

LOGO

Лекция №2
Маркетинг –
менеджмент –
фундамент успешного
бизнеса.





Содержание лекции



Современное понимание маркетинга: переход от маркетинга к маркетинг-менеджменту



Основные модели бизнеса и маркетинг-менеджмент



Современное понимание маркетинга: переход от маркетинга к маркетинг-менеджменту

Разница между прежней модели бизнеса (в которой маркетинг выступал одной из функций) и новой моделью (в которой маркетинг должен быть основой всех управленческих решений) представлена на рисунке



Рис. 1.1. Изменение оснований для ведения успешного бизнеса в XXI в.:

а) Так было раньше — «Произведи и продай»; б) Так стало теперь — «Пойми и отреагируй»



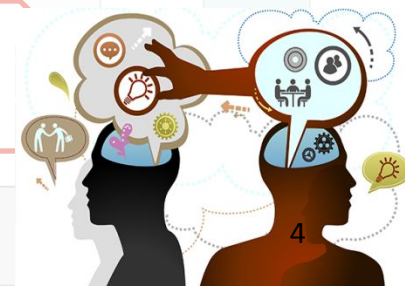
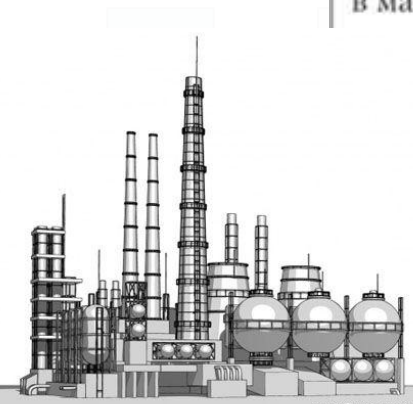
Поскольку компаниям теперь приходится работать в недетерминированных (открытых) системах бизнеса, то ключевым фактором конкурентоспособности становится адаптивность к запросам рынка — чем и занимается маркетинг.

Иными словами, все яснее становится, что богатство фирмы — это не столько огромные структурные (в виде оборудования и технологий) или финансовые (в виде денежных средств или возможности быстрого доступа к ним) активы, сколько следующие качества:

- 1) владение и умелое использование больших масс информации;
- 2) эффективный маркетинг;
- 3) выгодный доступ (не владение!) к лучшим структурным или финансовым активам, которые можно использовать для производства своих товаров или организации оказания своих услуг.



Рисунок - Структура и относительная значимость ресурсов различных типов для успеха бизнеса





Именно в силу такого нового понимания организации бизнеса все большую силу набирает процесс декапитализации, когда компании начинают избавляться от тех физических активов (ресурсов), которые им раньше принадлежали, и начинают вместо этого вкладывать деньги в развитие своих маркетинговых решений, создание новых товаров, разработку патентов и проведение работы по созданию брендов. Избавившись от активов, как собственности, компания в этой модели переходит к их использованию на условиях аутсорсинга или лизинга (эффективного доступа). Это означает отказ от владения собственными активами в пользу использования производственных активов, находящихся в собственности других компаний, и сосредоточение на главном условии сохранения и развития бизнеса — его маркетинговой составляющей.

В старой экономике фирме нужно было *владеть* производственными активами. В новой, цифровой экономике конкуренцию начинают выигрывать фирмы, которые такими активами не владеют, а лишь имеют необходимый доступ к ним за счет подписки, членства, лизинга или удерживающих контрактов. В результате конкуренция разворачивается за право доступа к производственным активам, владение которыми становится скорее бременем, нежели устойчивым преимуществом. Напротив, главенствующую роль обретают маркетинговые активы, которые фирма создает с помощью инструментов маркетинга, используя свои маркетинговые ресурсы.



Ключевые слова

Маркетинговые ресурсы компании — все виды материальных и нематериальных активов компании, которые она может использовать для решения своих маркетинговых задач: повышения лояльности клиентов и обеспечения устойчивых, а при возможности и растущих продаж с приемлемым для собственников уровнем прибыльности.

Инструменты маркетинга — технологии воздействия на потребителей (реальных и потенциальных) и объем продаж с использованием имеющихся у компании маркетинговых ресурсов.

