок маркетинговой информации** |
| Аналитическая функция | 1) Анализ спроса на продукцию  2) Анализ аналогичных предложений на рынке  3) Описание целевой аудитории  4) Анализ потребностей целевой аудитории  5) Восприятие продукта целевой аудиторией  6) Анализ прямых/непрямых конкурентов  7) Анализ клиентов (лучших/худших, потенциальных, недовольных)  8) Анализ продуктовой линейки  9) Анализ сотрудников компаний |
| Производственная функция | 1) Частота совершения закупок  2) Пред- и послепродажный сервис |
| Сбытовая функция | 1) Позиционирование  2) Места продаж  3) Статистика по продажам  4) Потенциальный рост продаж по региону  5) Анализ продаж каждой единицы продуктовой линейки  6) Бренд-бук  7) Маркетинговые технологии продвижения компании  8) Мерчендайзинг  9) Упаковка  10) Уровень цен, скидки |
| Функция управления и контроля | 1. Маркетинговое планирование 2. Контроль маркетинговой деятельности |

Следующим шагом будет детализация блоков до уровня конкретных вопросов, ответами на которые и будут передаваемые и аккумулируемые маркетинговые знания (см. Таблицу 3).

**Таблица 3**

**Детализация блоков маркетинговой информации**

| **Блоки** | **Вопросы** |
| --- | --- |
| Анализ спроса на продукцию | Опишите характер спроса на продукцию? Были ли замечены изменения за период? |
| Анализ аналогичных предложений на рынке | Опишите предложения Ваших конкурентов и их принципиальное отличие от Вашего? |
| Описание целевой аудитории | Опишите с указанием точных характеристик портрет вашей аудитории? Были ли изменения за последний период? |
| Анализ потребностей целевой аудитории | Как вы считаете, какие потребности существуют у ваших клиентов? Были ли изменения за последний период? |
| Позиционирование | Расскажите о вашем позиционировании? Были ли изменения за последний период? |
| Места продаж | Перечислите места продаж вашего продукта за последний месяц. |
| Статистика по продажам | Тенденция в объеме выручки за период: рост, стабильность, падение? С чем это связано? |
| Восприятие продукта целевой аудиторией | Каковы отзывы о продукте? |
| Анализ прямых/непрямых конкурентов (ресурсы, сильные/слабые стороны) | Чем конкуренты сильнее и/или слабее Вас? |
| Анализ сегментов конкурентов | Перечислите, на какие сегменты рынка работают ваши конкуренты? |
| Потенциальный рост продаж по региону | Какой прогноз вы делаете относительно продаж на следующий период? Оправдался ли предыдущий? |
| Анализ лучших/худших клиентов | Кто Ваши лучшие/худшие клиенты? (можете описать ситуацию/кейс) |
| Анализ недовольных клиентов (количество, причины недовольства) | Укажите причины недовольства ваших клиентов, какими способами вы предотвращаете их? (можете описать ситуацию/кейс) |
| Анализ продуктовой линейки (плюсы и минусы каждой единицы) | Укажите, какими плюсами и минусами обладает каждая единица продуктовой линейки? |
| Анализ продаж каждой единицы продуктовой линейки | Что было самым продаваемым за период? Что меньше всего продавалось? |
| Потенциальный рост продаж по каждой единице продуктовой линейки | Ваш прогноз по самым продаваемым / не продаваемым продуктам на следующий период. |
| Анализ сотрудников компании (лучшие/худшие продавцы) | Укажите количество продавцов в вашей компании? Сделайте выводы о том, кто из сотрудников является лучшим за месяц и почему, а также худшим за месяц и почему. |
| Бренд бук (корпоративный стиль компании) | Изменяли ли вы элементы бренд-бука в течение периода и почему? |
| Маркетинговые технологии продвижения компании на рынке (личные продажи, реклама, ССС, PR) | Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в прошлом периоде.  Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в этом периоде.  Укажите наиболее эффективный канал продвижения. |
| Мерчендайзинг (выкладка товаров) | Как вы совершаете выкладку товаров, расскажите о принципе? (можете описать ситуацию/кейс) |
| Упаковка | Расскажите об упаковке ваших товаров. Если возможно сфотографируйте. |
| Пред- и послепродажное обслуживание | Расскажите, каким образом вы совершаете обслуживание клиентов? (можете описать ситуацию/кейс) |
| Уровень цен, скидки | По какому критерию различается уровень цен на товары? По каким причинам вы делаете скидки? |

Таким образом мы разработали форму для сбора маркетинговых знаний среди представителей малого бизнеса. Для обеспечения полноты информации и придания каждой анкете характера кейса предусмотрено также краткое описание организации, ее размера и специфики. Широкий спектр вопросов в анкете позволяют составить единую картину об изучаемом примере компании, рассуждать и анализировать каждый из примеров в терминологии кейс-стади. Возможно применение не только внутрикейсионного анализа с разбором конкретных кейсов и поиском причинно-следственных связей внутри, но и анализа кросскейсионного – выявление и объединение общих характеристик и опыта, встречающегося в разных кейсах.

# Глава 3. Применение механизма обмена маркетинговыми знаниями в межфирменной кооперации на практике

## 3.1 Апробация инструмента сбора маркетинговых знаний и обработка полученной информации

В целях осуществления обмена маркетинговыми знаниями в условиях межфирменной кооперации был разослан запрос на участие в эксперименте. Список компаний, которым был разослан запрос, был определен ранее в ходе составления карты стратегических групп. На запрос откликнулись 11 магазинов (распространителей продукции Moleskine в различных регионах РФ).

Участниками кооперации стали следующие магазины:

1. Воронеж. Магазин «Петровский»
2. Иркутск. Бутик «LOOKBOOK»
3. Киров. Магазин «SHOW ROOM»
4. Красноярск. Салон деловых подарков «COMPLIMENT»
5. Нижний Новгород. Шоу-рум «Свои люди»
6. Пенза. Магазин «Впереплете»
7. Пермь. Магазин «Uniqstore»
8. Ростов-на-дону. Магазин «Дизайнангар»
9. Тюмень. «Для большого дела»
10. Уфа. Магазин «Дипломат»
11. Ярославль. Магазин «Дилетант»

В целях соответствия критериям межфирменной сети и обеспечения продуктивности обмена знаниями в качестве участников сети были выбраны не конкурирующие организации (представители различных локальных рынков), которые, к тому же, были сопоставимы по своим размерам (для повышения потенциальной актуальности и применимости получаемых каждым из участников знаний).

Для формирования и функционирования кооперации необходимо сформулировать цели работы сети. Целью обмена и одновременно мотивацией участия в нем, как неоднократно повторялось выше, является обмен знаниями и опытом для повышения конкурентоспособности каждого из участников внутри их рынков.

Итак, на первом этапе происходит заполнение участниками бланка анкеты маркетинговых данных. Бланк является формой, пригодной для сбора и удобной обработки (сравнительного анализа) опыта каждого из участников. Данный этап является подготовительным к основному и носит скорее технический характер. В результате координатор обмена в ходе исследования получил в свое распоряжение срез данных по 11 участникам. Ответы на вопросы анкет см. в Приложении 1.

Второй этап является основным и наиболее трудоемким. Так как в исследуемой области речь идет об обмене опытом, как некоем наборе неформализованных данных, то правильнее вести речь не об анкетах как таковых и, соответственно, количественном анализе, а о кейс-стади, которые необходимо анализировать содержательно и качественно.

Таким образом, далее по тексту, упоминая анкеты, мы будем подразумевать кейс конкретного участника кооперации. В целях обеспечения понятийной составляющей сначала каждый их кейсов будет проанализирован индивидуально (внутрикейсионный анализ).

**Кейс №1**

В Нижнем Новгороде продажа «Moleksine» осуществляется с 2011 года. Изначально, деятельность была построена по принципу интернет-продаж. На данный момент ведется совместная работа в офлайн с шоу-румом «Свои люди» (магазин одежды). Основатель непосредственно и лично занимается всей деятельностью магазина. Магазин позиционируется как эксклюзивный представитель данного бренда в Нижнем Новгороде.

Особое внимание уделяется выездным торговлям: участию на ярмарках и тематических маркетах. К основным инструментам продвижения относят интернет продвижение и корпоративные продажи.

**Кейс №2**

В Ростове-на-Дону «Moleskine» продается в магазине домашнего декора Дизайнангар. Магазин существует с 2012 года, деятельность построена по принципу шоу-рума, в котором также можно найти продукцию данного бренда. Целевой аудиторией магазина являются люди в возрасте от 20-35 лет, ценящие стиль и красоту, а также взрослые люди, оформляющие свои дома.

К основным инструментам продвижения относят партнерской участие на креативных мероприятиях города, размещение в СМИ, кросс-акции и интернет-продвижение. По работе с клиентами отмечают оповещение о новинках, поздравление клиентов с праздниками, проведение распродаж.

**Кейс №3**

В Тюмени «Moleskine» продается в магазине «Для большого дела». Это книжный магазин, специализирующийся на деловой литературе и книгах по дизайну. Магазин существует с 2011 года. Основатель непосредственно и лично занимается всей деятельностью магазина. Целевая аудитория – деловые люди, предприниматели, менеджеры, то есть люди приобретающие книги и записные книжки для профессионального использования. Отмечают, что недовольство клиентов вызывает отсутствие той или иной позиции ассортимента в конкретный момент времени, с чем данная компания активно работает (работают с заказами).

Магазин активно участвует в мероприятиях в формате выездной торговли: выставки-ярмарки, тренинги, обучающие мероприятия. Основными инструментами продвижения является сарафанное радио и интернет-продажи, также проводят работу по распространению визиток и буклетов. В магазине проводится работа с выкладкой товара «лицом», а также активно используются картонные мини-витрины.

**Кейс №4**

В Пензе продукцию данного бренда можно найти в книжном магазине «Впереплете». Магазин существует с 2010 года и специализируется на интеллектуальной литературе.

Целевая аудитория – люди, любящие читать книги из раздела нон-фикшн, современную прозу и философию, то есть интеллектуалы, представители таких профессий, как художник, журналист, писатель, блогер, креативный директор.

Магазин принимает активное участие в качестве партнера на мероприятиях города, а также устраивают мероприятия (дискуссии и клуб читателей) на базе магазина. Работают с увеличение рекомендованной розничной цены.

**Кейс №5**

В Уфе «Moleskine» продается в магазине «Дипломат», который специализируется на канцелярских товарах и кожгалантерее. Магазин существует с 2011 года. Целевая аудитория – это люди, «фанатеющие» по канцелярским принадлежностям, те для кого качество блокнота очпень важно, те кто ориентируется в брендах канцелярских принадлежностей. Магазин активно работает с интернет продажами, имеют свой интернет-магазин.

Основными инструментами продвижения являются: реклама в СМИ, контекстная реклама в Яндекс и трафик торгового центра. Работают с увеличением рекомендованной розничной цены.

**Кейс №6**

В Красноярске продукция «Moleskine» продается в магазине «Галерея письма», который существует с 2012 года и специализируется на канцелярских товарах премиум-класса. Основатель непосредственно и лично занимается всей деятельностью магазина. Целевая аудитория – это люди высокого уровня доходов и статуса.

Основными инструментами продвижения являются продвижение через социальные сети, а также партнерские программы. Активно используют выкладку «лицом» на стеллажах. В упаковке используют бумажные пакеты. Работают с увеличением рекомендованной розничной цены, но гарантируют возврат браков.

**Кейс №7**

В Иркутске продукция «Moleskine» продается в книжном бутике «LookBook», который существует с 2011 года. В нем можно найти европейские издания касающиеся архитектуры, дизайна, арт и фотографии. Основатель непосредственно и лично занимается всей деятельностью магазина. Целевая аудитория – люди в возрасте от 30 до 45 лет, творческие, желающие рисовать на качественной бумаге.

Единственным каналом продвижения являются социальные сети. Активно работают с упаковкой: «используем простые крафтовые пакеты, без рисунка. Скрепляем лентами (в период праздников) или скрепками, которыми к пакету крепим «флажок» с нашим логотипом». Делают распродажи на «залежавшийся товар».

**Кейс №8**

В Кирове продукцию данного бренда можно найти в магазине «Show room». Магазин существует с 2012 года и специализируется на необычных подарках. Целевая аудитория - начинающие художники, администрация области, руководящий состав предприятий города, за последнее время нашли отклик среди молодых людей и дизайнеров.

Основным инструментов продвижения является проведение конкурсов с получением в подарок парочки Moleskine. Предлагают устраивать совместные акции по всей России: «можно закрепить места продаж в России и проводить единый день с акциями, как в магазине «Предлог» (г.С-Петербург) – 20%, с отчетом для головы, либо с регистрацией покупателя на ресурсе и пометкой – «по какому адресу удобнее забрать».

**Кейс №9**

В Ярославле Moleskine продается в книжном магазине «Дилетант», который существует с 2013 года и специализируется на деловой литературе. Основатель непосредственно и лично занимается всей деятельностью магазина. Целевая аудитория – молодежь, увлекающая дизайном и иллюстрациями, а также взрослые люди, предпочитающие качественные вещи.

Магазин принимает активное участие в ярмарках города. Основными инструментами являются промо-фотосессии, конкурсы в социальных сетях. В выкладке используют стеллажи с подсветкой: «продукция компании Молескин брендовая, немного люксовая, а так же креативная, поэтому требует аналогичной же выкладки».

**Кейс №10**

В Воронеже Moleskine продается в книжном клубе «Петровский», который существует с 2012 года и специализируется на интеллектуальной литературе. Целевая аудитория - Молодежь, уровень дохода средний, покупают иногда для себя, чаще в подарок. Мужчины и женщины 25-35, покупают преимущественно для себя, выбирают из соображений удобства (допустим, нелинованные большого формата), реже - серию, посвященную хобби.

Основными инструментами продвижения являются – маркетинг в социальных сетях, e-mail рассылки о новинках, а также партнерское участие в фестивалях и культурной жизни города.

**Кейс №11**

В Перми Moleskine можно найти в книжном магазине Uniqstore, который существует с 2012 года и специализируется на деловой литературе, кроме этого в нем можно найти инструменты для письма и рисования. Целевой аудиторией являются люди от 20 до 35 лет, с творческим, нестандартным мышлением. Зачастую они любят окружать себя хорошими вещами, ценят качество и историю продукта.

К основным инструментам продвижения относят социальные сети (Вконтакте, facebook, instagramm), партнерские мероприятия с дизайнерами города, выездные торговли. Работают с упаковкой: крафтовая подарочная упаковка в виде почтовой посылки.

Второй частью этапа анализа является кросскейсионный анализ, то есть обобщение и сравнение кейсов друг с другом.

