

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

В. Н. СМИРНОВ

МАРКЕТИНГ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

Учебное пособие



Владимир 2021

УДК 339.13
ББК 65.291.3
С50

Рецензенты:

Кандидат экономических наук, доцент
зам. директора Российского университета кооперации
(Владимирский филиал)
К. А. Нефедова

Доктор экономических наук, профессор
директор Института экономики и менеджмента
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
П. Н. Захаров

С50 **Смирнов, В. Н.** Маркетинг взаимоотношений и взаимодействий : учеб. пособие / В. Н. Смирнов ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021. – 176 с. – ISBN 978-5-9984-1444-2.

Содержит материал лекционного курса, примеры выполнения практических задач, варианты тестовых заданий.

Предназначено для студентов вузов, обучающихся по направлению 38.03.02 – Менеджмент, а также студентов других экономических специальностей, будет полезно маркетологам предприятий для разработки и принятия управленческих решений в области взаимоотношений с участниками рынка.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 30. Табл. 13. Библиогр.: 12 назв.

УДК 339.13
ББК 65.291.3

ISBN 978-5-9984-1444-2

© Смирнов В. Н., 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ.....	7
Вопросы для самоконтроля	18
Глава 2. РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ КЛИЕНТА В МАРКЕТИНГЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ.....	19
Вопросы для самоконтроля	35
Глава 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЦЕННОСТИ КЛИЕНТОВ	36
Вопросы для самоконтроля	56
Глава 4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ CRM-СИСТЕМЫ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ.....	57
Вопросы для самоконтроля	68
Глава 5. СЕРВИСНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ КЛИЕНТСКИХ ПРОГРАММ.....	69
Вопросы для самоконтроля	92
Глава 6. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ КАК ФАКТОР СОХРАНЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ	93
Вопросы для самоконтроля	100
Глава 7. ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ.....	101
Вопросы для самоконтроля	115
Глава 8. МАРКЕТИНГ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ	116
Вопросы для самоконтроля	124

Глава 9. УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ.....	125
Вопросы для самоконтроля	134
Глава 10. ИМИДЖ КОМПАНИИ КАК ИНСТРУМЕНТ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО МАРКЕТИНГА.....	135
Вопросы для самоконтроля	156
ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ	157
ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.....	166
ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ	172
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	173
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	175

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебная дисциплина «Маркетинг взаимоотношений и взаимодействий» является одной из ключевых в рамках подготовки бакалавров по профилю «Маркетинг». Актуальность учебной дисциплины определяется тем, что в настоящее время все больше возрастает важность создания взаимовыгодного сотрудничества участников коммерческой деятельности с тем чтобы через партнерские взаимоотношения обеспечить выполнение маркетинговых целей и задач предприятия, оптимизировать уровень продаж и прибыли в краткосрочном периоде, а также создать устойчивую базу лояльных потребителей в долгосрочном плане. Новый подход к управлению маркетингом, ориентированный на создание долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами и потребителями на рынке товаров и услуг, является маркетингом отношений.

Цель написания учебного пособия – ознакомление обучающихся с базовыми концепциями и методами, применяемыми для обеспечения эффективности маркетинговых действий.

Содержание курса ориентировано на то, что выпускник должен:

- знать концепцию управления взаимоотношениями с партнерами, типы стратегий управления отношениями с партнерами, ключевые процессы и технологии управления взаимоотношениями с партнерами;

- уметь анализировать отраслевую и конкурентную среду компании, выявлять целевые сегменты и ключевых партнеров, формировать предложение ценности, проектировать каналы коммуникации и доставки ценности;

- владеть способами организации процессов управления взаимоотношениями с партнерами;

- владеть методами и инструментами анализа отраслевой и конкурентной среды, клиентской базы компании;

- владеть способами и механизмами осуществления организационных изменений при переходе компании к маркетингу партнерских отношений.

Пособие состоит из теоретической, практической частей. В теоретической части представлены главы, раскрывающие основные элементы взаимоотношений компании и клиентов, инструменты оценки уровня и повышения степени лояльности клиентов, а также представлен процесс внедрения маркетинга отношений в деятельность компании. В конце глав даны вопросы для самопроверки. Практическая часть состоит из ситуационных заданий, выполнение которых позволит закрепить изученный теоретический материал.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Для достижения успеха на рынке компании должны быть строго клиентоориентированы. Приносить максимальную пользу своим целевым клиентам – вот главный тезис правильного поведения предприятия. Большинство рынков уже достаточно стабильны, и к покупателям основных категорий товара добавляется не так много новых. Конкуренция усиливается, а затраты на привлечение новых покупателей растут. Так, по мнению К. Гренрооса: «привлечение новых клиентов для предприятия обходится в шесть раз дороже, чем осуществление повторной продажи уже существующему покупателю. А если клиент остался неудовлетворенным, то его завоевание будет стоить фирме еще в шесть раз дороже». Кроме того, исследователи А. Райхольд и М. Сассер доказали, если компания снизит уровень оттока покупателей хотя бы на 5%, то вследствие этого она сможет увеличить свою прибыль на 25-85%.

Кроме того, сами покупатели становятся все более независимыми и требовательными. Чтобы остаться высококонкурентоспособной, современная компания должна быть хорошо информирована в отношении предпочтений и поведения своих клиентов. Для этого необходимо разрабатывать новые модели бизнеса и предлагать нетрадиционные управленческие решения, чему способствует такая концепция ведения бизнеса, как «маркетинг взаимоотношений с покупателями»¹.

Маркетинг взаимоотношений - это процесс создания, поддержания и расширения прочных, полноценных взаимоотношений с покупателями и другими партнерами компании. Основной целью такого процесса является предоставление покупателю качественных ценностей, а мерой успеха - высокий уровень удовлетворения потребителей в течение длительного времени. Данные взаимоотношения устанавливаются на многих уровнях - экономическом, социальном, техническом, юридическом².

¹ Аренков И.А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения [электронный источник] <https://www.booksite.ru/fulltext/1/001/005/094/037.htm> (Дата обращения 20.02.2021)

² История маркетинга [электронный источник] <https://www.marketch.ru/history-of-marketing/relationship-marketing> (Дата обращения 23.02.2021)

Маркетинг взаимоотношений часто строится на том, что потребитель максимально широко приобщается к деятельности компании, получая максимальную выгоду, а компания, в свою очередь, получает преимущества от прочной «привязки» к себе потребителя.

*«Маркетинг взаимодействия - перспективная концепция сервисного предпринимательства, ориентированная на охват всех ресурсов и видов деятельности в процессе организации, планирования и управления коммуникациями со всеми субъектами рыночной сети на каждой стадии жизненного цикла товара. Маркетинг взаимодействия призван обеспечить долгосрочные взаимоотношения с клиентом, ориентированных на достижение целей сторон, участвующих в соглашении».*³

«Маркетинг взаимоотношений - метод организации маркетинга по принципу распределения, расширения ответственности за понимание и выполнение функций маркетинга между всем персоналом фирмы - от работника, непосредственно обслуживающего клиента, до высшего ее руководства».

Термин «маркетинг взаимоотношений» был введен в научный оборот Леонард Берри в 1983 г. Автор впервые определил данный термин применительно к рынку услуг. Л. Берри подразумевал под новой концепцией – «завоевание клиентов, поддержание и укрепление взаимоотношений с ними»⁴. Он подчеркнул, что привлечение новых клиентов следует рассматривать только как промежуточный этап в маркетинговом процессе. Укрепление отношений, превращение равнодушных клиентов в лояльных также должно рассматриваться в качестве задач маркетинга. Кроме того, были выделены следующие компоненты, ориентированные на реализацию практики маркетинга отношений:

- предложение определенной услуги, на базе которой будут строиться отношения с клиентами;
- настройка отношений с отдельным клиентом;
- расширение предлагаемой услуги дополнительными преимуществами для клиента;

³ Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. - СПб.: Питер, - 576 с. 2010.

⁴ Дж.Н. Шет, А. Парватияр, М. Синха. Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений: обзор и синтез. // Российский журнал менеджмента 63 Том 11, № 1, 2013. С.63–94.

- осуществление процесса ценообразования услуг для поощрения лояльности клиентов;

- обеспечение маркетинга в отношении сотрудников, с ориентацией на их качественную работу с клиентами.

Выделяются главные категории нового подхода в маркетинге – взаимодействие и взаимоотношения. В рамках данного подхода, помимо описания процесса, была предпринята попытка сформировать ряд законов, в рамках которых должен работать механизм взаимодействия рыночных субъектов. Это обусловило связь подхода с более фундаментальными дисциплинами – экономикой, социологией, стратегическим управлением и др.

Хотя терминология маркетинга отношений в литературе была заложена с 1983 года, признание необходимости внимательного отношения к существующим клиентам появилось несколько раньше. Так в 1950–1960 гг. появился ряд работ, имеющих прямое отношение к теории маркетинга взаимоотношений. Райанс и Виттинк предположили, что многие сервисные фирмы уделяют недостаточное внимание стимулированию лояльности клиентов. В дальнейшем, работы А. Адлера и Дж. Арндта дали толчок к использованию понятия маркетинга взаимоотношений применительно к промышленным рынкам⁵.

Особенно интенсивно исследования в области маркетинга взаимоотношений и взаимодействия проводились с конца 1970-х гг. Так, в США ряд ученых исследовали долгосрочные межфирменные взаимоотношения на промышленных рынках. В 1985 г. Б. Джексон использовала этот термин в контексте промышленного маркетинга, противопоставляя его транзакционному маркетингу, а также предложила классификацию моделей, отражающих ориентацию компании на развитие взаимоотношений, которая основана на этапах и процессах развития взаимоотношений. Таким образом, основываясь на мнении обоих авторов, можно прийти к выводу что маркетинг взаимоотношений, в некоторой степени, имеет концептуальную основу. Кроме того, можно отметить что в 1983 году Т. Левитт, не используя термин «маркетинг взаимоотношений», выдвинул следующее предположение: «цель бизнеса не должна ограничиваться продажами как таковы-

⁵ История маркетинга [электронный источник] <https://www.marketch.ru/history-of-marketing/relationship-marketing> (Дата обращения 23.02.2021)

ми, но должна также обеспечивать наибольшее удовлетворение клиентов, которое зависит от того ... насколько хорошо отношения управляются продавцом».

К. Гронрос дает такое определение: «Маркетинг призван устанавливать, поддерживать и укреплять отношения с потребителями и с другими партнерами на основе взаимной выгоды всех участвующих в процессе сторон. Эта цель обеспечивается взаимным обменом и исполнением обязательств»⁶.

Ф. Уэбстером была разработана модель, определяющая общность рынка как места обеспечения процесса взаимодействия любой категории компаний, реализующих свою продукцию как в розницу конечным клиентам, так и осуществляющих крупный опт.

Еще одна модель была предложена Р. Морганом и С. Хантом. Основой данной модели выступил анализ двух ключевых переменных – доверия и приверженности взаимоотношениям, которые, по мнению авторов, являются важнейшими факторами, определяющими отношения между компаниями. Авторы утверждают: «доверие является предпосылкой для формирования долгосрочных взаимоотношений, оно побуждает компанию поддерживать существующие взаимоотношения, отказываться от заманчивых, но краткосрочных выгод. А приверженность компании взаимоотношениям с потребителями и партнерами, в свою очередь, значима для ее бизнеса потому, что сохраняет инвестиции компании»⁷.

Представители британской школы маркетинга (Кристофер М., Пайн А., Баллантин Д., Пек Х.) трактуют концепцию маркетинга взаимоотношений шире, чем представители североамериканской школы. Они сформулировали модель маркетинга взаимоотношений, названную «Модель шести рынков»⁸. По мнению авторов, суть их модели маркетинга взаимоотношений состоит в том, что для построения и

⁶ Майкл Дж. Бейкер Сущность и границы маркетинга. Маркетинг — философия или функция? [электронный источник] <http://artlib.osu.ru/Docs/piter/bookchap/978531800124.html> (Дата обращения 23.02.2021)

⁷ Очковская М.С., Рыбалко М.А. Маркетинг: новые тенденции и перспективы: Учебное пособие. – М.: МАКС Пресс, 2012. – 196 с.

⁸ Методология исследования сетевых форм организации бизнеса [Текст]: коллект. моногр. / М. А. Бек, Н. Н. Бек, Е. В. Бузулукова и др.; под науч. ред. М.Ю. Шерешевой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. — 446 с.

поддержания взаимоотношений недостаточно концентрации усилий и внимания только на потребителях. Компания должна учитывать взаимодействия и по другим направлениям (рис. 1):

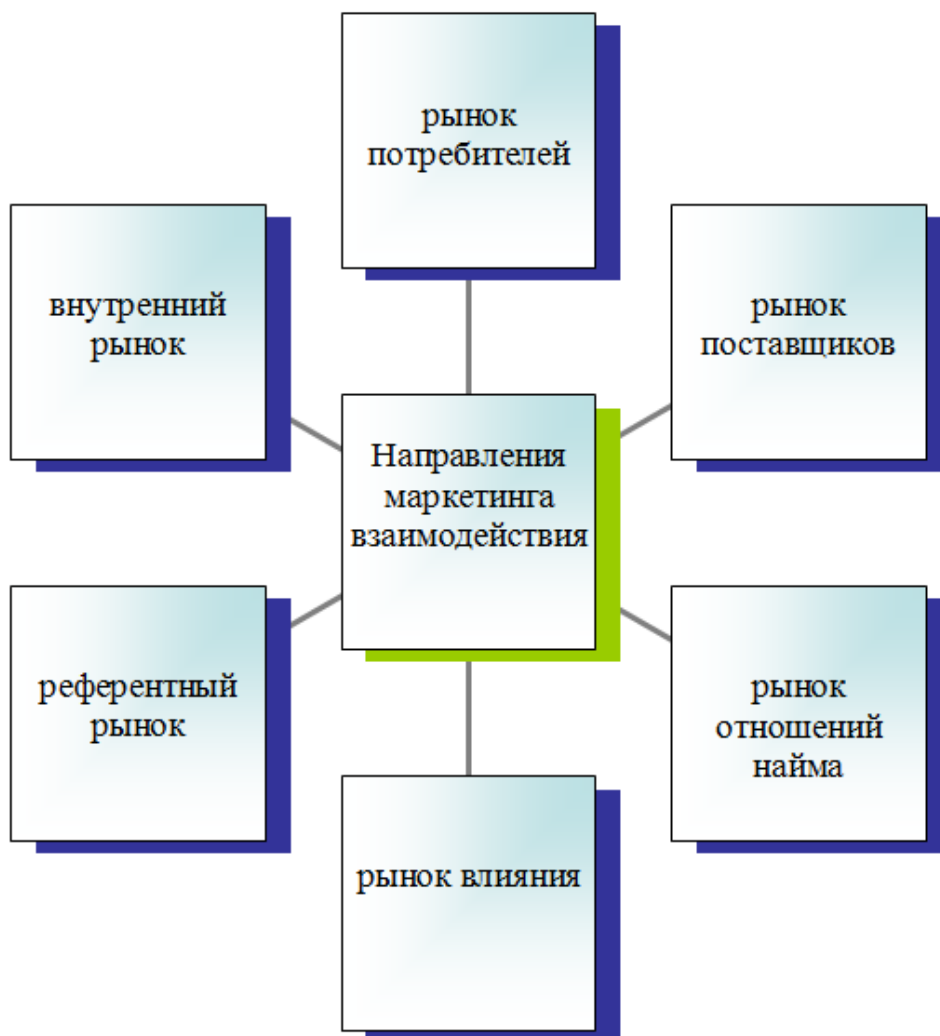


Рис. 1. Направления маркетинга взаимодействия

Однако, считается целесообразным отметить, что рынок это прежде всего место, где осуществляется обмен между покупателями (потребителями) и продавцами и данная совокупность процессов и процедур является приоритетной для маркетинга. Все остальные направления можно отнести скорее к сферам внимания компании.

На основе обобщения информации разных авторов, которые пытались трактовать и описывать процесс маркетинга взаимоотношений, М. Хакер предложил следующее определение: «Органи-

зация, активно занимающаяся созданием, развитием и поддержанием доверительных, взаимных и выгодных рыночных обменов с wybranными потребителями (партнерами), *занимается маркетингом взаимоотношений*»⁹.

Ф. Котлер фактически подытожил: «*Маркетинг взаимоотношений* – практика построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами, взаимодействующими на рынке: потребителями, поставщиками, дистрибьюторами в целях установления длительных привилегированных отношений»¹⁰.

Таким образом, можно выделить существенные различия между пониманием маркетинга взаимоотношений и традиционным маркетингом, в рамках которого основной целью является простое удовлетворение потребителя.

Я. Гордон отмечает такие особенности маркетинга взаимоотношений, которые не свойственны традиционной концепции маркетинга: «создавая новое благо для покупателя, выгоды от этой деятельности распределяются между всеми участниками взаимодействия; благо создается вместе с потребителем, а не для него; весь бизнес-процесс (технологии, материалы, средства коммуникации, персонал, стратегии и структуры) формируется и согласовывается под обеспечение того конечного результата, который желает получить потребитель; в режиме реального времени между покупателем и продавцом происходит совместная работа; явные приоритеты отдаются постоянным покупателям, с которыми развиваются и совершенствуются отношения в перспективе; строится и поддерживается цепочка взаимоотношений внутри организации, между организацией и ее основными партнерами на рынке и потребителем»¹¹.

Таким образом, в основе маркетинга взаимоотношений можно выделить следующие особенности:

⁹ Harker, M.J. (1999), Relationship marketing denned? An examination of current relationship marketing definitions, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 17, No 1, pp. 13-20

¹⁰ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экс-пресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. - СПб.: Питер, 2006. - 464 с.

¹¹ Калюжнова, Н. Я. Современные модели маркетинга : учеб. пособие для вузов / Н.Я. Калюжнова, Ю. Е. Кошурникова ; под общ. ред. Н. Я. Калюжновой. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2017. - 164 с.

- основной акцент на установлении взаимоотношений с наиболее значимыми целевыми группами;
- качественное поддержание установленных ранее взаимовыгодных отношений;
- анализ и осуществление количественной оценки эффективности сложившихся взаимоотношений.

Основными факторами, влияющими на процесс развития маркетинга взаимоотношений являются:

- а) создание и использование компьютерных баз данных;
- б) возможность реализации интерактивного диалога с своими клиентами: по телефону, по e-mail, по чату, использование традиционной почты;
- в) осуществление персонализации, т.е. возможности удовлетворения индивидуальных запросов каждого конкретного клиента.

Особенности и преимущества маркетинга взаимоотношений

Выделяют следующие особенности маркетинга взаимоотношений:

- политика маркетинга взаимоотношений основана на формировании долгосрочного взаимодействия, а не на заключение отдельных транзакций и, как следствие, направлена на удержание потребителей, а не на их привлечение;
- удержание потребителей в маркетинге взаимоотношений должно иметь экономическое обоснование (ориентация на прибыльных потребителей или на определенные потребительские сегменты);
- большой приоритет в маркетинге взаимоотношений уделяется качеству;
- большее количество используемых инструментов для построения длительных взаимоотношений с потребителями, чем в традиционном маркетинге;
- выделение в качестве важной составляющей категории внутреннего маркетинга.

В отношении покупателя также можно выделить следующие преимущества маркетинга взаимоотношений:

- во-первых, что важно покупателю, это экономические выгоды, связанные с уменьшением цены (например, в рамках торгов) или предоставлением скидок при выполнении различных условий;
- во-вторых, налаживание длительных взаимоотношений с продавцом дает психологические преимущества покупателю, т.к. тесное

общение с постоянными сотрудниками, и ему не надо каждый раз привыкать к новым людям.

- в-третьих, длительное взаимодействие в рамках предоставления услуг способствует процессу адаптации самой услуги под конкретного потребителя.

С экономической точки зрения, реализация компонентов маркетинга взаимоотношений оправдано в том случае, когда доход (как клиента, так и продавца) от поддержания взаимоотношений превышает затраты на их поддержание. Применительно к продавцу, возможный вариант соотношения доходов и расходов в отношении различных категорий потребителей приведены на рисунке 2. Самым выгодным с данной позиции является категория покупателей под названием - «гиганты, которые спят»: они обеспечивают более значительный доход, а затраты на поддержание взаимоотношений с ними существенно низкие.

Доход компании	Затраты на потребителя	
	низкий	высокий
высокий	«спящие гиганты»	«крупные торговцы»
низкий	«любимцы»	«нарушители»

Рис. 2. Сравнение дохода от установления взаимодействия с потребителями с расходами на их содержание

Наиболее значимые усилия продавцу необходимо применять в отношении «крупных торговцев», т.к. данная категория обеспечивает достаточно высокий доход, но и предъявляют очень высокие требования к формированию и поддержанию взаимоотношений.

В отношении групп «любимцы» и «нарушители» продавец должен принять грамотное управленческое решение. Если «любимцы» представляют собой отдельных покупателей, не требующих много внимания со стороны предприятия, то с категорией «нарушители» лучше вообще не иметь никаких дел.

Для сравнения ценностей привилегий, предоставляемых покупателю, и расходов на их осуществления можно использовать достаточно простую и наглядную матрицу «важность-ценность» (рис. 3). Данная матрица дает возможность выделить и сгруппировать категории привилегий в зависимости от меры соотношения их стоимости для компании и ценности для клиента.

Важность для компании	Ценность для клиента	
	низкая	высокая
высокая	2	1
низкая	3	4

Рис. 3. Матрица «важность-ценность»

Категория привилегий, размещенных в 1-м и 4-м блоках матрицы, очень важны и ценны для клиентов. Для компании идеальной является ситуация, когда относительно низкая стоимость привилегии соответствует высокой ценности для клиента. Однако на практике наиболее распространенной является формула: высокая ценность - высокая стоимость. В этом случае расходы на важнейшие для потребителей ценности следует рассматривать не как затраты, а как долгосрочные инвестиции в формирование лояльности клиентов, результатом которой будет увеличение прибыли компании. Без сомнения, следует исключить из портфеля неэффективные категории привилегий, попавших во 2-й и 3-й блок, освободив компанию от излишнего расходования средств.

Инструменты маркетинга взаимоотношений

В качестве основных инструментов, обеспечивающих формирование устойчивых взаимовыгодных отношений между клиентом и компанией можно рассмотреть следующие:

- разработка программы по стимулированию сбыта (программа должна включать систему скидок, бонусов постоянным клиентам);

- обеспечение особого статуса клиенту (привлечение клиента к совместной работе над разработкой товара, предоставление ему особых видов сервиса, осуществление личных контактов с клиентом, предложение участия в специальных акциях, дифференцирование цен)¹²;

- использование средств маркетинговых коммуникаций (Событийный маркетинг, Direct-маркетинг, таргетированная и контекстная реклама).

Использование данных инструментов должно позволить компании наладить более тесные связи со своими клиентами. При этом, необходимо учесть, что покупатели могут быть ориентированы на различные потребительские ценности во взаимоотношениях с продавцом.

Так, для одной категории наиболее предпочтительными являются *финансовые выгоды*. В связи с чем, такому клиенту необходимо предлагать принять участие в организованных продавцом частотных и клубных маркетинговых программах, которые предполагают выплату определенного вознаграждения часто совершающему покупки потребителю. В качестве основы частотного маркетинга выступает широко известный принцип Парето - 20/80, предполагающий в отношении процесса продаж, что 20% покупателей компании в совокупности обеспечивают около 80% объема ее продаж. Однако, данная концепция была усовершенствована до принципа - 80/20/30, обозначающего что 20% наиболее выгодных клиентов обеспечивают для компании 80% прибыли, значительная часть которой тратится на обслуживание 30% наименее выгодных покупателей. Таким образом, предполагается что компания должна стремиться существенно повысить эффективность своей деятельности за счет минимизации численности не выгодных покупателей и укрепляя взаимоотношения с более прибыльными. Так например, авиакомпания может предложить программы для тех клиентов, кто совершает частые перелеты, отель может предложить своим постоянным клиентам номера по сниженным ценам или номера более высокой категории, а супермаркеты – дифференцированную систему скидок для различных категорий по-

¹² Современная концепция холистического маркетинга [электронный источник] <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/social-ethic-marketing/> (Дата обращения 23.02.2021)

купателей. Одной из первых, кто применил на практике программу частотного маркетинга, была компания «American Airlines», которая в начале 80-х годов XX века создала программу вознаграждения пассажиров, часто пользующихся ее услугами. Практику частотного маркетинга подхватили отели, после них - компании по аренде легковых автомобилей, а за ними - компании розничной торговли. Несмотря на то, что такие программы влияют на потребителей, они могут быть легко эмитированные конкурентами и, следовательно, непригодны для постоянной дифференциации предложений компании¹³.

Также финансовые выгоды можно получить от членства в клубах потребителей. Клуб потребителей (или клуб лояльности) – представляет собой объединение нескольких компаний, представляющих различные направления деятельности, при чем не обязательно связанных между собой (например, гипермаркет «Глобус» и сеть АЗС «Ростех»), с целью разработки единой системы стимулирования своих покупателей. При этом, используются самые разные подходы: так, совершив покупку в гипермаркете на определенную сумму, покупатель получал купон на скидку в сети АЗС. Еще одним примером может служить программа «Сберспасибо», в рамках которой клиент расплачиваясь картой Сбербанка у одних партнеров программы, получает бонусы, которыми может расплатиться на товары и услуги у других партнеров.

В качестве потребительской ценности для клиента может выступать *индивидуальное отношение со стороны продавца*. В отношении таких покупателей, компания должна стремиться укрепить социальные связи посредством их индивидуализации и персонификации. При этом, основными принципами работы продавца должны выступать:

1. «Потребители могут быть безымянными, клиенты безымянными быть не могут»;
2. «Потребителей обслуживают как часть массы или как часть большого сегмента, клиентов обслуживают на индивидуальной основе»;
3. «Потребителей обслуживает любой, кто в данный момент свободен, клиентов обслуживает профессионал и специально для них».

¹³ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. - СПб.: Питер, 2006. - 464 с.

Для третьей группы клиентов наиболее важным является наличие структурных связей с продавцом наряду с финансовыми и социальными преимуществами. Так, маркетолог, работающий с рынком предприятий-потребителей, предоставляет им специальное оборудование или компьютерные программы, которые могут помочь в управлении счетами, платежными ведомостями или товарными запасами. Например, компания «McKesson Corporation» - лидер оптовой торговли лекарственными средствами - инвестировала миллионы долларов в организацию системы электронного учета поставок и материально-технических запасов, в которой участвуют сотни американских аптек. Компания «Milliken» предоставляет клиентам программное обеспечение, проводит маркетинговые исследования, обучение продажам¹⁴.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы предпосылки возникновения концепции маркетинга взаимоотношений?
2. Каковы этапы становления и развития концепции маркетинга взаимоотношений и взаимодействий?
3. В чем состоит роль маркетинга взаимоотношений и взаимодействий в системе маркетинга?
4. Ценность маркетинга взаимоотношений и взаимодействий в формировании и обеспечении устойчивых конкурентных преимуществ клиента и продавца?

¹⁴ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. - СПб.: Питер, 2006. - 464 с.

Глава 2. РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ КЛИЕНТА В МАРКЕТИНГЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Существование и поддержание взаимоотношений прежде всего основано на том, насколько компания хорошо знает своего клиента. К главной информации о клиенте можно отнести сведения о его предпочтениях, желаниях и потребностях. Кроме того становятся важными знания о месте проживания клиента, уровне его платежеспособности, продолжительности сотрудничества с фирмой, характер поведения клиента во взаимоотношениях, а также его реакция на отдельные факты и события.

Клиент – это отдельное физическое лицо, желающее удовлетворить собственные потребности, либо организация, которая представляет потребителей данного товара и может оказывать существенное влияние на работу продавца¹⁵.

При обеспечении более полного удовлетворения конкретных нужд и потребностей клиентов, у продавца должно быть понимание о том, что клиенты могут иметь определенную специфику в своих действиях по покупке продукта. В связи с чем, необходимо их разделение на однородные группы. В качестве признака данной группировки целесообразно использовать *степень лояльности клиента* по отношению к продавцу. Подобная классификация предусматривает выделение двух общих групп: «потенциальные» и «существующие», каждая из которых может быть разбита на несколько подгрупп (рис. 4). При этом, складывается определенная степень иерархии, представляющая собой своеобразную лестницу, каждая из ступеней которой соответствует конкретной подгруппе клиентов, характеризующейся определенной степенью лояльности по отношению к продавцу (рис. 5). Самая нижняя ступень лестницы предполагает размещение тех потенциальных клиентов, у которых отсутствуют знания о фирме или обладающие минимальным объемом данных сведений. По мере перехода от одной ступени лестницы к другой возрастают знания заинтересованного лица о товаре и его производителе, появляется и усиливается его интерес к товару, формируется потребность в приобретении и потреблении

¹⁵ Акулич И.Л. Маркетинг. Учебник для студ. экон. спец. вузов / И. Л. Акулич. - 6-е изд., испр. - Минск: Вышэйшая школа, 2009. - 512 с.

данного товара. Максимально возможной степенью лояльности к продавцу обладают клиенты, которых можно отнести к категории «постоянного клиента». Однако, даже демонстрируя наибольший уровень лояльности, данный клиент может перейти к конкуренту или просто прекратить свои взаимоотношения с продавцом.

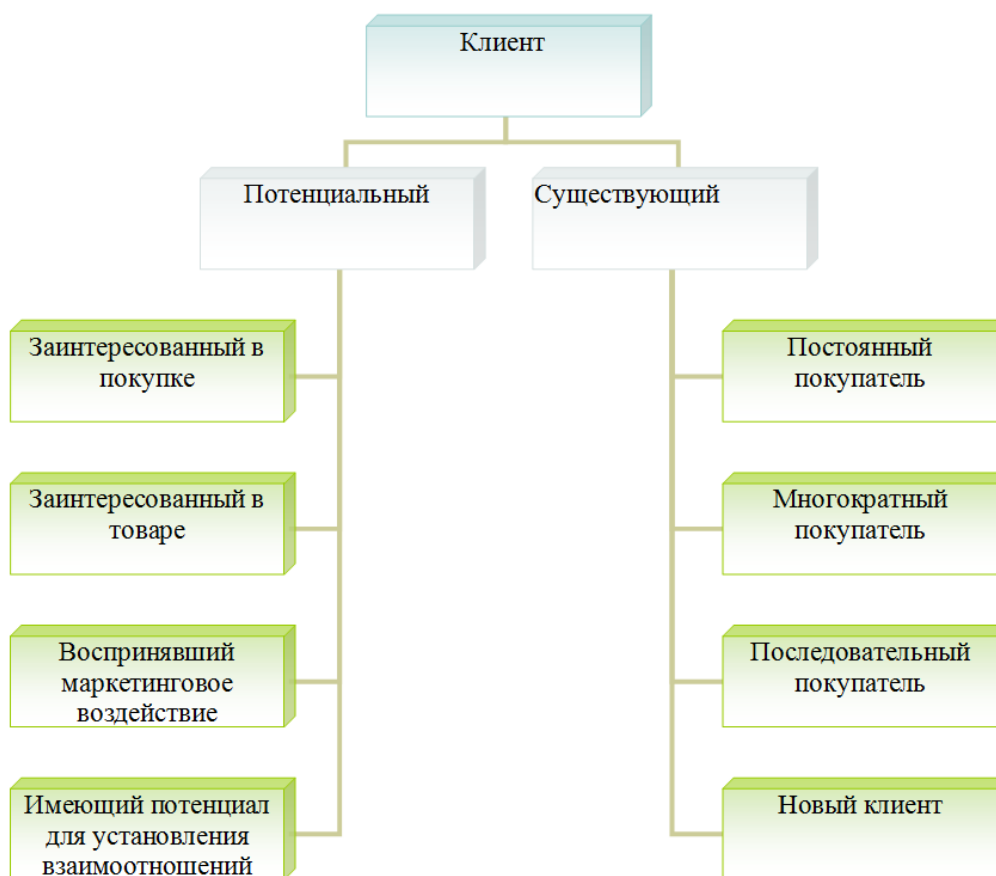


Рис. 4. Классификация клиентов

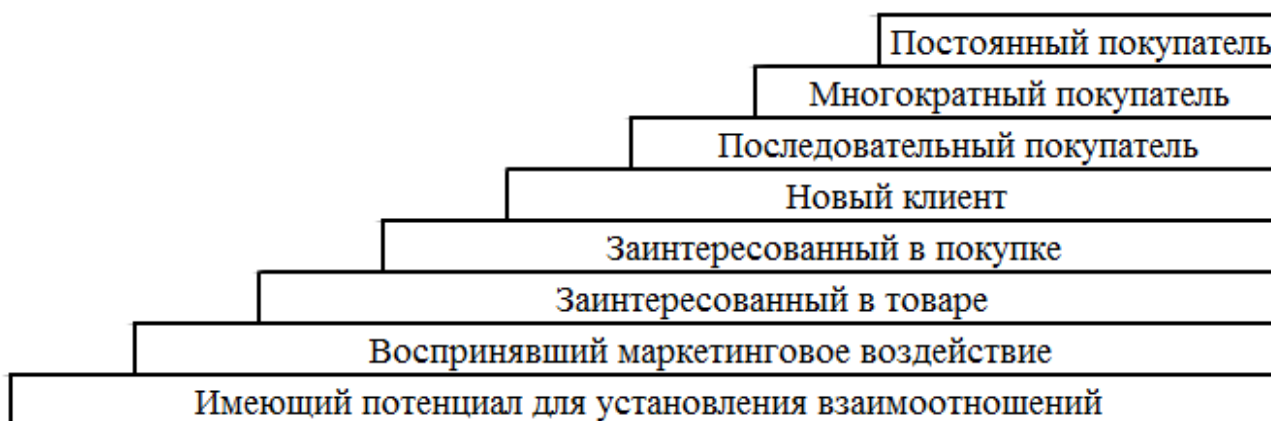


Рис. 5. «Лестница» лояльности клиента

Роль клиента во взаимоотношениях с продавцом

Протекание процесса взаимодействия между продавцом и клиентом в целом определяется характером поведения сторон, что обусловлено, прежде всего, той ролью, которую исполняет каждый из них¹⁶. Так, в отношении клиента можно выделить следующие пять ключевых ролей в отношениях с продавцом (рис. 6).