Маркетинговые активы — имеющиеся в распоряжении компании устойчивые факторы поддержания и роста продаж, а также повышения их прибыльности, прежде всего — клиентские активы, активы бренда и информационно-аналитические активы.



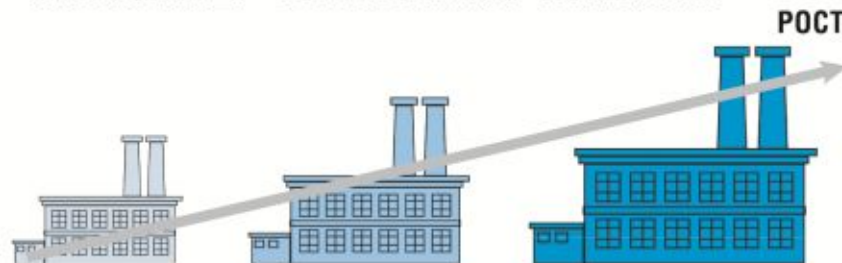
Вставшие на этот путь компании трансформируют себя из "производящих организаций" в "научающиеся маркетинговые организации". На этом пути возможна даже декапитализация, о которой писалось выше. Ныне все чаще можно встретить фирмы, владеющие не столько фабриками, сколько брендом и знанием того, как этот бренд использовать для получения прибыли (рис. 1.3).

Этот процесс захватывает даже покупателей. Они тоже начинают превращаться из собственников в арендаторов продукта. Так, компания *Renault* агитирует покупателей не покупать свои автомобили, а арендовать их, оплачивая только аренду и бензин, все остальное — забота *Renault*, которая гарантирует при таком подходе снижение целожизненной стоимости владения автомобилем. Этот проект находится в стадии запуска, но аналогичный подход уже принес большой успех компании, создавшей сервис аренды (разделенного владения с фиксированным временем использования) ко

Теперь развитие компании, обеспечение роста ее стоимости все в большей степени становится результатом не наращивания физических активов (зданий, сооружений), а того, что принято называть *развитием бренда*. В это понятие мы вкладываем достаточно широкое понимание, а именно:

- 1) создание товаров с той экономической ценностью, которую покупатель ждет от данного бренда;
- 2) обеспечение устойчивости качества товаров и уровня сервиса;
- 3) достижение правильного позиционирования бренда;
- 4) воспитание лояльности покупателей к брендам.

ТАК БЫЛО РАНЬШЕ – «БОГАТСТВО ФИРМЫ – ЭТО ЕЕ АКТИВЫ»



ТАК СТАЛО ТЕПЕРЬ – «БОГАТСТВО ФИРМЫ – ЭТО ИНФОРМАЦИЯ И ДОСТУП К ЛУЧШИМ АКТИВАМ»





Важнейшим источником богатства компании становится накопление и активное использование маркетинговых знаний. Все отчетливее видно, что в обостряющейся конкурентной борьбе, где малейшая ошибка может означать огромные потери, большие шансы на выживание и преуспевание будут иметь те компании, которые сумеют овладеть огромными массивами маркетинговой информации. Иными словами, компаниям надо научиться эту информацию не только накапливать, но и эффективно использовать для выработки более точной маркетинговой политики.

Такие решения, как **маркетинг партнерских отношений** на рынках товаров и услуг или маркетинг по банковским базам данных о клиентах (*marketing customer information file*, MCIF) в банковском деле, — уже сегодня все шире используемые, — представляют собой некие способы решения этой задачи, способы накопления и использования маркетинговых знаний для более эффективной и точной работы на рынках. Это способно помочь компаниям добиться более устойчивых продаж и денежных потоков, образующих основу роста стоимости компании, а значит, и увеличения богатства собственников компании как ее конечной цели.



Маркетинг партнерских отношений как раз и является технологией для тех компаний, которые уже дозрели до заинтересованности в многолетних продажах одному и тому же клиенту. В этой модели бизнеса клиент превращается в партнера, с которым компания хочет годами работать вместе, поддерживая стабильный объем продаж, для того чтобы это произошло, в компании должен быть изменен способ организации работы и мотивации персонала с целью создать высокий уровень заинтересованности в деятельности клиента.