**Вопрос 1**

Все кейсы характеризуют спрос на продукцию Moleskine, как стабильный с некоторой долей роста по некоторым кейсам. Очевидны сезонность и изменения спроса внутри календарного года (отмечено в нескольких кейсах), что может свидетельствовать о цели покупки – в подарок. Также отмечено, что текущий уровень спроса ограничен малой осведомленностью потребителей о продукции, что новые покупатели появляются по мере популяризации бренда Moleskine.

**Вопрос 2**

Общность кейсов в том, что участники не являются эксклюзивными представителями и работают в конкурентном поле. Чаще конкурентами на локальных рынках являются: книжные магазины, магазины подарков и сувениров, канцелярские магазины. При этом виден спектр конкурентных факторов, упомянутых в совокупности кейсов, это: цена, ширина и актуальность ассортимента, сервис, дополнительные ценности (тиснение имени на обложке). Интересным аспектом деятельности в конкурентном поле является один из кейсов, автор которого не смотрит на конкурентов, а работает со своей специфичной целевой аудиторией.

**Вопрос 3**

Целевая аудитория продукции Moleskine во многом схожа, однако формулируется каждым из участников сети по своему. Для представления общей картины составим общий портрет, с указанием всех типовых и возможных сегментов:

1. Творческие люди, представители креативных профессий: художники, дизайнеры, иллюстраторы, журналисты, фотографы, писатели, блогеры, креативные директоры и т.п. Для данного сегмента характерны следующие особенности: потребность в качественном творческом инструменте, стремление к статусным вещам, которыми и являются продукты Moleskine.
2. «Хипстеры» - современная молодежь, стремящаяся к определенному жизненному стилю в одежде, в поведении, в увлечениях, для которых записные книжки Moleskine являются атрибутом данного стиля и продуктом из категории «must have» («обязательно иметь»).
3. Взрослые состоявшиеся люди, стремящиеся окружать себя брендовыми, качественными и часто дорогими вещами. Представители данной группы – это предприниматели, руководители коммерческих и государственных компаний, собственники бизнеса, представители гос.администрации.
4. Любители качественных канцелярских принадлежностей, приверженцы бренда.
5. Дарители, то есть люди, покупающие продукцию Moleskine своим друзьям, родственниками и близким, представляющим первые четыре сегмента.

**Вопрос 4**

Потребности целевой аудитории сильно зависят от конкретного сегмента. В общем смысле можно выделить ряд типовых особенностей:

1. Статус и принадлежность к определенному сообществу.
2. Качественные инструменты для письма и рисования.
3. Эстетика, эмоциональное содержание бренда и его история.

**Вопрос 5**

В независимости от формата и специфики места, в котором представлена продукция Moleskine (это и книжные магазины, и магазины канцелярских принадлежностей, и магазины стильных вещиц) очевидна общая линия позиционирования места, где успешно продается продукция Moleskine. Это место – магазин для думающих людей, интеллектуалов, не желающих экономить на качественных вещах и ценящих эмоциональную составляющую бренда.

**Вопрос 6**

Большинство кейсов свидетельствует об отсутствии или не использовании дополнительных каналов и мест продаж. Однако несколько участников организуют выездную продажу на тематических площадках: выставках, ярмарках.

**Вопрос 7**

Каждый из участников фиксирует рост продаж, а, следовательно, можно говорить о возможности для развития и увеличения оборотов. В большинстве кейсов также отмечена сезонность продаж с характерными скачками в период праздников.

**Вопрос 8**

Абсолютное большинство отмечает положительный характер отзывов на продукцию Moleskine. Люди получают именно то, что хотят. Это вызвано силой бренда и его нематериальной составляющей, которую покупатели Moleskine знают. Очень важным следствием приверженности бренду являются повторные покупки, поэтому очень важно качественно работать с покупателями, вести базы данных и программы лояльности. Кроме этого участники отмечают ряд покупателей, которые знакомятся с брендом непосредственно в магазине – это также важный момент, позволяющий растить «армию фанатов» Moleskine.

**Вопрос 9**

Большинство кейсов подразумевают наличие конкурирующих организаций как местных, так и федеральных интернет-магазинов. При этом большинство участников четко выделяют собственные конкурентные преимущества:

1. Атмосфера магазина,
2. Сервис и тщательная работа с посетителями/покупателями,
3. Работа с узкой специфично целевой аудиторией,
4. 100%-ное наличие основных позиций,
5. Параллельные бренды (ширина ассортимента): Paperblanks и другие,
6. Пул постоянных клиентов и работа по их удержанию,

**Вопрос 10**

Сегменты, с которыми работают конкуренты – это достаточно узкий вопрос. Далеко не все участники анализируют данную информацию. Хотя она может являться ключевой при выборе или концентрации на конкретном ключевом сегменте.

Стоит отметить, что несколько кейсов показывают такие сегменты конкурентов, как корпоративные продажи (требующие немного иных бизнес-процессов) и работа с интернет аудиторией (интернет-продажи).

**Вопрос 11**

Общая тенденция, которая нашла подтверждение в большинстве кейсов, – это стабильный рост продаж за счет популяризации бренда и роста покупательской способности населения. Однако многими отмечена тенденция к удорожанию продукции в след за изменениями валютного курса, безусловно, это может быть сдерживающим фактором.

**Вопрос 12**

Кейсы в один голос называют лучшим клиентом того, кто понимает философию бренда и является его приверженцем. Другими словами лучший клиент в данной сфере – это человек, который делает покупки постоянно и рекомендует магазин своему окружению. Безусловно, подобное описание можно дать, наверное, в любой сфере розничной торговли. Отличие Moleskine в данном случае в том, что сам бренд с точки зрения приверженности очень сильный и, учитывая эту особенность, имеет смысл создавать сообщество вокруг бренда и магазина – знакомиться с покупателями.

**Вопрос 13**

Основная причина недовольств отраженная в большинстве кейсов – непонимание клиентом высокого уровня цены за «обычную записную книжку». Данное недовольство связано с незнанием философии бренда и его нематериально-эмоциональной составляющей. В данном случае продавцам необходимо правильно работать с возражениями и раскрывать ценности бренда для оправдания его цены.

Кроме этого некоторые участники указали на другие причины недовольств:

1. Производственный брак – имеет место в любом продукте. Важно помнить, что производитель самостоятельно осуществляет бесплатную замену бракованной продукции.
2. Отсутствие конкретной позиции в наличии – при достаточно большой ассортиментной линейке необходимо внимательно и оперативно осуществлять пополнение товарных запасов, а также собирать предзаказы на ту или иную, отсутствующую в данный момент, позицию.

**Вопросы 14 и 15**

Все кейсы характеризуют как самое популярную товарную группу – записные книжки, которая, к слову, является основной продукцией Moleskine. Самым ходовым форматом является Large (13х21 см), различного направления.

Важным фактом является повышение спроса на датированную продукцию (ежедневники и еженедельники) в период середины и конца-начала года. Следуя этому факту, стоит заранее озаботиться о наличии данных товарных позиций в соответствующие периоды. В тоже время выделяется особенность датированной продукции – «срок годности». Если обычные записные книжки можно закупать с серьезным складским запасом, то датированные продавец рискует не продать вовсе.

**Вопрос 16**

Некоторые кейсы фиксируют потенциальное снижение спроса на ежедневники в связи с переходом людей на электронные средства фиксации распорядка и расписаний. В то же время спрос на записные книжки для фиксации мыслей и скетчбуков для рисования участники прогнозируют, как растущий.

**Вопрос 17**

Лучшие продавцы – это люди разбирающиеся в продукции, понимающие философию бренда и в идеале сами являющиеся фанатами продукции Moleskine. В ответе на данный вопрос фиксируется интересная особенность связанная с необходимостью обучения и развития продавцов для обеспечения должного уровня сервиса. Один из кейсов содержит интересный для розничной торговли функционал – хостес (человек встречающий посетителей и выполняющий административные функции), что говорит о направленности на качественный сервис.

**Вопрос 18**

Существенных изменений брендбуков участников, как и причин для таких изменений, участники не фиксируют.

**Вопрос 19**

Способы привлечения клиентов, используемые участниками сети:

1. Сарафанное радио, эффективность которого поддерживается путем раздачи визиток и наклеек покупателям магазина.
2. Партнерство с креативными мероприятиями, спонсорство и подарки,
3. SMM, ведение сообществ в соц.сетях: Вконтакте, Facebook, Instagram.
4. Выездная торговля на выставках/ярмарках/тренингах и прочих публичных мероприятиях,
5. Трафик торгового центра (при размещении в ТЦ),
6. Реклама с СМИ (модных журналах),
7. Кросс-продвижение – распространение визиток через партнеров.
8. Контекстная реклама – для людей, осуществляющих поиск Moleskine в Яндекс и Google.

**Вопрос 20**

Основные способы выкладки – это использование предоставляемых поставщиком мини-витрин, витрин-вертушек. При этом продукция при достаточном наличии распределяется по сериям и тематическим группам.

Хорошим примером является выкладка «лицом» на качественных витринах с подсветкой. Премиум продукты требуют соответствующей выкладки.

**Вопрос 21**

Для упаковки используется пластиковый пакет с фирменной символикой Moleskine. Один из участников использует креативное решение – крафтовый пакет с ленточной перевязкой. Но, как отметил один из участников, для фанатов бренда даже фирменный пакет «творит чудеса».

**Вопрос 22**

Рассылки с поздравлениями и полезной информацией о поступлениях – являются хорошим примером обслуживания клиентов. Большинство участников не уделяют этому должного внимания.

**Вопрос 23**

Большинство участников придерживаются уровня рекомендованных розничных цен, что во-первых говорит о комфортности работы с поставщиком, а, во-вторых, с точки зрения отсутствия демпинга – можно говорить о правильном понимании сути бренда Moleskine, в котором решающее значение имеет не цена продукта, а его ценности.

Кроме обобщения маркетинговой информации разных кейсов по конкретным вопросам, стоит обратить внимание на некоторые характерные связки ответов внутри конкретного кейса – паттерны.

Как показывает практика и кейс одного из участников плотная и тщательная работа с конкретным сегментом (или некоторыми сегментами) может быть конкурентным преимуществом. Специализация на конкретном сегменте и предложение сопутствующих товаров характерных именно для этого сегмента – могут сделать магазин излюбленным место и площадкой для тусовки клиентов. В виду данного факта исследование и анализ сегментов, с которыми работают конкурирующие организации необходимо осуществлять более тщательно. Сейчас информация об основных клиентских сегментах конкурентов практически отсутствует у большинства участников.

Один из участников выделяет ассортиментное направление «скетчбуки» в своем кейсе. Этот же кейс характеризуется описанием отдельного сегмента «творческие люди (художники и дизайнеры)». Данное следствие говорит о том, что магазин знает что и кому он продает, что позволяет ему быть более привлекательным и профессиональным по отношению к конкурентам. Остальные же участники, указавшие этот же самый сегмент – не делают акцент на этом ассортиментном направлении, что является не совсем логичным фактом.

Видна связь уровня продаж и развитости ассортимента от серьезности и профессионализма участника. Так те участники, кто занимается продукцией Moleskine, как дополнительной товарной категорией, и не углубляются в тематику, не получают должных оборотов, не могут представить достаточный ассортимент и часто не до конца понимают, в чем состоит суть продукции Moleskine, тем самым ограничивая свои потенциальные продажи.

Таким образом, исходя из анализа полученных маркетинговых знаний каждого участника, можно сделать обобщенный вывод. Все кейсы характеризуют спрос на продукцию Moleskine, как стабильный с некоторой долей роста. Кроме этого очевидны сезонность и изменения спроса внутри календарного года. Все участники не являются эксклюзивными представителя и работают в конкурентном поле. Большинство подразумевают наличие конкурирующих организаций как местных, так и федеральных интернет-магазинов. Целевая аудитория продукции Moleskine во многом схожа, это и творческие люди, «хипстеры», взрослые люди, окружающие себя качественными вещами, любители качественной канцелярии, «дарители». Потребности целевой аудитории сводятся к статусу и принадлежности, эстетике, эмоциональном содержании бренда. К конкурентным преимуществам участники относят: атмосферу магазина, качественный сервис, работу с узкой аудиторией, 100% наличие основных позиций, наличие параллельных брендов, работу по удержанию постоянных клиентов. К способам привлечения клиентов, относят: сарафанное радио, партнерство, спонсорство, подарки, SMM, выездная торговля, трафик торгового цента, реклама в СМИ, кросс-продвижение, контекстная реклама.

## 3.2 Распространение знаний и маркетинговые эффекты кооперации

После проведения аналитического обзора полученной в результате сбора информации (знаний/опыта участников) – аналитическая записка в виде описания обезличенных кейсов с результатами анализов была разослана всем участникам сети для ознакомления и комментариев.

Каждый из участников рассказал о результатах эксперимента и поделился мнением о полезности полученной аналитики. Кроме положительных и отрицательных результатов, мы попросили отразить в отзывах рекомендации и идеи по совершенствованию обмена.