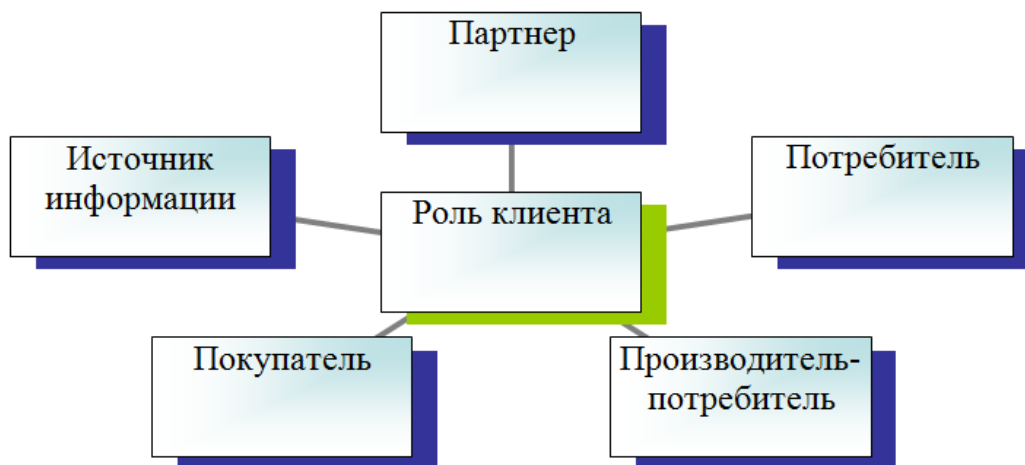


Рис. 6. Роль клиента во взаимоотношениях с продавцом

Выступая в своей основной роли *покупателя*, клиент нацелен на совершение покупки конкретных товаров или услуг, тем самым внося посильный денежный вклад в обеспечение эффективной деятельности продавца. Подобные взаимоотношения можно характеризовать как ограниченные, при этом ограниченные именно областью продаж продукции и не ориентированы на принимаемые продавцом управленческие решения в прочих сферах (например, предложение новой продукции).

Роль *потребителя* в большей степени относится к коммуникационной составляющей, в рамках которой клиент информирует компанию о существенных недостатках продукции, организации условий ее продажи и сервисного обслуживания, а также обеспечивает передачу имеющихся позитивных сведений о приобретенном товаре и ме-

¹⁶ Роль клиента во взаимоотношениях с продавцом [электронный источник] <https://biz-books.biz/book-marketing/rol-klienta-vzaimootnosheniyah.html>/(Дата обращения 23.02.2021)

сте его покупки при взаимодействии с другими клиентами. Тем самым воздействуя на потребителей, еще не сформировавших четко выраженную потребность в конкретном товаре и не принявших окончательного решения в отношении совершения покупки данного товара. Таким образом, действуя в качестве потребителя, клиент компании занимается привлечением интереса потенциальных покупателей к товарам или услугам продавца. В результате данных действий, продавец существенно может расширить свою клиентскую базу.

В качестве *производителя и потребителя* одновременно клиента следует рассматривать в том случае, когда для производства необходимой ему продукции, он обеспечивает компанию всеми необходимыми ресурсами (как интеллектуальными, так и материальными). Для компании ценность данного клиента в большей мере обуславливается его инновационным и кооперационным потенциалами. Так, располагая достаточно полными знаниями о состоянии целевого рынка, и обладая высоким потенциалом профессиональной компетенции, такие клиенты раньше других осознают необходимость решения существующих проблем и доводят свою позицию до продавца. Принимая подобные решения, клиенты мотивируют свои действия заинтересованностью в достижении продавцом высоких конечных результатов, обеспечивающих определенную пользу для клиентов.

В качестве *источника информации*, клиент рассматривается производителем при поиске новых идей расширения товарной линейки, чтобы производимые товары наиболее полным образом соответствовали ценностным представлениям потребителей, или в процессе совершенствования производственного цикла.

В роли *партнера* клиент может выступать являясь одновременно сотрудником или совладельцем фирмы. Данная роль более способствует ориентации на долгосрочную перспективу взаимодействия и формирования более высокой степени лояльности такого клиента к продавцу, т.к. он «изнутри» знаком с производственной деятельностью компании. Однако, негативным фактором, существенно влияющим на конкурентоспособность продавца можно отметить возможный конфликт интересов, присущих каждой из сторон. Например, зная о невысоком качестве производимой продукции, сотрудник будет приобретать продукцию «своих» конкурентов или вообще отказаться от ее потребления.

Жизненный цикл клиента

Как и отношение клиента к товару, так и отношения продавца и клиента являются временным процессом, который подвергается различным изменениям в рамках взаимодействия. Данный процесс можно разделить на несколько характерных фаз, которые присущи этапам становления, развития и спада во взаимоотношениях продавца и клиента, и порождает различные виды так называемых жизненных циклов клиента (ЖЦК).

В качестве определения ЖЦК можно предложить следующее: «Жизненный цикл клиента представляет собой временной интервал деловых взаимоотношений с продавцом, где для каждой фазы характерно наличие определенных закономерностей»¹⁷.

В общем виде ЖЦК представлен на рисунке 7.

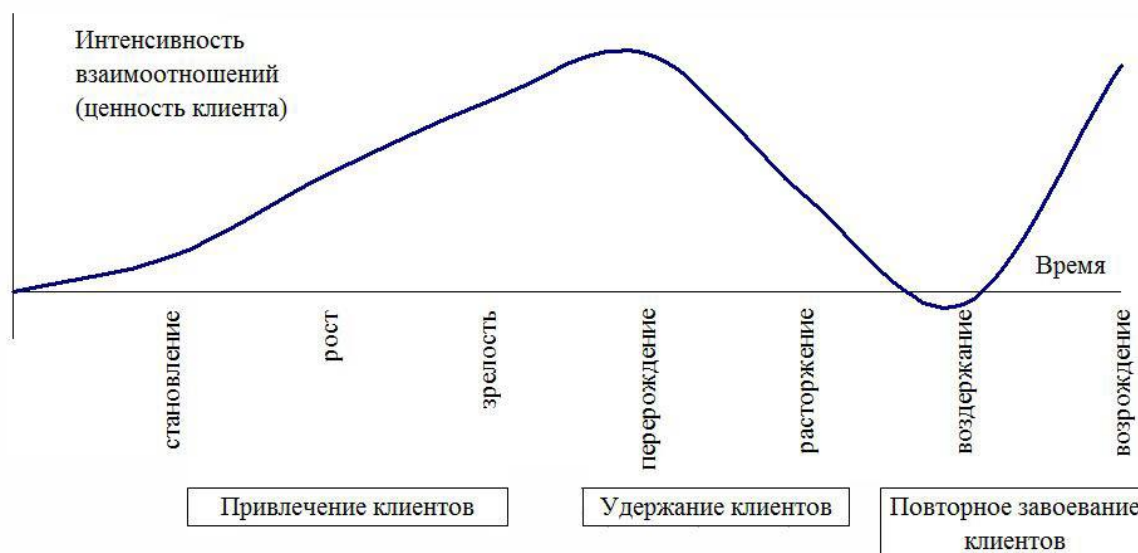


Рис. 7. Жизненный цикл клиента

Жизненный цикл клиента характеризует ощущаемую со стороны продавца ценность клиента в зависимости от времени, в течение которого сложились и просуществовали взаимоотношения данных сторон. Учитывая специфику подобных взаимоотношений, для каждого конкретного клиента целесообразно адаптировать ЖЦК. При

¹⁷ Жизненный цикл клиента: LTV, CLF – что это и с чем подают [электронный источник] <https://subbotin.digital/zhiznennyj-cikl-klienta/> (Дата обращения 25.02.2021)

этом для продавца наибольший интерес представляют складывающиеся взаимоотношения, в рамках которых клиент обеспечивает наибольшую эффективность в долгосрочном контексте.

В качестве фаз ЖЦК в основном выделяются следующие: *становление, рост, зрелость, перерождение, расторжение*. Однако, есть мнение, что к перечисленным можно добавить еще и такие фазы как *подготовка, воздержание и возрождение*¹⁸. Но с точки зрения классической теории маркетинга, данные фазы не характеризуют клиентов как категорию существующих: так, фаза подготовки относится лишь к потенциальным клиентам, а фазы воздержания и возрождения относятся к уже бывшим клиентам.

Представленные фазы ЖЦК считается целесообразным укрупнить в отдельные блоки, характеризующие действия продавца по отношению к клиенту: привлечение клиента, его удержание и повторное завоевание, что в свою очередь определяет выделение таких категорий клиентов как потенциальные, существующие и бывшие.

Началом реализации действий продавца по привлечению клиента является инициирование отношений между ними. В сознание будущего клиента закладывается информация о привлекательности предлагаемых продавцом товаров. При этом, подобную информацию клиент вполне согласен получать даже не имея четко сформированной потребности в товаре, а лишь проявляя некоторый интерес. Продавец стремится склонить потенциального клиента к выстраиванию с ним доверительных взаимоотношений. Для этого им используются такие инструменты маркетинговых коммуникаций как реклама, пропаганда и личный контакт (личные продажи), что естественно приводит к финансовым затратам, невозможным на текущий момент. Однако, выстраиваемые взаимоотношения продавца и клиента постепенно налаживаются, а как результат - происходит момент совершения первой сделки¹⁹.

Первая фаза ЖЦК – фаза *становления реального клиента* сохраняет крайне высокую вероятность разрыва взаимоотношений между клиентом и продавцом, что обусловлено, прежде всего, небольшой

¹⁸ Берг Д.Б. Модели жизненного цикла: учеб. пособие / Д.Б. Берг, Е.А. Ульянова, П.В. Добряк. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. - 74 с.

¹⁹ Акулич И.Л. Маркетинг. Учебник для студ. экон. спец. вузов / И. Л. Акулич. - 6-е изд., испр. - Минск: Вышэйшая школа, 2009. - 512 с.

продолжительностью деловых связей между ними. Взаимоотношения подвергаются значительным испытаниям и если продавец добился высокой степени удовлетворенности клиента, то он вправе рассчитывать на совершение клиентом повторных покупок. Однако, такая тенденция будет продолжаться лишь до тех пор, пока клиент ощущает преимущества от взаимодействия с продавцом. В связи с чем, продавцу целесообразно разработать и реализовать ряд мероприятий, направленных на улучшение привлекательности товара и повышение частоты совершаемых покупок. В качестве данных мероприятий могут выступать программы и средства стимулирования продаж. Кроме того, продавец должен заниматься сбором полной информации о клиенте, с целью возможной конкретизации своего предложения и обеспечения дополнительных выгод для клиента. Существенным недостатком для продавца на данной фазе является значительный рост затрат на поддержание взаимоотношений с клиентом, при этом объемы продаж клиенту существенно низкие.

Таким образом, этап привлечения клиента является лишь началом процесса формирования взаимоотношений. Не маловажное значение имеет и этап удержания клиента. При этом, продавец должен направить свои усилия на сохранение и углубление взаимодействия с клиентами, находящихся на фазах роста и зрелости их жизненного цикла. Реализуемые на данных фазах ЖЦК стратегические решения должны способствовать совершению клиентами повторных покупок и исключению возможности ухода клиента к конкурентам.

Максимальная интенсивность взаимодействия между продавцом и покупателями наблюдается на фазе *роста* ЖЦК. В результате чего, прибыль компании существенно растет, за счет увеличивающейся частоты и объемов совершения покупок покупателями. Клиент полностью доволен предлагаемыми ему товарами, и считает продавца достаточно компетентным в сфере производства и продажи продукции.

Максимально эффективными для продавца взаимоотношения с клиентом становятся на фазе *зрелости* ЖЦК. Данная фаза отличается атмосферой полного доверия между ними. Процесс взаимодействия не требует дополнительных финансовых вливаний со стороны продавца, что приводит к максимизации прибыльности фирмы. У клиента практически отсутствует необходимость в поиске альтернативы, и свои потребности он удовлетворяет за счет товаров из предложения

подошедшего ему продавца. Клиент все больше привязывается к товаропроизводителю и рекомендует его товары другим участникам соответствующего рынка. Для обеспечения большей длительности взаимоотношений и минимизации рисков продавцу целесообразно направить усилия на возможное заключение соответствующих долгосрочных договоров с клиентом, осуществлению совместных инновационных проектов, углублению личных контактов и др.

Неизбежным фактом является постепенное снижение интенсивности взаимоотношений продавца и клиента на этом этапе зрелости ЖЦК. При этом, уменьшается и прибыльность продавца.

Фаза *перерождения* предполагает продолжение снижения уровня взаимоотношений продавца и клиента, при чем у клиента возникает определенная степень недоверия к продавцу, обусловленное снижающимся качеством взаимоотношений между ними. Для избегания ухода клиента, продавцу целесообразно выработать определенные меры противостояния. Для этого он должен больше внимания сосредоточить на эффективной работе с пожеланиями и возникшими замечаниями данного клиента, реализовать конкретные меры по стимулированию покупателя сохранить существующие взаимоотношения.

Однако, если клиента не удовлетворят действия продавца, а степень доверия к нему продолжит снижаться, то такой клиент вполне может инициировать разрыв отношений и наступит фаза *расторжения* ЖЦК. На этой фазе взаимодействие между ними практически отсутствует. Продавцу следует принять окончательное решение по отношению к клиенту: если ценность покупателя минимальна, то с таким покупателем лучше расстаться, однако, при сохранении ценности на высоком уровне, компании целесообразно попытаться повторно наладить с ним отношения.

Таким образом, описанная фаза расторжения ЖЦК является началом этапа повторного завоевания клиента, которые также может включать фазы *воздержания* и *возрождения*.

Действия по возврату клиента должны быть основаны на комплексной информации о покупателе. При чем, та информация, которой обладал продавец в начале ЖЦК уже устарела и необходимо заново ее собирать. Наличие такой информации позволяет продавцу учитывать возможно изменившиеся запросы и потребности клиента и на этой основе сделать наиболее приемлемые для него предложения.

Одновременно продавец должен быть ориентирован на устранение ранее существовавшие во взаимоотношениях с клиентом недостатков, наличие которых и явилось причиной прекращения их совместной деятельности. Следует подчеркнуть, что именно идентификация и устранение причин, вызвавших недоверие клиента к продавцу, является основным условием повторного завоевания клиента. Только на этой основе можно говорить о восстановлении взаимоотношений и разработке мероприятий, реализация которых позволит избежать потери клиента в будущем.

Факторы, определяющие интенсивность взаимоотношений продавца и клиента

Переходы между фазами ЖЦК предполагают наличие различной степени интенсивности взаимодействия между продавцом и клиентом. Данное изменение определено влиянием факторов, обуславливающих политику взаимоотношений покупателя и продавца²⁰:

1. психологические аспекты взаимодействия, которые включают: степень ценности взаимоотношений; доверие друг к другу; степень приверженности;

2. поведенческие аспекты взаимодействия, которые обусловлены различными составляющими процесса взаимоотношений (инновационными, интеграционными, коммуникационными и т.д.).

3. экономические факторы (например, доля клиента в общем объеме товарооборота продавца и экономическая ценность клиента с точки зрения продавца).

Ценность клиента

Процесс взаимоотношения и взаимодействия между продавцом и клиентом, прежде всего, должен основываться на взаимовыгодном характере. В связи с этим, считается целесообразным рассмотреть вопрос установления степени значимости клиента, выраженное в количественной оценке его ценности с позиции продавца.

Само понятие ценности клиента во многом зависит от сложившийся интересов отдельных людей (групп), представляющих данного продавца, при чем, данные интересы могут быть вполне противоречи-

²⁰ Факторы, определяющие интенсивность взаимоотношений продавца и клиента [электронный источник] https://spravochnick.ru/marketing/factory_opredelyayuschie_intensivnost_vzaimootnosheniy_prodavca_i_klienta/ (Дата обращения 25.02.2021)

выми внутри самого предприятия²¹. Таким образом, оценка полезного эффекта от взаимодействия обладает субъективным характером. Однако, подобный субъективизм должен строиться на конкретных объективных критериях оценки в отношении категории ценности данного клиента. В связи с этим, наиболее целесообразным способом определения ценности будет являться осуществление привлечение третьей стороны, для обеспечения более достоверной информации.

С точки зрения маркетинга взаимоотношений абсолютно любой человек (как продавец, так и покупатель) может дать оценку как себе, так и другой стороне. При подобной оценке каждая из сторон руководствуется прежде всего теми конечными результатами, которые, по их мнению, должны быть достигнуты в будущем. Указанные результаты могут быть выбраны самостоятельно или заранее установлены в процессе принятия соответствующих управленческих решений²².

При этом стоит отметить, что отдельные результаты, на которых основан анализ оценки ценности, могут быть выражены в денежной форме. К данным основаниям можно отнести такие показатели, как объем продаж или доля рынка, которые всегда можно выразить в денежном эквиваленте. А есть критерии, которые невозможно перевести в денежную форму, например, удовлетворенность клиента или его значимость в информационном плане сложно будет выразить в денежных единицах. Таким образом, в зависимости от того, возможно ли выразить конечный результат в денежном эквиваленте, говорят об экономических и качественных критериях. Исходя из анализа выбранных критериев можно говорить о успешности или не успешности взаимоотношений продавца и покупателя, в зависимости от того насколько покупатель смог достичь или превзойти установленные им или предварительно заданные конечные результаты. При этом успешность оценивает каждая из сторон данных взаимоотношений. Для продавца, основываясь на экономических критериях, об успеш-

²¹ Бояркин А. Ценность клиента и концепция поддержки лояльных клиентов [электронный источник] <https://sales-generator.ru/blog/tsennost-klienta/> (Дата обращения 25.02.2021)

²² Неганова В.П. Концепт ценности в маркетинге взаимоотношений / В.П. Неганова, В. М. Седельников // Демографическая и семейная политика в контексте целей устойчивого развития: сборник статей IX Уральского демографического форума: в 2-х томах. — Том I. — Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2018. - С. 313-324.

ности сотрудничества будут говорить выполненные планы продаж, сохраненная или увеличенная доля рынка, в то время, как для клиента результатом будет получение определенной экономии от покупки, накопленные бонусы, которые можно будет потратить позднее.

Если говорить о качественных критериях со стороны покупателя, то тут речь пойдет в первую очередь об удовлетворенности клиентов, а также об информационных и временных выгодах, которые получает клиент, сделав свой выбор в приобретении конкретного товара. Для продавца значительной выгодой будет информация, которой готов делиться покупатель. Данные знания не могут быть оценены в денежной форме, но, основываясь на них, компания может совершенствовать производство и характеристики самого товара, тем самым увеличивая способствуя росту удовлетворенности клиентов. Помимо этого, при осуществлении повторных покупок, клиент дает производителю информацию о факторах, влияющих на принятие решения о покупке. Владея этими данными, компании предпринимают действия, направленные на ускорение процесса принятия решения, упрощая саму процедуру реализации отдельных транзакций в будущем.

Получая информацию о пожеланиях и замечаниях покупателя, продавец должен учитывает ее на всех этапах своей предпринимательской деятельности. Грамотные действия продавца в отношении своего клиента всегда имеют определенную ценность для последнего.

Каждый клиент соглашается на сотрудничество с продавцом, рассчитывая получить наибольшую выгоду в соответствии с его ожиданиями по отношению к товару ли услугам. Заключая сделку, покупатель, как правило, заранее оценивает возможную прибыль от таких взаимоотношений, сравнивает все свои возможные затраты с той пользой, которая для него имеет существенное значение и может быть соответствующим образом оценена.

В целом, полезность взаимоотношений можно разделить на две составляющие: польза, получаемая от товара и польза от самой сделки.

Полезность товара для потребителя состоит в ожидаемом или фактическом удовлетворении своих конкретных потребностей на всем протяжении его использования. Она также может включать в себя дополнительный эффект, связанный с предоставлением покупателю услуг, сопровождающих товар.

Что касается пользы от сделки, то она обычно обеспечивается благодаря наличию психологической, социальной и экономической выгоды, получаемой покупателем благодаря установленным им взаимоотношений с продавцом.

Психологическая польза для клиента имеет место тогда, когда результаты использования товара полностью соответствуют ожиданиям или превосходят их. В этом случае, как правило, клиент совершает повторные покупки, что говорит об удовлетворенности клиента и об установлении доверительных отношений с продавцом, которые изначально отсутствовали при совершении первой покупки у незнакомого на тот момент продавца.

Покупатель может иметь и определенную социальную выгоду, которая выражается в том, что эффективная реакция продавца на замечания и пожелания клиента воспринимается последним позитивно, подчеркивая его важность в развитии компании. У покупателя создается ощущение, что его лично признают и высоко ценят.

Экономическая польза обусловлена теми затратами, которые несет покупатель в процессе покупки товара. Данные затраты, можно подразделить на две составляющие: прежде всего это затраты, связанные с непосредственной оплатой приобретаемого товара, с другой стороны покупатель несет издержки по осуществлению самой сделки. Вторая категория затрат включает затраты по сбору и обработке информации, связанной с поиском продавца, осуществление переговорного процесса, заключение соглашения о сделке, контроль процесса реализации сделки. В целом, подобную совокупность затрат принято называть транзакционными издержками. Данные издержки зависят от этапа и продолжительности деловых взаимоотношений продавца и покупателя. Однозначное выделение отдельных статей затрат таких издержек не всегда представляется возможным.

Таким образом следует, что каждый покупатель от взаимоотношений с продавцом не только получает некоторую выгоду, но и несет определенные затраты. Данные связи клиента с компанией будут продолжительными только в том случае, если понесенные издержки не

будут превышать полученную от приобретения товаров выгоду. В противном случае имеет место отрицательная ценность продавца для покупателя, в результате чего последний стремится расторгнуть существующие взаимосвязи и найти более выгодного продавца.

Ценность клиента с позиции продавца

Реализация процесса взаимоотношения между продавцом и покупателем обусловлена спецификой и особенностями каждого конкретного случая. При этом, и ценность клиента для продавца представляется различной²³. В соответствии с этим, и учитывая ограниченность экономических возможностей, компания стремится осуществлять такую маркетинговую деятельность, которая позволяет ему провести идентификацию, отбор и стимулирование наиболее ценных для него клиентов. А именно тех клиентов, взаимоотношения с которыми позволяют фирме улучшить результаты своей предпринимательской деятельности в будущем. Такие ценные клиенты являются определяющими в маркетинге взаимоотношений и прежде всего они обладают высокой степенью привлекательности для применения со стороны продавца своих маркетинговых усилий.

Планируя затраты на формирование и реализацию маркетинговых мероприятий, направленных на различные ценностные клиентские сегменты, компания должна быть заинтересована в оптимизации такого планирования. Необходимо прогнозировать сумму вкладов клиента в достижение конечных результатов деятельности продавца по каждому сегменту.

Рассматривая выгоды продавца от взаимоотношений с клиентом, также следует учитывать и возможность возникновения потерь, связанных прежде всего с уходом покупателя к конкурентам. В результате фирма потеряет не только один из каналов продаж товара, но и возможность совершать клиентом перекрестные покупки, необходимость информировать фирму о преимуществах и недостатках пред-

²³ Ценность клиента с позиции продавца [электронный источник] <https://vladimir.work5.ru/spravochnik/marketing/czennost-klienta-s-poziczii-prodavcza/> (Дата обращения 25.02.2021)

лагаемых товаров, возможностях совершенствования предпринимательской деятельности. Таким образом, ценность клиента является своеобразным мерилем значимости покупателя как в текущий период, так и перспективе продавца.

Обобщающая оценка ценности клиента

В своей предпринимательской деятельности компания стремится достичь сразу двух целей, которые являются взаимосвязанными. Так, с одной стороны, необходимо создание определенной выгоды (пользы) для клиента, а с другой - менеджмент фирмы должен в полной мере использовать специфику ценности клиента. Для этого, целесообразно согласовать между собой подцели деятельности продавца и конечные результаты, ожидаемые клиентом от его взаимоотношений с продавцом.

В качестве конечных результатов, обеспечивающих определенную пользу для клиента, можно представить:

- покупку товара, соответствующего, а лучше всего превосходящего ожидания покупателя;
- возникновение доверительных и стабильных деловых отношений между продавцом и покупателем;
- создание и поддержание высокого имиджа фирмы.

Общепризнанный имидж фирмы, высокий уровень качества и конкурентоспособности продукции, а также доверительная и благожелательная атмосфера во взаимоотношениях между продавцом и покупателем создают все необходимые предпосылки для получения высокого полезного эффекта покупателем. Имея такие ценностные представления, клиент остается вполне удовлетворенным действующими взаимоотношениями с продавцом и вполне может рассматривать совершение повторных покупок. Чем больше клиент совершит повторных покупок у одного продавца, тем больше увеличивается его ценность и повышается полезный эффект создаваемый им для компании. При этом клиент, оставаясь довольным от взаимодействия с продавцом, может выступать в качестве средства «сарафанной» рекламы, воздействуя на других потенциальных покупателей или сам изъявлять

готовность к приобретению других товаров продавца, содержащихся в его товарной номенклатуре²⁴.

В результате формируется своеобразный замкнутый цикл создания полезного эффекта для покупателя и обеспечения высокой ценности клиента для продавца (рис. 8).

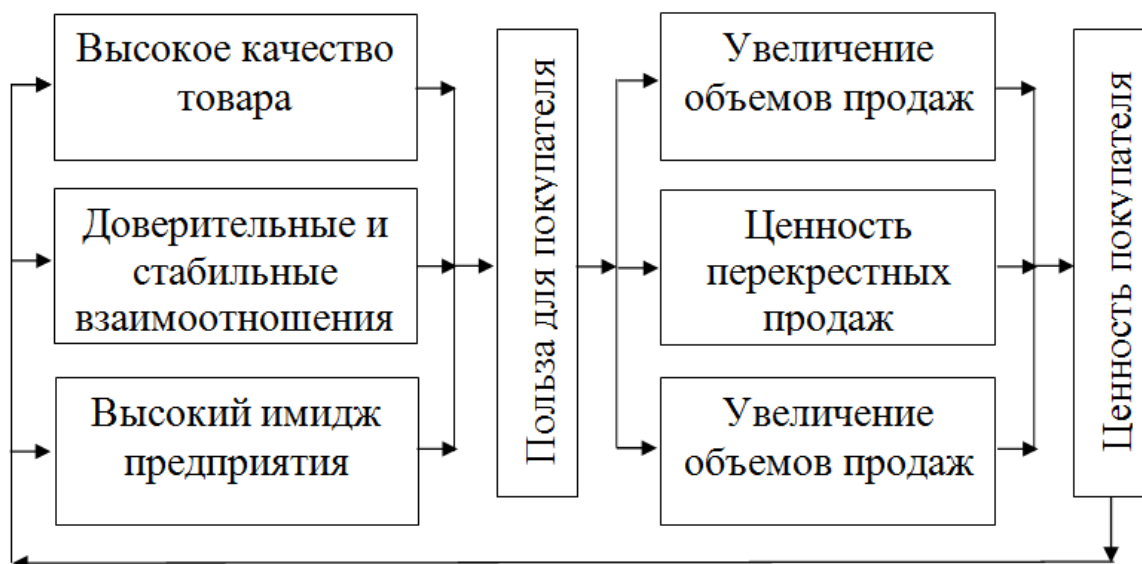


Рис. 8. Цикл создания полезного эффекта для покупателя и обеспечения высокой ценности клиента

Достижение высокой ценности клиента обязывает продавца постоянно обеспечивать высокую пользу для клиента. Только так, в перспективе, можно сохранить или увеличить существующий потенциал покупателя и эффективно его использовать для пользы продавца. Однако, сохранение взаимоотношений возможно не только за счет поддержания имеющейся полезности. Так, в реальной практике, взаимодействия между покупателем и продавцом могут продолжаться и при отсутствии полезного эффекта для покупателя или даже наличия его отрицательного эффекта. Причинами таких ситуаций являются, например, отсутствие возможных альтернатив покупателя в выборе продавца, наличие непреодолимых барьеров, препятствующих уходу

²⁴ Акулич И.Л. Маркетинг взаимоотношений / И.Л. Акулич. - М.: Высшая школа, 2010. - 256 с.

покупателя к конкурентам, созданных для клиента продавцом. Причиной может быть и сама инертность покупателя, который соглашается оставить все как есть. Все эти, а также другие факторы следует учитывать фирме при создании ею полезного эффекта для покупателя.

Основная задача маркетинга взаимоотношений и взаимодействий состоит в обеспечении существенного ценностного эффекта для покупателя, благодаря которому он будет готов инвестировать свои средства в предпринимательскую деятельность продавца. Чтобы достичь последнего, фирма должна в долгосрочной перспективе предлагать качественные и необходимые клиенту товары и услуги, за которые покупатель готов будет платить приемлемую для продавца цену, при установлении которой продавец должен учитывать цены конкурентов, но не вступать вместе с тем с ними в ценовые войны.

Для того чтобы задачи маркетинга взаимоотношений и взаимодействий были успешно решены, следует рассматривать его как составную часть менеджмента фирмы. При этом реализация управления маркетингом взаимоотношений предполагает осуществление всех функций, рассматриваемых в теории менеджмента.

Ценность клиента и фирмы

Наряду с рассмотрением ценности клиента и ориентацией менеджмента фирмы на увеличение ее значимости и более полное использование все более актуальной становится дискуссия о ценности фирмы и, в частности, об акционерной стоимости²⁵.

Речь идет прежде всего о тех позициях, занимаемых фирмой на целевых рынках, совокупность которых и определяет ее преимущественное положение по сравнению с позициями, занимаемыми конкурентами. С учетом такого подхода клиенты и взаимоотношения с ними рассматриваются не как причина возникновения издержек и источник доходов, а как объект долгосрочных инвестиций. Такие инвестиции могут обеспечить не только увеличение возможной ценности отдельных клиентов, но и позволяют более эффективно осуществлять

²⁵ Акулич И.Л. Маркетинг взаимоотношений / И.Л. Акулич. - М.: Высшая школа, 2010. - 256 с.

предпринимательскую деятельность. Это, в конечном счете, повышает ценность фирмы в целом, в том числе и акционерную ценность, если речь идет о данной форме фирмы. На такую ценность и следует ориентироваться акционерам, принимая решение о покупке или продаже акций.

Им следует прежде всего особое внимание обращать на уровень менеджмента фирмы, что является одним из основных признаков, определяющих ее высокую ценность.

Рассматривая ценность клиента и ее влияние на ценность фирмы, следует отметить, что клиент способствует повышению ценности фирмы не только посредством приобретения его продуктов, но и благодаря созданию высокого имиджа или участию в производстве или продаже продукции.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит роль и значимость клиента в маркетинге взаимоотношений?
2. Каковы этапы жизненного цикла клиента?
3. В чем состоит ценность клиента в маркетинге взаимоотношений с позиции организации?
4. В чем состоит ценность организации в маркетинге взаимоотношений с позиции клиента?

Глава 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЦЕННОСТИ КЛИЕНТОВ

Существуют различные методические подходы для изучения практического значения ценности клиента. Однако, применяемые предприятиями методы, как правило, не дают оценку ценности клиента в целом, а лишь вообще отражают наиболее значимые аспекты взаимодействия с данной организацией. Одним их главных факторов, определяющих различие методических подходов является временной аспект определения ценности клиента. Так некоторая группа методов предполагает проведение оценки ценности клиента в определенных интервал времени, например за год. Другая группа методов позволяет дать оценку ценности клиента безотносительно к какому-нибудь конкретному периоду. Третья группа методов предполагает рассмотрение отдельных периодов взаимоотношений с клиентом как единого целого²⁶. Кроме того, возможно рассмотрение ценности клиента как краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

В качестве одного из аспектов обуславливающих классификацию методов определения ценности клиента следует отнести степень важности используемых критериев оценки для продавца. Для отдельных компаний наиболее важным является какой-то один фактор (например, объем продаж клиенту), для других к категории важных относится целый комплекс факторов. Таким образом, классификация методов оценки ценности клиента выделяет одномерные и многомерные методы (рис. 9).

По мимо объема товарооборота, приходящегося на отдельного клиента, в качестве критериев, используемых в *одномерных* методах можно выделить такие как:

- величина понесенных затрат на формирование и поддержание взаимоотношений с клиентом;
- уровень рентабельности взаимодействия с клиентом, который можно определить как отношение прибыли, получаемой организацией от продажи товара данному клиенту, к имеющимся при этом затратам организации.

²⁶ Акулич, И. Л. Маркетинг взаимоотношений / И.Л. Акулич. - М.: Вышэйшая школа, 2010. - 256 с.

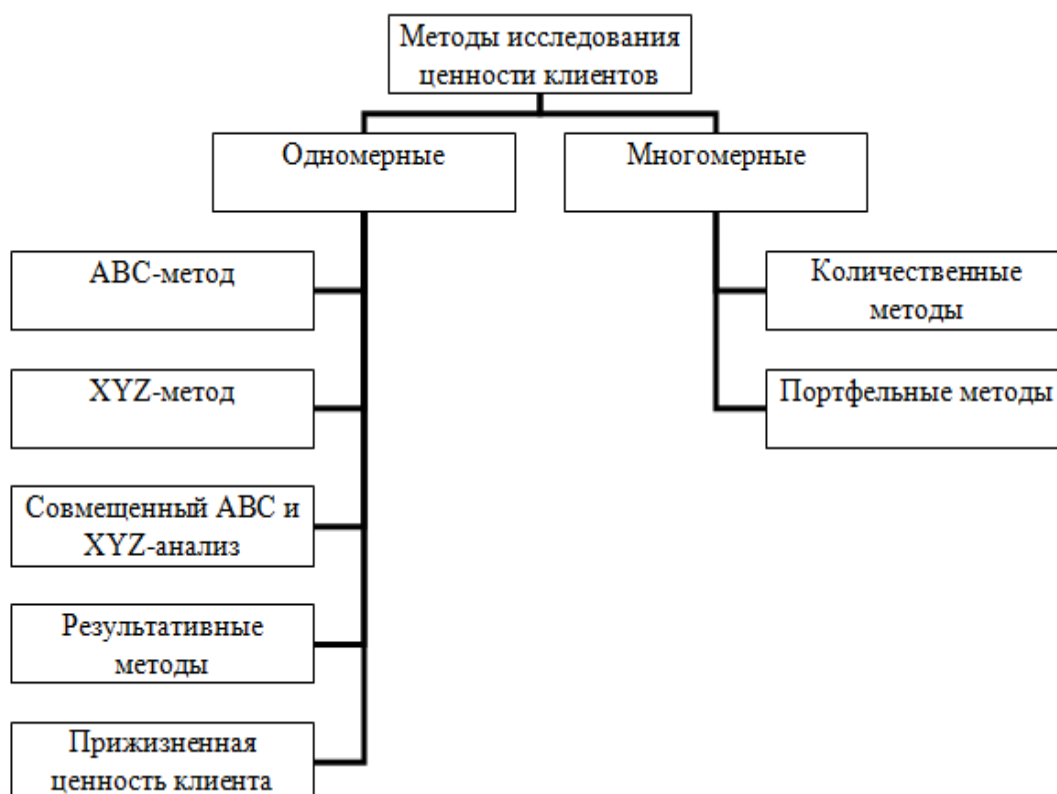


Рис. 9. Классификация методов исследования ценности клиентов

В целом, среди одномерных методов оценки ценности клиента можно выделить следующие:

- ABC-метод;
- XYZ-метод;
- совмещенный ABC и XYZ-анализ;
- результативные методы;
- метод оценки прижизненной ценности клиента.