Маркетинг партнерских отношений обретает фундамент только тогда, когда компания начинает постоянно собирать информацию о том, как клиент использует ее продукцию, что его устраивает полностью, а что — нет? Этому соответствует уже не модель эпизодических маркетинговых исследований, а отлаженная система перманентного сбора информации о нуждах и вкусах клиентов: ведь только на этой основе можно создать обоюдовыгодные и многолетние отношения с клиентами. Они будут покупать у нас, потому что мы предлагаем им ровно то, что они сами хотят, а мы будем получать от этого прибыль, поскольку избежим опасности вывода на рынок товара, который реально мало кому нужен.



Рис. Сравнительный анализ маркетинга партнерских отношений от обычного маркетинга



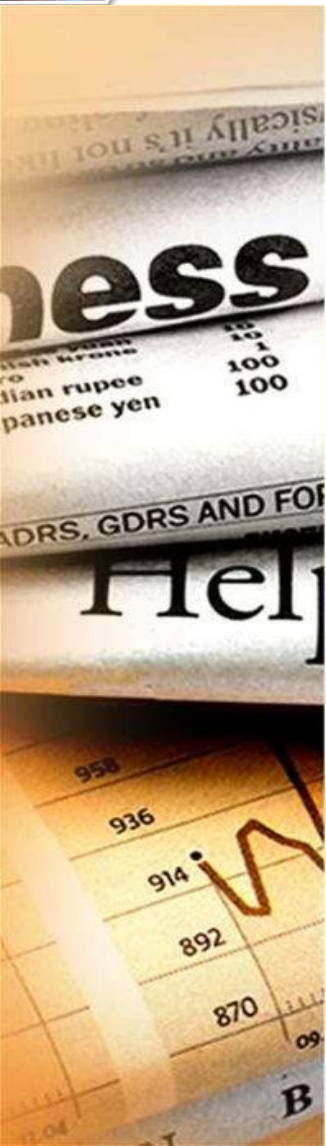
Ключевые слова

Маркетинг партнерских отношений (*customer relationship marketing, CRM*) — модель бизнеса, предполагающая выделение наиболее выгодных для компании потребителей и создание условий для их долгосрочного сотрудничества с компанией на обоюдовыгодных условиях.

Маркетинг по банковским базам данных о клиентах — технология управления отношениями с клиентурой банков, основанная на накоплении в базе данных информации обо всех операциях и запросах клиента в прошлом, что позволяет повышать адресность и результативность при предложении ему новых видов банковских продуктов.



Развернутое понимание маркетинговых инструментов, которые фирмы может и должна создавать, используя свои активы:

- 
- Ресурсы маркетинга
 - Интеллектуальные ресурсы;
 - Ресурсы отношений
 - Инструменты маркетинга
 - Квалифицированный персонал.
 - Бюджет маркетинга.
 - База данных маркетинга.
 - Брэндинг и брэнд-менеджмент.
 - Отлаженные процедуры решения маркетинговых задач.
 - Программно-техническое обеспечение маркетинга.
 - Устойчивые отношения с клиентами и партнерами.
 - Активы маркетинга
 - Клиентские архивы.
 - Активы брэнда.
 - Информационно-аналитические архивы.



Ключевые слова



Маркетинг-менеджмент - система методов управления компанией, предполагающая использование маркетинговых подходов и инструментов при решении максимально широкого круга задач различных функциональных областей менеджмента: от маркетинга отношений со стейкхолдерами компании до внутреннего маркетинга и управления цепями поставок.

Маркетинг-менеджмент в современной деловой среде



Рис. А – Прежнее устройство рынка



Рис. Б – Современное устройство рынка



При этом — кроме усиления позиции потребителя — ситуация на мировых и национальных рынках меняется из-за включения в них массы новых компаний из развивающихся стран, прежде всего стран группы БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южная Африка). Эти компании "голодны на деньги" и готовы работать даже с минимальной маржой. Следствием этого становится усиление конкуренции до степени, позволяющей назвать ее гиперконкуренцией.

Столь жесткой борьба между компаниями становится в настоящее время в силу следующих причин:

- растущего множества технологических решений, позволяющих производить похожие товары с различными уровнями качества и издержек;
- глобального переизбытка мощностей в производстве товаров, который выступает глубинной причиной мирового экономического кризиса, разразившегося в 2008 г. и продолжающегося по сей день;
- желания молодых компаний из развивающихся стран максимально ускорить темпы своего роста;
- обострения конкуренции на мировом рынке капитала, где преимущество в получении средств отдается компаниям с наивысшими темпами роста и наибольшим потенциалом для такого роста.