1. «Данная система обмена знаниями среди продавцов Moleskine, на мой взгляд, является хорошим решением в нашей ситуации. Все мы являемся представителями малого бизнеса, и, зачастую, у нас нет ни знаний, ни навыков, ни уж тем более материальной составляющей для продвижения и работы с продуктами. Маркетинговые знания, собранные у всех участников, подтолкнули к новым действиям: я запустил e-mail рассылку по своим клиентам о поступлениях и сделал новый дизайн упаковки. К недостатку системы можно отнести отсутствие возможности задать человеку уточняющий вопрос».
2. «Мы и раньше общались со своими партнерами, правда это было не системно, раз в полгода. Предложенная система обмена маркетинговыми знаниями как раз решает вопрос системности, если производить обмен на регулярной основе. Кроме этого, что важно именно для меня, вопросы для каждого участника одинаковые, за счет чего получается целостные ответы по каждому пункту. Недостатки системы сложно назвать на данном этапе, нужно попробовать провести такой обмен хотя бы 2-3 раза, чтобы выявить моменты, которые хотелось бы улучшить. Из полезных для меня моментов то, что я начал работать на новую ЦА, надеюсь, у меня получится до нее достучаться».
3. «Данный обмен привлек меня набором вопросов, то есть это не один вопрос только по инструментам продвижения, а целый спектр тем, которые важны в нашей деятельности. Таким образом, все наши знания удалось собрать в целостный опыт, который на данном этапе можно каждому брать и реализовывать. Что касается нашей компании, то мы никогда не проводили конкурсы в социальных сетях, поскольку данный инструмент был замечен у многих участников, мы решили попробовать».
4. «Обмен знаниями всегда был очень полезен для нашей компании, обмен знаниями, непосредственно относящимися к сфере нашей деятельности полезен вдвойне. Каждый элемент мы обсудили с коллегами, выбрали набор идей (например, новая ЦА, инструменты продвижения), которые планируем реализовать в ближайшие месяцы. О результатах обязательно вам сообщим».
5. «Данная система очень полезная, однако, как я заметил, каждый из участников отвечал в разной степени заинтересованности. То есть у кого-то развернутые ответы, у кого-то односложные. В любом случае мне было интересно узнать и подчерпнуть для себя что-то новое. Но если говорить о совершенствовании этой системы обмена знаниями, то я бы в первую очередь установил некие правила, по кол-ву и глубине ответов».
6. «Я и моя команда внимательно изучили все маркетинговые знания, собранные в ходе обмена. Безусловно, есть идеи, которые нам захотелось реализовать самим – на мой взгляд, это один из важных факторов обмена – найти что-то новое для себя. Некоторым минусом для нас показалось то, что каждый из участников в разной степени включен в эту деятельность – кто-то уже два года работает с этим брендом, а кто-то один, то есть знания, которые предлагают «молодые» являются пройденным этапом «старичков». Но идея хорошая, будем пробовать второй этап обмена, улучшать систему вместе».
7. «Уже как месяц активно пользуюсь базой знаний, которой нам удалось обменяться друг с другом. Положительные стороны: знаний много, можно каждый день брать новую идею и пробовать ее реализовать, а после смотреть на результат. Например, я нашел компанию, с которой буду работать по корпоративному заказу. Раньше не думал об этом даже. Для магазина решил создать аккаунт в facebook, буду искать там новую аудиторию. Из минусов, было бы здорово включить еще вопрос в анкету о регулярности поставок, для более полного понимания вопроса».
8. «Хорошая система обмена знаниями, узнал то, чем занимаюсь мои коллеги, нашел для себя несколько интересных идей, буду летом реализовывать (участвовать в ярмарке). О минусах сложно говорить, всего ведь один раз произошел обмен, думаю, что в ходе работы можно будет что-то дополнять или убирать из анкеты, а также вводить некие правила по заполнению вопросов».
9. «Вообще сотрудничество в этом ключе всегда лежало на поверхности, но никто не принимал никаких действий. Скорее всего, не хватало такой систематизации: какие вопросы освещать, с какой периодичностью, с кем делиться своими идеями. Все это теперь реализовано, что очень радует. Возможности на реализацию идеи, которая мне понравилась (делать персонализацию на записных книжках), у меня пока нет. Возможно, в июне я возьмусь за это! Рекомендации тоже дам, может продумаем вместе, где нам собирать и хранить наши знания? Чтобы они всегда были в одной форме, может будем использовать dropbox?»
10. «Скажу честно, я несколько боялась отвечать на вопросы, может даже где-то отвечала не так широко, как хотелось бы. Было сомнение по поводу честности, но сейчас я вполне спокойна. База маркетинговых знаний у нас собралась достаточная. Каждый сейчас может взять и что-нибудь реализовать, посмотреть на результаты, а может и на провалы, а после вновь поделиться этим с нами. Я буду в следующий раз более полные давать ответы и поделюсь еще другими нашими идеями! Из рекомендаций или недостатков: уж очень хочется мне узнать кто из нас кто, может когда-нибудь по совместному решению мы встретимся и будем все обсуждать лично).»
11. «Обмен маркетинговыми знаниями, на наш взгляд, стал хорошим инструментом для каждого участниками объединения. Каждый поделился своими знаниями и получил порцию от других людей. Все прошло успешно, без сложностей или проблем. Все вопросы очень точные и правильные, правда в ходе обмена, не исключаем, что некоторые можно убрать или добавить что-то новое. Из полного спектра, мы нашли идеи для своего магазина, который с удовольствием реализуем и расскажем о результатах в следующих раз. Например, попробовать новую ЦА, заняться продвижением в соц сетях еще больше, чем ранее, и попробовать персонализированные записные книжки.»

Исходя из отзывов участников, можно сделать вывод о том, что возможность применения разработанного механизма обмена маркетинговыми знаниями внутри межфирменной кооперации получила практическое подтверждение. К положительным сторонам большинство участников отнесли получение новых знаний, большинство из которых многие уже применяют в деятельности, а также системность обмена маркетинговыми знаниями (определенные вопросы, периодичность, список участников). Как можно заметить, часть участников отметила разный срок ведения деятельности у участников (некоторые участники работают около года, другие более трех) и отсутствие возможности задать участникам уточняющий вопрос. Один участник, отметил свое недоверие к системе на стадии заполнения анкеты, что привело к неполному заполнению вопросов. На наш взгляд доверие участников с каждым разом будет повышаться, что приведет к более полным, точным и открытым вопросам.

Большинство участников поделились своими идеями по совершенствованию данной системы, которые стоит отнести в разряд рекомендаций для дальнейшего использования:

1. Для последующего обмена установить общие правила по количеству и глубине развернутых ответов.
2. Включить в анкету вопрос о регулярности поставок.
3. Обсудить с участниками и принять решение о сборе и хранение маркетинговых знаний, например, использовать информационные системы.
4. Устраивать «живые» встречи обмена маркетинговыми знаниями между участниками с целью установления более прочных взаимосвязей.

На качественном уровне можно говорить о маркетинговых эффектах, возникающих при обмене маркетинговыми знаниями в контексте межфирменной кооперации. Так компании, относящиеся к разряду малого бизнеса, за счет обмена маркетинговыми знаниями, могут получить индивидуальные конкурентные преимущества, внедрив полученные маркетинговые знания. Прогнозируемыми маркетинговыми эффектами для каждого из участников будут:

* Увеличение объема продаж,
* Повышение лояльности существующих клиентов,
* Привлечение внимания новых клиентов (расширение клиентской базы),
* Повышение качества работы персонала, за счет проведения обучающих мероприятий,
* Повышение эффективности маркетинговой деятельности (минимизация ошибочных маркетинговых мероприятий).

Кроме этого, обмен маркетинговыми знаниями среди компаний, занимающихся розничной продажей и продвижением конкретного бренда, в данном случае Moleskine, способен привести к синергетическому эффекту, в виде общесистемных маркетинговых эффектов таких как:

* Рост узнаваемости бренда,
* Реализации совместных маркетинговых мероприятий участниками сети.

# Заключение

Активное развитие конкуренции требует от компаний стремления к повышению конкурентоспособности. В данном стремлении важно учитывать опыт и навыки (или знания), которые получают сотрудники организации в ходе ее деятельности. В ходе работы был проведен анализ феномена маркетинговых знаний и выявлена необходимость в управлении ими.

Учитывая современные тенденции, в качестве внешнего источника знаний рассмотрены организации-коллеги, в контексте объединения компаний в межфирменные сети. В исследовании отражена специфика межфирменной кооперации, приведены теоретические аспекты внешних отношений организаций. Проанализирована возможность применения сетевых структур в качестве среды обмена маркетинговыми знаниями. В результате рассмотрения классификации типовых сетевых отношений и характерных примеров сетей возможность организации обмена маркетинговыми знаниями внутри сети получила подтверждение.

Кроме этого был выявлен и учтен личностный аспект феномена знаний и проанализированы особенности профессиональных сообществ (сообществ обмена знаниями), как среды для распространения специфических навыков и знаний, характерных для маркетинговой сферы. В результате был сделан вывод о необходимости персонализации обмена для добавления неформализуемой составляющей знаний. Особую значимость данному выводу добавляет специфика малого бизнеса, в котором всю организацию можно часто отождествить с очень небольшим количеством людей, часто являющихся собственниками и руководителями компании одновременно и выполняющими основные маркетинговые задачи.

Все вышеизложенное легло в основу механизма обмена маркетинговыми знаниями в межфирменной кооперации представителей малого бизнеса. Данный механизм подразумеваем наличие администратора сети и участников объединения, а также такие этапы как сбор знаний, обработка и анализ, получение результатов обмена в форме аналитической записки. Для каждого этапа был разработан инструмент.

Базисной частью инструмента была выбрана исследовательская стратегия кейс-стади. Данное предпочтение обусловлено возможностью работы с кейсами, как описанием некого опыта конкретно взятого участника обмена. Стратегия кейс-стади в данном случае позволяет с одной стороны получить описание и провести анализ специфики маркетинговой деятельности каждого из участников (внутрикейсионный анализ), так и провести сравнительный анализ нескольких кейсов (кросскейсионный анализ). В целях обеспечения тождественности кейсов и удобства сравнения была проведена унификация механизма в виде разработки структуры маркетинговой информации на основе функций маркетинга и формализации правил обмена.

Предложенный механизм был апробирован на выборке из 11 компаний, занимающихся розничной торговлей продукцией и продвижением бренда Moleskine в различных регионах Российской Федерации. Для выбора участников была сформулирована карта стратегической группы. Каждый из участников заполнил анкету и краткое описание компании, которые подверглись качественному анализу. В результате внутрикейсионного анализа были сделаны выводы и заключения по каждому из участников, которые были дополнены кросскейсионным анализом в виде сравнительных и обобщающих заключений по каждому из вопросов анкеты. Кроме этого на всей выборке были выявлены паттерны – логические следствия и зависимости ответов на разные вопросы. Все это легло в основу аналитической записки, которую в результате исследования получил каждый из участников сети. Таким образом, знания внутри кооперации были собраны, проанализированы и распространены – произошел взаимный обмен.

В результате обмена каждый из участников, получив и ознакомившись с аналитической запиской, получил возможность изучить опыт и инструменты других участников. Часть знаний сети уже была применена, о чем свидетельствует обратная связь организаций.

Таким образом, гипотеза о способствовании повышению конкурентоспособности участников вследствие обмена знаниями внутри межфирменной сети может считаться подтверждённой. Кроме этого общий синергетический эффект в виде роста узнаваемости и популяризации бренда в ходе применения лучших практик в деятельности каждого из участников прогнозируем, но может быть измерен некоторое время спустя. Разработанный в ходе исследования инструмент возможно использовать и развивать дальше в практической деятельности участников сети. Следующим этапом исследования может быть проведение количественного исследования, для измерения всех маркетинговых эффектов.

## Список использованной литературы

1. Экк К.Д. Знание как новая парадигма управления // Проблемы теории и практики управления. 1998. N 2.
2. Андреева Т.Е., Гутникова Т.Ю. (ред.) Управление знаниями. Хрестоматия / СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 576 с.
3. Управление знаниями / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208 с.
4. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.
5. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. – М.: ИПК госслужбы, 2001. – 52 с.
6. Стоунхаус *Д.* Управление организационным знанием // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1.
7. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков / М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 308 с.
8. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления / СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 436 с., 2-е издание
9. Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блинникова А.В. Управление знаниями в корпорациях / Под ред. д-ра эконом. наук, проф. Б.З. Мильнера. – М.: Дело, 2006. -. 85 с.
10. Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями: руководство к действию / Пер. с англ.- М.: ИФРА-М, 2002. - 504 с.
11. Мильнер Б. З. Концепция управления знаниями в современных организациях. Российский журнал менеджмента №1, 2003, 57-76 с.
12. СтюартТ. А*.* Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. – М.: Поколение, 2007.
13. Liebowitz, Beckman, knowledge organizations. St. Lucie Press, 1998.
14. Beckman T. Expert system applications: designing innovative business systems through reengineering. Handbook, 1998.
15. Nonaka I. 1994 A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organizational Science. P. 14-37
16. Nelson R.R., Winter S.G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982.
17. Gartner Group (1999) Knowledge Management Scenario: Trends and Directions for 1998-2003.
18. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура: Пер. с англ./ Под ред. Шкаратана О.И. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 265 c.
19. Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена.//Российский журнал мененджмента, 2003 , № 3.
20. Катькало В.С. Межфирменные институты стратегического управления: эволюция исследований феномена, 2009 – режим доступа к ст.: <http://conf.hse.ru/2009/getabstract.html?report=4596363>.
21. Апарина Н.Ф. Межфирменные сети: проблема отношенческих контрактов Электронный ресурс. / Интернет-конференция: Россия: варианты институционального развития. — КемГУ, Кемерово, 2006 - Режим доступа к ст.: <http://ecsocman.hse.ru/text/16207730>.
22. Grandori, A. and G. Soda (1995). “Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms.” Organization Science 16(2): P. 183-214
23. Contractor F.J., Lorange P., 2002. Cooperative Strategies and Alliances. Elsevier Science Ltd.: Amsterdam.
24. Баринов В.А., Жмуров Д.А. развитие сетевых формирований в инновационной экономике // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. №1.
25. Шерешева М.Ю. Межфирменные сети. М.: ТЕИС, 2006., 178 с.
26. Grandori A., Soda G., 1995. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. Organization Science. P. 183-214
27. Hill C. W. L. 1990. Cooperation opportunism and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. Academy of Management Review. P. 500-513
28. Katz M. L. 1986. An analysis of cooperative research and development. Rand Journal of Economics. P. 527-543.
29. Wenger Etienne Communities of practice: learning, meaning, and identity. Cambridge University Press, 1998.
30. Engeström, Y. 1999. Innovative learning in work teams: Analyzing cycles of knowledge creation in practice. In Perspectives on Activity Theory, eds. Y. Engeström, R. Miettinen, and R. L. Punamäki, 377-404. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press
31. Wenger, Etienne, McDermott, Richard, and Snyder, William Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge. Harvard Business School Press, 2002.
32. Bromley, D. B. (1986). The case-study method in psychology and related-disciplines. Chichester: John Wiley & Sons.
33. Barton, David and Tusting, Karin Beyond communities of practice: language, power, and social context. Cambridge University Press., 2005.
34. Fox, Stephen Communities of practice, Foucault and actor network theory. Journal of Management Studies, Vol. 37(6), 2000.
35. Hughes, Jason (2007) Lost in translation: the journey from academic model to practitioner tool. In Hughes, J., Jewson, N., and Unwin, L. (eds.) Communities of practice: critical perspectives. Routledge
36. Vann, Katie, and Bowker, Geoff (2001) Instrumentalizing the Truth of Practice. Social Epistemology. Vol. 15, No. 3, 247-262.
37. Engerstrom, Yrjo Communities of practice: critical perspectives. Routledge, 2007.
38. Zucker, D. M. (2001). Using case study methodology in nursing research. The Qualitative Report, 6(2), Last reviewed June 21, 2006
39. Porter, Michael Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free Press, 1980.
40. Mary Ellen Gordon, George R. Milne, "Selecting the Dimensions that Define Strategic Groups: A Novel Market-Driven Approach", Journal of Managerial Issues, Summer 1999
41. VanWynsberghe R., Khan S. Redefining Case Study // International Journal of Qualitative Methods. – 2007. – №2. – P. 80-94.
42. Hartley J. Case Study Research // Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research / Ed. by C.Cassell and G.Symon. - London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, 2004. – P. 323-333.
43. Yin R. Case Study Research: Design and Methods. - London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, 2009. – P. 219.
44. Gerring J. Case Study Research: Principles and Practices. – New York: Cambridge University Press, 2007. – P. 266.
45. Creswell J. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. – Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage, 2007. – P. 416.
46. Rieger J. Key informant // The Blackwell Encyclopedia of Sociology / Ed. by G. Ritzer. – Malden, Oxford, Carlton: Blackwell Publishing, 2007.
47. Hancock D., Algozzine B. Doing case study research: a practical guide for beginning researchers. - New York: Teachers College Press, 2006.
48. Mills А., Durepos G. and Wiebe E., Encyclopedia of Case Study Research – London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, 2010.
49. Варго С., Лаш Р. Развитие новой доминирующей логики маркетинга. Российский журнал менеджмента 4 (2), 2006. 156 c.
50. Третьяк О. А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. М.: Инфра М., 2005.