1. *ABC-метод* построен на выделение трех групп клиентов по степени ценности: А, В и С²⁷. Данная методика предполагает прохождение оценки по следующим этапам:

1. определение временного интервала исследования ценности клиента;
2. формирование объема выборки клиентов;
3. установление значений объема продаж продукции(услуг), приходящегося на одного клиента;

²⁷ ABC-анализ клиентов [электронный источник] <https://crm-systems.info/abc-analiz-klientov/> (Дата обращения 25.02.2021)

4. ранжирование клиентов с учетом степени их приоритетности для продавца;

5. определение доли отдельного клиента в общем объеме продаж организации;

6. установление удельного веса объема продаж, приходящегося на одного клиента нарастающим итогом;

7. определение удельного веса численности клиентов в их общем количестве;

8. ранжирование клиентов с учетом возрастания коэффициентов вариации;

9. объединение клиентов в группы А, В и С на основании принципа Паретто;

Согласно принципу Парето все ресурсы или факторы компании можно подразделить на группы: А – 20 % ресурсов, которые приносят 80% прибыли/продаж/оборота. Это наиболее ценный сегмент, на нем стоит сосредоточить свои усилия. В – 30% ресурсов, которые дают 15% прибыли. С – остальные 50% ресурсов, «выхлоп» от которых всего 5%. Это соотношение 80/15/5 и 20/30/50 не строгое и на практике часто бывают вариации: в группе А может быть 15% объектов, в группе В – до 35%, в группе С – до 60%. Но общая статистика примерно такая²⁸.

10. визуализация полученных результатов;

11. проведение анализа полученных результатов;

12. разработка управленческих решений по развитию взаимоотношений с клиентами.

2. *XYZ-метод* для исследования ценности клиентов предполагает выделение трех групп клиентов X, Y, Z²⁹.

Данная методика предполагает проведение оценки по следующим этапам:

1. определение временного интервала исследования ценности клиента;

2. формирование объема выборки клиентов;

²⁸ ABC-анализ: что это и как можно его использовать [электронный источник] <https://www.gd.ru/articles/11777-abc-analiz> (Дата обращения 25.02.2021)

²⁹ XYZ-анализ клиентов [электронный источник] <https://1crm.ru/all/case/2626/> (Дата обращения 25.02.2021)

3. установление числа анализируемых периодов взаимодействия с клиентом;
4. выбор критерия, определяющего категорию ценности клиента для продавца;
5. расчет или установление значений выбранного критерия для каждого отдельного клиента;
6. определение среднего значения анализируемого критерия, в отношении каждого клиента;
7. расчет коэффициентов вариации по каждому клиенту;
8. ранжирование клиентов по степени возрастания коэффициента вариации;
9. определение клиентов по группам X, Y и Z:
 - в категорию X, включают клиентов с колебанием объема покупок от 5 % до 15 %. Это клиенты, характеризующиеся стабильной величиной потребления и высокой степенью прогнозирования;
 - в категорию Y, включают клиентов с колебанием объема покупок от 15 % до 50 %. Данные клиенты характеризуются сезонными колебаниями покупок и средними возможностями их прогнозирования;
 - в категорию Z, включают клиенты с колебанием объема покупок более 50 %. Эти клиенты характеризуются нерегулярным потреблением продукции, а также непрогнозируемыми колебаниями.
10. построение матрицы XYZ анализа;
11. проведение глубокого анализа полученных результатов;
12. разработка стратегических управленческих решений по развитию взаимоотношений организации с различными группами клиентов.

XYZ-анализ продаж позволяет классифицировать клиентов по стадиям взаимоотношений:

- потенциальный клиент;
- разовый клиент;
- постоянный клиент;
- потерянный клиент.

Переходы клиентов из одной стадии в другую можно представить в виде следующей схемы (рис. 10):



Рис. 10. Стадии перехода клиентов. XYZ-анализ

Для стадии «Постоянный клиент» предусмотрена дополнительная классификация по регулярности закупок:

- стабильные закупки (X-класс);
- нерегулярные закупки (Y-класс);
- эпизодические закупки (Z-класс).

3. Совмещенное использование методов ABC и XYZ для исследования ценности клиентов.

Часто оба метода применяются интегрировано, что позволяет принимать более обоснованные управленческие решения³⁰.

Основные этапы исследования ценности клиентов путем совмещения методов ABC и XYZ:

1. выбор интервала для исследования ценности клиента;
2. формирование выборки клиентов;
3. выбор критерия для исследования ценности клиентов;
4. расчет значений выбранного критерия для отдельных клиентов;
5. формирование списка клиентов в порядке убывания значения выбранного критерия;
6. расчет показателей, необходимых для сегментации клиентов методом ABC;

³⁰ ABCXYZ-анализ: раскладываем клиентов по полочкам [электронный источник] <https://blog.oy-li.ru/abcxyz-analiz-raskladyvaem-klientov-po-polochkam/> (Дата обращения 25.02.2021)

7. определение групп клиентов А, В, С;
8. исследование сегментов А, В, С с использованием XYZ-метода;
9. ранжирование клиентов по степени возрастания коэффициента вариации;
10. построение матрицы совмещенного ABC и XYZ анализа (рис. 10);
11. проведение глубокого анализа полученных результатов;
12. разработка стратегических управленческих решений по дальнейшему развитию взаимоотношений организации с различными группами клиентов.

Результатом совмещенного ABC и XYZ-анализа является группировка клиентов (рис. 11) и выработка управленческих решений по определению политики взаимоотношений в ними.

	X	Y	Z
A	AX	AY	AZ
B	BX	BY	BZ
C	CX	CY	CZ

Рис. 11. Матрица визуализации результатов совмещенного ABC и XYZ-анализа

Категории AX, AY, BX, CX (удержание и развитие): это категории клиентов, которые необходимо удерживать и развивать - переводить в категорию уровня выше. На продукты этой категории есть постоянный спрос, поэтому их необходимо иметь в наличии и улучшать.

Категория AZ (анализ): здесь нестабильные заказы от важных клиентов. Важно проанализировать, какие товары или услуги прода-

ются нестабильно и исправлять ситуацию либо понять, как перевести этих клиентов в категорию АХ и АУ.

Категория CZ (снижение активности): здесь находятся клиенты, с которыми необходимо перестать сотрудничать, чтобы не тратить время продавцов.

4. *Результативные методы* построены на определении результата взаимоотношений с клиентами, характеризующего его ценность, в качестве которого может выступать уровень рентабельности клиента. Для использования таких методов оценки необходимо, прежде всего, определить затраты продавца на обеспечение процесса взаимоотношения с отдельными клиентами, а также рассчитать величину прибыли, получаемую продавцом от данного клиента.³¹ Показатель рентабельности определяется путем соотношения объема прибыли продавца и понесенных затрат. В целом на величину данного показателя могут воздействовать различные обстоятельства, связанные с совершаемой клиентом покупкой. Так, один клиент может совершить больший объем покупки, чем другой, однако, данный фактор не гарантирует более высокую степень его рентабельности, т.к. затраты продавца на его обслуживание могут быть существенно выше, чем на обслуживание второго клиента.

В целом, затраты продавца, обусловленные существующими взаимоотношениями с клиентами, можно подразделить на прямые и косвенные. Так, к категории прямых затрат относятся издержки продавца идентифицируемые по отношению к конкретному клиенту. В качестве таких затрат могут выступать подарки клиенту, предоставление бесплатных образцов продукции, предоставление скидки на продукцию.

Косвенная категория затрат обусловлена построением взаимоотношений со всеми клиентами (содержание отдела продаж, логистические затраты и т.п.) и по этой причине при расчете уровня рентабельности конкретного клиента определяются удельные косвенные затраты (вся сумма косвенных затрат делится на всю клиентскую базу). Данный подход называется *исследование нетто-результата (полных затрат) взаимоотношений с клиентом*.

³¹ Акулич, И. Л. Маркетинг взаимоотношений / И.Л. Акулич. - М.: Вышэйшая школа, 2010. - 256 с.

В качестве недостатка использования полных затрат для расчета показателя рентабельности можно отметить заниженность оценки ценности клиента при существенной доли косвенных затрат.

При использовании *маржинального метода* анализа отношений с клиентом, могут быть получены более объективные оценки вклада каждого клиента в достигнутые организацией результаты.

Так, в качестве критерия оценки ценности отдельного клиента данный метод рассматривает долю покрытия издержек. Наиболее часто используемый в практической деятельности организаций подход к расчету доли покрытия издержек изображен на рис. 12. На рисунке представлен многоступенчатый учет покрытия существующих издержек организации в его отношениях с клиентом.

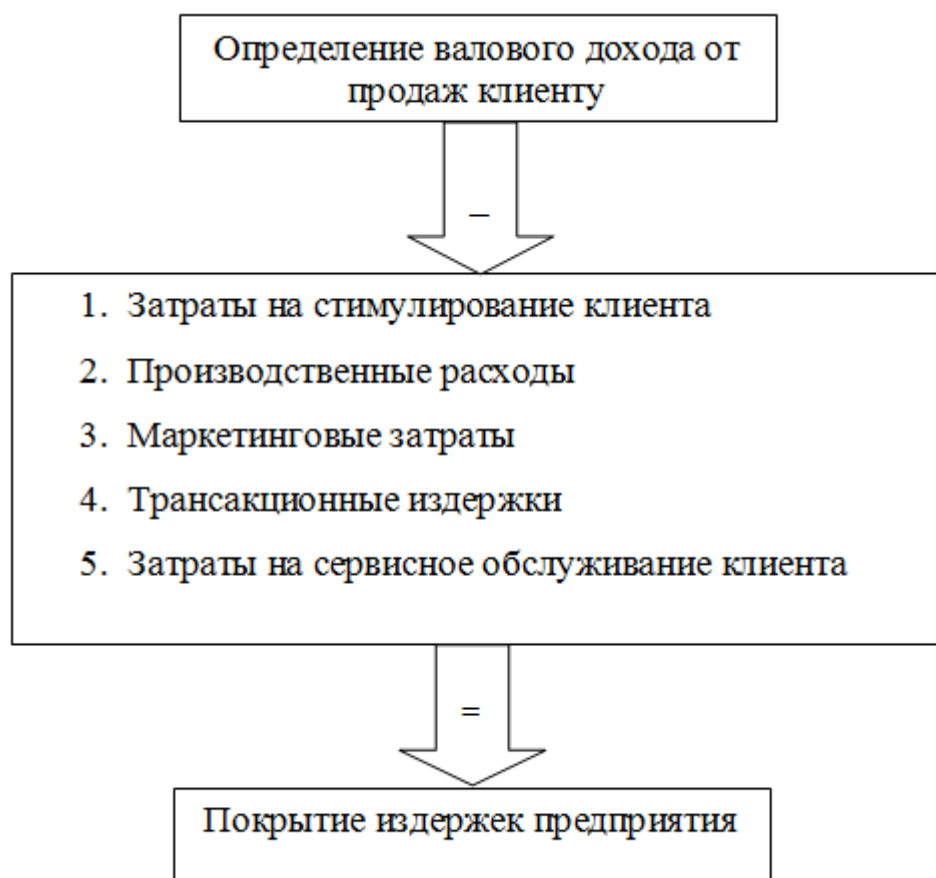


Рис. 12. Расчет покрытия издержек от взаимоотношений продавца с клиентом

Использование маржинального метода анализа взаимоотношений с клиентом позволяет определить индивидуальную составляющую долю покрытия затрат организации в его деловых отношениях с

отдельным клиентом. Конечным результатом метода является группировка клиентов на несколько сегментов. Для подобной группировки целесообразно использовать ранее описанный метод ABC-анализа. Данное сравнение клиентов может служить поводом для дополнительных исследований, ориентированных на выявление основных причин значительного роста затрат по отдельным клиентам или группам клиентов, что в последующем предполагает выработку конкретных управленческих решений, призванных сократить неоправданные расходы.

В качестве недостатка маржинального метода исследования можно отметить сложность производимых расчетов и отсутствие учета косвенных затрат предприятия.

Наиболее оптимальным вариантом исследования ценности клиента считается использование *процесс-ориентированного анализа* результатов деловых отношений с клиентом. В рамках данного метода отношения между предприятием и клиентом рассматриваются как совокупность отдельных процессов, в качестве которых выделяют: материально-техническое обеспечение производства продукции, процесс производства продукции, процесс продажи готовых изделий. Для каждого процесса предусмотрены собственные затраты предприятия. В качестве критерия оценки ценности клиента выступают совокупные затраты.

5. Прижизненная ценность клиента

Описанные выше методы предполагают определение ценности клиента исходя из конкретного этапа его жизненного цикла и основываются на фактических значениях, характеризующих взаимоотношения организации и конкретного клиента.

Метод оценки прижизненной ценности клиента учитывает возможные отношения организации и клиента на протяжении всего жизненного цикла последнего³².

Расчет прижизненной ценности клиента (ПЦК) может быть осуществлен следующим образом:

³² Пожизненная ценность клиента [электронный источник] https://ru.wikipedia.org/wiki/Пожизненная_ценность_клиента/ (Дата обращения 25.02.2021)

$$ПЦК = d_0 - r_0 + \frac{d_1 - r_1}{1+s} + \dots + \frac{d_n - r_n}{(1+s)^n} = \sum_{i=1}^n \frac{d_i - r_i}{(1+s)^i},$$

Где: di - фактические или ожидаемые доходы в i -й интервал времени деловых отношений с клиентом;

ri - фактические или ожидаемые расходы в i -й интервал времени деловых отношений с клиентом;

s - расчетная процентная ставка дисконтирования;

n - предполагаемое число интервалов времени, в течение которых сохраняются деловые отношения организации и клиента

Ожидаемые потоки доходов и расходов могут быть определены на основе построения прогнозных значений для конкретного клиента. При этом, величина будущих затрат организации на отдельного клиента и его вклад в получаемую прибыль должны быть обусловлены, прежде всего тем, будет ли клиент совершать повторные покупки. Однако, при этом возможно значительное изменение объемов покупки обусловленное изменением факторов внешней среды (например инфляции). Учет подобных изменений реализуется при использовании коэффициента дисконтирования. Кроме того, достаточно сложно осуществить прогноз изменения поведения клиента. В связи с этим, считается целесообразным использование уже сложившихся тенденций взаимоотношений.

Многомерные методы определения ценности клиента

В качестве основы многомерных методов определения ценности клиента выступает совокупность определенных показателей характеризующих деловые отношения организации и клиента. Выделяют количественный и портфельный варианты оценки.

- Количественные методы определения ценности клиента

В качестве критериев используемых в количественных методах определения ценности клиента необходимо использовать как экономические так и качественные составляющие взаимоотношений. К экономическим критериям прежде всего относятся объем продаж, величина прибыли, уровень затрат организации. К качественным критериям можно отнести: степень лояльности клиента, частота покупок, варианта оплаты покупки и т.д. По каждому из выбранных критериев дается количественная оценка, и рассчитывается общее значение параметра ценности клиента.

В качестве вариантов количественных методов можно выделить такие методы как:

- балльный метод;
- RFM-метод.

1. Наибольшей популярностью пользуется *балльный метод* определения ценности клиента. Данный факт объясняется простотой использования данного метода. Алгоритм вычисления итогового значения ценности клиента представлен на рисунке 13. Прежде всего необходимо определиться с критериями, на основании которых будет осуществляться расчет, при этом для каждого критерия установить степень значимости в общей оценке ценности клиента.

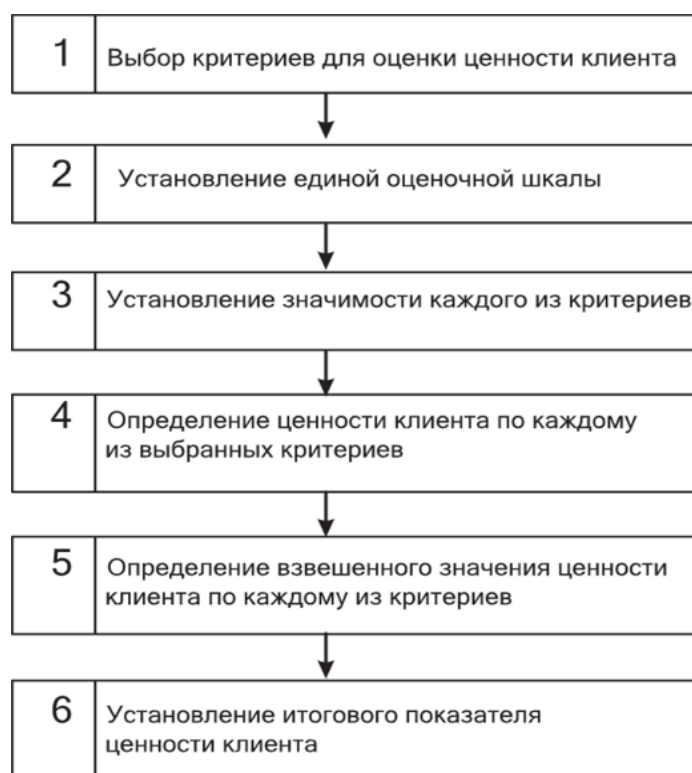


Рис. 13. Алгоритм расчета ценности клиента

Чаще всего, для определения количественных значений критериев привлекается некоторое количество экспертов. Однако, для экономических критериев целесообразно использовать «ранжированную» шкалу оценок, в рамках которой выделяются несколько диапазонов значений исследуемого фактора и каждому диапазону присваивается свой балл (пример на рис. 14).

Соответственно представленному примеру, если прибыль от клиента составляет 24 тыс.руб., то ему присваивается оценка в 4 балла.

Прибыль	Диапазон	Балл
	Более 30 т.р.	5
	От 20 до 30 т.р.	4
	От 10 до 20 т.р.	3
	От 0 до 10 т.р.	2
	Менее 0	1

Рис. 14. Пример определения количества баллов по критерию

Полученные балльные значения оценки (C_k) по каждому из рассматриваемых критериев корректируются в зависимости от коэффициента значимости и общая балльная оценка клиента вычисляется по формуле:

$$C_k = \sum_{i=1}^n k_i * c_i$$

где: C_k – балльные значения оценки по каждому критерию;

k_i – коэффициент значимости i -того критерия;

c_i – оценка клиента по i -тому критерию в баллах;

n – число рассматриваемых критериев.

Пример определения ценности клиента представлен в таблице 1.

Таблица 1

Определение ценности клиента на основе балльной оценки

Номер п/п	Критерий оценки	Оценка по 10 балльной шкале	Коэффициент значимости критерия	Взвешенная оценка
1	Местоположение клиента	6	0,1	0,6
2	Уровень платежеспособности клиента	10	0,05	0,5
3	Объемы покупки	8	0,3	2,4
4	Частота покупок	6	0,15	0,9
5	Лояльность клиента	8	0,20	1,6
6	Затраты на обслуживание клиента	8	0,20	1,6
Итого		46	1,0	7,6

Расчет взвешенной оценки показал средний результат (7,6 балла). Весомым фактором ценности такого клиента выступил показатель объема покупки.

Существенным недостатком балльных методов является субъективизм выставления оценки и определения веса изучаемого критерия. Однако, сравнительный анализ клиентов обеспечивает базовой информацией для выработки конкретных действий в отношении различных категорий клиентов.

2. RFM-метод

RFM-метод – представляет собой вариант проведения сегментации клиентской базы по частоте и сумме покупок для выявления наиболее выгодных потребителей³³.

В основе RFM-метода, лежит разделение покупателей на три целевые группы:

- **Recency** (недавность). Определение времени, прошедшего с момента осуществления последней покупки клиентом (это могут быть часы, дни, недели, месяцы).

- **Frequency** (частота). Определение с какой частотой клиент осуществляет свои покупки у продавца.

- **Monetary** (денежный). Определение суммы средств, потраченных клиентом за определенный период наблюдения. Однако, данная группа может основываться на определенных качественных показателях (например время нахождения клиента на сайте продавца, количество переходов по внутренним страницам сайта продавца и т.п.).

С помощью RFM-анализа продавец может определить лояльных или категорию неактивных клиентов. Информация, полученная в результате данного анализ, используется при создании рекламных кампаний, которые ориентированны на различные целевые группы потребителей. В результате доходы компании увеличиваются, а расходы на рекламу снижаются.

Наибольшей популярностью RFM-анализ пользуется среди компаний работающих на B2C-сегменте, и клиентская база которых превышает 10 тысяч контактов. Однако, компаниям сектора B2B (где

³³ RFM-анализ: сегментируем клиентов для оптимизации рекламной кампании [электронный источник] <https://vc.ru/s/productstar/143804-rfm-analiz-segmentiruем-klientov-dlya-optimizacii-reklamnoy-kampanii>(Дата обращения 25.02.2021)

существенно меньше клиентов) не следует отказаться от данного метода. Просто в этом случае эффективность будет несколько меньше. Этот негативный фактор обычно минимизируют уменьшением количества сегментов.

Метод применяют для организации различных инструментов direct-маркетинга: email-рассылок, подготовки скриптов для телефонных звонков клиентам или любых узкотаргетированных рекламных кампаний на существующих клиентов.

Некоторые маркетологи применяют RFM-анализ для корректировки существующих кампаний. Например, когда переходы по рекламе происходят, но потенциальные клиенты читают блог вместо совершения целевых действий.

Преимуществами данного метода можно считать:

- сокращение издержек, связанных с осуществлением рекламных действий;
- широта применения (подходит для многих сфер бизнеса);
- возможность сочетания с другими инструментами анализа;
- минимизирует негативное поведение клиентов.

В качестве недостатков можно отметить:

- эффективность RFM-метода в большей степени зависит от размера клиентской базы;
- метод нецелесообразно использовать компаниям, деятельность которых ориентирована на осуществление разовых продаж;
- не предполагает построение прогнозных значений, а только позволяет систематизировать имеющиеся массивы данных;
- необходимость использования специальных программных продуктов, позволяющих обработать большие массивы информации;
- необходимость систематического проведения анализа, связи с тем что база клиентов постоянно обновляется.

Для проведения RFM-анализа используют данные о покупках всех клиентов и суммах сделок. Как правило, их выгружают из CRM-систем или систем аналитик. Затем требуется предварительная обработка информации. Для проведения анализа необходимо выгрузить данные о существующих транзакциях в таблицу, где каждая следующая строчка представляет собой новую покупку. Количество столбцов таблицы будет зависеть от совокупности элементов идентифицирующих взаимодействия с клиентом (рис. 15).

	A	B	C	D	E	F
1	ФИО	Дата последней покупки	Текущая дата	Количество дней с последней покупк	Количество покупок	Сумма
2	Клиент 9	15.07.2020	20.07.2020	5	6	57 718
3	Клиент 8	02.04.2019	20.07.2020	475	3	528 876
4	Клиент 7	13.08.2019	20.07.2020	342	5	365 082
5	Клиент 6	10.01.2020	20.07.2020	192	8	456 759
6	Клиент 5	13.05.2020	20.07.2020	68	1	431 384
7	Клиент 4	15.01.2019	20.07.2020	552	3	577 604
8	Клиент 3	02.10.2019	20.07.2020	292	7	297 343
9	Клиент 20	30.05.2019	20.07.2020	417	4	690 166
10	Клиент 2	16.09.2019	20.07.2020	308	3	765 696
11	Клиент 19	27.01.2019	20.07.2020	540	6	769 427
12	Клиент 18	02.02.2019	20.07.2020	534	4	987 026
13	Клиент 17	16.01.2019	20.07.2020	551	2	853 183
14	Клиент 16	10.07.2019	20.07.2020	376	1	184 732
15	Клиент 15	13.12.2019	20.07.2020	220	4	899 024
16	Клиент 14	08.03.2019	20.07.2020	500	7	80 347
17	Клиент 13	02.01.2019	20.07.2020	565	5	15 887
18	Клиент 12	16.08.2019	20.07.2020	339	3	478 485
19	Клиент 11	10.01.2020	20.07.2020	192	3	815 387
20	Клиент 10	11.05.2020	20.07.2020	70	1	562 299
21	Клиент 1	10.01.2020	20.07.2020	192	1	705 190

Рис. 15. Пример информационной базы для RFM-анализа

Проведение RFM-анализ включает такие этапы как:

- сбор данных;
- группировка и оценка потребителей;
- подведение итогов RFM-анализа;
- анализ полученных данных.

Таким образом, описанные количественные методы можно характеризовать как достаточно доступные и широко используемые организациями для определения ценности своих клиентов, что обусловлено наличием весомого преимущества, которое состоит в возможности объединения как экономических так и качественных показателей в рамках унифицированного значения единого показателя. Однако, так как количественный анализ ценности клиентов проводится экспертным путем, то неизбежным недостатком будет выступать субъективность определения значимости критериев.

- Портфельные модели исследования ценности клиентов

Портфельные модели исследования ценности клиентов ориентированы на разработку стратегии поведения продавца в отношении клиентуры. Данный вариант анализа предполагает одновременное сочетание двух или трех факторов с последующим построением модели (плоскостной, при наличие двух факторов или объемной, если факторов три). Наиболее широкое применение получили такие модели как:

- модель «Бостон консалтинг групп» (матрица БКГ);
- модель МакКинси.

1. Модель «Бостон консалтинг групп»³⁴

Каждая организация имеет взаимоотношения со многими клиентами, которые могут находиться на разных этапах ЖЦК. При этом, подобные взаимоотношения могут быть достаточно эффективными, или создавать определенные проблемы для организации. В связи с этим, считается целесообразным продавцу сформировать сбалансированную клиентскую базу, позволяющую получать стабильный доход и иметь существенные перспективы в будущем. Подобное решение можно получить на основе построения матрицы БКГ, которая представляет собой классический вариант плоскостной модели, образованной путем сочетания двух факторов: темпа роста продаж и относительной доли продаж клиенту (рис. 16).



Рис. 16. Матрица БКГ

Формирование матрицы БКГ осуществляется путем прохождения следующих процедур:

³⁴ Матрица Бостонской Консалтинговой Группы: подробный обзор [электронный источник] <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/> (Дата обращения 25.02.2021)

- необходимо сформировать выборку оцениваемых клиентов;
- в отношении каждого клиента установить соответствующий ему объем продаж;
- рассчитать долю продаж, приходящуюся на каждого клиента;
- определить динамику продаж для каждого клиента;
- выбрать граничные значения доли продаж и темпов роста;
- построить матрицу БКГ;
- провести анализ полученных результатов.

Завершающим этапом построения матрицы БКГ является разработка стратегических решений в отношении каждого клиента.

Клиенты «Звезды» обеспечивают организацию значительными объемами продаж и характеризуются высокой степенью привлекательности, т.к. их потенциал еще не раскрыт полностью. Формируя высокий уровень прибыли, тем не менее данные клиенты требуют и существенных затрат на их поддержание. При снижении привлекательности такого клиента, он перемещается в категорию «Дойных коров».

Клиенты «Дойные коровы» характеризуются высокой долей продаж и низкой степенью привлекательности для организации с точки зрения отсутствия возможностей увеличения их объемов спроса. Однако, при этом, данную категорию клиентов следует отнести к постоянным покупателям товаров организации, и как следствие низкой вероятности ухода к конкурентам. Маркетинговые затраты организации на «дойных коров» существенно снижаются, что приводит к извлечению большей прибыли от продаж. Чаще всего, часть получаемой прибыли направляется на формирование деловых взаимоотношений с клиентами категории «Трудные дети».

Клиентов «Трудных детей» можно отнести к категории новичков–покупателей товаров организации. Как следствие, такие клиенты лишь формируют свои взаимоотношения с продавцом и большую часть своих покупок совершают у конкурентов. Однако, «трудные дети» обладают достаточно высоким потенциалом, и в связи с этим требуют существенных вливаний в поддержку строящихся взаимоотношений. Без должного внимания клиенты перейдут в разряд «Собаки».

Клиенты «Собаки» обеспечивают организации низкий уровень продаж. Данный объем продаж объясняется переходом их ЖЦК к стадии спада (как в случае «дойных коров»), либо недостаточным вниманием к ним со стороны организации как к новичкам («трудные

дети»). В случае отсутствия перспективы роста продаж взаимоотношения с такими клиентами считается целесообразным прекратить.

Основной задачей организации в рамках данного метода оценки ценности клиента является формирование сбалансированной клиентской базы, обеспечивающей получение стабильной прибыли.

2. Модель Мак Кинси³⁵

В отличие от матрицы БКГ модель МакКинси предполагает разделение клиентов на 9 целевых групп. В данной модели взаимоотношения выстраиваются исходя из соотношения таких критериев как Привлекательность клиента и конкурентные преимущества организации (рис. 17).

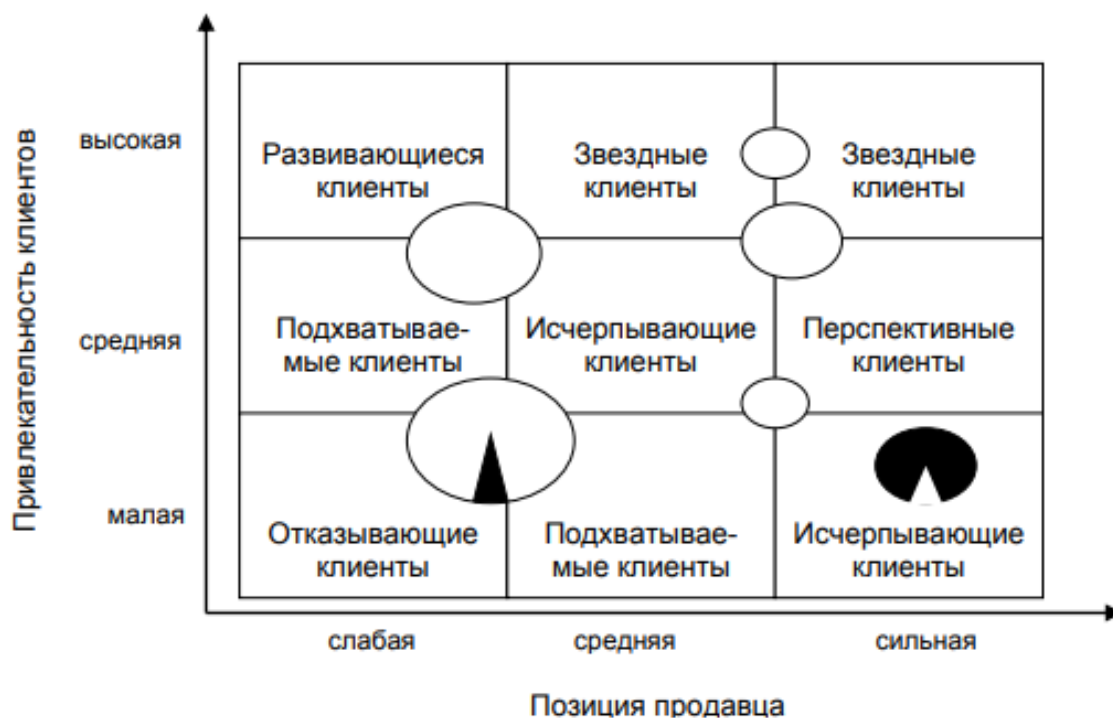


Рис. 17. Матрица Мак Кинси

Построение матрицы МакКинси осуществляется при реализации последовательных действий, объединенных в три этапа:

- сбор данных о клиентах;

³⁵ Анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey — General Electric [электронный источник] <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/> (Дата обращения 25.02.2021)

- расчет значений, выбранных для оценки критериев;
- визуализация и интерпретация полученных результатов.

Практическое значение матрицы предполагает осуществление инвестиционной деятельности в построение и поддержание взаимоотношений с клиентами, обладающими наилучшими позициями по отношению к организации. Для таких клиентов целесообразно разрабатывать управленческие решения ориентированные на создание наиболее привлекательных возможностей и дальнейшее развитие взаимоотношений с клиентами.

Наибольшей привлекательностью для продавца обладают категории звездных клиентов, т.к. данные покупатели обеспечивают для продавца получение основной части прибыли. В соответствие с этим, для компании развитие взаимоотношений с данными клиентами должно иметь первостепенное значение и предусматривать реализацию дополнительных инвестиций в удержание такого клиента.

Развивающихся клиентов также можно отнести в категории высокопривлекательных для организации, но уже при этом, сам продавец не обладает сильными конкурентными преимуществами полностью удовлетворивших бы таких клиентов. В связи с чем существует высокая вероятность отказа «развивающегося» клиента от взаимоотношений с компанией, если компания не обеспечит грамотное и целенаправленное инвестирование формирования данных деловых отношений. При этом, необходимо осуществлять процесс инвестирования с определенной степенью осторожности, поскольку клиент может предъявить такие требования к продавцу, которые для компании могут быть просто не подъемными.

Не однозначными представляются взаимоотношения с перспективными клиентами. Стратегические аспекты построения деловых отношений во многом будут зависеть от существующего потенциала данного клиента. Если такой потенциал является достаточно весомым и в будущем клиент сможет обеспечить существенный рост прибыли компании, то в отношении данного клиента необходимо использовать различные инструменты более серьезного поддержания взаимодействия.

«Исчерпывающие» клиенты аналогичны категории «Дойных коров» (матрица БКГ). Данная клиентура обеспечивает значительную долю продаж организации. По этой причине в отношении данных

клиентов целесообразно использовать удерживающие инструменты как можно дольше. Однако, в долгосрочной перспективе ценность покупателей для организации является незначительной. Вместо них организации в будущем необходимо стремиться к завоеванию новых клиентов.

Взаимоотношения с подхватываемыми клиентами достаточно эффективны и не требуют существенных затрат.

«Уходящие» или «отказывающиеся» клиенты не представляют существенного интереса для продавца, так как взаимодействия с ними являются скорее убыточными и не имеют будущих перспектив для развития. Однако, прямой отказ от таких клиентов может негативным образом отразиться на имидже организации, в связи с чем с ними нужно поддерживать какие-то деловые отношения, но не прямо, а например, через посредников.

Учитывая наличие различных категорий групп клиентов, организации следует определиться, сколько и каких клиентов должно быть в каждом сегменте. Такое сбалансированное комбинирование клиентов и грамотная работа по поддержанию и развитию с ними взаимоотношений обеспечит эффективную работу организации и создаст необходимые предпосылки для достаточной ликвидности осуществляемых ею инвестиций.

В целом, рассмотренные выше портфельные модели призваны вооружить маркетологов прикладными методами исследования ценности клиентов. Преимущества портфельных моделей, выраженные в доступности и простоте использования, позволили обеспечить широкое применение в практике реализации маркетинга взаимоотношений и взаимодействий.

Важной составляющей портфельных моделей является возможность построения матрицы, наглядно демонстрирующей полученные результаты и на основании которой нужно разработать управленческие решения и маркетинговые действия по дальнейшему развитию взаимоотношений с клиентами.

К сожалению, использование в портфельных моделях нескольких критериев оценки ценности клиента не позволяет однозначно интерпретировать полученные результаты. К тому же, даже если использование портфельных моделей и дает возможность получить обоснованный и вполне приемлемый для организации результат, во-

все не значит, что последний будет достигнут. Это обусловлено тем, что для установления, поддержания и развития деловых отношений необходимы творческие усилия менеджмента организации, которые на практике не всегда на должном уровне осуществимы.