Модели организации управления бизнесом



Рис. А – Маркетинг, как функциональная сфера менеджмента



Рис. Б – Маркетинг, как основа всей деятельности компании

Ключевые слова

КАРТА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ОАО "КАЗАНЬОРГСИНТЕЗ"



Холистический (целостный) маркетинг — совокупность действий компании, направленных на уяснение необходимой клиентам ценности, ее создание и передачу клиентам таким образом, чтобы это способствовало формированию долгосрочных и взаимовыгодных отношений компании со всеми заинтересованными лицами (стейкхолдерами).

Стейкхолдеры — группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит.



Ф. Котлер и К. Келлер предлагают следующее понимание вышеперечисленных элементов холистической модели маркетинг-менеджмента:

- **внутренний маркетинг** — обеспечение того, чтобы все сотрудники организации (в особенности ее высшее руководство) ориентировались в своей деятельности на принципы маркетинга и хорошо осознавали смысл той ценности (послания бренда), которую они предлагают клиентам;
- **интегрированный маркетинг** — создание хорошо согласованной системы использования компанией адекватных ее бизнесу инструментов маркетинга, исключающей противоречия и дублирование функций с целью ускорения продаж и повышения их прибыльности;
- **маркетинг партнерских отношений** — создание системы поиска и удержания выгодных клиентов и партнеров в каналах распределения и продвижения продуктов на рынок;
- **финансово ориентированный маркетинг** — создание системы индикаторов, позволяющих достаточно достоверно оценивать результативность и эффективность маркетинговых программ и сопряженных с ними расходов;
- **социально ответственный маркетинг** - это организация компанией маркетинговых операций с учетом хорошо исследованных этических, экологических, правовых и социальных ограничений, которые существуют для деятельности компании на тех или иных рынках.

Основные модели бизнеса и маркетинг-менеджмент

Первая и важнейшая из таких трансформаций — это преобразование самой модели работы компании. Мы можем выделить три типовые такие модели:

- 1) ориентация на производство;
- 2) ориентация на продажи;
- 3) ориентация на рынок.

Модель "ориентация на производство", представленная на рис. была унаследована российскими компаниями в начале 1990-х гг. от экономики СССР и ее можно считать причиной гибели многих из этих компаний.

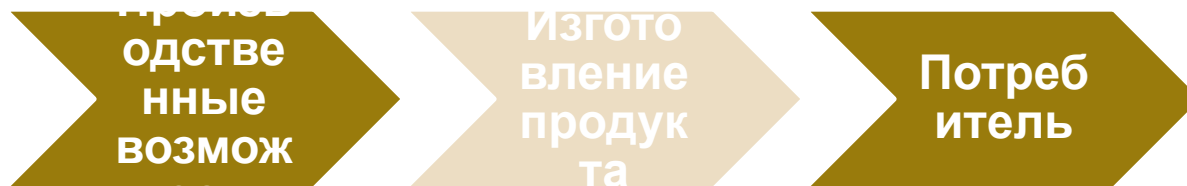


Рис. Модель бизнеса "ориентация на производство"

Суть этой модели в том, что отправной точкой стратегии компании избираются ее ранее созданные производственные возможности и технологии, позволяющие производить определенный круг продукции, которая когда-то была задана для данного предприятия в рамках плановой экономики СССР. Соответственно, в этой модели априори предполагается, что та же продукция по-прежнему востребована потребителем и будет им приобретаться так же, как и в прошлом.

Подобная модель менеджмента крайне опасна именно из-за инерционности представлений о неизменной востребованности на рынке того же продукта, что компания научилась делать когда-то в прошлом.



Модель "ориентация на продажи" (рис.) представляет собой очевидный шаг вперед по сравнению с моделью "ориентация на производство", поскольку здесь компания — сохраняя прежнюю производственную ориентацию — осваивает методы агрессивного содействия сбыту своих продуктов, используя инструментарий классического маркетинга.