# Приложение 1

# Macintosh HD:Users:miss:Downloads:Strat_gruppy.jpg

# Приложение 2

**Анкеты**

**Ростов-на-дону**

| **Блоки** | **Вопросы** | **Ответы** |
| --- | --- | --- |
| Анализ спроса на продукцию Moleskine в вашем городе | Опишите характер спроса на продукцию? Были ли замечены изменения за период? | Данная продукция пользуется большим спросом, имеет поклонников и ценителей. Некоторые не знали ранее о таком бренде, но прониклись духом Moleskine и начали приобретать именно эту продукцию. |
| Анализ аналогичных предложений на рынке | Опишите предложения Ваших конкурентов и их принципиальное отличие от Вашего? | Главный наш конкурент — большая сеть канцелярских магазинов, где данный бренд затерян среди прочей продукции. Наш магазин является местом, где «продается стиль жизни». |
| Описание целевой аудитории | Опишите с указанием точных характеристик портрет вашей аудитории? Были ли изменения за последний период? (если групп целевой аудитории несколько, опишите их все) | Среди нашей целевой аудитории можно выделить две основные группы — молодые люди в возрасте 20-35 лет, путешествующие, ценящие стиль и красоту.  И вторая группа — взрослые люди, оформляющие свои дома, дома детей. |
| Анализ потребностей целевой аудитории | Как вы считаете, какие потребности существуют у ваших клиентов? Были ли изменения за последний период? | Стремление к «красоте», как не банально это звучит. Глядя на жизнь европейцев, листая журналы, люди стремятся окружить себя не просто функциональными, но еще и красивыми вещами, деталями, необходимыми и не очень в повседневной жизни. |
| Позиционирование | Расскажите о вашем позиционировании (вашего магазина)? Были ли изменения за последний период? | Уникальное место ! Дизайнангар похож на огромную шкатулку, в которой так нравилось рыться в возрасте 5 лет многим из нас. Шкатулочка была бабушкина и в ней было все... И хотелось выпросить в подарок одну из вещиц и утащить к себе в комнату:) Теперь можно вернуть эти ощущения и купить все, что хочется: посуду, зеркала, подсвечники, рамки для фотографий, бра, торшеры, и кучу всего такого, что и не встречалось раньше никогда. Все из Европы, а стоит при этом совсем недорого. Одна беда, свойственная всем уникальным вещам-их не так много, и нужно поспешить открыть...дверку в детство:-) |
| Места продаж | Перечислите места продаж вашего продукта за последний месяц (вне магазина). | Нет |
| Статистика по продажам | Тенденция в объеме выручки за период: рост, стабильность, падение? С чем это связано? | Есть определенная сезонность — увеличение продаж на праздники, спад в первые зимние месяцы, подъем весной и снова небольшой спад в летние месяцы, когда основные затраты направлены на отпуска. |
| Восприятие продукта целевой аудиторией | Каковы отзывы о продукте в вашем магазине? | Отрицательных отзывов замечено не было, к Молескин особое отношение – это продукт с налетом легендарности, поэтому, скорее всего ему многое прощается. |
| Анализ прямых/непрямых конкурентов (ресурсы, сильные/слабые стороны) | Чем конкуренты сильнее и/или слабее Вас? | У нас нет прямых конкурентов, мы уникальны. С точки зрения не прямых можно отметить сеть канцелярских, которые сильны своим канцелярским ассортиментом, однако по атмосфере и сервису отстают от нас. |
| Анализ сегментов конкурентов | Перечислите, на какие сегменты рынка работают ваши конкуренты? | Нет данных |
| Потенциальный рост продаж по региону | Какой прогноз вы делаете относительно продаж на следующие периоды своей деятельности? Оправдался ли предыдущий? | Мы ставим на стабильность. Предпосылок к резким скачкам в ту или иную сторону не наблюдается. |
| Анализ лучших/худших клиентов | Кто Ваши лучшие/худшие клиенты? (можете описать ситуацию/кейс) | Один из наших лучших клиентов – Иван, молодой человек, работающий в креативной сфере (нечто связанное с проведением мероприятий/маркетингом). История интересна тем, что Иван впервые узнал о Молескин от нас и спустя несколько месяцев стал искренним приверженцем марки, теперь он и все его коллеги регулярные гости нашего магазина. |
| Анализ недовольных клиентов (количество, причины недовольства) | Укажите причины недовольства ваших клиентов, какими способами вы предотвращаете их? (можете описать ситуацию/кейс) | Недовольными остаются те, кто не понимает ценности Молескин, для которых «..слишком дорого для записной книжки» или «..ничего особенного – за что такие деньги?». Способ борьбы – раскрытие ценностей. |
| Анализ потенциальных клиентов (способы привлечения) | Какими способами вы привлекаете потенциальных клиентов за период? (можете описать ситуацию/кейс) | Мы регулярно выступаем партнерами креативных мероприятий города, ведем сообщество в соц.сетях, размещаем модели в СМИ. |
| Анализ продуктовой линейки (плюсы и минусы каждой единицы) | Укажите, какими плюсами и минусами обладает каждая единица продуктовой линейки? Например, записные книжки, ручки/карандаши, сумка Moleskine. | Мы занимаемся записными книжками, остальные направления для нас еще слишком мало известны. |
| Анализ продаж каждой единицы продуктовой линейки | Что было самым продаваемым за период? Что меньше всего продавалось? | Самый продаваемый формат – записная книжка Classic Large черная в линейку, менее всего продаются форматы XSmall вне зависимости от наполнения. |
| Потенциальный рост продаж по каждой единице продуктовой линейки | Ваш прогноз по самым продаваемым / не продаваемым продуктам на следующий период своей деятельности. | Изменений не предвидится |
| Анализ сотрудников компании (лучшие/худшие продавцы) | Укажите количество продавцов в вашей компании? Сделайте выводы о том, кто из сотрудников является лучшим за месяц и почему, а также худшим за месяц и почему. | 4 человека занимаются продажами. Лучший тот, которому нравится продавать, тот, кто разбирается в том, что продает. |
| Бренд бук (корпоративный стиль компании) | Изменяли ли вы элементы бренд-бука в течение периода и почему? | Нет |
| Маркетинговые технологии продвижения компании на рынке (личные продажи, реклама, ССС, PR) | Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в прошлом периоде.  Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в этом периоде.  Укажите наиболее эффективный канал продвижения. | Партнерские программы, СМИ, соц.сети, кросс-промо |
| Мерчендайзинг (выкладка товаров) | Как вы совершаете выкладку товаров, расскажите о принципе? (можете описать ситуацию/кейс) | Специальных или характерных принципов выкладки Молескин у нас нет. |
| Упаковка | Расскажите об упаковке ваших  товаров. Если возможно сфотографируйте. | Мы упаковываем продукт либо в фирменный пакет Молескин, либо в собственный пакет, если осуществляется «сборная» покупка. |
| Пред- и послепродажное обслуживание | Расскажите, каким образом вы совершаете обслуживание клиентов? (можете описать ситуацию/кейс) | Постоянных клиентов мы поздравляем с праздниками и информируем о поступлениях |
| Уровень цен, скидки | По какому критерию различается уровень цен на товары? По каким причинам вы делаете скидки? | Мы делаем скидки только в формате распродаж |

**Тюмень**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Блоки** | **Вопросы** | **Ответы** |
| Анализ спроса на продукцию Moleskine в вашем городе | Опишите характер спроса на продукцию? Были ли замечены изменения за период? | Спрос на продукцию Moleskine в нашем городе сдержанный, нет явных оснований считать его массовым или достаточно большим, но при этом он достаточно стабилен и предсказуем. |
| Анализ аналогичных предложений на рынке | Опишите предложения Ваших конкурентов и их принципиальное отличие от Вашего? | В нашем городе Молескин можно найти всего в 2-3 местах, каждый из продавцов работает со своей ЦА, поэтому мы почти не конкурируем. |
| Описание целевой аудитории | 1. Опишите с указанием точных характеристик портрет вашей аудитории? Были ли изменения за последний период? (если групп целевой аудитории несколько, опишите их все) | Наша целевая аудитория – это деловые люди, предприниматели, менеджеры, то есть люди приобретающие книги и записные книжки для профессиональной деятельности |
| Анализ потребностей целевой аудитории | Как вы считаете, какие потребности существуют у ваших клиентов? Были ли изменения за последний период? | Потребность в качественных продуктах, содержащих в себе не только функциональные особенности, но и эмоциональное содержание. |
| Позиционирование | Расскажите о вашем позиционировании (вашего магазина)? Были ли изменения за последний период? | Мы позиционируем себе как магазин деловой литературы |
| Места продаж | Перечислите места продаж вашего продукта за последний месяц (вне магазина). | не было |
| Статистика по продажам | Тенденция в объеме выручки за период: рост, стабильность, падение? С чем это связано? | Небольшой рост |
| Восприятие продукта целевой аудиторией | Каковы отзывы о продукте в вашем магазине? | Отзывы в целом неплохие, много повторных покупок. |
| Анализ прямых/непрямых конкурентов (ресурсы, сильные/слабые стороны) | Чем конкуренты сильнее и/или слабее Вас? | Конкуренты ориентируются на другие ЦА, сильнее и качественнее работают с ними, мы же сильны в работе с нашей ЦА. |
| Анализ сегментов конкурентов | Перечислите, на какие сегменты рынка работают ваши конкуренты? | Одним из сегментов, с которым мы не работаем, а работают наши конкуренты являются художники/дизайнеры, то есть люди покупающие Молескин в качестве брендового инструмента для творческой деятельности. |
| Потенциальный рост продаж по региону | Какой прогноз вы делаете относительно продаж на следующие периоды своей деятельности? Оправдался ли предыдущий? | В связи с макроэкономическими процессами трудно что-то прогнозировать, особенно учитывая рост цен на Молескин (вслед за курсом евро). |
| Анализ лучших/худших клиентов | Кто Ваши лучшие/худшие клиенты? (можете описать ситуацию/кейс) | Лучший клиент – это тот, что становится нашим другом, получает карту постоянного клиента и рассказывает о нашем магазине всем вокруг. |
| Анализ недовольных клиентов (количество, причины недовольства) | Укажите причины недовольства ваших клиентов, какими способами вы предотвращаете их? (можете описать ситуацию/кейс) | Недовольство вызывает отсутствие той или иной позиции ассортимента в конкретный момент времени. Мы стараемся подбирать замену или делать запись на следующую поставку. |
| Анализ потенциальных клиентов (способы привлечения) | Какими способами вы привлекаете потенциальных клиентов за период? (можете описать ситуацию/кейс) | Мы регулярно организуем наше участие во всевозможных мероприятиях в формате торговли на них. Такими могут быть выставки-ярмарки, тренинги и обучающие мероприятия по тематике наших книг. |
| Анализ продуктовой линейки (плюсы и минусы каждой единицы) | Укажите, какими плюсами и минусами обладает каждая единица продуктовой линейки? Например, записные книжки, ручки/карандаши, сумка Moleskine. | Есть претензии к качеству пластиковых ручек, по поводу сумок данных нет, так как эта категория для нас не известна. |
| Анализ продаж каждой единицы продуктовой линейки | Что было самым продаваемым за период? Что меньше всего продавалось? | Самым продаваемым были записные книжки формата лардж и датированные (ежедневники и еженедельники) формата покет и лардж. В основном у нас покупатели предпочитают черный цвет обложки |
| Потенциальный рост продаж по каждой единице продуктовой линейки | Ваш прогноз по самым продаваемым / не продаваемым продуктам на следующий период своей деятельности. | Таких детализированных прогнозов дать сложно. В целом Молескин набирает популярность и узнаваемость. Все меньше людей пугаются и не понимают смысла бренда, что на общем фоне должно быть драйвером роста объемов продаж. |
| Анализ сотрудников компании (лучшие/худшие продавцы) | Укажите количество продавцов в вашей компании? Сделайте выводы о том, кто из сотрудников является лучшим за месяц и почему, а также худшим за месяц и почему. | В нашей компании 5 продавцов, основное качество – это память. Необходимо помнить достаточно много данных и владеть актуально информацией, чтобы дать адекватную консультацию. |
| Бренд бук (корпоративный стиль компании) | Изменяли ли вы элементы бренд-бука в течение периода и почему? | Логотип и фирменный стиль не претерпевали изменений |
| Маркетинговые технологии продвижения компании на рынке (личные продажи, реклама, ССС, PR) | Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в прошлом периоде.  Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в этом периоде.  Укажите наиболее эффективный канал продвижения. | Основной канал, который работает у нас – это сарафанное радио. Для поддержания его работоспособности мы активно распространяем среди покупателей визитки и наклейки с нашим лого, чтобы они могли нас рекомендовать адресно и не забывали о нашем существовании (периодически натыкаясь на наклейку или визитку с нашим лого). |
| Мерчендайзинг (выкладка товаров) | Как вы совершаете выкладку товаров, расскажите о принципе? (можете описать ситуацию/кейс) | Мы стараемся делать больше выкладки «лицом». Используем картонные мини-витрины Молескин для размещения тематических лимитированных серий записных книжек. |
| Упаковка | Расскажите об упаковке ваших товаров. Если возможно сфотографируйте. | Пластиковые фирменные пакеты от дистрибутора, а также собственная упаковка в пакет |
| Пред- и послепродажное обслуживание | Расскажите, каким образом вы совершаете обслуживание клиентов? (можете описать ситуацию/кейс) | Нет |
| Уровень цен, скидки | По какому критерию различается уровень цен на товары? По каким причинам вы делаете скидки? | Цены в нашем магазине соответствуют РРЦ по РФ |