Изложенное позволяет сделать вывод, что не следует как преувеличивать, так и неоправданно уменьшать значимость портфельных моделей. Их следует рассматривать как аналитические методы, позволяющие менеджерам по маркетингу осознать суть деловых отношений с клиентами, выявить все сильные и слабые стороны таких отношений и на этой основе принимать обоснованные маркетинговые решения, призванные обеспечить более высокий уровень ценности клиентов для организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Какова классификация методов исследования ценности клиентов?
2. В чем суть одномерных методов исследования ценности клиентов?
3. В чем суть многомерных методов исследования ценности клиентов?
4. Каковы правила построения матрицы БКГ?
5. Каковы правила построения матрицы МакКинси?

Глава 4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ CRM-СИСТЕМЫ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ

CRM-система (Customers Relationship Management - управление взаимоотношениями с клиентами) – представляет собой клиентоориентированную стратегию, базирующуюся на использовании передовых управленческих и информационных технологий, используемых компанией для формирования и обеспечения взаимовыгодных отношений со своими клиентами³⁶.

Целью CRM-систем является создание условия для привлечения и удержания выгодных клиентов.

Развитие концепции маркетинга взаимоотношений и взаимодействий с клиентами стало возможным благодаря прорывам в области информационных технологий, что позволило компаниям совершенствовать свою работу с клиентами, используя целый спектр технологий по управлению базами данных. Компании могут создавать обширные массивы клиентских данных; обеспечить более существенную обратную связь со своими клиентами; анализировать, интерпретировать и конструктивно использовать полученные данные. Однако при этом, существенным недостатком для компаний может выступать высокая стоимость обслуживания CRM-систем.

Процесс взаимосвязи с потребителями включает в себя множество задач: выявление целевых потребителей, управление продажами, оптимизация информационного обмена, улучшение отношений с клиентами, определение потребности клиента, анализ обратной связи и др.

Большинство этих задач могут быть структурированы по группам. Группы образуют базовые процессы цикла взаимодействия с потребителями (клиентами). Структура существующих CRM систем направлена на поддержание каждого из этапов этого цикла.

Укрупнено, цикл включает в себя:

- Маркетинг предприятия;
- Осуществление продаж;
- Сервисное обслуживание.

³⁶ Кудинов А. CRM: Российская практика современного бизнеса/ А. Кудинов. - М, 2008. - 374с.

Группы задач, которые решают CRM системы, позволяют реализовать базовые потребности организации по управлению взаимодействием с клиентами³⁷.

К таким группам относятся:

- управление продажами. Данная группа задач направлена на автоматизацию выполнения заказов клиентов. Этот элемент CRM системы отвечает за своевременность и качество поставки товара конечному потребителю. Также с его помощью ведется сопровождение сделки, а именно, собирается и анализируется информация о всех заказах клиента, создается отчетная документация, планируются последующие действия персонала по обслуживанию клиента.

- управление маркетингом. Этот элемент CRM системы отвечает за налаживанием отношений с клиентом, позволяет автоматизировать работу по получению и обработке обратной связи от заказчиков, способствует эффективному проведению маркетинговых исследований, проведению маркетинговых исследований, определению потенциальных потребителей и их потребностей.

- управление взаимодействиями. Этот элемент необходим для сбора и управления общей информацией о потребителях и клиентах. К такой информации относятся контактная информация, наименование компании (клиента), его профиль, история запросов, события, бизнес отношения, обратная связь и др.

- управление обслуживанием. Этот элемент CRM системы обеспечивает планирование доставки товаров и услуг потребителю, получение обратной связи, претензий и запросов клиента на проведение обслуживания.

- анализ и отчетность. К этой группе задач относятся все задачи, связанные с получением информации об эффективности работы с клиентами и бизнеса в целом. Этот элемент CRM системы позволяет проводить анализ информации о работе с клиентами по различным направлениям. Результаты анализа и отчетности могут применяться для принятия стратегических решений.

- интеграция. Эффективность CRM системы во многом зависит от обмена информацией между ее элементами и с внешними систе-

³⁷ Что такое CRM-система в продажах: задачи, особенности, подбор [электронный источник] <https://academy-of-capital.ru/blog/chto-takoe-crm-sistema-v-prodazhakh/> (Дата обращения 25.02.2021)

мами. Для обеспечения этого обмена в структуру CRM системы должны входить элементы, позволяющие обеспечить как внутреннюю, так и внешнюю интеграцию.

Каждый из этих элементов должен работать согласованно, обеспечивать обработку, хранение, обратную связь и управление всей информацией по процессу взаимосвязи с клиентами.

Внедрение CRM-системы, скорее всего, не принесет ощутимой пользы для следующих бизнесов:

- Для узкопрофильных организаций, имеющих ограниченный круг постоянных клиентов, а также для фирм, которые сознательно ограничивают свой рост и нацелены на поддержании только существующих контактов.

- Если в рыночном сегменте нет конкуренции или ее уровень невысок. К таким компаниям можно отнести естественные монополии, у которых, как правило, нет конкурентов, и клиенты вынуждены приобретать товары и услуги только у данных компаний, при этом для привлечения потребителя не потребуется дополнительных усилий со стороны продавца.

- Если клиенты разовые, случайные, и продавец не беспокоится о качестве услуг, об удержании постоянных клиентов. Такой стиль работы характерен для коммивояжеров. Если потенциальных клиентов хватит на десятилетия вперед, то зачем беспокоиться о каждом из них?

- Когда каждый работает так, как считает нужным, и не нуждается в обмене информацией с коллегами. Примером такого бизнеса может стать адвокатское бюро - сообщество независимых профессионалов, объединенных в одно юридическое лицо лишь для решения формальных или технических вопросов ведения бизнеса.

Виды и содержание программ лояльности

Программа лояльности - это формирование длительных взаимовыгодных отношений между компанией и клиентом. Программы лояльности - широкий простор для творчества и активности сотрудников компании, причем не только маркетологов и рекламистов, а всех без исключения³⁸.

³⁸ Титова, В. А. Управление поведением потребителей : учебник / В. А. Титова, Д. Л. Глебова, Т. В. Титова. - Новосибирск : НГТУ, 2013. - 387 с.

Работы по созданию программы лояльности, как правило, состоят из нескольких этапов. Сначала требуется наладить диалог с клиентом, что позволит получить необходимую информацию о данном потребителе. Далее данная информация обрабатывается, составляет база данных, на основе которой уже появляется возможность создать и анонсировать клиенту предложение, максимально ориентированные на удовлетворение его потребности. Следующим этапом будет выяснение реакции потребителя на предложение с последующим проведением корректировки в базе для достижения наибольшего удовлетворения клиента.

Ключевыми составляющими программ лояльности являются:

- клиентская база данных (идентификация клиента).
- комплекс коммуникаций с клиентами (удержание клиента).
- пакет привилегий (материальное и нематериальное стимулирование нужного поведения клиента).
- аналитическое ядро, позволяет спрогнозировать то, как клиент поведет себя завтра, а также каким образом его поведение отразится на показателях бизнеса.

В литературе выделяют несколько критериев классификации программ лояльности³⁹:

1. В зависимости от используемого инструментария поощрения клиента;
2. В зависимости от типа «вхождения» в программу;
3. В зависимости от объекта;
4. В зависимости от времени и целей;
5. В зависимости от способов предоставления услуги;
6. В зависимости от типа идентификации клиента.

В зависимости от используемого инструментария поощрения клиента, все программы лояльности можно разделить на ценовые, неценовые и комплексные (рис. 18)⁴⁰.

³⁹ Третьяк, В. П. Маркетинг : учебник / под ред. В. П. Третьяка. — М. : Магистр : ИНФРА-М, 2018. - 368 с.

⁴⁰ Аликина, Е.В., Модель рекомендованного поведения потребителей услуг туристических компаний [Текст] / Е. В. Аликина, А.И. Хамадиева // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2013. - № 4(106)

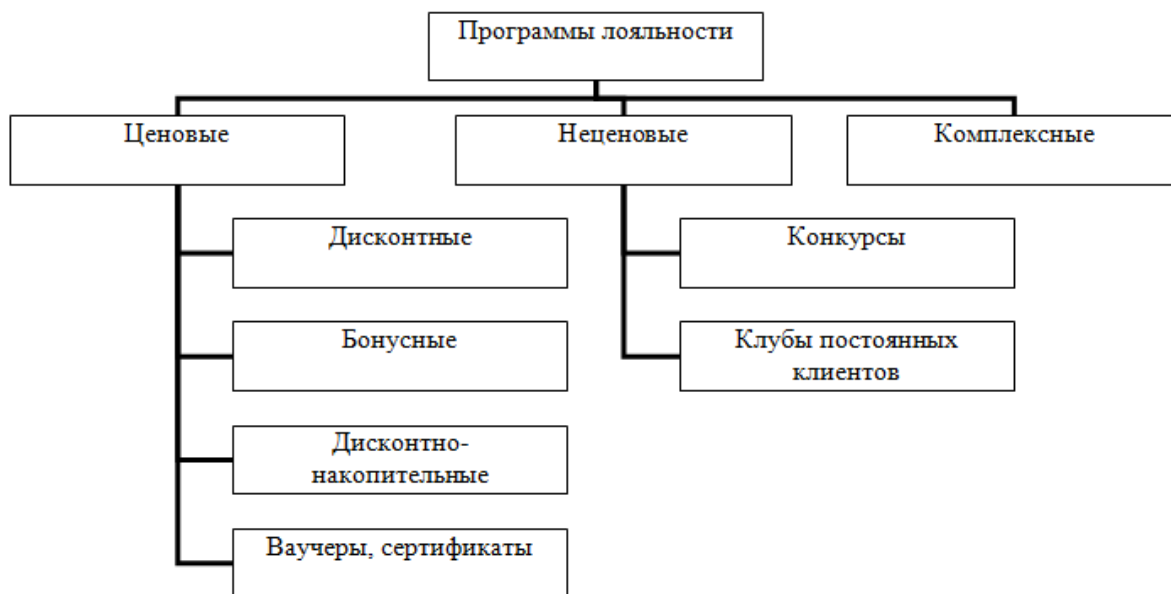


Рис. 18. Виды программы лояльности в зависимости от используемого инструментария поощрения клиента

К ценовым программам, как правило, относят программы, по которым клиент получает или моментальную скидку при совершении покупки (например, фиксированная скидка при предъявлении дисконтной карты), или отложенную выгоду (накопление бонусов, которые можно потратить на следующую покупку). Данные инструменты направлены на стимулирование повторных покупок, и, как следствие, увеличение объемов продаж за счет выгодного предложения.

Несомненным преимуществом ценовых методов является простота и доступность их организации для компании. К недостаткам можно отнести их универсальность и повсеместность, когда большинство компаний на рынке предлагают скидки или бонусы за покупку, такие предложения не будут уникальными и стимулирующими на выбор конкретного поставщика. Лояльность бренду со стороны покупателей будет храниться только на период «акции» и носить кратковременный характер. Кроме того, скидки, которые часто проводятся, ассоциируются у потребителей с ухудшением качества марочного товара и преувеличенной цене.

Целью неценовых программ формирования лояльности бренда выступает установление прочных дружеских отношений с потребителем в долгосрочном плане путем предложения ему преимущественно уникальных эмоциональных и социальных выгод от общения с брендом.

Для более детального рассмотрения видов программ лояльности воспользуемся сводной таблицей (табл. 2), где приведена сравнительная характеристика с учетом их преимуществ и недостатков.

Таблица 2

Сравнительная характеристика видов программ лояльности

Вид программы лояльности	Достоинства	Недостатки
Ценовая: дисконтно-накопительная, бонусная	<ul style="list-style-type: none"> - прозрачность в начислении скидки и простота для понимания клиентов; - небольшие затраты на организацию данной программы лояльности (не требует больших временных и административных ресурсов); - скидка в виде сертификата с большой вероятностью заставит клиента вернуться в компанию; - простота проведения анализа эффективности; - позволяет создать различные предложения для различных групп клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие моментального вознаграждения клиента; - отсутствие разделения клиентов на сегменты (прибыльные, не прибыльные); - высокая стоимость программы (в зависимости от порога и размера скидки); - может удалять непостоянных клиентов; - легко копируется конкурентами
Ценовая: Дисконтная с моментальной скидкой	<ul style="list-style-type: none"> - простота для клиента; - моментальное вознаграждение клиента; - гибкость системы скидок (можно на месте предоставления услуги убедить приобрести больше товара (услуги) по предложенной скидке; - простота внедрения и управления программой. 	<ul style="list-style-type: none"> - наличие скидки предполагает, завышенность цены на товар; - сложность закрытия программы; - может отдалять непостоянных клиентов; - некупаемость программы (в зависимости от размеров компании); - скидки существенно влияют на прибыльность одной торговой точки

Вид программы лояльности	Достоинства	Недостатки
<p>Неценовые программы лояльности: конкурсные, клубы постоянных клиентов</p>	<ul style="list-style-type: none"> - базовые принципы программы достаточно просты для понимания потребителей; - как правило, данные программы уникальны, их сложно скопировать, поскольку количество накопленных баллов и вознаграждение за них может быть быстро изменена, что позволяет предоставить более конкурентоспособное предложение; - дает возможность делать разные предложения в зависимости от группы потребителей; - дает возможность начислять дополнительные баллы за покупку участниками необходимых наименований товаров; - можно использовать накопительную систему баллов на брендах, для которых недопустима скидка; - программа может быть также использована и для поощрения сотрудников; - возможность накопления информации о потребителях, с целью осуществления целевого продвижения продукции; - возможность выгодно использовать разницу между количеством накопленных баллов и количеством баллов, которые можно обменять. 	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение количества условий программы, а также розничных точек, в которых она применяется; - запутывает покупателей; - программы лояльности с прописанным минимальным количеством баллов, которые должны быть доступны для использования, делает данную программу не привлекательной для постоянных клиентов; - в зависимости от целевой аудитории, интерес к данной программе лояльности может ослабнуть; - очень сложно поддержать взаимосвязь между привлекательным потребителем предложением и требований менеджмента по установлению курса обмена баллов; - необходима статья на непредвиденные расходы, которые могут возникнуть при чрезмерном накоплении баллов; - чаще всего расходы превышают доходы.

Следующим критерием классификации является *наличие или отсутствие вступительных барьеров или условий для участников*, по которому все программы лояльности делятся на открытые или закрытые.

Дисконтные и бонусные программы лояльности, как правило, относятся к открытому типу, участвовать в данных программах может каждый желающий. Используя такую программу лояльности, можно создать очень большую базу данных. К закрытому типу можно

относительно Клубы постоянных клиентов, сайты с закрытыми распродажами, участие в которых требует выполнения каких-либо условий, таких, как уплата членских взносов или покупка абонемента, заполнение специальных анкет и заявок, совершение первой или постоянных покупок на определенную сумму. Такие ограничения позволяют привлечь к участию в программе только важнейшую целевую аудиторию.

Каждая из вышеперечисленных программ лояльности, имеет свои недостатки и преимущества. В таблице 3 описаны преимущества открытых и закрытых программ, которые сформулировал С. Бутчер⁴¹.

Таблица 3

Характеристика программ лояльности в зависимости от входных барьеров для участников

Закрытые программы лояльности	Открытые программы лояльности
Покрытие расходов на программу за счет членских взносов	Большее количество участников программы
Определение целевой аудитории, которая соответствует условиям реализации программы, что обеспечивает высокий интерес участников к продукции организатора	Более обширная и полная база данных по клиентам
Ограниченность доступа к программе определяет «статусность» клиента, что делает участие в программе более привлекательным	Потенциальные клиенты и потребители конкурентов могут легко присоединиться к программе
Постоянство числа участников программы, обеспечивающее отсутствие необходимости увеличения затрат на поддержание программы	Позволяет осуществить процесс сегментирования всех потребителей компании, что можно использовать при разработке специальных предложений для отдельных категорий клиентов
Более тесное взаимодействие к участниками программы	Покрытие расходов на осуществление программы за счет роста числа ее участников

Открытые программы больше подходят для компаний, которые не обладают достаточной информацией о реальных и потенциальных потребителях, работают с конечными потребителями или работают на несегментированных рынках.

⁴¹ Бутчер, Стефан А. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов / Стефан А. Бутчер ; [пер. с англ. и ред. Е. В. Трибушной]. - 2-е изд. - М. [и др.] : Вильямс, 2004 (СПб. : ГПП Печ. Двор). - 265 с.

Закрытые же программы, в основном, используют компании, которые могут четко определить свою главную целевую аудиторию, работающие в сфере «бизнес для бизнеса» (Business to Business - B2B) или имеющие небольшой бюджет.

В зависимости *от объекта* все программы лояльности на рынке B2C делятся на: сегментированные и не сегментированные.

Сегментированная программа лояльности - программы лояльности направленные на четкий круг клиентов (например, женщины, дети, выделенные возрастные категории).

Несегментированные программы лояльности наоборот не имеют в сфере деятельности особых выделений и поэтому они предназначены для всех без исключения клиентов.

В зависимости *от времени и целей* программы лояльности можно разделить на:

- операционные;
- стратегические (долгосрочные).

При реализации операционных программ лояльности, в качестве основных кратковременных задач компании выступают:

- вывод нового товара на рынок;
- получение прибыли за короткое время;
- краткосрочное повышение частоты посещения точек розничной продажи;
- улучшение долевых показателей и др.

В большей степени такие программы можно отнести к категории мотивационных.

В качестве задач стратегических программы можно отметить:

- реализация политики по продвижению бренда на рынке;
- повышение уровня имиджа бренда и компании в целом;
- реализация программы PR (связей с общественностью);
- построение «диалога» с клиентом через систему накопления привилегий и различные рассылки, как по телефону, так и по электронной сети.

- ведение клиентской базы и др.

В зависимости *от способа предоставления услуги* программы лояльности бывают: индивидуальные и коалиционные.

Индивидуальные программы созданы компанией только для уже существующих клиентов. При этом, в качестве вознаграждения выступают только товары этой же компании.

Сама программа состоит из нескольких частей, включая прием новых членов, систему отслеживания покупок клиента, постоянная связь с ним и вознаграждение для участников. Но внедрение такой программы требует больших финансовых вложений: оборудование, персонал и другие расходы⁴².

Коалиционные программы лояльности - наиболее перспективный вид учетных и бонусных систем. В них скидки и бонусы можно получать от различных участников такой системы. Однако, для организации такой программы необходимо привлечение третьей стороны - оператора коалиционной программы лояльности, который может быть одним из участников коалиционной программы лояльности или быть независимой организацией.

Оператор-участник сначала создает собственную программу поощрения с целью удержать уже имеющихся у них клиентов, а затем к ним присоединяются и другие компании. Независимый же оператор коалиционной программы лояльности создает программу поощрения клиентов, не привязывая ее к определенному бизнесу и определенной базе клиентов.

При внедрении собственных CRM-систем предприятие может работать только со своими клиентами. Коалиционная программа стимулирования потребительской активности, помимо прочего, дает возможность предприятию учитывать потребительские предпочтения в разных аспектах потребления, устанавливая обратную связь с клиентом и отслеживая его покупки⁴³.

Дополнительный эффект участия в программе заключается в привлечении новых клиентов, обмене клиентской базой с другими предприятиями-партнерами. Такой подход создает беспрецедентные возможности клиентам для реализации своих бонусов, выбора из каталога различных призов, в зависимости от своих интересов, а участники программы существенно расширяют количество лояльных клиентов, создают информационные базы своих клиентов, получают возможность направлено работать с ними. Организаторы получают при-

⁴² Васильев, Г. А. Рекламный маркетинг [Текст] / Г. А. Васильев, В. А. Поляков. - М, 2010. - 276 с.

⁴³ Валединская, Е. Н. Роль и значение стратегического развития сферы услуг, туризма и гостеприимства в региональной экономике [Текст] / Е. Н. Валединская // Современные проблемы сервиса и туризма. - 2012. - № 4. - С. 79-86.

быть за счет операционной деятельности. Таким образом, данный подход объективно выгоден всем его участникам⁴⁴.

Схема взаимодействия участников программы, где оператором выступает один из партнеров коалиции, выглядит следующим образом (рис. 19):

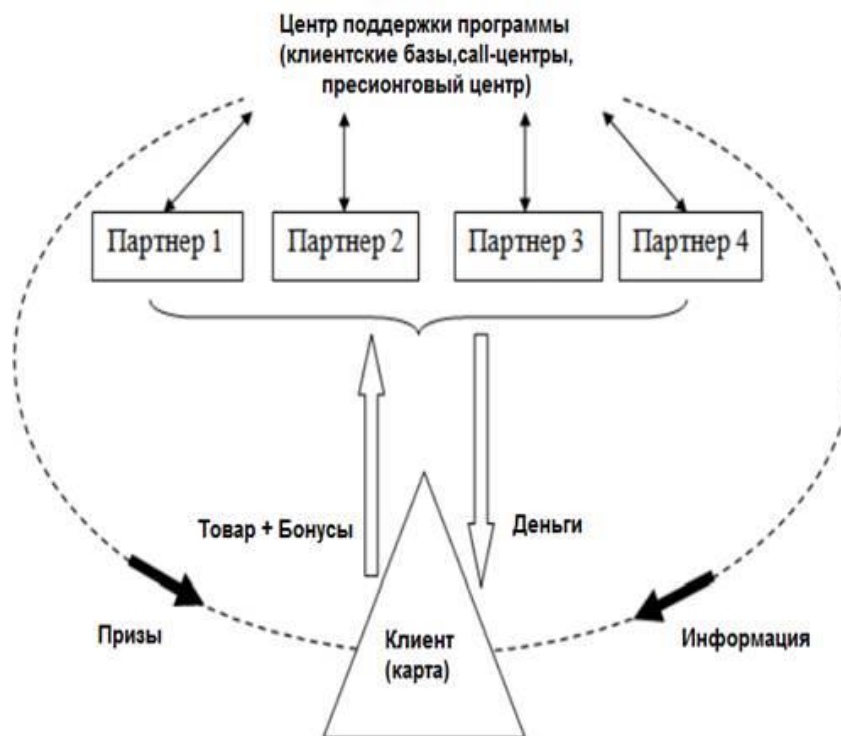


Рис. 19. Схема взаимосвязи партнеров, входящих в коалицию

Обычно, программы лояльности разрабатывают для конкретной торговой компании, выполняющие функции якоря и группируют вокруг себя бутики, рестораны, автосервисы и другие торгово-сервисные предприятия.

Опыт показывает, что клиент не может быть лояльным к якорной коалиционной программе, к одному банку или одной страховой компании, одного ресторана или одному бутику. Его потребности может удовлетворить только пул компаний, соответствующих его ожиданиям и его стилем жизни. Вопрос только в том, чтобы правильно сформировать этот пул и предложить потребителю пакет привилегий.

⁴⁴ Божук, С. Г. [др.] Маркетинг [Текст] / С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик, Т.Д. Маслова, Н.К. Розова, Т.Р. Теор. - СПб., 2012. - 448 с.

В зависимости от типа идентификации клиента программы лояльности делятся на:

- персонализированные;
- неперсонализированные.

Главное отличие таких программ заключается в использовании специальных электронных карт, благодаря которым можно идентифицировать клиента, его действия, изменение в поведении. Если программы лояльности, которые не включают в свой инструментарий - карточки, но могут предоставить возможность «коммуникационного общения» с клиентом, то персонализированные программы дают такую возможность, которая позволяет делать рассылку рекламных сообщений, следить за изменениями в клиентской базе и важны для компании выводы относительно дальнейших маркетинговых действий.

Системы лояльности могут значительно укрепить отношения между бизнесом и клиентами. Получение вознаграждения за покупку товаров или услуг не только побудит клиентов продолжать пользоваться услугами вашего бизнеса, но также позволит им чувствовать себя более ценными для компании, особенно если вознаграждение будет персонализировано⁴⁵. Для достижения этих целей необходимо разработать и внедрить в работу компании систему CRM, благодаря которой можно будет отслеживать транзакции отдельных клиентов и анализировать их потребительские предпочтения и привычки. На основании данной информации компания может персонализовать свое товарное предложение, что позволит ускорить процесс обратной связи с клиентом.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит сущность стратегии CRM?
2. Опишите суть программ лояльности клиентов.
3. Приведите примеры ценовых, неценовых и комплексных программ лояльности.
4. Выделите преимущества и недостатки программ лояльности.

⁴⁵ CRM и системы лояльности клиентов [электронный источник] <https://manzanagroup.ru/information/crm-i-sistemy-loyalnosti-klientov/> (Дата обращения 25.02.2021)

Глава 5. СЕРВИСНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ КЛИЕНТСКИХ ПРОГРАММ

Клиентский сервис - это поддержка, предоставляемая клиентам до, во время и после покупки или использования продуктов или услуг. Высокий уровень клиентского сервиса имеет решающее значение для поддержания существующей клиентской базы и развития бизнеса в целом.

По мнению Филипа Котлера, сервис, или услуги, - любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосуществимое действие, не приводящее к владению чем-либо. Предоставление услуг может быть связано или не связано с материальными продуктами⁴⁶.

Если обращаться за толкованием к толковому словарю русского языка С. И. Ожегова, сервис - это то же, что обслуживание⁴⁷.

Электронная свободная энциклопедия Wikipedia дает следующую трактовку понятию «сервис»: Сервис (от лат. *servio* - быть рабом (невольником), быть порабощенным, в рабстве → лат. *servus*) - 1) служилый, подневольный; находящийся в полном подчинении, зависимый, подвластный; рабский, невольничий; 2) обремененный повинностями; 3) то же, что обслуживание.

Обслуживание клиентов сегодня идет намного дальше традиционной поддержки по телефону или почте. Оно происходит в режиме живого общения в Интернете - через различные виджеты, мессенджеры, социальные сети, функцию обратного вызова и другими способами.

Клиентский сервис - это не просто ответы на вопросы клиента, это важная часть ценностного предложения, которое компания формировала на протяжении всего своего существования.

Основными задачами системы сервиса являются:

1. Консультирование потенциальных покупателей перед приобретением ими изделий данного предприятия;
2. Подготовка персонала покупателя к наиболее эффективной и безопасной эксплуатации приобретаемой техники;

⁴⁶ Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сандерс Дж. Основы маркетинга, 5-е европейское изд. - М.: Вильямс, 2017 - 752 с.

⁴⁷ Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: около 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений, 2020 - 1360 с

3. Обеспечение необходимой технической документацией;
4. Доставка продукции к месту назначения наиболее безопасным способом (с точки зрения минимизации вероятности повреждения товара в дороге);
5. Подготовка изделия к началу работ и демонстрация его покупателю в действии;
6. Оперативная поставка запасных частей, осуществление тесного контакта с изготовителями запасных частей;
7. Сбор и систематизация информации о процессе эксплуатации изделия потребителем (замечания, жалобы, предложения);
8. Разработка предложений по совершенствованию и модернизации техники по результатам анализа;
9. Исследование информации о сервисной работе конкурентов;
10. Формирование категории постоянных клиентов по принципу: «Вы покупаете нашу продукцию - все остальное делаем мы»⁴⁸.

Виды сервиса можно классифицировать следующим образом:

1. По этапам осуществления сервиса:

- 1.1. Предпродажное обслуживание. Данный вид сервиса связан прежде всего с подготовкой продукции к презентации потенциальным и реальным покупателям. Предпродажное обслуживание всегда бесплатное. Он включает 6 основных элементов:

- проверка;
- консервация;
- укомплектование необходимой технической документацией, инструкциями и др. Техническая документация должна быть напечатана на языке страны покупателя, а если в стране имеются большие группы населения, говорящие на разных языках, считается целесообразным издавать документацию специально для них (фирма Massy Ferguson при продаже тракторов для Индии выпускает руководство по эксплуатации на 11 наиболее распространенных языках этой страны)⁴⁹;
- проверка перед продажей;
- демонстрация;
- консервация и передача потребителю.

⁴⁸ Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2017 - 320 с.

⁴⁹ Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. - Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2017 - 600 с.

1.2. Послепродажное обслуживание делится на гарантийный и послегарантийный по чисто формальному признаку: «бесплатно» (в первом случае) и «платно» (во втором). Формальность здесь в том, что стоимость работ, запасных частей и материалов в гарантийный период входит в продажную цену.

2. По содержанию работ:

2.1. Жесткий сервис, который включает в себя все услуги связанные с поддержанием работоспособности, безотказности и заданных параметров работы товара;

2.2. Мягкий сервис, включающий весь комплект интеллектуальных услуг, связанных с индивидуализацией, т. е. с более эффективной эксплуатацией товара в конкурентных условиях работы у данного потребителя.

3. По направленности услуг:

3.1. Прямой сервис объединяет услуги, целевое значение которых predetermined непосредственно предметом торговой сделки и направлено на материальный продукт и пользователя;

3.2. Косвенный сервис обычно направлен не на объект торговой сделки, а на создание благоприятных условий, обеспечивающих долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество⁵⁰.

4. По степени адаптации к потребителям:

4.1. Стандартизированный сервис включает в себя пакет услуг, потребность в которых наиболее часто испытывают клиенты;

4.2. Индивидуальный сервис всегда оригинален. Услуги, входящие в пакет индивидуального обслуживания, опираются на специфику потребностей клиентов.

5. По масштабу:

5.1. Сервис локального характера;

5.2. Сервис регионального характера;

5.3. Сервис национального характера;

5.4. Сервис международного характера⁵¹.

В качестве основные подходы к реализации сервиса можно рассмотреть следующие:

⁵⁰ Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. - Санкт-Петербург: Питер; Питер Пресс, 2017 - 863 с.

⁵¹ Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новг.: НИМБ, 2018 - 320 с.

1. Негативный подход. При таком подходе производитель рассматривает выявленные потребителем дефекты продукта как случайные ошибки. Услуга рассматривается не как деятельность, которая увеличивает ценность продукта, а как ненужные расходы.

2. Исследовательский подход. Особое внимание уделяется тщательному сбору и обработке информации о дефектах продукта для улучшения его качества в будущем.

3. Обязательства поставщика по обслуживанию. Ответственность производителя ограничивается поставкой согласованных запасных частей и аксессуаров в течение гарантийного срока. Скидки на услуги - очень часто используемое решение для организаций, использующих такой подход⁵².

4. Ограниченная ответственность. Производители и поставщики проводят ремонт до истечения гарантийного срока. После этого обслуживание осуществляется независимыми фирмами.

5. Сервис - это средство соревнования. Специалисты сервиса обязаны периодически посещать потребителей, что указывает на возникновение проблем. Цель бизнеса - убедить потребителя в том, что в будущем, когда соответствующему производителю потребуется купить новый товар из ассортимента, ему не стоит даже думать ни о каком другом выборе.

Цель - оптимальное качество. При таком подходе внимание направлено на изучение реальных потребностей и условий потребителей и оптимизацию технических и эксплуатационных показателей продуктов в них.

Сервис рассматривается как важный источник информации о том, почему он вышел из строя, и что нужно сделать, чтобы улучшить продукт, чтобы этого не произошло в будущем⁵³.

В ходе работы автор обнаружил, что система обслуживания должна выполнять поставленные задачи от консультирования потенциальных покупателей перед приобретением ими изделий данного предприятия до формирования постоянной клиентуры рынка. К сожалению, не все эти действия в нашей стране устраивают, но этого мож-

⁵² Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2017 - 544 с.

⁵³ Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. - Москва : Издательство Юрайт, 2019 - 431 с.

но избежать, соблюдая базовый подход к реализации данной услуги и имея в виду ее тенденции и принципы.

Послепродажное обслуживание играет важную роль в формировании качества обслуживания и положительной позиции предприятия в целом, так как именно его качество и перечень предлагаемых услуг влияет на клиента как «хороший», если компания в состоянии предоставить все необходимые услуги по эксплуатации и демонтажу любого изделия. Или «не очень хороший», если компания не имеет комплекса таких услуг или не может себе их позволить, ища только свою выгоду, что сегодня не редкость.

Качество обслуживания - залог профессионального успеха. Мировая практика разработала несколько правил организации эффективного сервиса, суть которых автор рассматривает ниже.

Услугу необходимо обещать покупателю. Другими словами, текст, описывающий содержание услуги, предоставляемой предприятием, должен информировать покупателей об этом сегменте рынка. Сначала следует изучить, какой именно уровень сервиса покупатели этого сегмента считают отличным.

Гарантия обслуживания и его качества должны быть более подробными, чем ожидал покупатель. В этом случае они вызывают положительные эмоции и желание оставаться на связи с источником этих эмоций. Однако даже кратковременные контакты с заказчиком могут развить и закрепить положительную оценку заказчиком сервисной службы компании⁵⁴.

Обслуживающий персонал должен четко понимать, какое качество работы от него ожидается. Для этого необходимо разработать стандарты обслуживания для каждого сотрудника службы.

Внедрение стандартов - незаменимый шаг в развитии любого предприятия. Система внедрения клиентских стандартов обеспечивает основу для предоставления гарантий качества обслуживания, а ориентация на клиентов помогает создать для них наиболее ценные и значимые гарантии.

⁵⁴ Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. - Москва : Издательство Юрайт, 2019 - 526 с.

Стандарты устанавливаются в числовом виде. Для получения этих числовых данных необходимо разработать инструмент, то есть, метод измерения характеристик вещи или процесса.

Естественно, любая компания хочет найти измеримые характеристики обслуживания, которые бы имели самое прямое, а не косвенное отношение к качеству обслуживания. Поскольку невозможно напрямую измерить удовлетворенность клиента или качество обслуживания, необходимо установить параметры стороны, которые близки к реальному качеству и правильному восприятию клиента. И нет общих правил. Для каждого типа услуг могут быть разработаны совершенно разные типы стандартов⁵⁵.

В дополнение к критериям, изложенным в количественной форме, иногда используется оценка качества услуг на основе прямых опросов клиентов. Такие интервью, конечно, помогают компании измерить удовлетворенность клиентов, но обработка этих субъективных значений все же требует численного измерения.

Результатом является набор критериев, которые не отражают фактическую степень удовлетворенности клиентов в действительности, а скорее предусматривают бонусы или штрафы для отдельных отделов компании. Это производственный подход.

С точки зрения клиента, схема разработки критериев почти такая же, как и разработка внутренних критериев, но есть важные отличия.

Клиента не волнует, из каких подразделений состоит компания и как официально структурированы текущие в ней бизнес-процессы. При оценке качества услуг заказчик не анализирует их по-разному, как это делает руководство, со стороны подразделений и бизнес-процессов⁵⁶.

Согласно модели критического общения, на восприятие качества с точки зрения клиента особенно влияют определенные аспекты услуги - так называемые критические контакты между клиентом и сотрудниками предприятия. Именно в эти моменты в голове у клиента формируется оценка качества обслуживания и не имеет значения, что

⁵⁵ Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. В 2-х т. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. - М.: Омега - Л, Эльга, 2017 – 1330 с.

⁵⁶ Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». - Москва: КолосС, 2017 - 246 с.

за этим стоят бизнес-процессы. Компания должна ценить вклад каждого важного контакта, а не бизнес-процессы, чтобы создать структуру неуправляемых критериев.