Рис.. Модель бизнеса "ориентация на продажи"

Переход к этой модели можно считать сутью рыночных трансформаций в экономике России в 1990-х гг. И те отечественные компании, которые смогли научиться агрессивному сбыту (считая его эквивалентом понятия "маркетинг"), смогли в тот период выжить, а после дефолта 1998 г. — когда отечественная продукция в короткие сроки стала дешевле импортной даже обрести возможность быстрого роста продаж.



Наиболее рациональной с точки зрения устойчивой конкурентоспособности и наиболее соответствующей логике маркетинг-менеджмента можно считать третью **модель бизнеса — "ориентация на рынок"** (рис.)

Эта модель принципиально избирает основой бизнеса те желания покупателей, которые уже проявились на рынке или которые могут проявиться на рынке, если компания сможет эффективно подтолкнуть клиентов в нужном ей направлении (используя различные каналы коммуникаций с целевой клиентской группой, вплоть до вирусного маркетинга).

Эти желания рассматриваются компанией как потенциальные рыночные возможности — то, на чем она может заработать прибыль, если сможет эти желания удовлетворить с приемлемым для себя уровнем издержек при тех ценах, которые клиенты потенциально готовы заплатить. Затем рассматривается вопрос о том, можно ли реализовать проект под данные рыночные возможности с использованием собственных производственных мощностей или выгоднее разместить производство на чужих мощностях (по аутсорсингу). А после — с учетом найденного решения — разрабатывается маркетинговая программа вывода на рынок такого рода продукта.



Рис. Модель бизнеса "ориентация на рынок"



Реализация модели бизнеса "ориентация на рынок" — это поиск ответа на ключевой вопрос стратегического менеджмента и маркетинга:

"Каким бизнесом должна заниматься наша компания, чтобы получить наибольшую массу прибыли при сложившейся на рынке структуре спроса?"

При этом надо понимать, что возможности маневра в поисках ответа на этот вопрос у любой компании не безграничны — на нее всегда действуют ограничения:

- по денежным ресурсам;
- ресурсам компетенций персонала;
- возможностям избавиться от ненужных активов без чрезмерных потерь;
- допустимым — исходя из истории бренда — зонам конкуренции (переход химического комбината в сферу производства пищевых продуктов вряд ли понравится потенциальным клиентам);
- и многому другому, что сужает поле выбора рынков, на которых компания может менять свою продуктовую ориентацию и свои целевые группы клиентов. И все же маневр возможен чаще, чем обычно думают руководители многих компаний.



Однако современный маркетинг-менеджмент предполагает не только необходимость для компаний менять свою модель бизнеса на более активную. Его элементом выступают также рекомендации по правильному формированию основных типов бизнес-процессов, которые необходимы компании для того, чтобы успешно развивать свою деятельность на наиболее прибыльных для нее рынках.

Какие же процессы можно считать ключевыми для современного бизнеса и какую их логику можно считать адекватной новым условиям функционирования компаний в открытых системах с гиперконкуренцией? Теория маркетинг-менеджмента постулирует, что таких процессов можно выделить три (рис.):

- инновационный процесс;
- производственный процесс;
- процесс создания и поддержки покупателей.



Рис. Стержневые процессы современного бизнеса

Основные категории маркетинг-менеджмента



Рис. Источники повышения рыночной стоимости бизнеса

Современный маркетинг все активнее осваивает язык и логику управления стоимостью бизнеса (*Value-based management*) и все более приучается проверять эффективность своей деятельности через критерий роста стоимости бизнеса. В связи с этим мы можем выделить три типа источников роста стоимости бизнеса и, соответственно, выгоды собственников (рис):

- 1) финансовые источники;
- 2) маркетинговые источники;
- 3) организационные источники стоимости.

Однако для успеха маркетинговых усилий компании не меньшее значение, чем возможная прибыльность продаж, имеют и такие финансовые аспекты, как сроки начала поступлений денежных потоков от новых товаров, длительность этих поступлений и риск операций фирм.



Маркетинговые источники стоимости

Если же обратиться собственно к *маркетинговым источникам стоимости* важнейшим из них служит то, на что часто меньше всего обращается внимание, — **знание рынка**.

Под **знанием рынка** мы понимаем умение маркетологов компании понимать закономерности формирования спроса на рынке, отслеживать динамику вкусов и потребностей покупателей и формулировать на этом основании предложения о том, как должен меняться ассортимент товаров и услуг компании*.