**Пенза**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Блоки** | **Вопросы** | **Ответы** |
| Анализ спроса на продукцию Moleskine в вашем городе | Опишите характер спроса на продукцию? Были ли замечены изменения за период? | Молескин у нас является дополнительным и сопутствующим товаром, спрос отдельно на эту позицию не анализировался. В первую очередь мы книжный магазин и особую ставку на Молескин не делаем, хотя наличие этой продукции придает нам, как магазину, особый статус. |
| Анализ аналогичных предложений на рынке | Опишите предложения Ваших конкурентов и их принципиальное отличие от Вашего? | В нашем городе есть представители молескин. Для нас же молескин – это не самоцель, мы стараемся поддерживать наличие самых ходовых форматов, не углубляясь в ассортимент. |
| Описание целевой аудитории | 1. Опишите с указанием точных характеристик портрет вашей аудитории? Были ли изменения за последний период? (если групп целевой аудитории несколько, опишите их все) | Люди думающие и читающие. Причем читающие не попсу и мэйнстрим, а произведения из категории нон-фикшн, современную прозу, философию. Наши клиенты это современные интеллектуалы, часто представители таких профессий, как художник, журналист, писатель, блогер, креативный директор, также достаточно присутствие студентов вузов, заинтересованных в просвещении и саморазвитии. |
| Анализ потребностей целевой аудитории | Как вы считаете, какие потребности существуют у ваших клиентов? Были ли изменения за последний период? | Потребность в качественной, редкой и неформатной для сетевой розницы литературы. |
| Позиционирование | Расскажите о вашем позиционировании (вашего магазина)? Были ли изменения за последний период? | Первый в Пензе магазин, специализирующийся на интеллектуальной литературе. Магазин для интеллектуалов.  И наличие в нашем ассортименте Молескин только подтверждает наше позиционирование, т.е. Молескин для нас не только продукт, но и инструмент позиционирования. |
| Места продаж | Перечислите места продаж вашего продукта за последний месяц (вне магазина). | Не было |
| Статистика по продажам | Тенденция в объеме выручки за период: рост, стабильность, падение? С чем это связано? | Выручка по продажам Молескин уверенно растет |
| Восприятие продукта целевой аудиторией | Каковы отзывы о продукте в вашем магазине? | Интеллектуалы любят Молескин, который для многих является синонимом вкуса и просвещенности. Это своего рода атрибут современного творческого человека, поэтому отзывы только хорошие. |
| Анализ прямых/непрямых конкурентов (ресурсы, сильные/слабые стороны) | Чем конкуренты сильнее и/или слабее Вас? | Мы слабее узкостью ассортимента Молескин, однако те позиции которые у нас есть – мы стараемся поддерживать в 100% наличии с запасом. |
| Анализ сегментов конкурентов | Перечислите, на какие сегменты рынка работают ваши конкуренты? | Нет данных |
| Потенциальный рост продаж по региону | Какой прогноз вы делаете относительно продаж на следующие периоды своей деятельности? Оправдался ли предыдущий? | Скорее всего динамика будет положительной, даже несмотря на грядущее удорожание продукции в связи с курсами валют. |
| Анализ лучших/худших клиентов | Кто Ваши лучшие/худшие клиенты? (можете описать ситуацию/кейс) | С точки зрения Молескин наш лучший клиент, тот кто уже прочувствовал и сжился с философией этого бренда, тот кто покупает записные книжки себе и на подарки, тот кто пристально использует записную книжку и не покупает ее ради лейбла. |
| Анализ недовольных клиентов (количество, причины недовольства) | Укажите причины недовольства ваших клиентов, какими способами вы предотвращаете их? (можете описать ситуацию/кейс) | Было два случая брака записной книжки, в одном закладка-ляссе не была вклеена должным образом, в другом из переплета выпали несколько блоков. Скорее всего это связано с производством. |
| Анализ потенциальных клиентов (способы привлечения) | Какими способами вы привлекаете потенциальных клиентов за период? (можете описать ситуацию/кейс) | Мы ведем активную общественную деятельность: выступаем партнерами мероприятий, выставок, сами активно проводим дискуссии и встречи сообществ (клуб читателей). Все это привлекает к нам людей. |
| Анализ продуктовой линейки (плюсы и минусы каждой единицы) | Укажите, какими плюсами и минусами обладает каждая единица продуктовой линейки? Например, записные книжки, ручки/карандаши, сумка Moleskine. | Мы выделили самые ходовые позиции и занимаемся ими. Можно отметить, что производитель Молескин не стоит на месте и генерирует все новые и новые записные книжки, что в конечном счете начинает все больше усложнять выбор для покупателя, а также делает наш ассортимент Молескин все более скудным по отношению к конкурентам. |
| Анализ продаж каждой единицы продуктовой линейки | Что было самым продаваемым за период? Что меньше всего продавалось? | Формат Large – самый ходовой |
| Потенциальный рост продаж по каждой единице продуктовой линейки | Ваш прогноз по самым продаваемым / не продаваемым продуктам на следующий период своей деятельности. | Нет данных |
| Анализ сотрудников компании (лучшие/худшие продавцы) | Укажите количество продавцов в вашей компании? Сделайте выводы о том, кто из сотрудников является лучшим за месяц и почему, а также худшим за месяц и почему. | 6 продавцов  Лучший продавец – Павел. Организатор нашего книжного клуба при магазине. Скорее всего его успехи в продажах в том числе связаны с клубом, так как он за счет этого более близко общается с покупателями-членами и гостями клуба. |
| Бренд бук (корпоративный стиль компании) | Изменяли ли вы элементы бренд-бука в течение периода и почему? | Нет |
| Маркетинговые технологии продвижения компании на рынке (личные продажи, реклама, ССС, PR) | Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в прошлом периоде.  Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в этом периоде.  Укажите наиболее эффективный канал продвижения. | Наиболее эффективный канал – молва и рекомендации, поэтому мы обязательно кладем каждому покупателю в пакет нашу визитку и просим рассказать друзьям, особенно если человек положительно высказывается о нас. |
| Мерчендайзинг (выкладка товаров) | Как вы совершаете выкладку товаров, расскажите о принципе? (можете описать ситуацию/кейс) | Мы используем стандартные картонные холдеры (витринки) молескин, которые нам предоставляет поставщик. |
| Упаковка | Расскажите об упаковке ваших  товаров. Если возможно сфотографируйте. | Полиэтиленовые пакеты с фирменной символикой |
| Пред- и послепродажное обслуживание | Расскажите, каким образом вы совершаете обслуживание клиентов? (можете описать ситуацию/кейс) | Нет |
| Уровень цен, скидки | По какому критерию различается уровень цен на товары? По каким причинам вы делаете скидки? | + несколько процентов к РРЦ |

**Уфа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Блоки** | **Вопросы** | **Ответы** |
| Анализ спроса на продукцию Moleskine в вашем городе | Опишите характер спроса на продукцию? Были ли замечены изменения за период? | Молескин становится массовым товаром, все больше потребителей покупают молескин себе и на подарок |
| Анализ аналогичных предложений на рынке | Опишите предложения Ваших конкурентов и их принципиальное отличие от Вашего? | Исторически мы были первыми и единственными представителями в городе, конечно наши конкуренты это интернет магазины и мелкие появляющиеся новые игроки, но мы в этом смысле чувствуем себя комфортно. |
| Описание целевой аудитории | Опишите с указанием точных характеристик портрет вашей аудитории? Были ли изменения за последний период? (если групп целевой аудитории несколько, опишите их все) | Наша целевая аудитория – это люди фанатеющие по канцелярским принадлежностям, те для кого важно качества блокнотов и писчих принадлежностей, те кто знает бренды и ориентируется на известные продукты. |
| Анализ потребностей целевой аудитории | Как вы считаете, какие потребности существуют у ваших клиентов? Были ли изменения за последний период? | Потребность в проверенных, надежных и удобных канцелярских интрументах |
| Позиционирование | Расскажите о вашем позиционировании (вашего магазина)? Были ли изменения за последний период? | Магазин качественной канцелярии |
| Места продаж | Перечислите места продаж вашего продукта за последний месяц (вне магазина). | Интернет-магазин, который не приносит достаточных оборотов, а создан в качестве эксперимента |
| Статистика по продажам | Тенденция в объеме выручки за период: рост, стабильность, падение? С чем это связано? | Стабильность с предсказуемыми сезонными колебаниями |
| Восприятие продукта целевой аудиторией | Каковы отзывы о продукте в вашем магазине? | Наши клиенты довольно часто высказывают претензии к ручкам молескин, мол очень они не надежные, поэтому мы стараемся делать акцент на записные книжки Молескин |
| Анализ прямых/непрямых конкурентов (ресурсы, сильные/слабые стороны) | Чем конкуренты сильнее и/или слабее Вас? | Интернет-магазины Молескинов и крупные, типа Озон.ру для нас серьезная угроза, однако учитывая пул постоянных лояльных клиентов и уверенное наличие достаточного размера ассортимента Молескин мы выглядим более привлекательно для достаточного количества покупателей. |
| Анализ сегментов конкурентов | Перечислите, на какие сегменты рынка работают ваши конкуренты? | Интернет-магазины ориентируются на прогрессивных молодых людей, у нас же много покупателей в возрасте 40+, которые не делают покупок онлайн |
| Потенциальный рост продаж по региону | Какой прогноз вы делаете относительно продаж на следующие периоды своей деятельности? Оправдался ли предыдущий? | Потенциальный рост продаж Молескин оцениваем как 10-15% в год |
| Анализ лучших/худших клиентов | Кто Ваши лучшие/худшие клиенты? (можете описать ситуацию/кейс) | Лучшие клиенты – это постоянные покупатели из разряда любителей канцелярских принадлежностей. Фанаты самоорганизации, ручного письма и записей. |
| Анализ недовольных клиентов (количество, причины недовольства) | Укажите причины недовольства ваших клиентов, какими способами вы предотвращаете их? (можете описать ситуацию/кейс) | Недовольные клиенты по Молескин – это несколько случаев с пластиковыми ручками, которые ломались спустя неделю, а также с гелевыми, у которых был бракован стержень. Это была прямая претензия к качеству продукта, скорее разочарование в факте брака, нежели ко всему бренду. |
| Анализ потенциальных клиентов (способы привлечения) | Какими способами вы привлекаете потенциальных клиентов за период? (можете описать ситуацию/кейс) | Мы работаем на трафике торгового центра и активно распространяем рекламу в СМИ |
| 1. Анализ продуктовой линейки (плюсы и минусы каждой единицы) | Укажите, какими плюсами и минусами обладает каждая единица продуктовой линейки? Например, записные книжки, ручки/карандаши, сумка Moleskine. | Минусы в ненадежности пластиковых ручек |
| Анализ продаж каждой единицы продуктовой линейки | Что было самым продаваемым за период? Что меньше всего продавалось? | Лучше всего продаются записные книжки в клетку. В период ноябрь-январь хит продаж – ежедневники/еженедельники |
| Потенциальный рост продаж по каждой единице продуктовой линейки | Ваш прогноз по самым продаваемым / не продаваемым продуктам на следующий период своей деятельности. | Скорее всего ежедневники будут постепенно снижаться, а записные книжки расти. Расписание удобнее фиксировать в планшете, а вот рисовать/писать на бумаге. |
| Анализ сотрудников компании (лучшие/худшие продавцы) | Укажите количество продавцов в вашей компании? Сделайте выводы о том, кто из сотрудников является лучшим за месяц и почему, а также худшим за месяц и почему. | Не могу выделить лучших. Все хороши по своему. |
| Бренд бук (корпоративный стиль компании) | Изменяли ли вы элементы бренд-бука в течение периода и почему? | Не менялся |
| Маркетинговые технологии продвижения компании на рынке (личные продажи, реклама, ССС, PR) | Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в прошлом периоде.  Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в этом периоде.  Укажите наиболее эффективный канал продвижения. | Мы продвигали Молескин через контекстную рекламу Яндекса, однако сейчас информация о нас как о единственном стабильном продавце Молескин в Уфе распространяется без нашего участия |
| Мерчендайзинг (выкладка товаров) | Как вы совершаете выкладку товаров, расскажите о принципе? (можете описать ситуацию/кейс) | Большая витрина-вертушка Молескин |
| Упаковка | Расскажите об упаковке ваших  товаров. Если возможно сфотографируйте. | У нас есть фирменные пакеты магазина и пакеты Молескин. |
| Пред- и послепродажное обслуживание | Расскажите, каким образом вы совершаете обслуживание клиентов? (можете описать ситуацию/кейс) | Мы сами несем ответственность за брак и возвращаем деньги покупателю |
| Уровень цен, скидки | По какому критерию различается уровень цен на товары? По каким причинам вы делаете скидки? | РРЦ плюс, минус 5% |