Ключом к обеспечению качества для клиентов является создание механизма обратной связи. Если на предприятии происходит что-то, что может повлиять на восприятие качества обслуживания, необходимо сразу заметить отклонение цифр от нормативных значений. А если отклонение к худшему, должны приниматься немедленные меры, чтобы остановить снижение лояльности клиентов.

Внедрение критериев клиентов в качестве механизма обратной связи является мощным и эффективным способом оптимизации отношений между предприятием и рынком и определения уровня обслуживания предприятия.

Автор изучил методы исследования клиентского сервиса, то есть *service design*. *Service design* буквально переводится как проектирование клиентского сервиса. Он отвечает на вопрос: «Что компания должна сделать, чтобы ее клиенты были довольны, получали то, что они хотят, и не тратили больше усилия на общение с вами?»⁵⁷

В основе проектирования клиентского сервиса лежит дизайн-мышление (*design-thinking*). Смысл очень прост - что бы компания ни делала, она постоянно должна думать о клиенте, ставить его в центр всего, а при разработке продуктов и услуг должна отталкиваться от решаемых им задач, его потребностей, привычек и образ жизни. Это так называемый «*human centered design*».

При правильном использовании методов сервис-дизайна компания получает следующие бонусы в виде:

- продукции и услуг, которые охотно покупают;
- толпы лояльных клиентов;
- конкурентного преимущества, которое трудно копировать соперникам;
- бренда клиент ориентированной компании;
- потока новых клиентов по рекомендациям.

⁵⁷ Исаченко, И.И. Основы самоменеджмента: Учебник / И.И. Исаченко. - М.: НИЦ ИНФРА- М, 2017 - 312 с.

Первый этап на пути к этому - правильное исследование своих клиентов⁵⁸.

Опросы, интервью, фокус-группы, веб-аналитика могут многое сделать для компании, а именно дать понимание ее клиентов. Но если нужно выяснить, насколько комфортно клиентам работать с этими компаниями, все ли они довольны, как они взаимодействуют с компанией и продуктом, от них будет мало толку.

Для этих целей при проектировании клиентского сервиса используются специальные методы исследования. Автор отобрал самые интересные и простые в использовании инструменты.

8 простых методов исследования клиентов в *service design'e*:

1. Анализ неудобств.

Метод объясняет, где и почему клиентам неудобно работать с компанией и ее продуктами. Неудобства злят людей, вызывают негативные эмоции и создают негативное впечатление о компании и ее продукте. Недовольные клиенты вряд ли вернутся и уж тем более не будут рекомендовать компанию своим друзьям и знакомым. Единственный способ для компании, ориентированной на клиента, - это увидеть и устранить любые неудобства⁵⁹.

Метод помогает:

- выявить критические точки контакта, в которых уходят клиенты;
- сделать ваш сервис интуитивно понятным для клиентов;
- ускорить процесс покупки или оформления заказа.

Использовать метод стоит следующим образом:

- нужно поговорить со своими клиентами - спросить, есть ли что-то неудобное в общении с компанией и работе с ее продуктом;
- посмотреть, как клиенты взаимодействуют с компанией, где у них возникают затруднения;
- проанализировать, на каких этапах люди тратят много своего времени.

Подобный метод подходит для всего - от разработки сайта до общения в офисе с менеджером.

⁵⁸ Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2016 - 272 с.

⁵⁹ Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. - Ростов- н- Дону: Феникс, 2016 - 452 с.

Пример. Аэропорты и вокзалы - это места, где люди проводят много времени в ожидании своих рейсов и поездов. Их физическое и моральное состояние зависит от того, насколько удобно и комфортно людям в этих местах. Необходимо использовать анализ неудобств, чтобы сделать времяпрепровождение человека приятным, а его опыт - исключительно положительными.

2. «Тайный покупатель».

Этот метод очень популярен и полезен при проектировании клиентского сервиса. Поскольку, как правило, он часто используется для оценки того, насколько хорошо выполняют свою работу сотрудники - как они выполняют инструкции. Но пользоваться им нужно, прежде всего, чтобы понять, насколько эти инструкции удобны и насколько они хороши для покупателей. С помощью этого метода компания может получить ценную информацию об опыте работы с клиентами. После того, как человек пройдет весь путь, он сможет сказать что-то очень интересное: что ему понравилось, что не понравилось, что было приятным сюрпризом, что обидело или раздражало⁶⁰.

Метод помогает:

- оценить опыт покупателя;
- определить наиболее важные или отсутствующие точки контакта компании;
- увидеть слабые места в клиентском сервисе;
- собрать ценные идеи для улучшения клиентского сервиса.

Реализовать данный метод и исследовать клиентский сервис своей компании можно следующими способами:

- попросив кого-нибудь из реальных или потенциальных клиентов воспользоваться услугами или продуктом компании;
- поговорить с ним после этого - собирать обратную связь;
- подробно расспросить о том, что человек думал и какие эмоции испытывал в тот или иной момент;
- спросить его, что стоит изменить в продукте или услуге.

Данный метод также подходит для всего. Тайный покупатель - это универсальный метод, который должна использовать любая компания.

⁶⁰ Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. - Москва: Дашков и К, 2016 - 477 с.

Пример. В салонах красоты постоянные клиенты часто теряются. Тайный покупатель должен воспользоваться услугами: ему нужно найти компанию в Интернете, поговорить с менеджером по телефону, найти офис компании, поговорить с сотрудниками и получить необходимую ему услугу. Отзывы тайного покупателя помогут салону понять, что не так с сервисом обслуживания.

3. «5 почему».

Метод 5 вопросов «Почему?» помогает разобраться в проблеме. Его можно использовать отдельно или с другими. Все очень просто: когда клиент дает отзыв о своем опыте взаимодействия с компанией или продуктом, нужно постоянно спрашивать его «почему?». Необходимо задавать 5 вопросов так, чтобы можно было выяснить настоящие причины и мотивы покупателя. Следует снова и снова спрашивать покупателя, почему он сделал это таким образом, а не наоборот. В этом случае клиент обязательно даст интересные и неожиданные ответы⁶¹.

Данный метод помогает:

- разобраться в причинах той или иной проблемы компании;
- посмотреть на проблему с точки зрения клиента;
- понять истинные потребности покупателей;
- оценить точки контакта компании.

Для использования метода потребуется следующее:

- выписать на лист бумаги ситуации или причины, которые создают проблемы;
- спросить клиентов, почему они делают что-либо так, а не иначе;
- повторить свой вопрос 5 раз.

Метод помогает в решении практически любой проблемы компании вне зависимости от того, чем она занимается и какие услуги оказывает.

Пример. Потенциальный клиент заполняет онлайн-заявку на сайте и в какой-то момент уходит, так и не отправив ее. Тут нужно 5 раз спросить его, почему он так сделал, в этом случае можно понять, как повысить конверсию сайта.

⁶¹ Беквит Г. Четыре ключа к маркетингу услуг. - М.: Альпина Паблишер, 2017 - 252 с.

4. «Вопросы в контексте».

Этот метод хорошо работает с предыдущим методом «5 почему». Нужно исследовать своих клиентов в то время, когда они взаимодействуют с компанией или продуктом. Следует наблюдать, как они выполняют те или иные задачи, и сразу же задавать вопросы, когда получается заметить что-то странное, необычное или непонятное. Пока клиент находится в «контексте» компании или продукта, он сможет отвечать на вопросы более точно и честно⁶².

Метод помогает:

- понять мотивы клиентов;
- увидеть возможности для улучшения клиентского сервиса.

Как использовать:

- наблюдайте за тем, как клиенты проходят «путь покупателя»;
- задавать вопросы о причинах того или иного действия клиента прямо во время его выполнения;
- фиксировать все ответы на бумаге и использовать их во время аудита точек контакта компании.

Опять же, этот метод работает практически для любой компании и любого продукта. Нет никаких ограничений. Важно иметь возможность отслеживать клиентов в режиме реального времени.

Пример. Нужно улучшить обслуживание в парикмахерской. Когда приходят клиенты, следует задавать им вопросы в процессе: удобно ли им, или чего-то не хватает, нравится что-либо или нет, как можно сделать лучше?

5. «Мокасины».

Этот метод основан на попытке занять позицию покупателя и пройти его путь от начала и до конца. Нужно подумать о том, кто клиенты компании, как и почему они живут, при каких обстоятельствах обращаются в компанию.

Метод помогает:

- оценить опыт покупателя;
- понять, насколько клиентам удобно использовать продукт или услугу;

⁶² Годин А.М. Маркетинг. Учебник для бакалавров, 12-е изд. - М.: Дашков и К, 2017 - 656 с.

- найти причины возможных возражений клиентов;
- улучшить продукт или услугу.

Использовать можно таким образом:

- нужно проанализировать клиентов и описать их (физические характеристики, образ жизни, мотивация, жизненная ситуация и т.д.);
- нужно войти в образ клиента и попробовать сделать то, что они делают (поиск информации на сайте, заказ товара, установление и включение устройства);
- поиск слабых мест и их изменение.

Метод подходит для тех, кто четко представляет, кто его клиенты⁶³.

Пример. Если покупателями супермаркета являются люди, живущие далеко от города, высока вероятность, что они будут покупать продукты раз в неделю и в больших количествах. Для них следует предусмотреть возможность докатить тележку до стоянки или до ближайшей автобусной остановки. Также было бы плюсом, если бы компания согласовала с автоперевозчиком организацию маршрута от супермаркета до места проживания людей.

6. «Думать вслух».

Понять мысли человека легко - достаточно просто попросить его произносить их вслух. Это полезный и очень простой метод исследования покупателей. Не нужно задавать клиентам слишком много вопросов и получать от них информацию. Достаточно попросить их мыслить вслух во время выполнения той или иной задачи, то есть рассказывать все, что приходит в голову в этот момент⁶⁴.

Метод помогает:

- лучше понять клиентов;
- увидеть то, что было незаметно ранее;
- определить важные точки контакта компании;
- оценить опыт покупателя (его мысли и эмоции).

Как использовать:

- попросить клиента сделать что-нибудь (оформить онлайн-заказ, использовать по назначению устройство);

⁶³ Жигилий Е. Мастер звонка. Как объяснять, убеждать, продавать по телефону. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018 - 352 с.

⁶⁴ Карасев А. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ. Учебник и Практикум. - М.: Юрайт, 2017 - 324 с.

- попросить его говорить вслух все, что он думает в этот момент;
- фиксировать и анализировать все, что было сказано клиентом.

Формально, нет каких-то рамок использования метода. Но нужно понимать, что не все клиенты и далеко не в каждой ситуации согласятся поделиться своими мыслями.

Пример. Метод лучше всего работает при тестировании сайтов. Достаточно показать клиенту прототип сайта и попросить его говорить то, что он думает, при выполнении каких-либо задач.

7. Наблюдение.

Покупателям и клиентам не нужно знать, что за ними наблюдают. Метод очень старый, но он редко используется в маркетинговых исследованиях. Технически это очень просто использовать. Основная проблема - это интерпретация информации, которую можно собрать во время наблюдения⁶⁵.

Метод помогает:

- проследить и оценить путь клиента;
- посмотреть, как клиент взаимодействует с компанией и продуктом;
- понять, как можно улучшить продукт, и какую дополнительную услугу предложить клиентам.

Как использовать:

- наблюдение за клиентами;
- фиксирование все их шагов и действий;
- по возможности нужно делать зарисовки;
- нужно отмечать все странные и необычные действия;
- после нужно нарисовать ситуации, за которыми проходило наблюдение, и попробовать понять причины и мотивацию клиентов.

Подходит метод для всего, что можно физически наблюдать (в т.ч. видеокамеры, вебвизор и т.п.).

Пример. Наблюдение за клиентами поможет магазину одежды понять, почему одни вещи продаются плохо, а другие хорошо. Необходимо наблюдать, как люди ходят по залу, на что обращают внимание, как себя ведут. Может они просто не заметили ту или иную вещь, либо целый стеллаж.

⁶⁵ Мелкиян О.М. Поведение потребителей. Учебник. - 4-е изд. - М.: Дашков и К., 2018 - 280 с.

8. Интервью.

Любое маркетинговое исследование следует начинать с интервью. Интервью - ближе всего к традиционному маркетингу. Но в сервис-дизайне он занимает свое место среди методов исследования клиентов. В сервис-дизайне важна любая информация, поэтому для хорошего собеседования заранее подготовленного списка вопросов всегда недостаточно. Нужно всегда прислушиваться к тому, что говорит человек, и задавать дополнительные вопросы⁶⁶.

Метод помогает:

- узнать особенности, потребности и модели поведения целевой аудитории;
- определить критические требования к клиентскому сервису компании;
- найти перспективные направления в сервисе и разработке новых продуктов.

Как использовать:

- нужно составить список основных вопросов (топик-гайд);
- включить в него как можно больше вопросов об образе жизни человека, его привычках, ценностях, критериях принятия решений о покупках;
- начинать нужно с вводных, легких, вопросов, чтобы «разогреть» человека;
- не нужно ограничиваться вопросами из списка - всегда нужно стараться задать дополнительные и уточняющие вопросы;
- использовать необходимо открытые («Что вы думаете о нашем продукте?») вместо закрытых («Вам нравится наш продукт?») вопросов.

Интервью - это базовый и универсальный метод исследования клиентов. Он наиболее понятен как маркетологам, так и самим исследуемым клиентам. Использовать его можно в любом исследовании.

Пример. Когда происходит открытие кофейни, необходимо провести серию интервью с потенциальными клиентами. Нужно спросить их, что им нравится и не нравится в таких заведениях, чего им не хватает, какие места они предпочитают и почему. Это помо-

⁶⁶ Синяева И.М. Практикум по маркетингу: Практикум / Синяева И.М., Земляк С.В., Синяев В.В. - М.: Дашков и К, 2016 - 240 с.

гает лучшие понять клиентов, узнать их желания и потребности, составить их портреты.

Чтобы достичь отличного результата в виде успешных идей для компании и обслуживания клиентов, нужно помнить одно важное правило - всегда думать о своих клиентах и помнить, что клиенты, это машины для покупки, а настоящие люди с своими привычки, образом жизни, ценностями и потребностями. Это необходимо, чтобы клиентам было удобно и комфортно работать с компанией.

Качественный клиентский сервис - серьезное конкурентное преимущество. Это главный стратегический фактор, влияющий на прибыль. Если компания не будет придерживаться высоких стандартов в этой области, она не сможет сохранить клиентов и финансовые показатели. Сервис должен быть безупречным. Кроме того, его следует постоянно пересматривать, контролировать и улучшать.

Сотрудникам службы поддержки клиентов необходимы профессиональные навыки, чтобы обеспечить качественную поддержку клиентов в компании.

Клиентский опыт интернет-магазина во многом зависит от профессионализма обслуживающего персонала. Это те, кто взаимодействует с клиентом после использования клиентами сайта. Чрезвычайно важен правильный способ общения между сотрудниками, умение представить продукт и его преимущества, умение разрешать конфликтные ситуации.

Список обязательных навыков:

1. Внимание. Необходимо уделять полноценное внимание каждому отдельному клиенту, прислушиваться к мнению, следить за выражениями и речью, откликами. Иногда пользователи высказываются косвенно или полностью неточно. В таких случаях следует мыслить глубже и стараться предугадывать посыл.

2. Сдержанность. Даже в самых сложных обстоятельствах сотрудники должны быть максимально сдержанными. Необходимо терпеливо выслушать пожелания, потребности и проблемы покупателя, подробно разобраться в каждом вопросе и дать актуальный грамотный совет. Есть разные категории людей. Однако указывать на дверь, так и не разрешив проблему, стоит лишь в крайних случаях (агрессивное поведение, неадекватные требования и запросы).

3. Уравновешенность и стрессоустойчивость. Представители службы поддержки должны сохранять спокойствие и не сбиваться с пути в любой ситуации, включая давление.

4. Лаконичность. Любая проблема целевой аудитории требует четкого и незамедлительного решения. Не стоит обременять покупателя абстрактными историями и непонятными словами. Правильный подход к проблеме - полезные и краткие рекомендации. Сотрудники должны говорить простым и понятным языком без сложной терминологии, которая может быть неправильно истолкована.

5. Глубокие познания продукта. Квалифицированный специалист всегда хорошо знает продукт - его характеристики, особенности, принципы работы. Это обязательное условие. Отсутствие таких знаний у сотрудников вызывает недоверие целевой аудитории и отрицательно сказывается на репутации компании.

6. Позитивный настрой. Общение с сотрудниками должно быть позитивным, мягким в формулировках, с упором на обслуживание клиентов. Пример нейтрального ответа: «Заказ не может быть отправлен, потому что товара нет в наличии». Добавьте позитивный тон: «Извините, мы не можем отправить сейчас. Но мы обязательно резервируем его для вас и сообщим вам, как только он появится на складе». Конечно, второй вариант работает более эффективно.

7. Рациональная оценка времени. Нужно уделять достаточно внимания клиенту, но не переходить определенную черту. Если вопрос пользователя выходит за рамки возможностей сотрудника, лучше передать его более опытному коллеге или вежливо проинформировать об этом собеседника. В таких случаях неуместно тратить время и откладывать ответы на другие вопросы.

8. Способность читать эмоции. Банальное непонимание часто приводит к потере клиента. Поэтому необходимо усвоить основные принципы поведенческой психологии и осознать эмоциональное состояние виртуального собеседника. Об этом можно судить по подробностям разговора. Это поможет найти другую точку зрения и персонализировать процесс.

9. Дар убеждения. Язык - одна из составляющих искусства убеждения. Квалифицированные специалисты умеют убеждать клиента в том, что компания может предложить лучший вариант решения проблемы.

10. Упорство. Готовность к добросовестной проработке задач - главное качество представителя службы поддержки. Нужно превосходить ожидания и предоставлять помощь в тот момент, когда она необходима.

11. Актерские задатки. Время от времени в любом интернет-магазине случаются сбои, системные проблемы и другие непредвиденные ситуации. В таких случаях важно сохранять спокойствие, уметь не подавать вид, что есть проблема, или быть уверенным в ее скорейшем решении. Актерское мастерство особенно полезно при работе с недовольными и возмущенными клиентами.

12. Правильное закрытие сделки. Общение должно заканчиваться положительной нотой, стараясь сделать все возможное, чтобы решить проблему клиента. Покупатель должен чувствовать, что его проблема решена или будет решена в ближайшее время.

13. Стремление к саморазвитию. Желание учиться и совершенствоваться - это навык, который нужен работникам всех отделов. Без него эксперт не сможет удовлетворить текущие потребности и запросы целевой аудитории.

При отборе кандидатов для работы в службе поддержки рекомендуется проверить их на присутствие этих навыков, задать наводящие вопросы, чтобы оценить их потенциальные возможности. Также имеет смысл контролировать старых сотрудников. Оптимальный вариант - мотивация на хорошее выполнение поставленных задач и обучение необходимым профессиональным навыкам. Автор предлагает разобрать эти аспекты более подробно.

Обучение и мотивация персонала

Персонал - лицо компании. Успех, вероятно, исходит от команды, каждый член которой искренне любит свою работу, доволен вознаграждением за свою работу и стремится к высоким результатам. Здоровая среда, адекватный уровень участия и мотивации, а также наличие мотивационных целей влияют на работу в команде. Мотивация и вовлеченность персонала включает в себя 8 факторов, все из них отражены на (рис. 20).



Рис. 20. Факторы вовлеченности и мотивации сотрудников

Одна из ключевых задач руководителя – разработать и внедрить эффективную систему мотивации для команды. Мотивирующие факторы побуждают сотрудников повышать качество работы и уровень обслуживания покупателей.

Что конкретно стоит предпринимать:

1. Озвучивать общие цели, идеи и ценности бренда;
2. Ставить акцент на роли каждого сотрудника в реализации целей;
3. Проводить регулярные встречи, собрания, совещания, поддерживая открытый диалог с подчиненными;
4. Выявлять слабые точки и приоритетные направления для развития;
5. Разработать программу поощрений;
6. Оценивать текущую деятельность персонала по методу «360

градусов» (каждый работник проверяется на соответствие занимаемой должности в процессе опроса его окружения - непосредственного начальника, коллег, клиентов).

Вознаграждать сотрудников нужно за особые способности и достижения. Призы могут быть публичной благодарностью, званием лучшего сотрудника, материальным и нематериальным бонусом, подарком. В качестве нефинансового стимула можно предложить медицинскую страховку, путевки, абонемент в фитнес-зал, билеты в кино, различные курсы и семинары с перспективой карьерного роста. Вдохновляющая программа предусматривает и организационные нюансы - обустройство рабочих зон и зон отдыха в офисе, открытие столовой, управление тренажерным залом.

Сотрудники, которым предоставлено мотивированное и комфортное рабочее место для достижения результатов, работают более эффективно, чем сотрудники компаний, не практикующих методы мотивации. Система поощрений помогает поднять прибыль компании, сформировать здоровое чувство конкуренции и развить творческий потенциал.

Второй важный аспект - непрерывное систематическое образование. Любые знания нужно постоянно уважать и совершенствовать. Это касается и специалистов, которые уже знают, имеют базовые навыки и показывают хорошие результаты.

Основные цели обучения - улучшить имеющиеся навыки и получить новые знания. Для повышения профессионализма персонала используются разные методы обучения:

1. Конференции;
2. Семинары;
3. Онлайн-курсы;
4. Деловые игры;
5. Тренинги;
6. Мозговые штурмы с моделированием проблемных ситуаций;
7. Чтение специализированной литературы.

Когда есть необходимость в обучении персонала определяется уровень затрат, которые необходимы для осуществление данного обучения. После согласования необходимой суммы начинается разработка программы обучения, которая должна быть комплексной и понятной для каждого сотрудника.

Система обучения подразумевает использование определенных форм, видов и методов обучения. Выбор того или иного метода или формы зависит различных факторов, таких как: цели организации, кадровая политика, характеристики обучающегося персонала, бюджета компании на развитие персонала.

Формы обучения персонала:

1. Индивидуальное и групповое;
2. Внешнее и внутреннее;

Внешнее обучение - это обучение по долгосрочным академическим программам образовательных учреждений или специализированных многоуровневых программ учебных центров.

Внутреннее обучение проводится в помещениях компании или в помещениях специального назначения.

Метод обучения персонала - ориентированный на достижение дидактических целей способ организации учебно-познавательной деятельности работника с заранее определенными:

1. Задачами;
2. Уровнями познавательной активности;
3. Учебными действиями и ожидаемыми результатами».

Выбор методов обучения персонала зависит от множества факторов, основными из которых являются: цели обучения, ожидаемые результаты обучения, индивидуальные особенности обучаемых и многие другие.

Методы обучения классифицируются на:

- а) пассивные и активные;
- б) индивидуальные и групповые;
- в) с отрывом от производства и без отрыва от производства;

К пассивным (традиционным) относятся:

1. Лекции;
2. Семинары;
3. Учебные видеофильмы и другие.

Эти методы являются распространены при передаче и закреплении знаний.

При активных методах обучения большое внимание уделяется именно практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений. В настоящее время распространены:

1. Тренинги;
2. Программированное обучение;
3. Групповые обсуждения;
4. Деловые и ролевые игры и другие.

К наиболее распространенным методам обучения на рабочем месте относятся:

1. Наставничество;
2. Метод усложняющихся заданий;
3. Смена рабочего места;
4. Направленное приобретение опыта;
5. Производственный инструктаж;
6. Метод делегирования ответственности и другие методы.

К основным методам обучения вне рабочего места относятся:

1. Чтение лекций;
2. Проведение деловых игр;
3. Разбор конкретных производственных ситуаций;
4. Проведение конференций и семинаров;
5. Формирование групп по обмену опытом;
6. Создание кружков качества и другие методы.

Следующий этап - это самостоятельное обучение. Завершением процесса считается получение результатов, полученных в результате проведенного обучения. Наиболее объективным методом оценки эффективности обучения и наличия от него финансовой отдачи является метод экспертных оценок. Решающее мнение здесь остается за экспертом. Для этого собирается предварительная информация, которая измеряет уровень эффективности обучения. С ее помощью эксперт выявляет, насколько увеличился потенциал сотрудников, а главное, как это влияет на эффективность производства. Эффективное обуче-

ние должно улучшить финансовые показатели продукта, иначе его стоимость не оправдана.

К критериям результативности относятся:

1. Объем знаний и умений, приобретенных работником. Чтобы оценить этот параметр, применяется форма отчетности по прошедшему обучению. Она дает возможность увидеть уровень развитости и углубления базовых знаний, связанных с профессией.

2. Эффективность предлагаемых профильных инноваций и рацпредложений. На основе приобретенных навыков и новых знаний по профессии сотрудники предлагают инновационные решения, направленные на оптимизацию их работы или всего предприятия. Эксперт их исследует и делает выводы.

3. Эффективность работы каждого конкретного работника после обучения. Эксперт анализирует рост производительности, увеличение количества производимой продукции, рост уровня продаж в производственном секторе, за который отвечают обученные сотрудники.

4. Удовлетворение руководства. По истечении месяца руководителю предлагается заполнить анкету с профильными вопросами, в результате которых эксперт сделает вывод по уровню удовлетворенности.

Кроме того, эксперт анализирует уровень сокращения временных и финансовых затрат. Поэтому оценка эффективности обучения персонала - это надежный способ целесообразность и эффективность обучения.

Процесс от принятия решения до получения результатов обучения персонала представлен на (рис. 21).

Считается целесообразным, сосредоточение внимания сотрудников службы поддержки на следующих аспектах:

1. получаемые теоретические и методические знания, необходимы для выполнения непосредственных обязанностей;

2. необходимо вырабатывать навыки применения полученных знаний;

3. необходимо вырабатывать сознательный самоконтроль;
4. знание и применение нормы поведения на рабочем месте;
5. коммуникабельность;
6. использование техники убеждения покупателей;
7. реализация правил переписки и живого общения;
8. выработка метрик клиентской удовлетворенности.

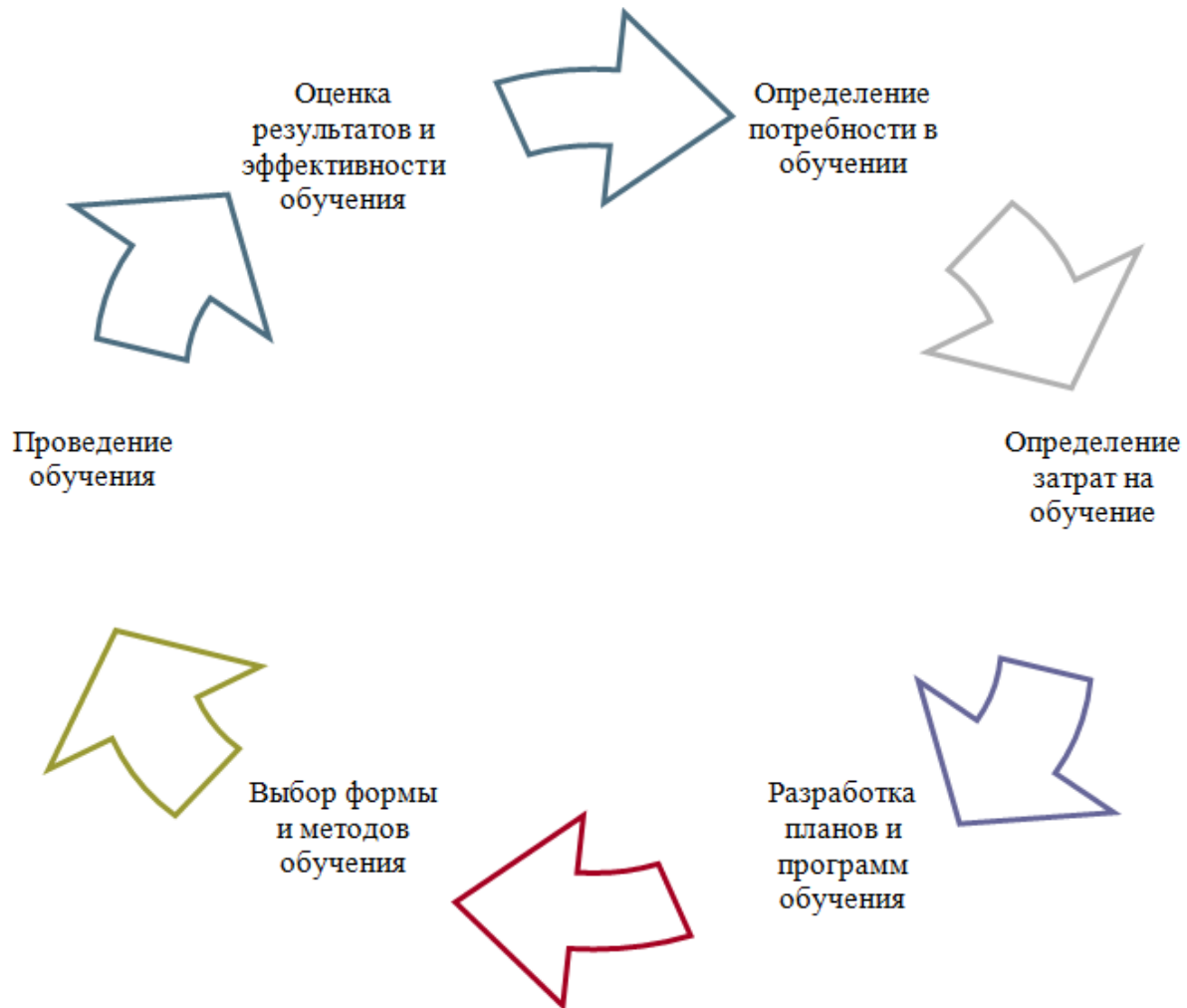


Рис. 21. Процесс осуществления обучения персонала

За новыми сотрудниками желательно закреплять опытных наставников, которые помогут им освоить базовые умения. Для поддержания эффективной работы необходимо постоянное развитие, основанное на постановке измеримых целей на ближайший период, составлении и реализации планов. Изменять и улучшать стоит применя-

емые стандарты обслуживания, структуру отдела, каналы коммуникации, рабочие инструменты, процедуры, процессы и стандарты.

База знаний с четкими правилами общения с клиентами, актуальная информация о товарах/услугах компании помогает развиваться в правильном направлении. Желательно разработать регламент переезда с обязательной проверкой основных теоретических знаний.

Систематическая работа по созданию качественного клиентского опыта и улучшению сервиса - прямой путь к высокому доверию и лояльности потенциальных покупателей. Качественный сервис выгодно отличает продавца от конкурентов и значительно увеличивает процент конверсии в продажи.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем роль маркетинга взаимоотношения и взаимодействия с потребителями на рынке B2B?
2. Каковы параметры качества обслуживания клиентов?
3. В чем сущность модели «отдачи от взаимоотношений»?

Глава 6. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ КАК ФАКТОР СОХРАНЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Удовлетворение покупкой - соответствие ожиданий потребителя реальным эксплуатационным характеристикам товара. Если характеристики товара окажутся ниже ожидаемых, покупатель испытает негативные эмоции от приобретения. В случае соответствия реальных качеств товара с заявленными производителем или продавцом, покупатель ощущает удовлетворение. Когда характеристики товара превосходят ожидания потребителя, последний испытывает чувство восхищения. От степени удовлетворения покупателя зависят его решение о повторной покупке и отзывы о ней среди друзей и знакомых⁶⁷.

Исходя из вышесказанного, для удовлетворения покупателя важно правильное информирование его о товаре. Реклама производителя должна быть достоверной и отражать реальные и вероятностные характеристики товара. Существует практика, когда продавцы осознанно занижают свойства товара для того, чтоб покупатель получил гарантированное удовольствие от покупки.

Действия после покупки. Удовлетворение или разочарование потребителя определяют его последующие действия. Если он доволен покупкой, то, вероятнее всего, приобретет оправдавший его ожидания товар еще раз⁶⁸.

Как правило, у неудовлетворенного покупателя совсем другая реакция. Он стремится или избавиться от несоответствующего товара, вернув его в магазин, или стремится поделиться с окружающими своим негативным опытом. Некоторые неудовлетворенные качеством товара покупатели пишут жалобы в адрес компании-производителя; или, если сочтет, что его права были нарушены, обратится за помощью к юристу или в другие учреждения. В конце концов, покупатель просто откажется от приобретения этой марки в будущем и поделится своим недовольством с друзьями и знакомыми. В этих случаях продавец не сумел удовлетворить потребителя.

⁶⁷ Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сандерс Дж. Основы маркетинга, 5-е европейское изд. - М.: Вильямс, 2017 - 752 с.

⁶⁸ Наумов, В. Н. Поведение потребителей : учебник / В.Н. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 345 с.

Удовлетворение - это ощущения, возникающие у человека, сравнивающего свои предварительные ожидания и реальные качества приобретенного товара (или результаты его использования).

В случае, когда эксплуатационные характеристики товара не соответствуют ожиданиям потребителя, он испытывает разочарование от данного приобретения. Если свойства продукта соответствуют ожидаемым, покупатель испытывает чувство удовлетворения.

Если действительные качества товара превосходят заявленные при покупке характеристики, то степень удовлетворенности потребителя еще выше, он полностью доволен покупкой.

Таким образом, становится понятно, что лояльность потребителя формируется исходя из ценности товара для него. По мнению Майкла Лэннинга, каждая компания-поставщик должна стремиться к *предложению* как можно более высокой *ценности* и созданию наилучшей *системы доставки ценностей*⁶⁹.

Но при этом, компании, ориентированные на потребителя, как правило, не стремятся достичь максимального удовлетворения потребителей от покупки их товаров за счет снижения цен или вводя дополнительные бесплатные услуги. Такая стратегия нерентабельна. Поэтому современные компании стараются увеличивать прибыльность другими методами (модернизация процесса производства, дополнительные инвестиции в исследования и разработки).

Современные компании в целях увеличения доходов, выделяют значительные ресурсы для поиска и привлечения новых потребителей. Для этого *определяются потенциальные целевые группы потребителей, проводится их классификация* и разрабатываются методы *привлечения внимания* покупателей. Компании-производители готовы тратить много времени и финансов для точного определения своего целевого потребителя. Имея понимания о том, кто является целевой аудиторией, разрабатываются рекламные компании и определяются способы и каналы их распространения. Следующая задача – отработать поток потенциальных покупателей, которые действительно могут стать выгодными для компании *клиентами*, ранжирование и превра-

⁶⁹ Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сандерс Дж. Основы маркетинга, 5-е европейское изд. - М.: Вильямс, 2017 - 752 с.

щение их в реальных потребителей. И, наконец, заключительная цель – удержать клиентов, что возможно только при сохранении с ними взаимовыгодных отношений.

Значительное количество компаний терпит убытки преждевременного разрыва отношений с потребителями, когда в погоне за новыми покупателями теряют прежних клиентов. И тут важно контролировать уровень отступничества, показывающий отношение покупателей, которые отказываются от дальнейшего сотрудничества, к общему количеству клиентов данного поставщика. Так, например, американские компании мобильной связи ежегодно теряют до 25% клиентов, что влечет убытки в размере от \$2 млрд до \$4 млрд⁷⁰.