Если знание рынка имеется, оно помогает компании включать в свой ассортимент те товары, которые имеют наибольшие шансы на успех, и сокращать потери от вывода на рынок товаров "безнадежного спроса". В это в конечном счете выливается в рост стоимости компании за счет увеличения чистой прибыли от продаж.

Очень важный маркетинговый источник стоимости компании — **поддержание лояльности потребителей****.

Следующий маркетинговый источник стоимости компании **умение выстраивать долгосрочные стратегические отношения**, основанное на искусстве узнавать, что потребителям нужно сегодня и что будет нужно завтра, и предлагать на этой основе те решения, которые могут быть реализованы с приемлемой для компании-производителя нормой прибыли. Это умение — реальное и устойчивое конкурентное преимущество компании. Именно оно даст компании возможность формировать наиболее предпочтительный для потребителей ассортимент товаров и услуг, а потому защищает ее позицию на рынке от атак конкурентов, предлагающих продукт пусть даже более дешевый, но не



Маркетинговые источники стоимости

Еще один фактор роста повышения стоимости компании, который должен находиться в поле зрения маркетологов (если в компании нет отдела развития бизнеса) правильный **выбор конкурентных преимуществ**. В связи с этим задача маркетологов состоит в том, чтобы на основе анализа рынка понять:

- какие конкурентные преимущества компании нужны здесь и сейчас;
- какие преимущества она уже имеет;
- какие преимущества ей нужно развивать.

На основе этого маркетологи должны подготовить для менеджмента компании рекомендации относительно того, какие шаги надо предпринять, дабы такие конкурентные преимущества у компании появились или были сохранены.

Наконец, последний из чисто маркетинговых факторов роста стоимости компании — **создание сильных брендов**. Это задача именно маркетологов, поскольку ни один другой отдел компании эту задачу решить не в состоянии, хотя и маркетологи могут добиться успеха лишь в сотрудничестве с другими отделами. Создавая сильные бренды, маркетологи напрямую способствуют росту стоимости компании двояким образом. Во-первых, товары с хорошими брендами лучше продаются, принося хорошие денежные потоки, а во-вторых, сильные бренды сами по себе становятся незримым активом компании, повышая ее стоимость.

Последний круг факторов, способствующих росту стоимости компании, — это **организационные источники** (навыки и умения, системы деятельности компании, отношение к лидерству внутри компании, стержневые способности персонала и самой компании, способы мотивации персонала). На первый взгляд, здесь нет ничего относящегося к маркетингу и, соответственно, к теме нашего учебника. Однако на самом деле это не так: маркетологи могут и должны анализировать организационные источники стоимости на предмет возможности их использования или развития для обеспечения конкурентного преимущества фирмы.



Третья важнейшая концепция современного маркетинг-менеджмента состоит в *необходимости эффективного управления портфелем клиентов и достижения высокой лояльности*, прежде всего — у клиентов с высокой совокупной ценностью для компании.

Долгие годы менеджеров учили тому, что для компании всегда, во всех случаях необходимо стремиться к достижению наибольшей доли рынка — даже если для этого нужно идти на существенное снижение цен. И многие топ-менеджеры до сих пор придерживаются этой точки зрения и действуют в соответствии с нею. Но так ли уж она бесспорна?

Действительно, первые сомнения возникают, едва мы задаемся вопросом: "Всегда ли наибольшая доля рынка означает получение и наибольшей возможной массы прибыли от продаж?" И далеко не всегда ответ на этот вопрос оказывается положительным.



Практикум

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какая особенность бизнеса становится особенно важной для успеха компании при ее работе в недетерминированной системе?
2. Назовите основные достоинства бизнеса по модели «пойми и отреагируй».
3. В чем состоит разница между маркетинговыми ресурсами и маркетинговыми активами компании?
4. Объясните, почему в промышленности роль материальных активов существенно выше, чем в фармацевтическом бизнесе.
5. Что выступает причинами формирования в современном бизнесе гиперконкуренции?
6. В силу каких причин бизнесу потребовалось расширительное — холистическое — применение инструментов маркетинга?