**Красноярск**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Блоки** | **Вопросы** | **Ответы** |
| Анализ спроса на продукцию Moleskine в вашем городе | Опишите характер спроса на продукцию? Были ли замечены изменения за период? | Стабильно покупаемый товар, причем явно присутствие цели покупки – «в подарок», так как спрос увеличивается в предпраздничные периоды. |
| Анализ аналогичных предложений на рынке | Опишите предложения Ваших конкурентов и их принципиальное отличие от Вашего? | Для нас не особо важны конкуренты, мы в первую очередь хотим оказать качественный сервис нашим клиентам. |
| Описание целевой аудитории | 1. Опишите с указанием точных характеристик портрет вашей аудитории? Были ли изменения за последний период? (если групп целевой аудитории несколько, опишите их все) | Наша целевая аудитория – это люди высокого уровня доходов и статуса. Мы занимаемся брендовыми канцелярскими принадлежностями высокого уровня. |
| Анализ потребностей целевой аудитории | Как вы считаете, какие потребности существуют у ваших клиентов? Были ли изменения за последний период? | Потребность в самовыражении и подчеркивании своего уровня за счет статусных брендовых атрибутов |
| Позиционирование | Расскажите о вашем позиционировании (вашего магазина)? Были ли изменения за последний период? | Мы позиционируемся как магазин качественной канцелярской продукции известных брендов |
| Места продаж | Перечислите места продаж вашего продукта за последний месяц (вне магазина). | Группа Вконтакте |
| Статистика по продажам | Тенденция в объеме выручки за период: рост, стабильность, падение? С чем это связано? | Выручка растет соразмерно узнаваемости и популярность нашего магазина |
| Восприятие продукта целевой аудиторией | Каковы отзывы о продукте в вашем магазине? | Мы очень критично относимся к отзывам, рассматриваем все случаи брака и развираемся в его причинах. В общем отзывы хорошие – наши покупатели получают то, что хотят. |
| Анализ прямых/непрямых конкурентов (ресурсы, сильные/слабые стороны) | Чем конкуренты сильнее и/или слабее Вас? | В нашем городе есть еще пара представителей Молескин, однако наше преимущество – параллельные бренды Paperblanks и писчие принадлежности. |
| Анализ сегментов конкурентов | Перечислите, на какие сегменты рынка работают ваши конкуренты? | Никогда не задавались таким вопросом |
| Потенциальный рост продаж по региону | Какой прогноз вы делаете относительно продаж на следующие периоды своей деятельности? Оправдался ли предыдущий? | Рост может быть нивелирован увеличением цен |
| Анализ лучших/худших клиентов | Кто Ваши лучшие/худшие клиенты? (можете описать ситуацию/кейс) | Лучшие клиенты – это приверженцы, которые о нас рассказывают |
| Анализ недовольных клиентов (количество, причины недовольства) | Укажите причины недовольства ваших клиентов, какими способами вы предотвращаете их? (можете описать ситуацию/кейс) | В случае появления брака у клиента безусловно будет негативное ощущение, также недовольными часто бывают случайные посетители, которые не понимают смысла и ценностей качественной канцелярии |
| Анализ потенциальных клиентов (способы привлечения) | Какими способами вы привлекаете потенциальных клиентов за период? (можете описать ситуацию/кейс) | Слухи, сарафанный маркетинг.  Также мы распространяем визитки через сеть партнеров. |
| Анализ продуктовой линейки (плюсы и минусы каждой единицы) | Укажите, какими плюсами и минусами обладает каждая единица продуктовой линейки? Например, записные книжки, ручки/карандаши, сумка Moleskine. | Записные книжки лучше чем датированные, так как не имеют «срока годности» |
| Анализ продаж каждой единицы продуктовой линейки | Что было самым продаваемым за период? Что меньше всего продавалось? | Лучше всего продаются записные книжки нелинованного и клеточного наполнений |
| Потенциальный рост продаж по каждой единице продуктовой линейки | Ваш прогноз по самым продаваемым / не продаваемым продуктам на следующий период своей деятельности. | Нет данных |
| Анализ сотрудников компании (лучшие/худшие продавцы) | Укажите количество продавцов в вашей компании? Сделайте выводы о том, кто из сотрудников является лучшим за месяц и почему, а также худшим за месяц и почему. | Лучший продавец – тот, кто понимает наших покупателей и сам является любителем качественной канцелярии. |
| Бренд бук (корпоративный стиль компании) | Изменяли ли вы элементы бренд-бука в течение периода и почему? | Не менялся |
| Маркетинговые технологии продвижения компании на рынке (личные продажи, реклама, ССС, PR) | Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в прошлом периоде.  Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в этом периоде.  Укажите наиболее эффективный канал продвижения. | Мы продвигаемся через сеть партнеров – распространяем визитки |
| Мерчендайзинг (выкладка товаров) | Как вы совершаете выкладку товаров, расскажите о принципе? (можете описать ситуацию/кейс) | Выкладка «лицом» на стеллажах |
| Упаковка | Расскажите об упаковке ваших  товаров. Если возможно сфотографируйте. | Собственные бумажные пакеты + фирменные пакеты Moleskine |
| Пред- и послепродажное обслуживание | Расскажите, каким образом вы совершаете обслуживание клиентов? (можете описать ситуацию/кейс) | Нет данных |
| Уровень цен, скидки | По какому критерию различается уровень цен на товары? По каким причинам вы делаете скидки? | Мы продаем выше РРЦ, но гарантируем обмен/возврат денег и сами работаем с браком |

**Воронеж**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Блоки** | **Вопросы** | **Ответы** |
| Анализ спроса на продукцию Moleskine в вашем городе | Опишите характер спроса на продукцию? Были ли замечены изменения за период? | Спрос предсказуемо возрастал к праздникам: новый год, 23 февраля, 8 марта. Изменения комментировать довольно сложно, так как оборот за все время составил около 70 тысяч (3 поставки) |
| Анализ аналогичных предложений на рынке | Опишите предложения Ваших конкурентов и их принципиальное отличие от Вашего? | В Воронеже moleskine можно было найти еще в двух магазинах, но не книжных, а сувенирно-подарочных, ассортимент там был значительно меньше, а цены выше. |
| Описание целевой аудитории | Опишите с указанием точных характеристик портрет вашей аудитории? Были ли изменения за последний период? (если групп целевой аудитории несколько, опишите их все) | На практике групп ЦА оказалось несколько. 1)молодежь, "хипстеры")) уровень дохода средний, покупали иногда для себя, чаще в подарок  2) мужчины и женщины 25-35, покупали преимущественно для себя, выбирали из соображений удобства (допустим, нелинованные большого формата), реже - серию, посвященную хобби, - в подарок |
| Анализ потребностей целевой аудитории | Как вы считаете, какие потребности существуют у ваших клиентов? Были ли изменения за последний период? | Исходя из целей покупки, в основном, чисто практические (удобный блокнот для записей - но в данном случае чаще выбирали другие блокноты из соображений цены), эстетические (стильный подарок) |
| Позиционирование | Расскажите о вашем позиционировании (вашего магазина)? Были ли изменения за последний период? | Книжный клуб "Петровский" - уникальный для города проект, в рамках которого: единственный независимый магазин интеллектуальной литературы, кафе европейской кухни, площадка для различных мероприятий - от театральных постановок до джазовых концертов, лекции, встречи с писателями и тд. |
| Места продаж | Перечислите места продаж вашего продукта за последний месяц (вне магазина). | Нет |
| Статистика по продажам | Тенденция в объеме выручки за период: рост, стабильность, падение? С чем это связано? | Продажи были довольно стабильны. Рост, как отмечалось ранее, в канун праздников. И общая тенденция по магазину в целом: продажи с сентября по март-апрель несколько выше, чем с мая по август, по довольно очевидным причинам |
| Восприятие продукта целевой аудиторией | Каковы отзывы о продукте в вашем магазине? | Ничего из ряда вон выходящего - большинство людей, приобретавших молескины, с продуктом были уже знакомы. Какой-то % узнавал о них от нас, но это как раз случай выбора подарка |
| Анализ прямых/непрямых конкурентов (ресурсы, сильные/слабые стороны) | Чем конкуренты сильнее и/или слабее Вас? | У конкурентов была несколько другая направленность (подарки), у нас молескины были небольшим дополнением к книгам, как и другие виды канцтоваров. Нашей слабой стороной относительно них было то, что в тот период, когда у нас были представлены молескины, книжный клуб только начинал работать и поток посетителей был небольшой. Сейчас он примерно вдвое выше, но мы уже не продаем молескины)) |
| Анализ сегментов конкурентов | Перечислите, на какие сегменты рынка работают ваши конкуренты? | Нет данных |
| Потенциальный рост продаж по региону | Какой прогноз вы делаете относительно продаж на следующие периоды своей деятельности? Оправдался ли предыдущий? | В целом, оправдался. На будущее прогноза нет - в ближайшее время закупать молескины не планируем. В нашем случае большим спросом пользуются записные книжки и блокноты другого формата - от издательского дома Мещерякова и издательства "Тримаг", они существенно дешевле, их отличают обложки по мотивам иллюстраций к книгам и тд, а нам это удобнее и выгоднее, т.к. их мы берем на реализацию, а не получаем по 100%-ной предоплате |
| Анализ лучших/худших клиентов | Кто Ваши лучшие/худшие клиенты? (можете описать ситуацию/кейс) | Лучшие - средний класс, от 35 лет и старше, с довольно высоким уровнем дохода, легко совершающие покупки. |
| Анализ недовольных клиентов (количество, причины недовольства) | Укажите причины недовольства ваших клиентов, какими способами вы предотвращаете их? (можете описать ситуацию/кейс) | Единственная ситуация, довольно распространенная для людей, не знакомых с линейкой товаров молескин, это удивление в связи с довольно высокой ценой. |
| Анализ потенциальных клиентов (способы привлечения) | Какими способами вы привлекаете потенциальных клиентов за период? (можете описать ситуацию/кейс) | Нет данных |
| Анализ продуктовой линейки (плюсы и минусы каждой единицы) | Укажите, какими плюсами и минусами обладает каждая единица продуктовой линейки? Например, записные книжки, ручки/карандаши, сумка Moleskine. | Ручек и карандашей у нас в ассортименте было совсем мало, особым спросом не пользовались. сумок не было вообще. |
| Анализ продаж каждой единицы продуктовой линейки | Что было самым продаваемым за период? Что меньше всего продавалось? | Самыми продаваемыми были классические нелинованные/линованные записные книжки. блокноты в мягкой и твердой обложке продавались примерно одинаково. |
| Потенциальный рост продаж по каждой единице продуктовой линейки | Ваш прогноз по самым продаваемым / не продаваемым продуктам на следующий период своей деятельности. | Рост не прогнозируем, так как дальнейшие закупки под вопросом. |
| Анализ сотрудников компании (лучшие/худшие продавцы) | Укажите количество продавцов в вашей компании? Сделайте выводы о том, кто из сотрудников является лучшим за месяц и почему, а также худшим за месяц и почему. | В каждой смене (3 дня через 3) изначально работало по 2 консультанта на магазин. Сейчас - 1 консультант и 1 кассир (совмещает функции кассира и хостесс) в зоне ресепшн. |
| Бренд бук (корпоративный стиль компании) | Изменяли ли вы элементы бренд-бука в течение периода и почему? | Бренд-бук есть. Книжный Клуб открылся в июне 2012 - с тех пор элементы не менялись |
| Маркетинговые технологии продвижения компании на рынке (личные продажи, реклама, ССС, PR) | Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в прошлом периоде.  Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в этом периоде.  Укажите наиболее эффективный канал продвижения. | Однозначно, маркетинг в соцсетях. E-mail рассылки о новинках. Личные продажи - внутри магазина. Рекламы почти не делали, первый год пользовались в основном сарафанным радио. PR - активно, так как у нас ежедневно проходят различные мероприятия, много партнерских, активное участие в фестивалях и культурной жизни города - собственно, на этом и строилось позиционирование Книжного Клуба |
| Мерчендайзинг (выкладка товаров) | Как вы совершаете выкладку товаров, расскажите о принципе? (можете описать ситуацию/кейс) | В целом, в магазине книги расставлены по типу домашней библиотеки. само собой, разбиты по разделам (история, философия, искусство и искусствоведение, деловая литература и тд), внутри них - по возможности выделены серии и отдельные издательства, но такая возможность есть не всегда. есть несколько столов для тематических выкладок - новинки, книги одной тематики (например, детские, или к 8 марта). в зоне респешн выкладка меняется в зависимости от сезонности, праздников, проводимых мероприятий. все канцтовары стоят в той же зоне. по возможности, на каждой полке хотя бы 1 разворот. |
| Упаковка | Расскажите об упаковке вашихтоваров. Если возможно сфотографируйте. | Нет данных |
| Пред- и послепродажное обслуживание | Расскажите, каким образом вы совершаете обслуживание клиентов? (можете описать ситуацию/кейс) | Клиента встречают у входа, приветствуют, показывают ему весь клуб, рассказывают в общих чертах о нашей концепции и основных направлениях деятельности. При необходимости консультируют, показывают аналогичные и дополняющие товары (как книги, так и канцтовары). В рамках существующей системы лояльности кулиент заполняет анкету, получает карту (сначала гостя, потом завсегдатая клуба и друга клуба - в зависимости от числа посещений), подписывается на нашу рассылку (о мероприятиях и книгах). |
| Уровень цен, скидки | По какому критерию различается уровень цен на товары? По каким причинам вы делаете скидки? | Наценка - 70% от закупочной цены - стандартное ценообразование для канцтоваров. Систему скидок запустили через год - она единая для всего магазина. 2 вида дисконтных карт, по ним скидка 5 и 10% соответственно. Дважды в год (ДР магазина и 2 дня перед НГ) - скидка 20% действует на все товары. |