Во-первых, компании стоит определить и измерить коэффициент удержания потребителей. Для Интернет сайтов показателем удержания может быть стабильное количество просмотров, лайков, репостов. Для средних специальных и высших учреждений – это может быть соотношение поступивших абитуриентов и выпускников. В случае, если наблюдается увеличение показателя коэффициента удержания, компании следует установить причины, по которым происходит отток клиентов, выявить недочеты и устранить их.

Во-вторых, требуется оценить риски от преждевременного ухода потребителей, определить, как данная ситуация скажется на прибыли компании. Предприятию необходимо подсчитать, во что ей обойдется предотвращение «отступничества» клиентов. Если речь идет об отдельно взятых клиентах, т.е. их количество не велико, упущенная прибыль будет равна той прибыли, которую компания смогла бы получить, сохранив данных клиентов. Но в данном случае следует оценить, насколько будет целесообразна трата ресурсов на удержание клиентов. Если же наблюдается сильный отток клиентов, то такого рода расходы обычно оказываются существенно меньше упущенной прибыли. Чтобы не допускать увеличение показателей коэффициента «отступничества», компаниям следует уделять пристальное внимание на контроль изменения оценок потребителями качества товаров и предоставляемых услуг.

⁷⁰ Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сандерс Дж. Основы маркетинга, 5-е европейское изд. - М.: Вильямс, 2017 - 752 с.

Удовлетворенный покупатель надолго сохраняет лояльность определенной торговой марке, готов поддерживать производителя, покупая его продукция, причем не только уже проверенные им товары, но и пробовать новинки. Лояльный клиент невольно становится рекламным агентом компании, хорошо отзываясь как о самом производителе, так и о выпускаемых товарах, поддерживает все предложенные активности; он не обращает внимание на конкурентов и их рекламу, менее чувствителен к уровню цены на товар. Такие клиенты готовы помочь компании, предлагая новые идеи относительно товара или услуг; транзакционные издержки, связанные с обслуживанием лояльного покупателя, значительно ниже аналогичных расходов для новых потребителей, так как для первых сделки носят рутинный характер. Таким образом, компания должна регулярно анализировать показатели степени удовлетворенности потребителей.

Руководству компаний следует с вниманием относиться к обратной связи, поступающей от клиентов, анализировать входящую информацию, что позволит вовремя оценить те или иные недочеты в предлагаемых товарах и услугах, и своевременно устранить их, тем самым сократив возможные финансовые потери в будущем. По данным К. Элбрехта и Р. Цемке, установлено, что от 54% до 70% обратившихся в компанию клиентов в случае адекватной реакции на их жалобы сохраняют отношения с поставщиком. Этот показатель увеличивается до 95%, если клиент уверен в том, что его претензии будут удовлетворены максимально быстро, и к его мнению прислушаются. Покупатели, жалобы которых были мгновенно удовлетворены, расскажут об этом (в среднем) пяти знакомым.

Таким образом, становится понятна важность сохранения существующих клиентов и поддержание их лояльности к компании. Однако, данный процесс требует существенных вливаний ресурсов организации. Так, в основном, затраты на привлечение новых клиентов в несколько раз превысят затраты на их удержание, если своевременно определить причину возможного оттока клиентов. В среднем компании ежегодно теряют около 10% своих клиентов. Сокращение на 5% коэффициента ухода потребителей увеличивает прибыль компании на 25-85%. Очевидно, что со временем уровень доходов покупателей

возрастает, что положительно отражается на прибыли компании (естественно, в том случае, если ей удастся удержать клиентов)⁷¹.

Существует два способа удержания потребителей:

Первый способ – создать такие условия, при которых клиентам не захочется уходить к другим поставщикам или пробовать новый товар, то есть создать оптимальное соотношение цена-качество, чтобы потребитель был финансово заинтересован в покупках у данного продавца. К примеру, к таким условиям можно отнести интересную для клиента систему скидок, когда покупатель понесет потери при переходе на другого поставщика.

Второй способ – это достичь полного удовлетворения потребителя предлагаемыми услугами или товарами, когда клиенту не будет интересен аналогичный товар конкурента, так как его полностью устраивает существующее сотрудничество. При этом, основной целью маркетинга взаимодействия с такими клиентами будет заключаться в создании максимального клиентского капитала, который представляет собой сумму всех ценностей создаваемых для клиента.

В качестве элементов формирования клиентского капитала можно выделить: капитал ценности товара, капитал торговой марки (марочный капитал) и партнерский капитал⁷².

Капитал ценности товара представляет собой оценку полезности товарного предложения, которую осуществляет клиент, основываясь на восприятии собственной выгоды по отношению к его стоимости. Факторами определяющими ценностный капитал являются: качество, цена и удобство пользования продуктом. Капитал товарной ценности имеет большее значение при определении клиентского капитала, если товар относится к категории дифференцированного, направленного на конкретный клиентский сегмент.

Марочный капитал представляет собой оценку клиентом самой торговой марки компании. Данная оценка в большей степени носит

⁷¹ Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сандерс Дж. Основы маркетинга, 5-е европейское изд. - М.: Вильямс, 2017 - 752 с.

⁷² Депутатова, Е. Ю. Системный подход к исследованию покупательского поведения и обслуживания в розничной торговле: монография / Е. Ю. Депутатова, С. Б. Ильяшенко. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 122 с.

субъективный характер и зависит от личных ценностей клиента. Факторами определяющими капитал торговой марки являются: уровень осведомленность покупателя о марке, его отношение к марке и восприятие нравственной позиции марки. Основное влияние марочного капитала на клиентский оказывается, если товар относится к категории массового, не требующего существенного дифференцирования.

Капитал партнерских отношений тесно связан с понятием лояльности клиента к торговой марке, и не зависит от субъективных и объективных оценок ее качеств. Факторами определяющими партнерский капитал выступают: программы поддержания лояльности клиента, специальные программы приоритетного обслуживания клиента, программы создания клиентских сообществ, просветительские программы для потребителей. Капитал партнерства приобретает особую важность, когда на первый план выходит персональное взаимодействие с клиентом.

Таким образом, удовлетворенный клиент это клиент, в течение продолжительного времени приносящий доход организации, который превышает приемлемые издержки фирмы по его привлечению, продажам и обеспечению сервисом.

Оценка удовлетворенности потребителей

В соответствии с имеющимися международными стандартами менеджмента качества (ISO 9001, СТ РК ИСО 9001, API Q1, ISO TC 29001, ISO IEC 17025 и др.), организация должна осуществлять оценку степени удовлетворенности своих покупателей. Наиболее простым и распространенным методом является анкетирование покупателей. В рамках данного исследования возможно определение следующих показателей, характеризующих удовлетворенность клиента:

- индекс NPS (Net Promoter Score) - индекса готовности клиента рекомендовать, то есть советовать товар друзьям, знакомым, коллегам, а также покупать повторно;
- коэффициент лояльности (CLI);
- коэффициент удовлетворенности клиента (CSI).

Главным достоинством расчета *индекса NPS* является простота: респондентам задается только один вопрос - о его готовности рекомендовать приобретенный продукт свои знакомым, коллегам и т.д.

Степень готовности определяется по 10-балльной шкале. На основании полученных оценок можно выделить следующие уровни удовлетворенности:

- «критики», оценки составили от 1 до 6;
- «нейтральные клиенты», с оценками 7 и 8;
- «сторонники», те кто поставил оценки 9 и 10⁷³.

Однако, данная методика имеет существенные недостатки. В первую очередь это касается того, что готовность рекомендовать не раскрывает в полной мере удовлетворенность покупателя. Кроме того, NPS не дает долгих и устойчивых результатов во времени, не позволяет просчитать доход от клиента в перспективе и т.п. Еще один момент касается психологии покупателя: так люди избегая абсолютных величин, более чаще выбирают средние баллы – 7-8. По этой причины, получается, что большой разницы между «сторонниками» и «критиками» нет, то есть разница между баллами 8-9 и 6-7 с точки зрения восприятия опрашиваемого невелика.

Поэтому измерение индекса NPS эксперты рекомендуют дополнить подсчётом индексов лояльности и удовлетворенности.

Для определения *индекса лояльности (CLI)*, респонденту целесообразно задать следующие вопросы:

- Насколько вероятно Ваше повторное обращение к нам?
- Насколько вероятна Ваша положительная оценка нашей компании при ее обсуждении с друзьями, коллегами?
- Насколько вероятно, что наша компания будет Вами рекомендована своим друзьям, коллегам?

Ответы определяются также по 10-балльной шкале. На основании результатов высчитывается средневзвешенное по всем трём вопросам.

В целом, индекс лояльности даёт более четкое представление о том, какого типа лояльность отличает существующих потребителей.

В случае, если полученный результат характеризует не высокий уровень лояльности, целесообразно обратиться к *индексу удовлетворенности (CSI)*.

⁷³ Как измерить любовь клиентов? [электронный источник] http://journal.best4service.ru/kak_izmerit_lyubov_klientov (Дата обращения 05.03.2021)

Для его определения респондентам необходимо задать такие вопросы как:

- Насколько в целом Вас удовлетворяет сотрудничество с нашей компанией?
- Насколько наша компания соответствует Вашим ожиданиям?
- Насколько наша компания соответствует Вашему представлению об идеальной компании?

Первый вопрос определяет соответствие требуемым потребностям клиента, второй – базовым, третий – восхищающим.

Далее также высчитывается средневзвешенное значение результатов по всем вопросам. Это даёт возможность делать выводы о том, что необходимо клиенту в первую очередь, на что обратить внимание маркетологам и какие принять меры по работе с брендом.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит суть понятия «удовлетворенность покупкой»?
2. Каковы факторы, определяющие удовлетворенность покупателя?
3. Каковы способы удержания клиентов?
4. Раскройте понятие «клиентский капитал».
5. В чем суть методик определения уровня удовлетворенности клиента?

Глава 7. ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ

В современных предприятиях наряду с изучением и поддержанием отношений с клиентами, все большее внимание уделяется повышению лояльности персонала самих компаний. Данный аспект, выступающий как один из основных факторов формирования успеха компании, привел к появлению отдельного раздела маркетинга взаимоотношений – внутреннего маркетинга.

Концепция внутреннего маркетинга предполагает, что к сотрудникам (персоналу) нужно относиться как к клиентам, т.е. с концентрацией внимания на его интересах, а не только как к «инструменту» достижения целей организации и ее руководства, который может быть заменен в любой момент⁷⁴.

Реализация концепции внутреннего маркетинга базируется на следующих основных элементах:

- формирование мотивированного на достижение общего результата компании и удовлетворенного собственным положением в организации персонала;
- реализация клиентоориентированного подхода в работе компании в целом и во всех ее структурных подразделениях;
- применение целевого маркетингового подхода и конкретных маркетинговых инструментов к организационной структуре и деятельности компании;
- обеспечение взаимодействия всех структурных подразделений компании, что предполагающего нацеленность на достижение общего конечного результата.

Основной причиной такого пристального внимания к внутреннему маркетингу является понимание того, что «кадры решают все». Лояльный персонал не только лучше работает, но и становится рекламным агентом компании, распространяя свое положительное отношение не только на работодателя, но и на предлагаемые ими товары или услуги. Основным целевым аспектом внутреннего маркетинга является систематизация информации о степени удовлетворенности сотрудников, как базовой предпосылки удовлетворения потребностей потенциальных клиентов организации.

⁷⁴ Синяева, И. М. Маркетинг услуг / Синяева И.М., Романенкова О.Н., Синяев В.В., - 2-е изд. - Москва :Дашков и К, 2017. - 252 с.

Таким образом, внутренний маркетинг можно идентифицировать как комплекс маркетингового инструментария, обеспечивающего формирование у сотрудников некоторой степени приверженности ценностям и миссии компании.

Внутренний маркетинг направлен на постоянное совершенствование деятельности компании в следующих направлениях⁷⁵:

- мотивация сотрудников на достижение высокого качества обслуживания клиентов;
- планомерный поиск и привлечение новых высококвалифицированных сотрудников;
- постоянное повышение профессиональных умений и навыков персонала;
- оптимизация процесса взаимодействия структурных подразделений компании для достижения единых (для компании) стратегических целей.

Современные компании при подборе персонала уделяют внимание не только на соответствие профессиональных знаний и умений предполагаемой должности, но и на возможность кандидата стать частью «команды». Для повышения лояльности персонала уделяется большое внимание развитию внутреннего бренда компании, что позволяет достичь желаемого поведения сотрудников, принятие и поддержание ими ценностей компании.

Эти и другие направления деятельности компании, которые специалисты определяют как элементы внутреннего маркетинга, предполагают решение определенных задач:

- 1) мониторинг информации по следующим направлениям:
 - изучение уровня удовлетворенности персонала в компании;
 - изучение данных о современных тенденциях на рынке труда;
 - определение необходимых компетенций для соответствия соискателей претендуемым должностям;
 - определение дополнительных каналов поиска квалифицированных кадров.

⁷⁵ Внутренний маркетинг персонала – лояльность руководителя и мотивация сотрудников [электронный источник] <http://new-marketing.ru/articles/> (Дата обращения 05.03.2021)

- 2) работа с персоналом компании по направлениям:
 - планомерного повышения и совершенствования качества обслуживания клиентов;
 - обеспечения взаимодействия сотрудников друг с другом в рамках выполнения своих обязанностей;
 - повышение «командного духа» посредством организации различных совместных мероприятий и т.п.;
- 3) информирование сотрудников компании по направлениям:
 - миссия, цели и задачи компании и определяющая роль каждого сотрудника в их достижении;
 - формирование стратегии компании;
 - выработка решений в рамках оперативного, тактического и маркетингового планирования.
- 4) разработка и реализация механизмов определяющих организационную культуру компании, включающих:
 - клиентоориентированность;
 - согласованность миссии и стратегии компании;
 - позиционирование роли руководства;
 - учет потребностей и мнений персонала и т.п.
- 5) организация управленческого механизма, направленного на:
 - формирование деловых и доверительных отношений между руководством и сотрудниками компании;
 - разработку регламентированной системы повышения квалификации персонала;
 - выработку системы критериальной оценки эффективности работы каждого сотрудника;
 - адаптацию организационной структуры компании к требованиям рынка;
 - обеспечение процесса планирования в компании.

Для выполнения данных задач, в рамках организации управленческой деятельности компании, целесообразно выделить ответственных сотрудников, которые будут заниматься вопросами внутреннего маркетинга и реализовывать свою деятельность в тесном сотрудничестве с работниками службы персонала компании.

В настоящее время специалисты различают несколько типов организации внутреннего маркетинга⁷⁶.

В качестве наиболее распространенного типа организации выступает *создание целостного подразделения по внутреннему маркетингу*, как отдельной структуры компании. Это может быть большой департамент или небольшая служба, но базовым фактором для них будет являться рассмотрение остальных сотрудников компании как клиентов. При этом каждый этап работы всех подразделений должен изучаться на предмет определения механизмов повышения качества работы как самого подразделения, так и организации в целом.

Следующий тип организации внутреннего маркетинга предполагает *концентрацию усилий (в том числе, маркетинговых) всей организации на повышение эффективности работы отдельного департамента или группы сотрудников*. Такой тип будет наиболее востребован в случае выполнения определенным структурным подразделением приоритетной для компании задачи в определенный период времени (например разработки нового товара), а все остальные подразделения призваны обеспечить данному подразделению максимально комфортные условия на данный период времени.

Еще один тип предполагает, что *все сотрудники организации обучены маркетинговым инструментам и применяют их в своей работе*. В этом случае компания одновременно выступает и в роли «маркетолога» и в роли «рынка», на который направлены действия маркетолога. При этом, внутренний маркетинг должен обеспечить непрерывное повышение эффективности процессов взаимодействия организации, ее департаментов и отдельных сотрудников. И особое значение приобретает позиционирование руководства организации и/или внутреннее позиционирование организации в целом.

Рыночная ситуация предполагает создание и выделение отличительных аспектов деятельности компании, обеспечивающих ей определенный уровень конкурентоспособности. Данный процесс называется позиционированием и является одной из важнейших задач маркетологов предприятия. При этом, можно говорить как о внешнем по-

⁷⁶ Архипова Н.И., Абаев А.Л. Внутренний маркетинг как эффективный инструмент кадрового менеджмента в организации. Вестник РГГУ. Серия Экономика. Управление. Право. 2016;(3):65-75.

позиционировании, предполагающем формирование мнения клиентов, так и о внутреннем, ориентированном на сотрудников и формирующим корпоративную культуру компании.

Внутреннее позиционирование важно как для уже действующих сотрудников, так и для потенциальных, что обусловлено следующими моментами:

- интересная, известная, заботящаяся о своих кадрах организация дает большую мотивацию сотрудникам сохранить свое рабочее место и не переходить к конкуренту;

- наличие кадрового резерва, предполагающего возможность замены определенных категорий работников;

- наличие конкурсного отбора, связанного с большим количеством желающих устроиться на работу в такую интересную организацию.

Внутренний маркетинг способствует тому, чтобы при приеме кого-либо на работу оценивались не только профессиональные качества кандидата, но и его черты характера, соответствующие (или противоречащие) корпоративной культуре организации, ее миссии и позиционированию. Но главное, что важно с точки зрения управления персоналом, – это возможность и желание применить маркетинговый подход (т.е. использование маркетинговых инструментов при организации работы персонала) к управлению персоналом. Для этого можно предложить следующий алгоритм действий:

- определение лояльности сотрудников компании;

- детализированное исследование существующих потребностей сотрудников на всех уровнях структуры;

- анализ, группировка и оценка выявленных потребностей;

- градация сотрудников в зависимости от выявленных потребностей;

- осуществление внутреннего позиционирования (т.е. в некотором смысле пропаганда ценностей, стратегии и продуктов компании);

- мотивация сотрудников на доведение ценностей компании, и соответственно продвижение продукции компании до клиентского рынка.

Изучение потребностей персонала – это постоянный исследовательский процесс, который должен охватывать все этапы работы конкретного работника с самого начала его трудовой деятельности на предприятии. Данную работу должен осуществлять HR-департамент

(отдел кадров) совместно с департаментом (или сотрудником), отвечающим за внутренний маркетинг. В задачи маркетологов в этом случае входят разработка инструментария исследования, проведение исследования, обработка и анализ результатов. Совместно с HR-департаментом необходимо разрабатывать рекомендации для руководства по наиболее эффективному мотивированию сотрудников на повышение качества их работы⁷⁷.

Наиболее распространенным и доступным инструментарием исследования является анкетирование персонала. Для получения качественного результата анкета должна включать несколько блоков вопросов. В качестве основных блоков анкеты могут выступать:

- факторы, удовлетворяющие и мотивирующие работников (заработная плата, наличие и условия иных выплат, социальный пакет; организация рабочего места, график работы и другие условия);

- возможность самореализации работника (долгосрочность контракта, стабильность условий труда, возможность карьерного роста, участие в формировании и реализации стратегии компании и другие возможности);

- комфортность структуры компании, определяющей взаимоотношения сотрудников (горизонтальная, вертикальная, диагональная);

- видение сотрудника по условиям работы;

- отношение к работе коллег и руководства.

Анкетирование должно быть направлено как на работающих сотрудников, так и на кандидатов, претендующих на те или иные должности в компании.

В результате можно заранее или в случае возникновения необходимости ответить на вопросы соответствия кандидата или работника требованиям к конкретной должности. Так, среди прочих вопросов исследование может ответить на вопросы, связанные с наиболее эффективным использованием сильных качеств отдельных сотрудников. Например, определить, кто может работать в отделе продаж, т.е. взаимодействовать с клиентами, а кому лучше предложить работу, не связанную с непосредственным контактом с клиентами.

⁷⁷ Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала : учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 382 с.

Анкеты, разрабатываемые в рамках системы внутреннего маркетинга можно разделить на несколько категорий:

1. анкета для уже имеющих сотрудников;
2. анкета для сотрудников-кандидатов на другую должность;
3. анкета для потенциальных кандидатов.

Вопросы в анкете носят как закрытый (уже имеются определенные варианты ответов), так и открытый характер. Наибольшая целесообразность заключается в использовании именно открытых вопросов, т.к. работник/кандидат может дать развернутый вариант ответа на поставленный вопрос. При небольшом количестве работающих лучше всего обеспечить полную анонимность анкетирования.

Немаловажное значение имеет также возможность ранжирования ответов, что позволяет изучить различия в предпочтениях разных категорий персонала и отдельных сотрудников. Так, для некоторых сотрудников, возможно, первостепенное значение имеет постоянный рост заработной платы, например на уровне инфляции, а для других более важное значение имеют социальный пакет и его качественное улучшение.

Результатом анкетирования является оценка соответствия потребностей конкретного сотрудника и эффективности его работы в зависимости от занимаемой позиции и возложенных на него функций. Данная оценка основывается на критериях и параметрах, разрабатываемых в компаниях самостоятельно с учетом конкретной ситуации.

По результатам исследования мнений персонала в компании может быть внедрена некая форма CRM системы (Customer Relationship Management), которая должна обеспечить налаживание обратной связи с сотрудниками и демонстрировать высокую эффективность взаимодействия, т.к. через различные мероприятия, в том числе направленные на мотивацию сотрудника, в нем формируется первоначальная лояльность, которую необходимо грамотно регулировать различными способами.

Рационально выстроенная политика управления лояльностью сотрудников имеет прямое воздействие на их рабочую деятельность. Высокий уровень лояльности обеспечит увеличение эффективности экономических показателей и поспособствует в достижении поставленных организации целей. На рисунке 22 представлены основные методы управления лояльностью сотрудников предприятия.

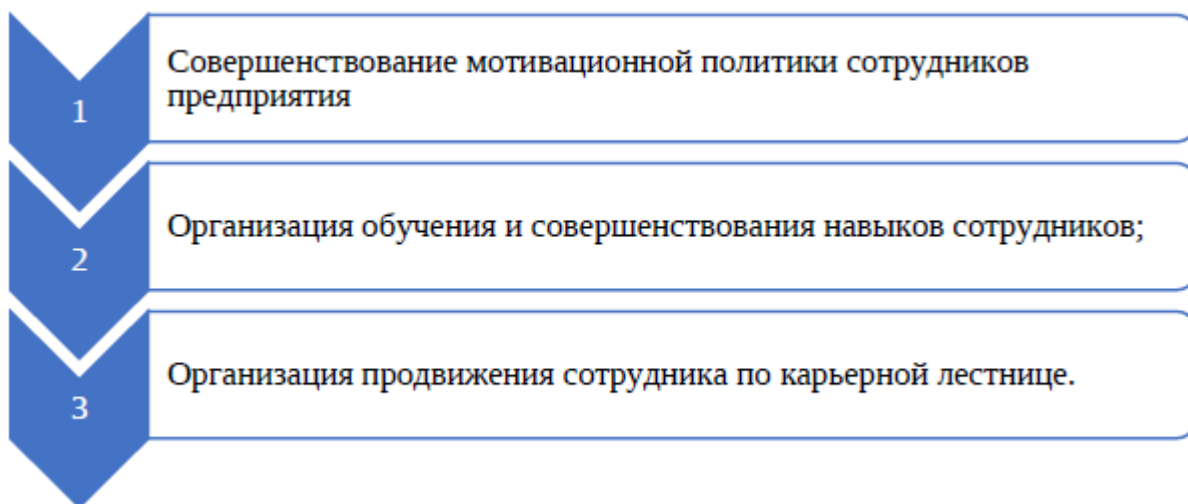


Рис. 22. Методы управления лояльностью сотрудников предприятия

Ключевую роль в данной системе играет мотивационная политика. При управлении лояльностью персонала мотивацию следует расценивать как процедуру внешнего влияния на сотрудника, побуждающего к достижению поставленных целей предприятия⁷⁸. Чтобы замотивировать персонал, используется два подхода:

- внешнее влияние на сотрудника с целью получить результат от определенных поступков;
- развитие требуемых мотивов благодаря воспитанию и обучению.

В первом подходе формируется внешняя мотивация персонала, а во втором – внутренняя. Для достижения высокой степени лояльности следует обеспечить развитие внутренней мотивации.

При формировании мотивации персонала акцент на внутренней составляющей позволит достичь уменьшения зависимости работника от влияния руководящих лиц, увеличивая самомотивацию. Ученые выделяют несколько ключевых индикаторов формирования внутренней мотивации персонала:

- развитие положительного отношения к рабочей деятельности;
- формирования заинтересованности в рабочем процессе;
- развитие дружеских отношений внутри коллектива;
- выявление новых идей, которые совершенствуют предприятие;
- развитие идентификации персонала с организацией;

⁷⁸ Малиц, Е.М. Лояльность персонала в организации как объект социологического анализа // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. – 2018. – №3 (Том 12). - С. 57- 60.

- отсутствие зависимости от дополнительного стимула, обеспечивающего рост эффективности⁷⁹.

Успешная мотивационная политика современного предприятия складывается из двух вышеописанных подходов к мотивации сотрудников. При этом многие из организаций всё же отдают предпочтение развитию внешней мотивационной политики, так как она побуждает к соблюдению ожидаемого рабочего поведения. Такая мотивация выражена в стимулировании рабочей деятельности персонала.

На современном рынке встречается два ключевых подхода к стимулированию рабочей деятельности:

- Денежное/неденежная форма стимулирования, которая называется материальным;
- Моральная форма стимулирования, выраженная либо материальным, либо психологическим стимулированием.

На сегодняшний день наиболее распространённым способом мотивации сотрудников является регулирование заработной платы. Чтобы достичь высокой степени лояльности сотрудников, необходимо формировать оплату их рабочей деятельности в зависимости как от достигнутых индивидуальных показателей, так и коллективных. Это вызывает необходимость достоверно оценивать проделанную работу каждого работника⁸⁰.

Также сильное влияние на персонал оказывает материальное неденежное стимулирование, которое формируется исходя из социальной политической сферы предприятия. К такому виду мотивации относят:

- организация питания и проезда сотрудников за счет предприятия;
- предоставление возможности пользоваться услугами организаций социальной сферы;
- оплата (возможно частичная) отдыха персонала;
- обеспечение льгот на дошкольные организации, предоставление продукции по льготной стоимости и пр.

Также существенное влияние на уровень лояльности сотрудни-

⁷⁹ Харский, К.В. Эффективное вознаграждение менеджера по продажам // Управление продажами. – 2018. – №6. – С. 366-374.

⁸⁰ Заводчиков, С.В. Методы управления персоналом // Институт управления и оценки бизнеса. Учебные материалы для студентов и аспирантов [электронный источник] <http://investobserver.info/metody-upravleniya-personalom/> (Дата обращения 02.05.2021).

ков оказывает обучение персонала и совершенствование его практических навыков. Повышение профессиональной квалификации подготавливает сотрудника к исполнению новых производственных функций и заданий и его повышению по карьерной лестнице. Помимо этого оно позволяет избежать конфликтной ситуации внутри личности, которое было бы вызвано несоответствием запросов к рабочей деятельности сотрудника. Помимо этого повышение квалификационных навыков сокращает вероятные экономические издержки предприятия.⁸¹

Сегодня в практике организации можно встретить различные инструменты совершенствования рабочей силы, основные из них представлены в таблице 4.⁸²

На сферу применения деятельности, направленной на повышение квалификации сотрудников, влияет несколько факторов:

- вид рабочей деятельности;
- непостоянность и сложность рыночной ниши;
- накопленный опыт сотрудника и уровень его образования;
- организационная структура.

Таблица 4

Основные инструменты совершенствования рабочей силы

Классификация	Инструмент
Уровень взаимодействия между учеником и обучающим	Изложение информации/диалог/ самостоятельная рабочая деятельность
Ресурс знаний	Словесный/наглядный/практический подход
Решение нравоучительных задач	Подготовительный этап к восприятию/разъяснение/фиксирование
Подход к обучению ученика и участию обучающего	Объяснение и иллюстрация/репродуктивные, проблематичные, частично-поисковые и экспериментальные подходы
Подход к соединению полученных навыков	Аналитика/сравнение/обобщение/классификация/синтактический подход
Переход от незнания к знанию	Индукция/дедукция/традукция

⁸¹ Виноградова, Ю.Л. Оценка лояльности персонала как способ осуществления управленческих воздействий [Текст] // Концепт. - 2017. – №1. - С.2-9

⁸² Гришина, В.А. Мотивация персонала в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия [Текст] // Социально-экономические явления и процессы. – 2019. – №1. – С. 53-56.

В обучении нуждается как новый персонал, только принятый в коллектив, так и сотрудники, уже работающие на предприятии, потребность которых возникает из-за изменений в их привычной рабочей деятельности или переходом на новую ступень карьерной лестницы. Вторая ситуация подразумевает повышение квалификации работника⁸³.

Так же процесс формирования лояльности включает в себя организацию продвижения сотрудника по карьерной лестнице. Составление плана карьеры сотрудника подразумевает выявление конкретных целей и программы повышения его квалификации, которая расширит потенциал и сформирует запрашиваемые навыки. Это требуется для того, чтобы после обучения сотрудник мог встать на желаемое рабочее место и использовать полученные знания как для достижения миссии компании, так и для закрытия собственных потребностей.

Организация продвижения сотрудника по карьерной лестнице учитывает вероятные возможности, способности и желания работника, сопоставляя их с целями и миссией предприятия. Она представляет конкретный план пути повышения уровня его квалификации. С этапа принятия сотрудника в коллектив и до момента предполагаемого увольнения его рабочие обязанности должны двигаться по карьерной лестнице либо в горизонтальном, либо в вертикальном направлении. В таблице 5 представлены основные этапы организации продвижения сотрудника по карьерной лестнице⁸⁴.

⁸³ Александрова, Н.А. Повышение степени удовлетворенности трудом как направление кадровой политики организации [Текст] // Аграрное образование и наука. Издательство: Уральский государственный аграрный университет (Екатеринбург). – 2016. – №2.

⁸⁴ Гаудж, П. Исследование мотивации персонала. [Текст]: Пер. с англ. / Гаудж Питер. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2018. – 392 с.

Таблица 5

Основные этапы организации продвижения сотрудника по карьерной лестнице

Лицо, продвигаемое по карьерной лестнице	Этапы планирования продвижения сотрудника
Работник	<ul style="list-style-type: none"> - выбор изначальной направленности рабочей деятельности; - подбор предприятия и желаемой вакансии; - ориентация на предприятии; - анализ потенциала и составление плана продвижения; - осуществление продвижения.
Менеджер по работе с персоналом, Внутренний маркетолог	<ul style="list-style-type: none"> - анализ потенциала сотрудника при трудоустройстве; - предоставление рабочего места; - анализ результатов работы и стремления работника; - отбор в резерв; - дополнительное обучение; - проекты, затрагивающие работу с резервом; - развитие сотрудника; - следующий цикл продвижения.
Линейный руководитель	<ul style="list-style-type: none"> - анализ результатов работы и стремления работника; - подготовка и реализация продвижения; - предоставление вариантов стимулирования; - предоставление вариантов продвижения.

Также современному предприятию необходимо прилагать усилия к формированию кадрового резерва, который также укрепляет уровень лояльности сотрудников. Под кадровым резервом понимается намеренно выделенная категория сотрудников, имеющих требуемые индивидуальные, профессиональные, деловые навыки и способных занять определенную должность. Находясь в данной группе, у сотрудника растет мотивация к дальнейшей деятельности в рамках именно этого предприятия, так как ему предоставляется возможность повышения квалификационных навыков, предоставление более ответственных поручений и продвижение по карьерной лестнице.

Таким образом, рассмотрев способы регулирования уровня лояльности сотрудников предприятия, еще более явной становится взаимосвязь организации и сотрудника.

Со стороны работника лояльность состоит из четырех ключевых составляющих: стаж работы, поддержка ценностей и стремлений предприятия, справедливая организация рабочей деятельности. Здесь лояльность воспринимается с точки зрения тенденции социального ориентирования поведения. Поступки работника во время реализации рабочего процесса идентифицируют степень его лояльности.

Со стороны организации лояльность состоит из других элементов: подход и отношение к рабочей деятельности работника, положительная динамика экономических показателей по результатам его труда, стабильность кадрового потенциала. Если оценивать лояльность предприятия относительно подхода к управлению сотрудниками, то её понимают как уровень внутренней подготовленности к их защите и обнаружению нелояльных кадров.

Определяющими критериями являются индивидуальная степень заинтересованности работника, связанная со стимулированием к рабочему процессу и качественному выполнению обязанностей, и потенциал лояльности.

Именно мотивация к увеличению показателей эффективности труда оказывает положительное влияние на динамику доходов и расходов организации, ведь заинтересованные сотрудники предлагают новые подходы к привычным процессам, что высоко ценится на современном рынке⁸⁵.

Но, к сожалению, множество организаций допускают ряд ошибок при построении системы управления лояльностью. Рассмотрим ключевые из них.

1. Недостаток должного уровня знаний у отдела управления кадрами о концепции управления лояльностью сотрудников.

Если кадровая служба недостаточно проинформирована о возможных подходах и способах повышения уровня лояльности, она не сможет в должной степени удовлетворить ожидания персонала.

2. Отсутствие единого понимания термина лояльность сотрудников.

Из-за того насколько различны представления о лояльности сотрудников и её влиянии на результаты их рабочей деятельности, до

⁸⁵ Валуженич, Н. Коммерческая тайна: предпринимательство и лояльность персонала / Н. Валуженич. – М.: КноРус, 2019. – 750 с.

сих пор не сформирован единый подход к управлению лояльностью, из-за чего это отражается на управлении персоналом в целом и влияет на выбор методов к регулированию лояльности, исходя из того, как сама организация понимает данный термин. Так на сегодня сложилось несколько направлений повышения уровня лояльности: регулирование системы безопасности, регулирование кадрового потенциала (являющиеся наиболее популярными), регулирование показателей эффективности рабочей деятельности сотрудников⁸⁶.

3. Невосприятие степени влияния взаимосвязи лояльности сотрудников и показателей экономической эффективности организации в целом.

Если руководство не понимает, как лояльность коллектива влияет на результаты их рабочей деятельности, то оно не предпринимает никаких усилий по её совершенствованию.

4. Применение ограниченного количества подходов к оценке степени лояльности сотрудников.

При анализе лояльности сотрудников предприятия чаще всего применяется лишь два метода:

- Проведение анкетирования, которое позволяет измерить степень удовлетворенности в количественных показателях;
- Исследование текучести кадров, демонстрирующее динамику и масштаб текучести. Некоторые организации рассматривают причину ухода персонала.

5. Применение ограниченного количества подходов к регулированию лояльности сотрудников.

Чаще всего организации делают акцент на анализе степени удовлетворенности сотрудников. Но важно понимать, что термин «лояльность» захватывает намного больше сфер, чем просто удовлетворенность.

6. Отсутствие единого алгоритма развития степени лояльности сотрудников.

Создание определенной концепции регулирования степени лояльности персонала организации предоставляет возможность совершенствовать свою рабочую силу и увеличивать показатели эффектив-

⁸⁶ Гордейко, С.Г. Управление лояльностью персонала на базе системного подхода [Текст] // Мотивация и оплата труда. – 2016. – №2. – С. 94-109.