Кейс-задача

Как и почему погиб московский завод «Хроматрон»

Завод «Хроматрон» — ныне не существующий российский завод, который в свое время был крупнейшим в СССР производителем цветных кинескопов для телевизоров.

Он был заложен в 1969 г. в Москве и введен в эксплуатацию в течение всего двух лет. Завод был передовым предприятием в стране. Уровень механизации и автоматизации всех производственных процессов приближался к 90%. Завод был оснащен автоматизированной системой управления производством. Все технологическое оборудование было связано непрерывным грузонесущим конвейером. Передача деталей и узлов осуществлялась манипуляторами. Были механизированы большинство складских и транспортных операций. Контроль за технологическими процессами осуществляла электронно-вычислительная техника.

В начале 1990-х гг. — после ликвидации монополии внешней торговли и появления на российском рынке импортной бытовой электроники — отечественная телевизионная промышленность, а с ней и ее поставщик — завод «Хроматрон» — потеряли рынок сбыта. В этот момент группа инвесторов предложила организовать в цехах «Хроматрона» производство медицинских препаратов.

Однако директор «Хроматрона» отказался осуществлять перепрофилирование предприятия. Его логика состояла в том, что «Хроматрон» — уникальный поставщик кинескопов для отечественной телевизионной промышленности. А она вскоре, несомненно, восстановится после кризиса, и, значит, продукция «Хроматрона» вновь будет весьма востребована. Следовательно, менять производственный профиль и рынок сбыта предприятия нет никакого смысла.



Ожидание восстановления спроса на изделия «Хроматрона» продолжалось шесть лет, в течение которых завод лишь сдавал помещения в аренду, потерял очень многое и в последние годы своего существования (с 2000 по 2006 г.) выживал лишь изготовлением стеклянных бутылок для пивной промышленности. Этот период передышки тоже был недолгим, так как в стране широко распространился разлив пива в ПЭТ-тару и спрос на стеклянные бутылки тоже упал.

После банкротства «Хроматрона» в 2007 г. бывшие здания завода перепрофилированы в офисный центр *East Gate*.

Вопросы к кейсу

1. Разумное ли решение принял директор «Хроматрона»?
2. Что следовало проанализировать с позиций маркетинга в данной ситуации, чтобы принять верное решение?
3. Каковы могли быть отрицательные аспекты принятия решения о перепрофилизации предприятия и выходе на принципиально новый рынок сбыта?



Тесты

1.1. Это нехарактерно для модели бизнеса «произведи и продай»:

- а) умение снижать издержки производства и маркетинга;
- б) наличие постоянного контакта с лояльными клиентами;
- в) хорошая организация продаж на фоне интенсивной рекламы;
- г) эффективная логистика, обеспечивающая поставку товара вовремя и в нужном объеме.

1.2. Тип активов (капитала) из нижеперечисленных, который имеет в современной

экономике развитых стран наименьшее значение для успешного развития компании:

- а) финансовый капитал;
- б) интеллектуальный капитал;
- в) капитал отношений с клиентами.

1.3. В сфере коммунальных служб роль бренда в обеспечении успеха компаний очень мала потому, что:

- а) коммунальные организации еще не начали заниматься брендингом достаточно серьезно;
- б) на этом рынке клиентов больше интересует уровень стоимости услуг, чем бренд;
- в) коммунальные организации обычно оказываются естественными монополистами.



Тесты

1.4. Термин «новые покупатели» призван обозначить факт появления на рынках большого числа покупателей:

- а) из развивающихся и постсоциалистических стран;
- б) умеющих получать информацию о товарах из Интернета;
- в) большого числа молодых покупателей.

1.5. Служба персонала, взаимодействуя с потребителями в рамках процедур маркетинг-менеджмента, должна уделять основное внимание:

- а) воспитанию навыков благожелательного взаимодействия персонала всех служб компании с ее клиентами;
- б) формированию системы штрафов за ненадлежащее обслуживание персоналом всех служб компании ее клиентов;
- в) созданию системы стимулирования быстрее роста производительности труда для снижения издержек и цен продукции компании в интересах ее клиентов.

1.6. Для компаний этой отрасли вполне правомерна модель бизнеса с ориентацией на производство:

- а) молочная промышленность;
- б) авиационная промышленность;
- в) трубопроводный транспорт.



**Спасибо за
внимание!**