**Иркутск**

| **Блоки** | | **Вопросы** | **Ответы** |
| --- | --- | --- | --- |
| Анализ спроса на продукцию Moleskine в вашем городе | Опишите характер спроса на продукцию? Были ли замечены изменения за период? | Спрос достаточно велик, потому что первые два года продаж Moleskine мы были единственным магазином в городе, где его можно было приобрести. Раньше людям приходилось заказывать блокноты в интернет-магазинах или привозить их самостоятельно из более крупных городов или из-за границы. Что касается изменений, то можно сказать, что спрос, скорее, растет. |
| Анализ аналогичных предложений на рынке | Опишите предложения Ваших конкурентов и их принципиальное отличие от Вашего? | В Иркутске у нас есть лишь один конкурент, занимающийся продажей moleskine. Он появился относительно недавно. И его основное отличие – это цены, очевидно ниже наших. |
| Описание целевой аудитории | 1. Опишите с указанием точных характеристик портрет вашей аудитории? Были ли изменения за последний период? (если групп целевой аудитории несколько, опишите их все) | Ну сначала к нам приходили люди, знающие и любящие бренд Moleskine уже давно. Средний возраст 30-45 лет. Затем начали подтягиваться люди творчества, желающие рисовать на качественной бумаге. А также хипстеры, конечно! Для последних блокнот moleskine аксессуар из числа необходимых. |
| Анализ потребностей целевой аудитории | Как вы считаете, какие потребности существуют у ваших клиентов? Были ли изменения за последний период? | Как правило, потребности аудитории можно разделить на две категории: те, кому нужна исключительно классика (зап.книжки, ежедневники); и те, кто ищет новинки (limited edition). Таким образом, не очень популярны у нас оказались сумки (Travelling collection) а также аксессуары из reading collection. |
| Позиционирование | Расскажите о вашем позиционировании (вашего магазина)? Были ли изменения за последний период? | Если вы имеете в виду рекламные мероприятия, то с этим у нас туго. Магазин маленький, бюджет ограниченный. И я предпочитаю направлять его в покупку нового товара, а не в рекламу. Дорого это для нас. Более менее активно живет группа нашего магазина в контакте, там мы объявляем о появлении новинок, пишем о мероприятиях и акциях, которые могут оказаться интересными для участников группы (наших клиентов). |
| Места продаж | Перечислите места продаж вашего продукта за последний месяц (вне магазина). | Только магазин |
| Статистика по продажам | Тенденция в объеме выручки за период: рост, стабильность, падение? С чем это связано? | В цифрах я говорить не буду. Скажу так – как правило, рост продаж наблюдается в период праздников (НГ, 8 марта, и т.д.). Также во время выставок увеличивается число продаж: мы находимся на территории торгово-выставочного пространства, и проходящие в Галерее мероприятия привлекают дополнительных покупателей. Самые глухие периоды, соответственно, те, что начинаются сразу после больших праздников: январь, февраль. |
| Восприятие продукта целевой аудиторией | Каковы отзывы о продукте в вашем магазине? | Честно говоря, мы не занимались специальным сбором отзывов и никак не мониторим мнения людей, совершивших покупку. Однако тот факт, что люди возвращаются к нам снова и приводят своих друзей говорит скорее о положительном мнении, нежели об обратном. |
| Анализ прямых/непрямых конкурентов (ресурсы, сильные/слабые стороны) | Чем конкуренты сильнее и/или слабее Вас? | Я не знаю точной картины и это, скорее мое личное наблюдение/мнение, но мне кажется, у нашего прямого конкурента есть постоянные хорошие инвестиции в бизнес. Что позволяет ему чаще делать закупки и устанавливать цены значительно ниже наших. Но, повторюсь, это лишь мое наблюдательское мнение. |
| Анализ сегментов конкурентов | Перечислите, на какие сегменты рынка работают ваши конкуренты? | Нет данных |
| Потенциальный рост продаж по региону | Какой прогноз вы делаете относительно продаж на следующие периоды своей деятельности? Оправдался ли предыдущий? | Думаю, что уровень продаж останется тем же. Постоянным, но не самым активным. |
| Анализ лучших/худших клиентов | Кто Ваши лучшие/худшие клиенты? (можете описать ситуацию/кейс) | Мне кажется, «лучшими» или «худшими» клиентов делаем мы сами. В нашем магазине сделан сильный акцент на общение с клиентом! Т.е. бывают реальные случаи, когда человек месяцами приходит просто поболтать и хорошо провести время, даже не совершая покупок при этом. И мы все равно считаем его нашим «клиентом». И такого назовем, скорее, «лучшим»! Конечно, хороши и те, кто возвращается часто и берет хоть что-то по мелочи, или те, кто заглядывает не часто, но тратит большие суммы. И эти клиенты «лучшие» с точки зрения непосредственно продаж. А «худшие»… ну не знаю.. может быть те, кто не доволен чем-то. Хотя, это вряд ли делает их «нехорошими» |
| Анализ недовольных клиентов (количество, причины недовольства) | Укажите причины недовольства ваших клиентов, какими способами вы предотвращаете их? (можете описать ситуацию/кейс) | Да, случается и такое. И эти ситуации были связаны, как правило: а) с неудовлетворяющим качеством товара, б) с недостаточно широким ассортиментом. Ситуации первого случая происходят не часто. И недостатки в качестве, как правило, встречаются в ломо-фотопленке, которая у нас продается (но это не тема вашего исследования вроде как). А ситуации второго типа решаются путем «хорошего» диалога: выслушиваем, прислушиваемся, делаем все возможное, поддерживаем общение. |
| Анализ потенциальных клиентов (способы привлечения) | Какими способами вы привлекаете потенциальных клиентов за период? (можете описать ситуацию/кейс) | Честно говоря, социальные сети – это невероятная СИЛА) В ВК у нас активно работающая группа. Более фильтрованная информация появляется в фейсбуке. И Инстаграм, конечно! Это основные наши способы привлечения клиентов. Там мы выкладываем новости. |
| 1. Анализ продуктовой линейки (плюсы и минусы каждой единицы) | Укажите, какими плюсами и минусами обладает каждая единица продуктовой линейки? Например, записные книжки, ручки/карандаши, сумка Moleskine. | Мне кажется, это такой сугубо индивидуальный момент. Очень субъективно можно подойти к этому вопросу. И мое мнеие, если я его напишу, в итоге окажется лишь моим, а не мнением аудитории. И вряд ли полезным. А вообще, я обожаю moleskine, во всех его проявлениях) |
| Анализ продаж каждой единицы продуктовой линейки | Что было самым продаваемым за период? Что меньше всего продавалось? | Самые продаваемые: классические зап.книжки формата Large и скетчбуки. Хуже идет канцелярия. Ну и к новинкам часто осторожны из-за более высокой цены, по сравнению с классикой |
| Потенциальный рост продаж по каждой единице продуктовой линейки | Ваш прогноз по самым продаваемым / не продаваемым продуктам на следующий период своей деятельности. | Думаю, мало что поменяется. Город маленький, и ооооочень медленно развивается |
| Анализ сотрудников компании (лучшие/худшие продавцы) | Укажите количество продавцов в вашей компании? Сделайте выводы о том, кто из сотрудников является лучшим за месяц и почему, а также худшим за месяц и почему. | У меня 3 прекрасных продавца. Среди них есть лидер. И это связано не столько с продажами, сколько с явным фанатизмом в отношении к работе. Именно к этой работе, к этому магазину, к этому товару. Это в моем случае, играет определяющую роль. |
| Бренд бук (корпоративный стиль компании) | Изменяли ли вы элементы бренд-бука в течение периода и почему? | Ничего не меняли. Нам три года всего будет в мае. Вот тогда и подумаем об этом) |
| Маркетинговые технологии продвижения компании на рынке (личные продажи, реклама, ССС, PR) | Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в прошлом периоде.  Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в этом периоде.  Укажите наиболее эффективный канал продвижения. | Соц.сети. И я об этом уже упоминала |
| Мерчендайзинг (выкладка товаров) | Как вы совершаете выкладку товаров, расскажите о принципе? (можете описать ситуацию/кейс) | О! Тут все на «свой вкус», как говорится) Делаем так, как нравится именно нам. Т.е. главное, чтобы выглядело эстетично, стильно и привлекательно |
| Упаковка | Расскажите об упаковке ваших  товаров. Если возможно сфотографируйте. | Мы используем простые крафтовые пакеты, без рисунка. Скрепляем лентами (в период праздников) или скрепками, которыми к пакету крепим «флажок» с нашим логотипом. Также для продукции moleskine у нас есть фирменные пакеты, которые присылают вместе с товаром поставщики |
| Пред- и послепродажное обслуживание | Расскажите, каким образом вы совершаете обслуживание клиентов? (можете описать ситуацию/кейс) | Нет данных |
| Уровень цен, скидки | По какому критерию различается уровень цен на товары? По каким причинам вы делаете скидки? | Скидки, в основном, делаем на залежавшийся товар, чтобы освободить полки для новинок. А также в период праздников бывают распродажи. |

**Киров**

| **Блоки** | **Вопросы** | **Ответы** |
| --- | --- | --- |
| Анализ спроса на продукцию Moleskineв вашем городе | Опишите характер спроса на продукцию? Были ли замечены изменения за период? | Спрос невелик. Всплеск продаж после проведения конкурсов. |
| Анализ аналогичных предложений на рынке | Опишите предложения Ваших конкурентов и их принципиальное отличие от Вашего? | Аналогов Moleskine, Paper blanks в регионе нет. Основное отличие по запросам – цена (200 руб), но это даже не подобие. |
| Описание целевой аудитории | 1. Опишите с указанием точных характеристик портрет вашей аудитории? Были ли изменения за последний период? (если групп целевой аудитории несколько, опишите их все) | Начинающие художники, администрация области, руководящий состав предприятий города, за последнее время нашли отклик среди молодых людей и дизайнеров. |
| Анализ потребностей целевой аудитории | Как вы считаете, какие потребности существуют у ваших клиентов? Были ли изменения за последний период? | Продолжают спрашивать серию в иск. шелке Ван Гог. Существует запрос конкурсов с призом Книжка «Молескин». |
| Позиционирование | Расскажите о вашем позиционировании (вашего магазина)? Были ли изменения за последний период? | Товары выше среднего. Личное общение с покупателями и знакомство с продукцией. В изменениях – покупатели привозят книжки с отдыха из Европы.)) Начинают следить за сериями, которых не будет в России.)) |
| Места продаж | Перечислите места продаж вашего продукта за последний месяц (вне магазина). | Продаж вне магазина не делаем, второй представитель с интернет-магазином закрылся. Повторюсь – запрос в конкурсах, а самостоятельные акции со скидками не нужны! |
| Статистика по продажам | Тенденция в объеме выручки за период: рост, стабильность, падение? С чем это связано? | Продажи годовые растут. Период с сентября по март. Адресный подарок в большой коллектив творит чудеса. |
| Восприятие продукта целевой аудиторией | Каковы отзывы о продукте в вашем магазине? | Кто знает или кто стремится к чему то – интересуются и приходят за покупкой. Остальные - не рассматривают как продукт или подарок. |
| Анализ прямых/непрямых конкурентов (ресурсы, сильные/слабые стороны) | Чем конкуренты сильнее и/или слабее Вас? | Нет смысла оглядываться, нужно создавать новое. Удивлять скидками не надо, очень временное явление. Это больше вопрос к голове, регулятором кто то должен выступать. Двигать вперед и вместе интереснее, чем находиться в поиске конкурентов и отслеживанию их шагов. |
| Анализ сегментов конкурентов | Перечислите, на какие сегменты рынка работают ваши конкуренты? | Ответ выше. Можно открыть тоже самое чем занимается сосед, мы за то – чего нет в городе. |
| Потенциальный рост продаж по региону | Какой прогноз вы делаете относительно продаж на следующие периоды своей деятельности? Оправдался ли предыдущий? | Не хотелось бы узко смотреть только на продажи, название «Легендарная книжка» должна иметь большее. |
| Анализ лучших/худших клиентов | Кто Ваши лучшие/худшие клиенты? (можете описать ситуацию/кейс) | Худшие - не видящие отличия рожков за 20 руб/кг и 150 руб/кг. Экономия на себе приводит к плачевному результату, стоит только начать.))  Остальные – лучшие, пусть даже и не покупают. |
| Анализ недовольных клиентов (количество, причины недовольства) | Укажите причины недовольства ваших клиентов, какими способами вы предотвращаете их? (можете описать ситуацию/кейс) | Отправляем в «Метро» за внешними аналогами за 200 руб. Убеждать человека развиваться с помощью блокнота, который не хочет? |
| Анализ потенциальных клиентов (способы привлечения) | Какими способами вы привлекаете потенциальных клиентов за период? (можете описать ситуацию/кейс) | Участвуем в конкурсах совместно с друзьями, где призы от нас книжки Молескин. Подарки деловым друзьям датированной продукции на текущий год. |
| 1. Анализ продуктовой линейки (плюсы и минусы каждой единицы) | Укажите, какими плюсами и минусами обладает каждая единица продуктовой линейки? Например, записные книжки, ручки/карандаши, сумка Moleskine. | В минусах – сумки. Исполнение в слишком в мягком материале. |
| Анализ продаж каждой единицы продуктовой линейки | Что было самым продаваемым за период? Что меньше всего продавалось? | Книжки формата А6,А5.  Меньше – самый маленький. |
| Потенциальный рост продаж по каждой единице продуктовой линейки | Ваш прогноз по самым продаваемым / не продаваемым продуктам на следующий период своей деятельности. | При содействии головного представителя – рост продаж всей линейки. |
| Анализ сотрудников компании (лучшие/худшие продавцы) | Укажите количество продавцов в вашей компании? Сделайте выводы о том, кто из сотрудников является лучшим за месяц и почему, а также худшим за месяц и почему. | Незнание всей линейки продукции не дает быстро и качественно дать совет покупателю по выбору необходимой книжки. Стараемся сразу проводить обучение чтобы не было таких провалов. |
| Бренд бук (корпоративный стиль компании) | Изменяли ли вы элементы бренд-бука в течение периода и почему? | Менять по Молескин - не меняли. С радостью начали бы участвовать в общероссийском движении. |
| Маркетинговые технологии продвижения компании на рынке (личные продажи, реклама, ССС, PR) | Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в прошлом периоде.  Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в этом периоде.  Укажите наиболее эффективный канал продвижения. | Подарки от магазина, реклама, конкурсы. Немного жаль, что нет ограничений представителей на регион. Это не дает проводить более широкие рекламные акции и конкурсы. Закрепление представителя, желающего проводить и освещать конкурсы – дало бы больше. Но от головы должны быть содействия и ограничения по минимальным ценам и скидкам. |
| Мерчендайзинг (выкладка товаров) | Как вы совершаете выкладку товаров, расскажите о принципе? (можете описать ситуацию/кейс) | Классическая линейка, лимитированная, тематическая по интересам. |
| Упаковка | Расскажите об упаковке ваших  товаров. Если возможно сфотографируйте. | Фирменный пакет Молескин творит чудеса. |
| Пред- и послепродажное обслуживание | Расскажите, каким образом вы совершаете обслуживание клиентов? (можете описать ситуацию/кейс) | Даем российские и европейские адреса в интернете. |
| Уровень цен, скидки | По какому критерию различается уровень цен на товары? По каким причинам вы делаете скидки? | Не делаем скидок, продажи идут в РРЦ, проводили акцию 5% для школьников и студентов. Интереснее закрепить места продаж в России и проводить единый день с акциями, как в магазине «Предлог» (г.С-Петербург) – 20%, с отчетом для головы, либо с регистрацией покупателя на ресурсе и пометкой – «по какому адресу удобнее забрать» |