ности работы сотрудников, укрепляя качество предоставляемых продуктов или услуг⁸⁷.

На рисунке 23 представлен процесс регулирования лояльности сотрудников.

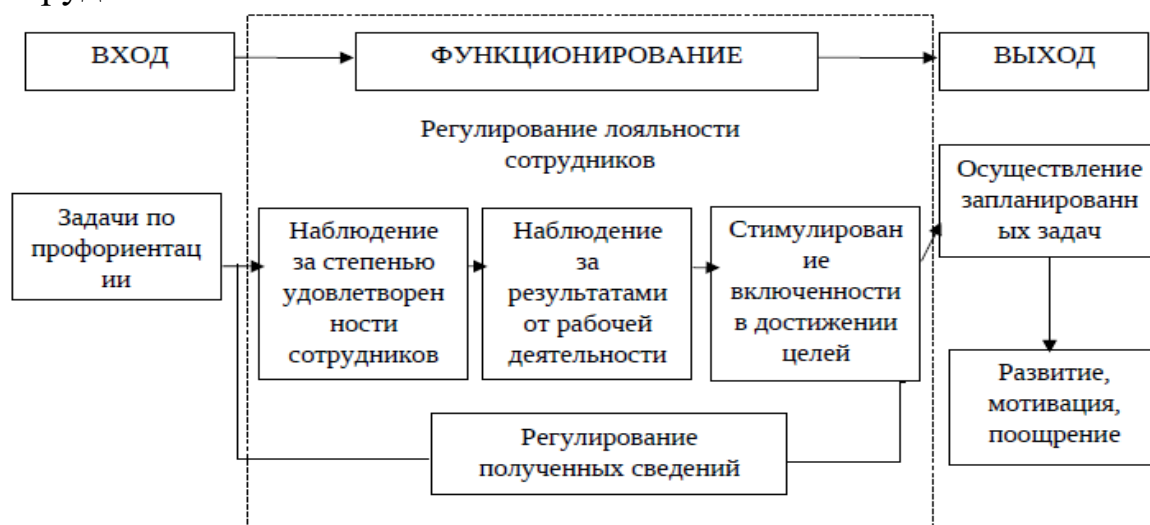


Рис. 23. Процесс регулирования лояльности сотрудников

Рассмотренный процесс имеет тесную связь с управлением кадровой политикой организации, потому что включает в себя развитие сотрудников, их стимулирование и поощрение, наблюдение за результатами от рабочей деятельности, которые в итоге влияют на степень удовлетворенности коллектива в целом и каждого из работников по отдельности⁸⁸.

Выстраивая правильную систему регулирования степени лояльности персонала, предприятия имеет прямое влияние на их поведение, что увеличивает эффективность рабочего процесса и положительно сказывается на экономических показателях организации.

Вопросы для самоконтроля

1. В чет состоят партнерские отношения внутри организации?
2. В чем состоит влияние различных категорий работников на работу с клиентами?
3. Раскройте сущность понятий «удержание персонала» и «лояльность персонала».

⁸⁷ Мельникова, Е.В. Лояльность персонала в обеспечении стратегической устойчивости организации // *Universum: экономика и юриспруденция*. – 2020. – №7-8.

⁸⁸ Гаудж, П. Исследование мотивации персонала. [Текст]: Пер. с англ. / Гаудж Питер. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2018. – 392 с.

Глава 8. МАРКЕТИНГ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ

Ключевым фактором успеха организации на промышленном рынке является эффективность и надежность взаимоотношений с партнерами. Данные факторы непосредственно влияют на то, какую продукцию фирма предложит покупателям, также на её сбытовую и ценовую политику. Следовательно, важным и актуальным в настоящее время является проведение комплексного анализа взаимоотношений с поставщиками и поиск путей их совершенствования⁸⁹.

Прежде, взаимосвязь с поставщиками носила однообразный характер, и поэтому управление связью осуществлялась лишь на операционном уровне. Однако в 80-х годах отношения стали реформироваться в целую систему, которая охватывала весь комплекс взаимосвязи между организацией и поставщиком, а именно: установление, поддержание и развитие отношений (SRM - Supplier Relationship Management - «система взаимодействия с поставщиками»)⁹⁰.

После реформ в отношениях с поставщиками, управление взаимоотношениями переросло в тактическую функцию компании, и в реальное время во многих компаниях решения о выборе подрядчиков, становлении с ними отношений являются сферой ответственности высшего начальства. Последующее становление взаимоотношений с подрядчиками видится в образовании новых моделей управления взаимоотношениями в цепи поставки продукта от изготовителя к финальному покупателю (SCM - Supply Chain Management - «управление цепочками поставок»).

SCM представляет собой процесс организации планирования, исполнения и контроля потоков сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, а также обеспечения эффективного и быстрого сервиса с помощью получения оперативной информации о перемещениях товара. С помощью SCM решаются задачи координа-

⁸⁹ Сысоева Т.Л., Зимина М.Г. Особенности маркетинга взаимоотношений с поставщиками на промышленном рынке// Управленец. — 2014. — № 6. — С. 49-53.

⁹⁰ SRM система — что это? Supplier Relationship Management System или управление взаимоотношениями с поставщиками [электронный источник https://fogsoft.ru/press_center/articles/what-is-srm-supplier-relationship-management/] (Дата обращения 15.03.2021)

ции, планирования и управления процессами снабжения, производства, складирования и доставки товаров и услуг⁹¹.

В цепочке поставок участвуют как сама организация, так и все поставщики и потребители товаров (рис. 24).



Рис. 24. Участники «Supply Chain Management»

Цепочка поставок представляет собой множество звеньев, связанных между собой информационными, денежными и товарными потоками. Цепочка поставок начинается с приобретения сырья у поставщиков и заканчивается продажей готовых товаров и услуг клиенту. Одни звенья могут полностью принадлежать одной организации, другие компаниям-контрагентам (клиентам, поставщикам и дистрибьюторам). Следовательно, в цепочку поставок всегда входят несколько организаций (рис. 25).

⁹¹ Управление цепью поставок (SCM) : учеб. пособие / сост. П. П. Крылатков, М.А. Прилуцкая. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018.— 140 с.

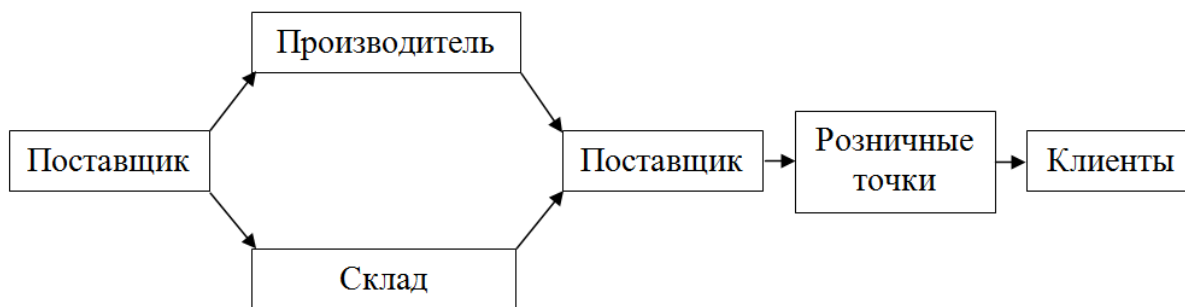


Рис. 25. Процесс управления цепочками поставок (SCM)

В конце XX в. появилась новая, расширенная концепция DCM (Demand Chain Management - управление цепью спроса), которая объединила в себе концепции SCM и CRM.

«Управление цепью спроса (DCM) - это набор практик, нацеленных на управление и координацию всей цепочки спроса, начиная от конечных покупателей и следуя через всю цепочку к поставщикам поставщиков»⁹².

В основном, используемые технологии управления взаимоотношениями с клиентами ориентированы на обеспечение процесса автоматизации систем маркетинга, продаж и обслуживания клиентов. DCM является одним из существенных решений компании, которое позволит связать традиционные системы CRM и SCM путем синхронизации деятельности отделов продаж и маркетинга с операциями в цепи поставок (закупочной, производственной и распределительной логистикой).

В своем роде, данный подход являлся революционным, поскольку он объединил категории «маркетинг» и «логистика» в одну систему. Концепция DCM позволяет координировать коммерческое направление деятельности компании посредством назначения единого руководителя по управлению цепочкой спроса (коммерческий директор).

В целом, управление цепочкой спроса в системе взаимоотношения с покупателями можно определить как совокупность взаимосвязанных элементов:

⁹² Концепция DCM или управление цепью спроса [электронный источник] <http://rosinvest.com/page/koncepcija-dcm-ili-upravlenie-cerju-sprosa/> (Дата обращения 15.03.2021)

- создание спроса на продукцию;
- получение заказа;
- определение специфики заказа;
- поиск поставщиков в соответствии со спецификой заказа;
- получение необходимых материалов;
- выполнение заказа.

Целью концепции DCM является формирование конкурентных преимуществ компании за счет обеспечения более тесного взаимодействия маркетинга и логистики. Однако, многие организации, до сих пор, придерживаются традиционного подхода разделения данных функций в рамках оргструктуры, что не позволяет им вырабатывать эффективные схемы удовлетворения покупательского спроса, адекватные потребностям рынка.

Так, потребители все чаще требуют индивидуализированных решений, предъявляют повышенные требования к скорости и качеству доставки, предпродажному и послепродажному обслуживанию, что обуславливает необходимость интеграции вышеназванных функций под единым управлением. Эта необходимость возрастает с насыщением рынка товарами, ростом конкуренции и повышением чувствительности потребителей к скорости реакции компании на спрос и качеству обслуживания.

Как результат объединения маркетинга и логистики внутри предприятия должно быть создание такой стратегии формирования цепи спроса, которая позволила бы доставлять товар, удовлетворяющий потребностям клиента, наиболее эффективным способом.

В рамках концепции DCM можно выделить три основных аспекта: *содержательный, организационный и инструментальный*⁹³.

С точки зрения *содержания* концепция DCM представляет собой деятельность компании, направленную на удовлетворение потребностей клиентов с сохранением высокой ценности предоставляемых товаров и услуг.

С точки зрения *организации* DCM является структурным элементом системы интегрированной логистики компании, который должен

⁹³ Сергей И.К. DCM: основные положения концепции управления цепью спроса [электронный источник] https://www.elitarium.ru/dcm_upravlenije_serju_sprosa/ (Дата обращения 15.03.2021)

четко реагировать на возможные изменения рыночного спроса и обеспечивать высокий уровень качества обслуживания покупателей.

В *инструментальном* аспекте DCM представляет собой объединение функций маркетинга и логистики при доминировании клиентоориентированного менеджмента, в рамках которого, все действия компании, направленные на обеспечение конкурентных преимуществ должны вырабатываться и управляются из единого центра.

Вертикальная и горизонтальная интеграция цепями поставок

Развитие компании в рамках реализации концепции управления цепями поставок (SCM) предполагает построение такой цепи, которая в должной мере соответствовала бы потребностям фирмы. Ключевыми аспектами конфигурирования цепи поставок являются:

- направление формирования цепи поставок;
- количество звеньев цепи поставок контролируемых компанией;
- степень важности контролируемых организацией звеньев цепи поставок;
- количество связей с другими организациями;
- теснота существующих связей.

В качестве направлений формирования цепи поставок можно выделить два основных: вертикальная и горизонтальная интеграция. Данные варианты интеграции позволяют конфигурировать цепь поставок и координировать её функционирование⁹⁴.

При *вертикальной интеграции* компания сама контролирует все звенья цепи поставок. При *горизонтальной интеграции* звенья цепи поставок могут принадлежать разным владельцам, что потребует больших усилий для координации работы всей цепи. Наиболее оптимальным вариантом в рамках горизонтальной интеграции является формирование между предприятиями партнёрских отношений, перерастающие порой в стратегические альянсы.

В качестве этапов построения вертикальной интеграции можно выделить:

- определение направленности интеграции (вверх, вниз);
- определение степени (размаха) интеграции;

⁹⁴ Вертикальная и горизонтальная интеграция в цепях поставок [электронный источник] <https://rostov-logist.ru/teoriya-logistiki/vertikalnaya-i-gorizontalnaya-integratsiya-v-tsepyah-postavok/> (Дата обращения 15.03.2021)

- обеспечение баланса между вертикально интегрированными звеньями.

По направленности вертикальная интеграция подразделяется на (рис. 26):

- вертикальная интеграция «вперёд»;
- вертикальная интеграция «назад».

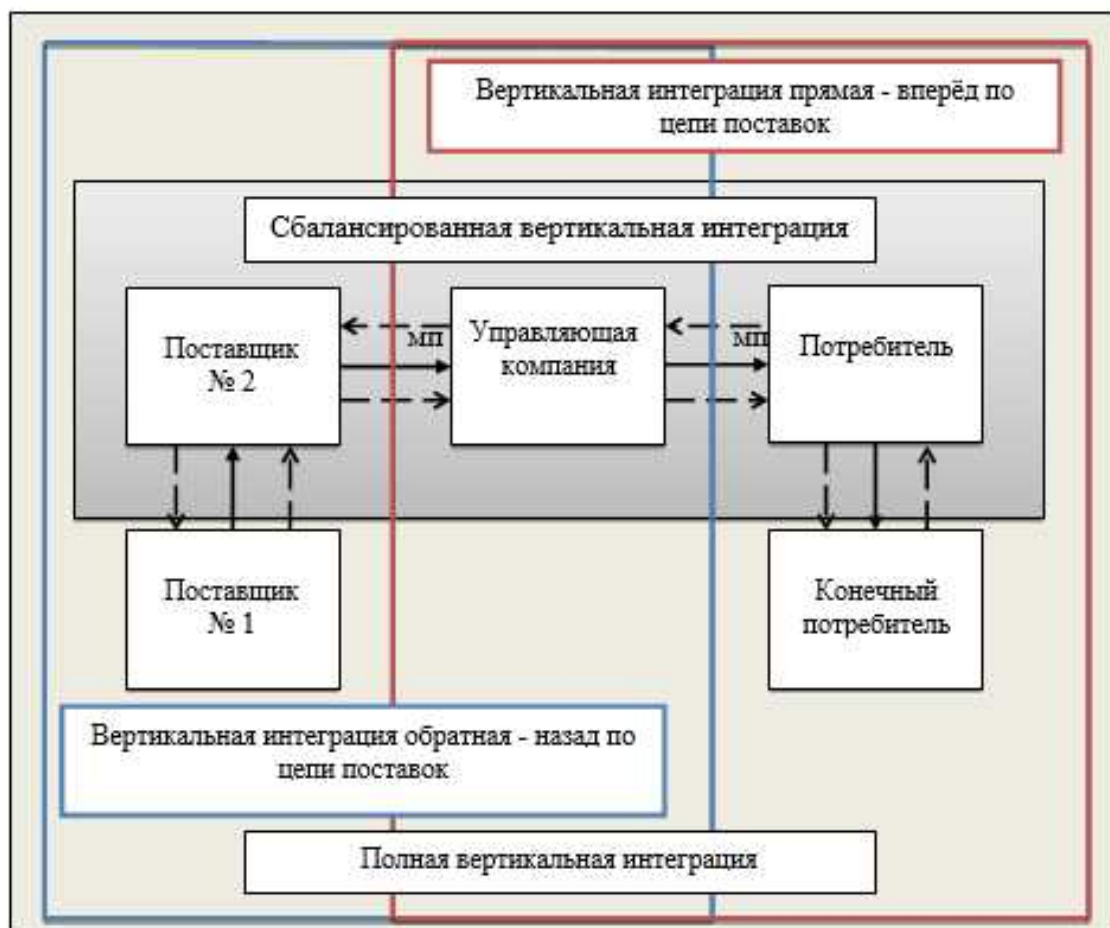


Рис. 26. Характеристика вертикальной интеграции

В рамках *вертикальной интеграции «вперёд»* (вверх по цепи поставок) компания стремится выйти на конечный потребительский рынок. Для этого, необходимо охватить своим контролем (через приобретение существующих предприятий или создание новых предприятий) все звенья цепи поставок. Такая форма интеграции соответствует наступательной стратегии развития. В качестве причин реализации данной стратегии можно выделить следующие:

- экономическая, заключающаяся в желании увеличить размер маржинальной прибыли от работы последующих по цепи звеньев, которая ранее доставалась другому собственнику;

- технологическая, выраженная в получении доступа к производственной и/или управленческой технологии приобретаемого предприятия;

- маркетинговая, представленная получением более близкого контакта с конечными потребителями товарной продукции.

Вертикальная интеграция «назад» (вниз по цепи поставок) означает, что компания стремится захватить контроль над ресурсным обеспечением своей производственной деятельности, тем самым пытаясь защитить свои конкурентные позиции на рынке (стратегия «лидерство по издержкам»).

В качестве причин реализации данной стратегии можно выделить следующие:

- экономическая: желание увеличить размер маржинальной прибыли от работы предшествующих по цепи звеньев, которая ранее доставалась другому собственнику;

- стратегическая: обеспечение преимущества перед конкурентами по издержкам, за счет получения ресурсов, необходимых для производства продукции по более низким ценам; защита самих источников поставок ключевых ресурсов от доступа к ним главных конкурентов;

- технологическая: выраженная в получении доступа к производственной и/или управленческой технологии приобретаемого предприятия.

Степень (размах) вертикальной интеграции показывает, какую долю всей цепи поставок контролируется компанией. Например, для компаний, осуществляющих свою деятельность на рынке потребительских товаров с долгим жизненным циклом, наиболее целесообразно ориентироваться на полную вертикальную интеграцию. В то же время, для высокотехнологичных и наукоемких отраслей, более эффективным вариантом будет являться концентрация усилий на одном-двух звеньях цепи поставок.

Обеспечение баланса между вертикально интегрированными звеньями должно выражаться в формировании самодостаточности компании. Баланс определяется такими составляющими элементами как:

- объем ресурсов, который возможно поставить по «внутренней» цепи поставок;

- размер потребности в данных ресурсах на более высоком звене.

Таким образом, в качестве преимуществ, получаемых компанией от вертикальной интеграции можно выделить:

- реализация стратегического партнерства в цепи поставок;
- создание единой, общей культуры ведения бизнеса, целей и задач участников цепи;
- наличие собственного источника поставок ресурсов;
- экономия на издержках, за счет поставок по более низким ценам;
- возможная экономия на времени поставок, за счет обеспечения собственного приоритета;
- получение опыта управления цепями поставок;
- защита конкурентных позиций на рынке.

В качестве недостатков вертикальной интеграции для компании можно выделить:

- имея сильные конкурентные позиции на рынке, компания стремится прежде всего их защитить, чем развиваться на более высокий технологический уровень;
- распыление усилий компании по разным звеньям, как следствие потеря фокуса на ключевой деятельности;
- потеря гибкости при конфигурировании цепи поставок в силу трудности переключения на других контрагентов;
- возможный конфликт целей, приоритетов деятельности участников цепей поставок;
- сложность управления участниками, отличающихся различным уровнем профессиональной подготовки персонала, географией размещения и т.п.

Горизонтальная интеграция представляет собой объединение участников звеньев цепи поставок в рамках партнерских взаимоотношений (рис. 27).

Преимуществами горизонтальной интеграции для участников являются:

- наличие доверительных отношений между контрагентами;

- экономические выгоды (за счет предложения выгодных цен, заключения договором на крупные заказы);
- наличие долгосрочных перспектив сотрудничества;
- наличие обратной связи;
- обмен опытом между сотрудниками организаций.

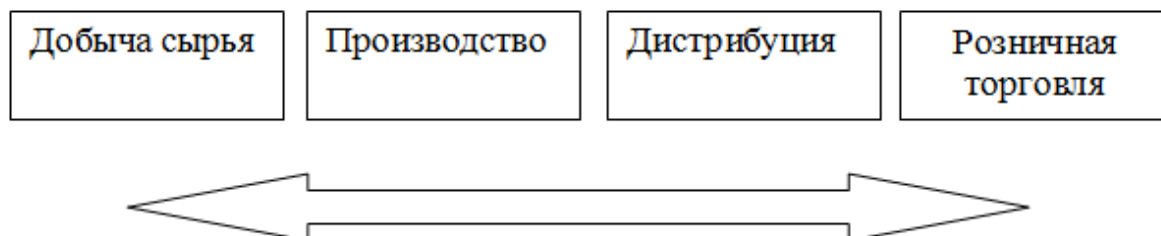


Рис. 27. Горизонтальная интеграция цепи поставок

В качестве недостатков горизонтальной интеграции можно выделить:

- зависимость от контрагентов участвующих в цепи поставок;
- необходимость обмена важной информацией различного характера, что в случае разрыва отношений может привести к негативным последствиям;
- возможные конфликты, вызванные сменой интересов участников.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность концепций SCM и DCM.
2. Какова роль маркетинга взаимоотношений с партнерами на рынке B2B?
3. В чем состоят особенности горизонтального и вертикального партнерства?
4. В чем состоят особенности взаимоотношений различных субъектов в деловой сети?

Глава 9. УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ

Сегодня практически невозможно представить себе крупную компанию без сети региональных представительств. Розничные сети ведут экспансию в регионы. Производители понимают, что без отлаженной регулярной системы поставок их товар не попадет в розничные точки. Современные цепи поставок становятся все более сложными, с многочисленными ключевыми звеньями внутри и вне компании.

Дистрибуция - это комплекс взаимосвязанных функций, которые реализуются в процессе распределения материального потока между различными покупателями. Таким образом, распределительная логистика, или физическое распределение - это деятельность, связанная с получением продукции, её сохранением к моменту получения заказа и следующая доставка к клиенту⁹⁵.

Любой продукт производят в целях получения прибыли, но чтоб ее получить, производителю необходимо доставить свой товар туда, где расположен потребитель. Если компания не планирует ограничивать свой сбыт только клиентами, расположенными в непосредственной близости к производителю, то последнему необходимо будет разрабатывать свою систему дистрибуции. Участники процесса дистрибуции (дистрибуторы) оказывают компании-производителю не только логистические услуги, но и, как правило, берут на себя обязательства по хранению и продаже или перепродаже товаров по другим каналам, что дает возможность покупателям приобретать товары различных компаний, не ограничиваясь только местными производителями.

Функции каналов дистрибуции⁹⁶:

1. Сортировка: Дистрибуторы, получая товары, как правило, осуществляют их группировку на основании схожести по потребительским характеристикам, например, по цене, размеру, функционалу.

2. Аккумуляция: Для обеспечения бесперебойного снабжения потребителей дистрибутор хранит на остатках расчетный запас продукта.

⁹⁵ Дистрибуция (бизнес) [электронный источник] <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (Дата обращения 18.03.2021)

⁹⁶ Каналы дистрибуции: типы и факторы, определяющие выбор канала [электронный источник] <https://directsalez.ru/kanal-yi-distributsii/> (Дата обращения 18.03.2021)

3. Дробление: Данная функция позволяет приобретать последующим каналам распределения товар более мелкими партиями, чем готов отгружать производитель, то есть, как правило, дистрибуторы готовы раздробить поступившие им партии товаров на более мелкие лоты.

4. Расширение ассортимента: Дистрибуторы часто работают не с одним производителем, что дает им возможность предлагать ритейлерам схожую по характеристикам продукцию от разных компаний, а также вести несколько товарных направлений, не ограничиваясь ассортиментом отдельного поставщика.

5. Продвижение продукции: Конечно, как правило, промоактивности изначально иницируются производителем для увеличения объема продаж или вывода на рынок новой продукции. Однако, и посредник также должен быть заинтересован в продвижении продукции, с целью ее быстрой реализации.

6. Согласование условий: посредники участвуют в ценообразовании, обсуждении гарантий и качества продукции/услуги, предъявляя свои требования и предлагая свои условия собственным клиентам или конечному потребителю.

7. Принятие рисков: С момента поставки товара на склад дистрибутора, последний принимает на себя часть рисков, связанных с хранением и реализацией поставленной продукции.

В качестве основных, можно выделить три типа каналов дистрибуции: прямой, косвенный (непрямой) и смешанный⁹⁷.

1. Канал прямой дистрибуции или канал нулевого уровня.

Данный вариант дистрибуции предполагает продажу товаров непосредственно от производителя клиенту, минуя любых посредников. Такой канал является самым простым и коротким с точки зрения товародвижения, но самым сложным с точки зрения его организации. К таким каналам можно отнести продажу продукции в фирменных магазинах, затраты на открытие которых несет сам производитель, и куда продукция доставляется собственными силами. Помимо этого, к прямой дистрибуции относятся такие методы, как интернет-продажи,

⁹⁷ Управление снабжением и сбытом организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, А.В. Бодренков. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 286 с.

телемаркетинг, почтовые заказы, а также почтовые заказы. Сюда же можно отнести и комивояжеров, которые осуществляют продажу сразу по квартирам.

2. Каналы косвенной (непрямой, многоуровневой) дистрибуции:

Сюда относятся все каналы, где есть дополнительные участники помимо производителя и покупателя. Непрямые каналы дистрибуции различаются по длине дистрибьюторской цепи.

Наиболее короткая цепь выглядит следующим образом:

Производитель – Дистрибьютор – Покупатель.

Данная дистрибьюторская цепочка первого уровня помимо производителя и потребителя включает в себя одного посредника. Наиболее часто в роли посредника выступают ритейлеры, причем под последними понимается не только одиночный магазин, но это может быть и крупная федеральная сеть. В данной цепочке компания-производитель не только снимает с себя риски, связанные с хранением, организацией доставки и самой розничной продажей товаров, но и принимает решение разделить с посредником прибыль. Как правило, подобная схема широко распространена в сфере специализированных услуг или продукции.

Наиболее ярким примером подобного канала дистрибуции может являться организация бизнеса по продаже автомобилей, когда автопроизводители для реализации выпускаемой продукции пользуются услугами автодилеров, которые уже организуют продажу автомобилей конечному потребителю.

В случае, если у производителя широкий ассортимент товаров, или он выпускает товары сразу нескольких различных товарных групп, а также при охвате удаленных территорий рынка сбыта продукции, зачастую в дистрибьюторскую цепочку добавляется дополнительное звено, и она уже выглядит следующим образом:

Производитель – Оптовик – Ритейлер – Потребитель.

В данном двухуровневом канале между производителем и ритейлером возникает необходимость привлечения оптового посредника. Как правило, оптовик требуется в случае, если ритейлер самостоятельно не может обеспечить необходимый товарный запас на собственных складах, а производитель не имеет возможность осуществлять своевременную поставку необходимого количества или ассорти-

мента товаров. В данном случае оптовик обеспечивает необходимые сроки и логистику на обслуживаемой территории.

Каналы дистрибуции данного типа характерны для парфюмерной продукции, продуктов питания, легкой промышленности.

Цепочка третьего уровня:

Производитель – Крупный опт – Мелкий опт – Ритейлер – Покупатель

Трехуровневый канал дистрибуции позволяет в короткие сроки расширить территориальные границы рынка сбыта, что обусловлено в большей степени наличием сформированной клиентской базы и модели работы различных категорий посредников. В качестве недостатков многоуровневых каналов следует отметить крайне низкое влияние на конечного потребителя со стороны производства и снижение маржинальности продукции в связи с необходимостью оплачивать услуги нескольких посредников.

Смешанные каналы дистрибуции представляют собой вариант одновременного использования производственной компанией как прямых, так и косвенных каналов. Данные каналы характерны для предприятий, выпускающих товары массового потребления на ограниченной территории (например, городской хлебокомбинат).

Факторы, определяющие выбор канала дистрибуции:

- Факторы, определяемые спецификой производимой продукции:

а) Функционал продукции: При производстве узкопрофильной продукции, например, изделий тяжелой промышленности, таких как станки или комплектующие, наиболее логичным будет выбор прямого канала дистрибуции, при котором производство будет осуществляться в рамках индивидуальных заказов, при котором не потребуется обеспечивать хранение большого товарного запаса и не будет необходимости в срочной доставке.

При производстве, например, товаров народного потребления, имеющих высокий спрос и широкий рынок сбыта, будет целесообразно использовать прямую дистрибуцию. В таких случаях продажи реализовываются в рамках каналов дистрибуции, имеющих большее количество звеньев.

б) Сроки годности продукции:

В данном случае длина дистрибьюторской цепочки напрямую зависит от сроков годности производимой продукции. Как правило, для реализации скоропортящейся продукции выбирают или прямую

дистрибуцию, или стремятся максимально сократить количество посредников между производителем и покупателем. При реализации товаров с более длительными сроками годности длина дистрибьюторской цепочки не ограничена.

в) Объемы производства/продажи продукции:

При продаже продукции массового потребления необходимо обеспечить товарные запасы для создания эффекта насыщения продукцией. Соответственно, для этого требуются значительные складские помещения. Если у производителя отсутствуют возможности организации собственных распределительных центров, то он вынужден передавать данную функцию посредникам (мелким или крупным оптовикам), тем самым удлиняя цепочку.

В случае, когда объемы производства не велики, или продукция производится под заказ, используют канал с минимальным количеством участников. Примером могут быть собственные магазины производителей, открывающие для реализации своей продукции фирменные магазины.

г) Технологическая сложность производимой продукции:

В отношении технологически сложной продукции, наиболее эффективным вариантом будет являться размещение производителя вблизи от своего потребителя. Данный момент обусловлен тем, что производитель осуществляет сервисное обслуживание своей техники. Для несложных изделий отсутствие производителя в месте потребления не является принципиальным.

- Факторы, определяемые особенностями компании-производителя:

а) Финансовая устойчивость производителя: Компании, имеющие финансовые ресурсы на организацию самостоятельной дистрибуции до конечного потребителя, как правило, стремятся использовать минимальное количество посредников для сохранения своей прибыли. И наоборот, при отсутствии значительных денежных средств на организацию прямого канала дистрибуции, производитель вынужден привлекать посредников.

б) Контроль цепочки производителем:

Чем короче канал дистрибуции, тем проще им управлять. При организации длинной дистрибьюторской цепочки производителю будет сложно контролировать крайние звенья данного канала.

- Факторы, определяемые конкурентами:

При организации сбыта продукции, производитель всегда должен учитывать аналогичные действия своих конкурентов. Для этого проводится SWOT-анализ, который позволит сравнить риски и выгоды собственной модели и модели конкурента.

- Факторы, определяемые рынком:

а) Размер рынка сбыта:

Численность потребителей продукции прямым образом влияет на длину сбытовой цепи. Так, для небольшого рынка сбыта необходимо обеспечить как можно короткую цепь дистрибуции. Наиболее оптимальным вариантом является осуществление прямых продаж. И, наоборот, производителям товаров, имеющих широкий охват рынка, как правило, приходится удлинять канал дистрибуции, добавляя в него посредников.

б) Плотность рынка:

Высокая концентрация потребителей на рынке сбыта, предполагает высокую степень маржинальности продукции. Как следствие, производитель может себе позволить использовать большее количество посредников.

в) Объем рынка сбыта:

Если на конкретной территории планируются значительные объемы продаж, то производителю придется обеспечить достаточное количество складских помещений и логистических ресурсов, или потребуются привлекать посредников, тем самым удлиняя дистрибьюторскую цепочку.

Организация дистрибьюторской сети

Реализация концепции маркетинга взаимоотношений необходимость ориентации производителя на высокое качество обслуживания конечного потребителя. Кроме того, запросы потребителей постоянно возрастают: повышаются требования к качеству и ассортименту продуктов, к уровню сервиса (скорости доставки потребителю, упаковке и т.д.), что неизменно влияет на уровень логистических затрат.

Сегодня наиболее актуальным направлением развития бизнеса является создание спрос-ориентированных сетей поставок (Demand Driven Supply Networks, DDSN), для которых характерна интеграция данных о спросе и процессов внутри цепи поставок с целью достижения баланса между уровнем затрат на них и уровнем доходов.

DDSN можно определить как систему технологий и процессов, которая чувствует и реагирует на спрос в режиме реального времени благодаря сети потребителей, поставщиков и сотрудников⁹⁸.

Ключевыми особенностями системы DDSN являются:

- Необходимо обеспечить процесс интеграции системы, поскольку только в этом случае цепь поставок следующего поколения даст максимальный эффект. Требуется построить особую архитектуру DDSN, в рамках которой будут объединены как программные средства так и базы данных всех бизнес-процессов;

- При внедрении DDSN в деятельность компании необходимо анализировать различные факторы спроса на продукцию. Так, например, сегодня для потребителей более привлекательным фактором является быстрая доставка, а завтра это может быть сниженная цена. Соответственно, главное чувствовать спрос и реагировать на него в режиме реального времени. В ответ на изменения рынка требуется быстро модернизировать уже имеющиеся и внедрять новые бизнес-процедуры;

- Работа производителей по контракту, привлечение сторонних разработчиков новой продукции и поставщиков логистических услуг, – все это отражает быструю трансформацию цепи поставок из вертикально интегрированных корпораций в бизнес-сети с узкой специализацией звеньев. Для того чтобы сеть была успешной, должны существовать сквозные и надежные стандарты и общие каналы коммуникаций.

Организация эффективной системы дистрибуции должна базироваться на реализации маркетинговой стратегии производителя, направленной на достижение высокого уровня обслуживания конечного потребителя. Каждая компания выбирает свой вариант организации дистрибуции. Некоторые компании предпочитают организовывать складские пространства в непосредственной близости от потребителя для сокращения времени, требующегося на доставку товара до клиента. Другие компании предпочитают длительную доставку, обеспечивая поставку напрямую с производства. Проектирование дистри-

⁹⁸ Построение дистрибьюторской сети [электронный источник] <https://logists.by/library/distribution-sales-exports/postroyenye-ditribiutorskoy-seti> (Дата обращения 18.03.2021)

бьюторских сетей позволяет рассчитать оптимальную схему дистрибуции для конкретных категорий товара в конкретных рыночных условиях на конкретных географических территориях с учетом конкретной маркетинговой стратегии компании.

Эффективность реализации дистрибьюторской сети компании определяется соотношением достигнутого уровня обслуживания клиентов и величины логистических затрат⁹⁹.

Уровень обслуживания клиентов определяется исходя из следующих факторов:

- скорость реагирования системы на возникшую потребность у клиента;
- широта товарного ассортимента компании, удовлетворяющего возникшую потребность;
- наличие товара в продаже;
- сложность для клиента разместить заказ в системе;
- отслеживаемость прохождения заказа от этапа производства до этапа получения;
- возможность и простота оформления возврата товара.

Логистические затраты дистрибьюторской сети включают:

- расходы на хранение;
- расходы на складскую обработку;
- транспортировка;
- управление запасами.