**Нижний Новгород**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Блоки** | **Вопросы** | **Ответы** |
| Анализ спроса на продукцию Moleskine в вашем городе | Опишите характер спроса на продукцию? Были ли замечены изменения за период? | Спрос на продукцию есть, среднее 35-45 позиций в месяц, изменение спроса декабрь, январь, февраль, март до 80 позиций. |
| Анализ аналогичных предложений на рынке | Опишите предложения Ваших конкурентов и их принципиальное отличие от Вашего? | Конкуренты в принципе ни чем не отличаются в плане товара, у некоторых есть такие фишки как тиснение имени владельца. |
| Описание целевой аудитории | Опишите с указанием точных характеристик портрет вашей аудитории? Были ли изменения за последний период? (если групп целевой аудитории несколько, опишите их все) | Нет данных |
| Анализ потребностей целевой аудитории | Как вы считаете, какие потребности существуют у ваших клиентов? Были ли изменения за последний период? | Потребности в хранение данных, творчестве, особых изменений нет. |
| Позиционирование | Расскажите о вашем позиционировании (вашего магазина)? Были ли изменения за последний период? | Позиционируемся как эксклюзивный представитель в регионе. |
| Места продаж | Перечислите места продаж вашего продукта за последний месяц (вне магазина). | Выставки, тематические мероприятия |
| Статистика по продажам | Тенденция в объеме выручки за период: рост, стабильность, падение? С чем это связано? | За год работы получилось увеличить выручку на 20 % за счёт SMM |
| Восприятие продукта целевой аудиторией | Каковы отзывы о продукте в вашем магазине? | Хорошие престижный продукт с историей |
| Анализ прямых/непрямых конкурентов (ресурсы, сильные/слабые стороны) | Чем конкуренты сильнее и/или слабее Вас? | В регионе есть один конкурент, но они просто выставляют продукцию, больше не чем не занимаются |
| Анализ сегментов конкурентов | Перечислите, на какие сегменты рынка работают ваши конкуренты? | Прямые продажи, интернет магазин, корпоративные поставки |
| Потенциальный рост продаж по региону | Какой прогноз вы делаете относительно продаж на следующие периоды своей деятельности? Оправдался ли предыдущий? | Прогноз, что он вырастет на 10-15 % |
| Анализ лучших/худших клиентов | Кто Ваши лучшие/худшие клиенты? (можете описать ситуацию/кейс) | Нет данных |
| Анализ недовольных клиентов (количество, причины недовольства) | Укажите причины недовольства ваших клиентов, какими способами вы предотвращаете их? (можете описать ситуацию/кейс) | Единственная причина - это сервис, который раньше плохо работал (доставка) |
| Анализ потенциальных клиентов (способы привлечения) | Какими способами вы привлекаете потенциальных клиентов за период? (можете описать ситуацию/кейс) | SMM SEO |
| Анализ продуктовой линейки (плюсы и минусы каждой единицы) | Укажите, какими плюсами и минусами обладает каждая единица продуктовой линейки? Например, записные книжки, ручки/карандаши, сумка Moleskine. | Нет данных |
| Анализ продаж каждой единицы продуктовой линейки | Что было самым продаваемым за период? Что меньше всего продавалось? | Самый продаваемый продукт это Записная книжка формата Лардж  Не продаваемые – формата XS |
| Потенциальный рост продаж по каждой единице продуктовой линейки | Ваш прогноз по самым продаваемым / не продаваемым продуктам на следующий период своей деятельности. | Записные книжки будут расти на 10 % |
| Анализ сотрудников компании (лучшие/худшие продавцы) | Укажите количество продавцов в вашей компании? Сделайте выводы о том, кто из сотрудников является лучшим за месяц и почему, а также худшим за месяц и почему. | 2 продавца, оба хороши |
| Бренд бук (корпоративный стиль компании) | Изменяли ли вы элементы бренд-бука в течение периода и почему? | Да изменили под потребности клиента |
| Маркетинговые технологии продвижения компании на рынке (личные продажи, реклама, ССС, PR) | Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в прошлом периоде.  Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в этом периоде.  Укажите наиболее эффективный канал продвижения.SMM | SMM САЙТ и личные продажи |
| Мерчендайзинг (выкладка товаров) | Как вы совершаете выкладку товаров, расскажите о принципе? (можете описать ситуацию/кейс) | Нет принципа |
| Упаковка | Расскажите об упаковке ваших товаров. Если возможно сфотографируйте. | Стандартная упаковка |
| Пред- и послепродажное обслуживание | Расскажите, каким образом вы совершаете обслуживание клиентов? (можете описать ситуацию/кейс) | SMS e-mail |
| Уровень цен, скидки | По какому критерию различается уровень цен на товары? По каким причинам вы делаете скидки? | Скидки только корпоративным клиентам от 20 т.р и скидочные карты |

**Ярославль**

| **Блоки** | **Вопросы** | **Ответы** |
| --- | --- | --- |
| Анализ спроса на продукцию Moleskine в вашем городе | Опишите характер спроса на продукцию? Были ли замечены изменения за период? | Нет данных |
| Анализ аналогичных предложений на рынке | Опишите предложения Ваших конкурентов и их принципиальное отличие от Вашего? | Нет данных |
| Описание целевой аудитории | 1. Опишите с указанием точных характеристик портрет вашей аудитории? Были ли изменения за последний период? (если групп целевой аудитории несколько, опишите их все) | 1. Молодёжь, школьники, студенты. Как правило современные, увлекающиеся дизайном, иллюстраторы; так называемые хипстеры. 2. Взрослая аудитория, предпочитающая хорошие недешёвые вещи. |
| Анализ потребностей целевой аудитории | Как вы считаете, какие потребности существуют у ваших клиентов? Были ли изменения за последний период? | Потребности три:   1. Писать 2. Рисовать 3. Статус |
| Позиционирование | Расскажите о вашем позиционировании (вашего магазина)? Были ли изменения за последний период? | Качественное, дорогое, творческое, а главное – полезное. Так было и будет всегда! |
| Места продаж | Перечислите места продаж вашего продукта за последний месяц (вне магазина). | Ярмарки, интернет-магазин |
| Статистика по продажам | Тенденция в объеме выручки за период: рост, стабильность, падение? С чем это связано? | Нет данных |
| Восприятие продукта целевой аудиторией | Каковы отзывы о продукте в вашем магазине? | Совпадающие с позиционированием продукта! См. «позиционирование» |
| Анализ прямых/непрямых конкурентов (ресурсы, сильные/слабые стороны) | Чем конкуренты сильнее и/или слабее Вас? | Нет данных |
| Анализ сегментов конкурентов | Перечислите, на какие сегменты рынка работают ваши конкуренты? | Нет данных |
| Потенциальный рост продаж по региону | Какой прогноз вы делаете относительно продаж на следующие периоды своей деятельности? Оправдался ли предыдущий? | Нет данных |
| Анализ лучших/худших клиентов | Кто Ваши лучшие/худшие клиенты? (можете описать ситуацию/кейс) | Худших нет.  Лучшие – в основном клиенты с постоянной потребностью писать и рисовать. В профессиональном и любительском смысле. |
| Анализ недовольных клиентов (количество, причины недовольства) | Укажите причины недовольства ваших клиентов, какими способами вы предотвращаете их? (можете описать ситуацию/кейс) | Нет данных |
| Анализ потенциальных клиентов (способы привлечения) | Какими способами вы привлекаете потенциальных клиентов за период? (можете описать ситуацию/кейс) | Конкурсы  Промо-фотосессии  Кейсы: конкурс в группе в ВК  Кейс: фотосессия с молодыми людьми на улице в городе с молескинами в руках. А так же фотосессия с иллюстратором, рисующим в молескине. |
| 1. Анализ продуктовой линейки (плюсы и минусы каждой единицы) | Укажите, какими плюсами и минусами обладает каждая единица продуктовой линейки? Например, записные книжки, ручки/карандаши, сумка Moleskine. | Записные книжки  Минусы:   1. Не более 240 стр.   Плюсы:   1. Качество   Ручки, карандаши:  Минусы:   1. Некоторые единицы товара могут использоваться только с продукцией Молескин ( точилки, держатели для ручек)   Плюсы:   1. Качество 2. Удобство |
| Анализ продаж каждой единицы продуктовой линейки | Что было самым продаваемым за период? Что меньше всего продавалось? | Наиболее продаваемая Классика формата Лардж во все времена. В начале года – датированные книжки. А так же шариковые ручки с чёрной пастой – во все времена.  Меньше всего продаются специфичные товары – блэк альбомс, а так же товары высокой стоимости – свыше 1500-2000 тыс. |
| Потенциальный рост продаж по каждой единице продуктовой линейки | Ваш прогноз по самым продаваемым / не продаваемым продуктам на следующий период своей деятельности. | Никаких изменений не предвидим. Только спад продаж на датированную продукцию. |
| Анализ сотрудников компании (лучшие/худшие продавцы) | Укажите количество продавцов в вашей компании? Сделайте выводы о том, кто из сотрудников является лучшим за месяц и почему, а также худшим за месяц и почему. | Нет данных |
| Бренд бук (корпоративный стиль компании) | Изменяли ли вы элементы бренд-бука в течение периода и почему? | Нет данных |
| Маркетинговые технологии продвижения компании на рынке (личные продажи, реклама, ССС, PR) | Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в прошлом периоде.  Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в этом периоде.  Укажите наиболее эффективный канал продвижения. | SMM  Сарафанное радио |
| Мерчендайзинг (выкладка товаров) | Как вы совершаете выкладку товаров, расскажите о принципе? (можете описать ситуацию/кейс) | Со своей стороны используем отдельные наши стеллажи с подсветкой. Продукция компании Молескин брендовая, немного люксовая, а так же креативная, поэтому требует аналогичной же выкладки. |
| Упаковка | Расскажите об упаковке ваших  товаров. Если возможно сфотографируйте. | Нет данных |
| Пред- и послепродажное обслуживание | Расскажите, каким образом вы совершаете обслуживание клиентов? (можете описать ситуацию/кейс) | Нет данных |
| Уровень цен, скидки | По какому критерию различается уровень цен на товары? По каким причинам вы делаете скидки? | Цены – рекомендованные розничные цены от производителя (РРЦ). Скидки – постоянным клиентам, а так же в зависимости от суммы покупки. |

**Пермь**

| **Блоки** | **Вопросы** | **Ответы** |
| --- | --- | --- |
| Анализ спроса на продукцию Moleskine в вашем городе | Опишите характер спроса на продукцию? Были ли замечены изменения за период? | В нашем городе спрос на продукцию растущий. Год назад людей, знающих о таком бренде было меньше, чем сейчас. На наш взгляд спрос будет расти, поскольку люди все больше стараются окружить себя хорошими вещами. |
| Анализ аналогичных предложений на рынке | Опишите предложения Ваших конкурентов и их принципиальное отличие от Вашего? | В нашем городе на данной момент три конкурента: магазин брендовой одежды сейчас распродает остатки и больше не привозит данный бренд, магазин дизайнерской одежды стали привозить молескин буквально несколько месяцев назад (пока это одна партия), книжный магазин занимается продажей на протяжении нескольких лет, данный бренд является дополнительным товаром к основному ассортименту. |
| Описание целевой аудитории | Опишите с указанием точных характеристик портрет вашей аудитории? Были ли изменения за последний период? (если групп целевой аудитории несколько, опишите их все) | Целевой аудиторией являются люди от 20 до 35 лет, с творческим, нестандартным мышлением. Зачастую они любят окружать себя хорошими вещами, ценят качество и историю продукта. |
| Анализ потребностей целевой аудитории | Как вы считаете, какие потребности существуют у ваших клиентов? Были ли изменения за последний период? | Потребности в хороших, качественных товарах, что делает данный вид записных книжек подходящим по потребности клиентов. |
| Позиционирование | Расскажите о вашем позиционировании (вашего магазина)? Были ли изменения за последний период? | Мы позиционируемся как специализированный книжный магазин, в которой можно найти не только полезные книги, но и инструменты для комфортной жизни. |
| Места продаж | Перечислите места продаж вашего продукта за последний месяц (вне магазина). | Выставки, ярмарки, выездные торговли. |
| Статистика по продажам | Тенденция в объеме выручки за период: рост, стабильность, падение? С чем это связано? | Наш магазин существует на протяжении года, можно сказать что продажи растут и увеличиваются стабильно от месяца к месяцу. Спад продаж был замечен в марте. Повышение было замечено в конце декабря, а также в феврале. |
| Восприятие продукта целевой аудиторией | Каковы отзывы о продукте в вашем магазине? | Продукт воспринимается как брендовая вещи с историей. Зачастую основное негативное мнение касается стоимости. |
| Анализ прямых/непрямых конкурентов (ресурсы, сильные/слабые стороны) | Чем конкуренты сильнее и/или слабее Вас? | В нашем городе у нас самый большой ассортимент записных книжек, что делает нас несколько сильнее, поскольку у нас человек может найти почти каждый вид этого бренда. |
| Анализ сегментов конкурентов | Перечислите, на какие сегменты рынка работают ваши конкуренты? | Мы не анализировали этот вопрос. |
| Потенциальный рост продаж по региону | Какой прогноз вы делаете относительно продаж на следующие периоды своей деятельности? Оправдался ли предыдущий? | Продажи будут расти, все больше людей будут узнавать об этом бренде. Предыдущий период оправдал наши ожидания. |
| Анализ лучших/худших клиентов | Кто Ваши лучшие/худшие клиенты? (можете описать ситуацию/кейс) | Лучшие клиенты это люди, которые приобретают по несколько молескин в месяц, фиксируют в одном мысли, в другом рисуют. Худшие клиенты те, которые приобретают молескин один раз и пользуются им в течение года. Работа с такими клиентами затягивается. |
| Анализ недовольных клиентов (количество, причины недовольства) | Укажите причины недовольства ваших клиентов, какими способами вы предотвращаете их? (можете описать ситуацию/кейс) | Недовольство возникает из-за качества ручек молескин. По отзывам ручки в пластике очень сильно царапаются. |
| Анализ продуктовой линейки (плюсы и минусы каждой единицы) | Укажите, какими плюсами и минусами обладает каждая единица продуктовой линейки? Например, записные книжки, ручки/карандаши, сумка Moleskine. | Мы приобретает только записные книжки и канцелярию. Сумки не привозили не разу (не нравится качество). Прочие подобные вещи очень долго находят своих покупателей. |
| Анализ продаж каждой единицы продуктовой линейки | Что было самым продаваемым за период? Что меньше всего продавалось? | Самый продаваемый формат – записная книжка Classic Large черная в линейку, менее всего продаются форматы XSmall вне зависимости от наполнения. А также серия Volant и cahier. |
| Потенциальный рост продаж по каждой единице продуктовой линейки | Ваш прогноз по самым продаваемым / не продаваемым продуктам на следующий период своей деятельности. | Самые продаваемые классические серии и лимитированные, по ним происходит регулярное увеличение спроса. |
| Анализ сотрудников компании (лучшие/худшие продавцы) | Укажите количество продавцов в вашей компании? Сделайте выводы о том, кто из сотрудников является лучшим за месяц и почему, а также худшим за месяц и почему. | Продажами занимаются три человека. Каждого стараемся обучить принципам работы и особенностям этого бренда. Трудно сделать выбор в сторону кого-то из них. |
| Бренд бук (корпоративный стиль компании) | Изменяли ли вы элементы бренд-бука в течение периода и почему? | Не меняли в течение года. |
| Маркетинговые технологии продвижения компании на рынке (личные продажи, реклама, ССС, PR) | Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в прошлом периоде.  Перечислите маркетинговые коммуникации, которые вы использовали в этом периоде.  Укажите наиболее эффективный канал продвижения. | Социальные сети (вконтакте, facebook, instagramm), партнерские мероприятия с дизайнерами города, выездные торговли. |
| Мерчендайзинг (выкладка товаров) | Как вы совершаете выкладку товаров, расскажите о принципе? (можете описать ситуацию/кейс) | Стремимся придерживаться лицевой выкладки товаров. |
| Упаковка | Расскажите об упаковке ваших  товаров. Если возможно сфотографируйте. | У нас есть специальная упаковка всех товаров: крафтовая бумага и бечёвка. |
| Пред- и послепродажное обслуживание | Расскажите, каким образом вы совершаете обслуживание клиентов? (можете описать ситуацию/кейс) | Поддерживаем дружеское отношение с каждым клиентов, всегда идем на помощь. |
| Уровень цен, скидки | По какому критерию различается уровень цен на товары? По каким причинам вы делаете скидки? | У нас действуют дисконтные карты постоянным клиентам + делаем корпоративные скидки от объема заказа. |