Проектирование дистрибьюторской сети

Цель стратегического проектирования дистрибьюторской сети заключается в разработке и внедрении такой модели, которая будет способствовать применению наиболее эффективному и экономически обоснованному способу распределения товара при стабильных или возрастающих потребностях клиента. При построении дистрибьюторской сети стоит учитывать множество факторов, таких как планируемый ассортимент, выбор товарных групп, с которыми будет вестись работа, определение географии распределения, требуемый уровень сервиса, количество и характеристики каналов сбыта. В настоящее

⁹⁹ Первый этап построения дистрибьюторской сети [электронный источник <https://blog.iteam.ru/pervyj-etap-postroeniya-distribyutorskoj-seti/> (Дата обращения 18.03.2021)

время многие компании уделяют пристальное внимание организации дистрибьюторской сети, потому что от правильного выбора модели организации дистрибуции зависит степень удовлетворенности конечных потребителей, но в то же время именно на этапе дистрибуции формируется добавленная стоимость, и здесь ведется постоянная работа над снижением затрат. Правильно спроектированная и внедренная модель дистрибьюторской сети за счет полноты и своевременности выполнения заказов обычно дает существенное сокращение логистического бюджета и повышение уровня клиентского сервиса. При этом стоит учитывать, что увеличение количества дистрибьюторских центров (складов) приводит к тому, что затраты на транспортировку снижаются, а затраты на хранение и складскую обработку увеличиваются и наоборот. Проектирование дистрибьюторской сети, как правило, направлено на улучшение сервиса и максимизацию прибыли. Для эффективного планирования компании следует определиться с количеством складских помещений и назначением каждого из складов, решить, каким образом будут формироваться входящие и исходящие заявки на поставки и отгрузки, как будет организована доставка товаров на склад и оттуда до конечного потребителя, а также какие средства потребуются, для соответствия логистических затрат требуемому уровню обслуживания клиентов. Только определившись с каждым из вышеперечисленных направлений, дистрибьюторская сеть сможет эффективно и прибыльно существовать на рынке.

Построение эффективной цепи поставок включает в себя несколько этапов.

Первый этап – это стратегический уровень решения вопроса построения сети. Здесь необходимо разработать концепцию корпоративной модели цепи поставок, осуществить позиционирование логистики в структуре управления компании, спроектировать дистрибьюторскую сеть, обеспечить информационное управление дистрибуцией.

На втором этапе осуществляется разработка типовой модели региональной подсети дистрибуции, разработка процедур и документооборота, определение системы планирования, транспортных стратегий, а также стратегий управления запасами, динамическая модернизация распределительной сети, логистическое проектирование склада (дистрибутивного центра).

Третий этап ориентирован на выработку операционных дей-

ствий: проектирование, строительство или модернизацию складов; введение современных процедур и документооборота; внедрение систем управления на основе использования ключевых показателей (KPI); управления складом; управления перевозками и т.п.

В целом, грамотное проектирование дистрибьюторской сети позволяет максимизировать прибыль и улучшить качество сервиса. Необходимо понимать, что только гибкая, способная к постоянной модернизации система может максимально полно удовлетворить быстро меняющиеся потребности рынка. Это особенно актуально для России, как для страны с гигантскими расстояниями и высоким потребительским потенциалом.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем сущность сетевого подхода в дистрибьюции?
2. Каковы основные характеристики дистрибьюторских сетей?
3. каковы правила построения дистрибьюторских сетей?
4. Какие инструменты используются для управления каналами распределения?
5. Какова роль и сущность электронных площадок торговли?

Глава 10. ИМИДЖ КОМПАНИИ КАК ИНСТРУМЕНТ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО МАРКЕТИНГА

Имидж - это некий определённый образ объекта, устойчиво сложившийся и воспроизводящийся в массовом или индивидуальном сознании.¹⁰⁰

Имидж организации - это представление клиентов, поставщиков, конкурентов и остальных участников рынка о престиже, репутации, качестве товара или услуги конкретной фирмы, организации или компании.¹⁰¹

Главная задача имиджа - создать запоминающийся и уникальный образ в глазах общественности.

Существует несколько видов имиджей. При их классификации можно выделить следующие виды:

- индивидуальный имидж, который является имиджем отдельного человека;
- групповой имидж, который занимается вопросами имиджа группы (важно отметить, что корпоративный имидж или имидж компании - это разновидность группового имиджа);
- предметный имидж, которым отвечает за образ предмета или товара. Данный вид имиджа формируется при помощи рекламы.

Имидж компании имеет определённое влияние на потребителя за счёт психологических факторов, эмоционального воздействия и информации об услуге или продукте, которые предлагает организация.

Следует отметить, что имидж не имеет особого значения сам по себе. Имидж - это символический образ компании и её миссии в глазах потребителей. Следует разграничить имидж на ряд составных компонентов:

- миссия компании;
- цели компании;
- ценности компании;

¹⁰⁰ Определение имиджа [электронный источник] <https://ru.wikipedia.org/wiki/>(Дата обращения 15.04.2021)

¹⁰¹ Суть и понятие имиджа [электронный источник] <https://www.demis.ru/articles/formirovanie-imidzha-kompanii/> (Дата обращения 15.04.2021)

Положительный имидж в разы увеличивает покупательскую способность и улучшает экономическое состояние фирмы. Фирмам постоянно приходится проводить социальную работу, и делать анализ своего имиджа на рынке. Все эти действия позволяют компании быть в курсе всех изменений, и дают возможность видеть в какую сторону идёт их вектор развития: в положительную сторону или отрицательную.

Необходимость анализа имиджа состоит в том, что современный рынок не даёт возможности развиваться предприятиям, которые неправильно себя позиционируют на рынке. Для верного определения своего имиджа, лучшим способом, показывает себя, «прямое» общение со своими клиентами. Это позволяет определить уровень своего имиджа, и узнать, в каком направлении следует дальше работать.

Основные виды имиджа представлены на рисунке 28.



Рис. 28. Основные виды имиджа

Идеальный имидж - состояние имиджа, к которому стремится компания - некий эталон. Все действия, связанные с домом имиджа, базируются на образе идеала. Рекламная и маркетинговая компании (особенно первоначальные или стартовые) выстраиваются вокруг идеального имиджа, чтобы сразу создать нужный образ и мнение у потребителей.

Реальный имидж - показывает настоящее отношение общества к компании. Наилучшим вариантом для фирмы является факт того, что идеальный и реальный имиджи совпадают по своей сути. Однако та-

кого варианта ещё нужно добиться, поэтому организация всё время планирует и анализирует свои действия с целью приближения реального имиджа к идеальному.

Зеркальный имидж. Этот имидж показывает представление руководства о том, что думает о компании целевая аудитория. Это представление влияет на дальнейшие поступки компании в рекламной и маркетинговой деятельности, а основывается это представление на полученных статистических данных и анализах, проведённых на основе предыдущих медиа-действий организации.

Самой главной опасностью в зеркальном имидже является ложное представление руководящего состава о состоянии реального имиджа в глазах целевой аудитории, так как от этого компания может начать делать неверные шаги к успеху.¹⁰²

Из выше сказанного можно сделать вывод, что имидж является комплексным понятием. Поэтому и анализировать его можно, исходя из разных перспектив.

Внутренний имидж организации

Внутренний имидж компании может быть представлен четырьмя группами:

- Имидж предприятия для потребителя - предполагает анализ продукта или услуги, который предоставляется фирмой;

- Бизнес-имидж организации образуется из характеристик партнеров компании. Основными показателями являются: информационная открытость, деловая репутация, обхват рынка сбыта, гибкость ценовой политики, надежность;

- Социальный имидж организации. Суть данного имиджа заключается в социальном, экономическом и культурном анализе фирмы. Данный вид имиджа создаётся при помощи информирования общественности о всех социальных аспектах деятельности предприятия;

- Имидж компании для госструктур определяется представлением организации на уровне районных администраций и их законодательной власти.

Одним из элементов внутреннего имиджа выступает внешний вид человека, который представляет лицо компании. Его визуальный

¹⁰² Виды имиджа [электронный источник] https://spravochnick.ru/reklama_i_pr/vidy_imidzha/ (Дата обращения 17.04.2021)

имидж, под которым понимается определенная степень стиля и общий настрой фирмы, непосредственно воспринимается потребителем.¹⁰³

Образ необходимого имиджа компании можно добиться следующими элементами внутреннего наполнения организации:

- визуальная атрибутика предприятия (лого, слоганы, фирменные бланки и т.д.) - это одна из важнейших составляющих корпоративной идентичности фирмы;

- дизайн внешних локаций и помещений, в которых находится организация;

- "общественный имидж" - это то, чем пользуются работники фирмы, её техническая оснащённость и т.д.;

- внешний вид и поведение работников;

- результаты работы организации.

Внешний имидж организации

Формирование позитивного для имиджа внешнего вида предполагает работу над созданием целого ряда условий:¹⁰⁴

- разработку фирменного стиля для идентификации компании среди конкурентов. В параметры этого пункта входят: логотип, корпоративные цвета и символика. Элементы фирменного стиля необходимо использовать для оформления офисов, упаковки товара, в одежде сотрудников, торговых площадей, сайта в интернете, при разработке корпоративных сувениров и т.д.;

- проведение благотворительных акций, финансовая поддержка мероприятий с целью создания имиджа социально ответственной фирмы в глазах общественности и СМИ;

- проведение работ по формированию деловой репутации надежного партнера для других организаций, инвесторов и государственных предприятий;

¹⁰³ Внутренний имидж компании [электронный источник] <http://www.elitarium.ru/imidzh-kompaniya-firma-rabotnik-organizaciya-rukovodstvo-rabota-kollektiv-stremlenie-uverennost-doverie-uvazhenie-ehetiket-otnoshenie-potrebnost-dostizhenie-personal-uchastie-rekomendaciya/> (Дата обращения 17.04.2021)

¹⁰⁴ Внешний имидж фирмы [электронный источник] <http://ru.solverbook.com/spravochnik/menedzhment/vnutrennij-i-vneshnij-imidzh-organizacii/> (Дата обращения 17.04.2021)

- создание достойного продукта или услуги и сопровождение качественным сервисом для формирования позитивного имиджа бренда среди потребителей.

Методы исследования имиджа организации

Исследование имиджа организации возлагается на работников самой компании, так как они знают структуру и устройство предприятия изнутри. Проводить исследование имиджа необходимо постоянно. Это позволит компании двигаться в верном направлении для достижения своей цели.¹⁰⁵

Методы исследования имиджа:

- разработка PR-кампаний, которые будут работать над улучшением потенциальных возможностей фирмы;
- новые методы при изучении коммуникаций на всех уровнях;
- комплексный подход к проведению анализа внутреннего и внешнего имиджа;
- обмен опытом;
- использование инноваций.

В России в семидесятых годах имидж рассматривали только как средство манипулирования массовым сознанием. Спустя 20 лет, в девяностых годах была создана новая отрасль - имиджелогия, благодаря чему было преодолено стереотипное представление об имидже. Имиджелогия - наука о технологии личного обаяния.

Большинство определений имиджа указывает на то, что имидж должен регулировать поведением и действиями людей, которые его воспринимают. Имидж формируется в социальной среде, отражая социальные ожидания определенных групп людей. Данные качества имиджа довольно схожи с качествами другого понятия - стереотипа.

Типы имиджа

Самоимидж вытекает из прошлого опыта и отражает нынешнее состояние самоуважения. По этому поводу говорил Самуил Маршак. Его рассуждения были такими: «Если Вы хотите, чтобы Вас уважали,

¹⁰⁵ Методы исследования имиджа [электронный источник] <http://www.managerlines.ru/linems-622-1.html> (Дата обращения 18.04.2021)

Вы должны сначала заужать сами себя. А для этого сделайте что-то тяжёлое, но бескорыстное. Например, изучите древнегреческий язык».¹⁰⁶

Воспринимаемый имидж - это то, как видят нас другие. Самостоятельно узнать реальную ситуацию о данном имидже невозможно, так как всегда трудно понять, какое реально к нам отношение у окружающих, как реально о нас отзываются.

Требуемый имидж. Ряд профессий требует определенных имиджевых характеристик. В ряде случаев этому помогает тип одежды:

- деловой костюм придаёт авторитетность;
- военная форма демонстрирует строгость и соблюдение правил;
- судебная мантия отделяет от обыденности бытия;
- царская корона на голове выделяет среди подданных.

Стереотипы играют большую роль в закреплении традиций и привычек, они способствуют самоутверждению личности в том или ином статусе и защищают его. Специалисты не просто так утверждают о том, что стереотипы не только фиксируют старые образцы, но и влияют на формирование новых. Стереотипы наводят свежее видение уже имеющимися образами и накладываются на ту картинку, которая у нас отпечталась в памяти.

В этом плане стереотип и имидж имеют ряд сходств:

- оба стандартизированные;
- несут эмоциональный и оценочный характер;
- основаны на психологическом механизме идентификации.

Однако, не смотря на все их сходства, между ними должны существовать определенные различия. Данный вопрос анализировался долгое время, и работа специалистов до сих пор продолжается. На сегодняшний день выделяют пять основных различий:

- Различны их функции восприятия конкретных социальных действий;
- стереотип сводит явление к минимуму характеристик, упрощает их. Имидж же наделяет явление дополнительными чертами;

¹⁰⁶ Типы имиджа [электронный источник] <http://spargalki.ru/marketing/130-reklama-exameni.html?showall=1> (Дата обращения 18.04.2021)

- Имидж несравненно оперативнее и гибче стереотипа, из-за чего последний не поддается корректировке. Гибкость имиджа определена его задачей: пока он нужен, он поддерживается и над ним работают;

- Стереотип не требует задумываться над ним, он дает упрощенный, часто искаженный, но цельный образ, в то время как имидж задает человеку определенное направление для размышлений;

- Стереотип программирует ожидания личности, имидж же является отражением самой личности.

Имидж находит часть своей сути в отражении персонификации. Конечно, имидж более обобщен, так как в нём имеющиеся свойства личности, были специально наработаны, созданы искусственно. Человек сам по себе имеет весьма смутное представление о том, что он такое. Вне общества себе подобных человек и не подозревает, что красив, умен или талантлив. Обо всём этом он узнает у других людей. Социологи отмечают, что человек живет в мире противоречивых и напряжённых мотивов, стремлений и ожиданий. Человек постоянно нуждается в опоре и поддержке. Зачастую, чтобы понять, как следует поступить в той или иной ситуации, человеку необходимо соотнести своё поведение с идеальным образом, созданным обществом, которым человек окружён. Таким образом и возникает любая социальная связь.

Важно отметить, что существует тесная взаимосвязь внешнего имиджа и внутреннего. Если работники фирмы относятся к ней негативно, то и их отношение однозначно будет передаваться окружающим, тем самым негативно влияя на внешний имидж компании. Положительный внешний имидж организации способствует улучшению отношения работников к фирме, так как он влияет на повышение их самооценки от осознания того, что они принадлежат к группе, которая оценивается обществом в позитивном направлении.¹⁰⁷

Процесс формирования имиджа организации

Имидж не появляется сам собой. Имидж - это тщательно спланированная работа, результатом которой выступает репутация, сформир-

¹⁰⁷ Связь внешнего и внутреннего имиджа компании [электронный источник] https://spravochnick.ru/menedzhment_organizacii/imidzh_organizacii/vnutrenniy_i_vneshniy_imidzh_organizacii/ (Дата обращения 19.04.2021)

рованная в определённый образ.¹⁰⁸ Компонентами репутации могут выступать такие показатели как:

- качество услуг;
- качество товаров;
- долговечность;
- стабильность;
- надёжность и др.

Следует отметить, что даже если у организации уже есть положительный имидж, то не стоит забрасывать работу над ним, что на этом надо заканчивать. Пока фирма на рынке осуществляет свою деятельность, она должна вести работу над своим имиджем: улучшать его или же просто поддерживать на нужном уровне.

Позитивный имидж привлекает клиентов и партнеров, а также повышает конкурентоспособность компании. Позитивное влияние имиджа облегчает доступ организации к финансовым, информационным, материальным и, главное, человеческим ресурсам. Для того, чтобы при возникновении кризиса или в условиях нестабильной экономики фирма была конкурентоспособной и продолжала пользоваться спросом, требуется иметь сформированный положительный образ организации. Так как в этих же условиях предприятия с негативным имиджем, быстро разоряются и теряют свои позиции в глазах потребителей.

Создание положительного имиджа - это непрерывный и трудоёмкий процесс. Нельзя один раз провести мероприятия, по формированию положительного имиджа предприятия и надеяться на то, что с работами над репутацией покончено. Также нельзя возвращаться к вопросу о работе со своей репутацией лишь тогда, когда появляется угроза потерять авторитет.

Процесс формирования имиджа можно изобразить в виде циклической диаграммы (рис. 29).

Инструменты, которые позволяют сформировать положительный имидж организации:¹⁰⁹

¹⁰⁸ Формирование позитивного имиджа компании [электронный источник] <https://www.seo-ap.ru/formirovanie-imidzha-kompanii/> (Дата обращения 25.04.2021)

¹⁰⁹ Инструменты формирования имиджа [электронный источник] https://spravochnick.ru/reklama_i_pr/factory_metody_i_instrumenty_formirovaniya_imidzha/ (Дата обращения 25.04.2021)

- Разработка фирменного стиля (логотипа, слогана, истории и миссии);
- Работа со средствами массовой информации (создание информационных поводов);
- Управление репутацией в интернете (генерация позитива и работа с отрицательными отзывами);
- Имиджевая реклама в онлайн- и офлайн-среде;
- Ведение экспертного блога в Сети;
- Ведение групп в социальных сетях («ВКонтакте», Instagram, Facebook, «Одноклассники» и т. п.);
- Проведение социальных мероприятий и благотворительных акций;
- Организация конференций и круглых столов;
- Клиентская поддержка (работа с существующими клиентами).



Рис. 29. Процесс формирования имиджа

Формирование имиджа организации происходит в несколько этапов. Каждый из них имеет свою последовательность нельзя пропустить ни один из них, без соответствующих последствий.¹¹⁰

1. Этап исследования.

На данном этапе, в первую очередь следует определить, какие потребности есть у компании, кто является частью целевой аудитории фирмы, какими признаками она обладает и чего хочет добиться. Одним из вспомогательных инструментов выступает анализ деятельности конкурентов, направленный на формирование своего имиджа. Следует понять, в чём состоит преимущество конкурентов и на чём оно основывается. Проанализировав собранные сведения, требуется попытаться спроецировать всю полученную информацию на объект исследования.

2. Разработка и формирование стратегии.

Данный этап формирует дальнейшую стратегию по проведению действий, направленных на формирование имиджа компании. В начале анализируются методы и способы подачи информации до потребителей, а также эффективность инструментов, с помощью которых будет осуществляться взаимодействие с аудиторией. Параллельно с этим оценивается вероятность возможных рисков для фирмы и после этого уже формируется окончательный вариант дальнейших действий.

3. Реализация имиджевой стратегии.

Сформированная стратегия выходит на рынок, после чего необходимо собирать и проанализировать данные с целью поиска дальнейшие пути продвижения организации на рынке.

4. Мониторинг имиджевой деятельности.

Этот этап призван дать ответы на вопросы об эффективности предложенной политике организации, о результатах решения выбранных информационных каналах, об успешности создания положительного образа у потребителей.

Необходимо внимательно отслеживать все негативные тенденции. Ими могут выступать отзывы или сплетни. При их обнаружении,

¹¹⁰ Этапы формирования имиджа организации [электронный источник] <https://www.hr-director.ru/article/66705-qqq-17-m8-uspeshnoe-formirovanie-imidja-organizatsii-zalog-protsvetaniya> (Дата обращения 26. 04.2021)

с ними нужно незамедлительно бороться, так как если их оставить нетронутыми, они напрямую повлияют на имидж организации.

5. Поддержание имиджа организации.

Не следует расслабляться после того, как имиджевая деятельность прошла успешно. В ситуации, когда может что-то измениться и не в лучшую сторону, фирма должна быть к этому готова. Причиной негативных ситуаций могут быть разные факторы, например, сбой производства или же грязная конкурентная борьба. Таким образом следует помнить, что поддержание имиджа это очень важная функция дальнейшей репутационной стратегии.

Процесс формирования имиджа организации играет важную роль, а также дает ей ряд преимуществ: увеличивает уровень доверия и лояльности покупателей, товар или услуги ассоциируются у потребителей с высоким качеством и надежностью, повышается уровень конкурентоспособности на рынке, даёт стабильные финансовые показатели. Подводя итог вышесказанному, стоит отметить, что фирме стоит постоянно уделять финансы и время на создание и поддержание имиджа, который положительным образом складывается на всей деятельности компании в целом.

Определение уровня отношения к фирме напрямую связано с лояльностью к затрагиваемой организации. Эмпирические методики и математические методики - именно на такие группы подразделяют изучение лояльности. Хотя сами по отдельности друг от друга они встречаются довольно редко, их чаще всего применяют комплексно. Математические методики направлены на построение кривой лояльности, расчёт индекса поддержки, выявление удовлетворённости и определение факторов, посредством которых формируется лояльность, а эмпирические - на выявление наличия лояльности и определение её уровня.

Выделяют шесть основных методик исследования лояльности потребителей, среди которых присутствуют как эмпирические, так и математические:¹¹¹

¹¹¹ Методики исследования лояльности потребителей [электронный источник] <https://www.ponp.ru/kredity-nalichnymi/rezultaty-test-loyalnosti-personala-v-stroitelnoi.html> (Дата обращения 02.05.2021)

- Методика ANA;
- Методика П. Уилтона;
- Метод разделения потребностей;
- Конверсионная модель;
- Методика Д. Аакера;
- Модель Ж. Ж. Ламбена.

Методика ANA была разработана сотрудниками авиакомпании «ANA». Во время исследования вопроса лояльности клиентов, специалисты компании выделили четыре основных клиентских сегмента:

- Клиенты, которые не имеют возможности выбора и вынуждены приобретать продукт одной компании;
- Отрицательно настроенные и неудовлетворённые клиенты;
- Клиенты, которые ещё не определились;
- Постоянные клиенты.

Большое внимание в модели ANA уделено привлечению постоянных потребителей из сегмента клиентов, которые ещё не определились. Однако фирма должна не просто удовлетворить потребности клиента, но и удивить его, т.к. клиент, который удовлетворён частично, может в будущем выбрать другую фирму, при этом подразумевая, что новый выбор будет лучше. Это означает, что для сохранения клиента организация должна не только привлекать новых потребителей, но и удерживать старых, мотивируя их на новые приобретения.

Методика П. Уилтона

Питер Уилтон - специалист по лояльности клиентов, предложил методику, особенностью которой выступает то, что в ней имеется несколько уровней лояльности. Конкретно, автор делит лояльных клиентов на два класса: «адвокатов» и «союзников» компании.

Адвокатами выступают те люди, которые верны к бренду и относятся к нему положительно. Они дают рекомендации другим людям о фирме. Однако конечной целью фирмы должно быть создание «союзников».

Союзники - люди, которые лояльны к организации и довольны ей. Помимо этого, они ещё и участвуют в бизнес-процессах.

Метод разделения потребностей

Третий метод возник в 50-х годах XX столетия на основе опыта многих предприятий, предоставляющих услуги и занимающихся тор-

говлей. Смысл этого метода заключается в определении степени лояльности потребителя в численном эквиваленте. К примеру, если человек купил нужный ему товар у условной фирмы 7 раз из 10, это говорит, что эта фирма удовлетворяет 70% его потребностей. Уровень лояльности здесь определяется количеством посещений потребителя в компанию, игнорируя аналогичную продукцию других предприятий.

По мнению некоторых специалистов, если повторные покупки составляют 67%, то клиента можно назвать лояльным, а если менее 67%, то он является «перебежчиком», т.е. каждый раз останавливает свой выбор на разных фирм.

Однако у метода разделения потребностей есть один существенный недостаток - действительно лояльными клиентами могут быть не все, кто покупает товар той или иной компании. Из-за этого очень проблематично определить, какие именно покупки были совершены по причине истинной лояльности, а какие нет. Помимо этого, доля повторных покупок в процентном соотношении является крайне субъективным значением для того, чтобы определить кто из клиентов лояльный, а кто - нелояльный.

Конверсионная модель модель была предложена двумя исследователями Бутчем Райсом и Яном Хофмейром. Конверсионная модель позволяет определять степень приверженности клиентов. Основными показателями здесь выступают: альтернативы и колебания, важность выбора бренда, удовлетворённость брендом.

Чем выше показатель удовлетворенности, тем более велика вероятность возникновения приверженности клиента. Но удовлетворённость нельзя соотнести с поведением, поэтому раскрыть причины поступков клиентов в полной мере невозможно определить.

Если бренд не играет роли для клиента, то и лояльности достигнуть будет крайне трудно. Это означает, что бренд должен быть интересен человеку, и если бренд имеет значение для человека, то он обязательно уделит время на то, чтобы определиться с выбором предпочтительной для себя компании.

Причина, по которой потребитель сохраняет лояльность фирмы - это понимание того, что альтернативы хуже выбранного бренда. Но в условии, если клиент сможет найти более интересную для него альтернативу, он сможет изменить свои предпочтения.

В конверсионной модели ключевым показателем является момент колебаний клиента. Чем сильнее неуверенность клиента в выборе бренда, тем дольше он будет принимать решение о приобретении товара. Это удобный, чтобы придать стимул потребителю для завершения решения о выборе.

Методика Д. Аакера

Дэвид Ааакер - известный американский специалист по вопросам маркетинга. Он выделяет несколько вариантов измерения лояльности, основанных на своих исследованиях:

- Отношения к бренду;
- Приверженности покупательского поведения;
- Учёта затрат на переключение;
- Удовлетворённости.

Простейшим способом определения степени лояльности клиента является наблюдение за его покупательским поведением. Ключевыми параметрами выделяют:

- Показатели повторных покупок;
- Процентный показатель покупок (сколько покупок из пяти приходится на каждый бренд);
- Количество купленных товаров разных брендов.

В ходе анализа данных, собранных этим методом, можно определить приоритетные для клиента факторы, которые требуют наибольшего внимания. Лояльность может измеряться количеством рекомендаций, влекущих за собой приток новых потребителей. Желание порекомендовать бренд и рассказать о нём - является одним из лучших показателей лояльности.

Модель Ж. Ж. Ламбена

Создатель последней модели - Жан-Жак Ламбен - один самых известных представителей европейской маркетинговой школы. Его оценка лояльности осуществляется по трём критериям:

- Качество ключевых выгод продукта;
- Процесс оказания услуг;
- Ценность услуг, воспринимаемая клиентом.

Изучая лояльность своих клиентов, организация должна учитывать соотношение периодов наибольшего количества посетителей и наибольшей выручки с продаж своей продукции. Также следует нара-

ботать технологию, позволяющую отслеживать повторные покупки, совершаемые потребителями.

По способу формирования имиджа можно выделить следующие классификации:

- стихийный имидж;
- управляемый имидж.

Факторы, которые влияют на формирование позитивного имиджа компании:

- Личность руководителя;
- Паблицити - рекламная известность;
- Забота о персонале;
- Финансовое положение организации;
- История организации, фирмы, её традиция и репутация;
- Управление организацией;
- Firmenный стиль;
- Социальная ответственность перед обществом;
- Этичность деятельности и отношений.

С развитием интернета клиенты стали более избирательными. Информация стала доступна широкой массе потребителей. Прежде чем стать чьим-либо сотрудником, клиентом или партнером, большинство пользователей интернета сравнивают и изучают мнения, формируют своё представление о компании и уже на основе всей полученной информации принимают окончательное решение.

Развитие имиджа организации - это одна из важнейших задач руководителя организации. Поскольку никакие средства, вложенные в рекламу и продвижение фирмы, не покажут должного результата.¹¹²

Если владельца бизнеса не волнует, как воспринимает его фирму целевая аудитория, он не занимается развитием компании и не работает над её имиджем, то следствием такого отношения к своей организации будет то, что о ней:

- не узнают на рынке;
- не выберут среди конкурентов;
- не воспримут всерьез партнеры и спонсоры;

¹¹² Развитие имиджа организации [электронный источник] <https://e-koncept.ru/2017/770462.htm> (Дата обращения 02.05.2021)

- не порекомендуют друзьям и знакомым клиенты;
- не порадуют доходностью финансовые отчеты.

Если же активно заниматься развитием своей организации и формированием имиджа предприятия, то результатом послужит решение сразу несколько важнейших задач любой компании:

- привлечение внимания целевой аудитории;
- расширение границ своего влияния на рынке;
- выделение на фоне конкурентов;
- привлечение инвестиций в свой бизнес;
- повышение лояльности государственных органов;
- стимулирование продаж;
- улучшение отдачи от рекламы;
- увеличение объема продаж.

При правильной работе над имиджем организации, он сформирует устойчивое позитивное представление о предприятии и долго будет работать на развитие бизнеса.

Эти и многие другие инструменты следует использовать для формирования необходимого имиджа компании. Использование сразу нескольких методов по формированию и управлению имиджем позволит лучше взаимодействовать с репутацией своей фирмы. Правильное и постоянное использование технологий формирования и поддержания имиджа - это ключ к успеху любой фирмы, без которого ей будет очень тяжело и некомфортно осуществлять свою деятельность на рынке товаров или услуг.

Способы изменения имеющегося имиджа

Люди, несомненно, перешли в мир интернета. Теперь даже трудно вообразить, как будет выглядеть наша повседневность, если из неё убрать глобальную сеть. Люди постоянно ищут какую-либо информацию, учатся чему-то новому, совершают покупки через интернет, заводят новых друзей и находят свою любовь онлайн. Также интернет позволяет свободно делиться своим мнением о многих вещах. Именно по этой причине любая организация должна более пристально следить за своим имиджем. Интернет открывает невероятные возможности для продвижения бренда, коррекции имиджа компании и отслеживания обратной связи.¹¹³

¹¹³ Имидж в интернете [электронный источник] <https://upravlenie-reputaciej.ru/imidzh-v-internete> (Дата обращения 03.05.2021)

Что делать, если нужно узнать подробную информацию об организации? Конечно «поискать в Интернете». Различные публикации, рекламные ролики и отзывы потребителей являются важной частью продвижения компании и создания делового имиджа. Таким образом, управление онлайн-репутацией становится всё более и более важным фактором с каждым годом.

Если требуется узнать, какое у потребителя отношение к фирме, то необходимо проанализировать данные информационного поля компании. Реальные оценки продуктов и оказываемых услугах компании, появление бренда в различных новостях, статьях и других публикациях, а также отношение к фирме тех, кто формирует общественное мнение - всё это чрезвычайно важная информация, которая нужна для создания репутационного образа в глазах потребителей.

Технологии, целью которых, главным образом, выступают формирование индивидуального и корпоративного имиджа, являются себе подобными и имеют в наличии следующие этапы:¹¹⁴

- определение целей имиджа. Следует четко сформулировать репутационное послание, которое должно содержаться в желаемом имидже;

- анализ целевой аудитории имиджа. Данный этап включает в себя задачи качественного и количественного исследования аудитории имиджа;

- определение необходимых характеристик имиджа. Составляется список, пункты которого включают в себя необходимые качества, которые будут демонстрироваться имиджевой аудиторией;

- соотношение имеющихся и желаемых репутационных характеристик.

В результате подобного анализа формируются список, пункты которого влияют на имидж организации:

- характеристики, которые имеются у начальства или компании и которые работают на формируемый имидж - их следует поддерживать и демонстрировать;

¹¹⁴ Технологии формирования имиджа [электронный источник] https://studme.org/36629/psihologiya/etapy_formirovaniya_imidzha (Дата обращения 13.04.2021)

- свойства, которые присутствуют у руководителя или компании, но которые снижают или даже разрушают создаваемый имидж - от подобных качеств следует избавляться или же не стараться их скрывать;

- характеристики, которые нужны для создания необходимого имиджа, однако они отсутствуют у человека или организации - следует приобрести данные свойства;

- определение способов самопрезентации личности или фирмы. В данном пункте выбираются конкретные техники, с целью достижения имиджевых целей компании.

Организации следует создать нужный её образ. Вхождение в образ - олицетворение имиджа в реальной рыночной ситуации.¹¹⁵

Этапы вхождения в образ:

1. Идеальный образ проецируется в собственном воображении. Он создаётся в уме, анализируется и формируется в определённую картину своего отображения на реальную ситуацию. Следует представлять, что необходимые качества и умения уже присутствуют у компании или у конкретного человека. Следует продумать условия, которые потребуются для воплощения образа на текущие реалии;

2. Ролевой образ. Этот образ представляет собой имитацию необходимого реального образа. Он создаёт «внешнее» соответствие идеального, для компании, имиджа. Такой образ нужен для анализа реакции потребителей;

3. Жизненный образ. Он вырабатывает стереотип поведения в созданном образе. По итогу чего, образ воспринимается окружающими как реальная личность человека или реальная значимость компании. Данный этап осуществляет слияние реального состояния с наработанным образом.

Техники формирования имиджа делятся на три группы. В зависимости от цели, поставленной фирмой, эти техники делятся на следующие задачи:¹¹⁶

- возвышения имиджа. Данная техника имеет цель увеличения значимости, авторитетности, силы и убедительности своего образа;

¹¹⁵ Формирование образа имиджа [электронный источник] <https://inscale.ru/blog/imidzh-kompanii> (Дата обращения 13.03.2021)

¹¹⁶ Техники формирования имиджа [электронный источник] https://studme.org/36629/psihologiya/etapy_formirovaniya_imidzha (Дата обращения 13.04.2021)

- создания узнаваемого образа. Задачи, выстраиваемые в данном пункте, направлены на решение проблем, связанных с привлечением внимания и запоминающимся образом компании. Основной целью выступает становление более узнаваемым брендом;

- формирования позитивного отношения; цель – вызвать положительные чувства: доверие, симпатию, интерес.

К техникам формирования позитивного отношения относятся следующие методы:

1. Улучшение привлекательности внешнего вида организации. Давно известно, что люди с привлекательной внешностью оцениваются лучше по различным параметрам при личном разговоре с ними. Внешняя привлекательность визуального образа организации имеет определённое значение при формировании позитивного отношения к фирме: оригинальный и приятный логотип, фирменная атрибутика, внутренний дизайн помещений - всё это, неотъемлемая часть составляющей позитивного имиджа;

2. Позитивная атмосфера предприятия. Существует мнение: «привлекательными являются те люди, которые хорошо относятся к нам». Таким образом, положительное отношение ко всем группам общественности предоставляет и ответное позитивное мнение о самой компании. Непозволительный ущерб по общему имиджу фирмы наносят работники компании, которые позволяют себе хамить посетителям, не соблюдают корпоративный дресс-код, относиться не достаточно внимательно к просьбам потребителей и клиентов;

3. Позитивное отношение к своим потребителям и не только. Следует проявлять уважение к клиентам, выражать благодарности за общественные заслуги, поздравлять людей с праздниками или крупными событиями и тому подобным;

4. Избегание негативных образов и ситуаций. Бывают ситуации, которые не следует разглашать вне организации, а порой, и внутри неё самой. Порой достаточно даже одного негативного случая, чтобы разрушить репутацию, которая создавалась годами. Если подобная ситуация произошла, то необходимо действовать чрезвычайно быстро и решительно;

5. Личное участие в различных мероприятиях и событиях. Проявление личного интереса к общественным событиям положительно отразится на репутации и имидже фирмы;

6. Поддержание совершенной репутации. Если фирме удалось достичь своей идеальной репутации, то на этом не следует прекращать все действия, связанные с имиджем компании. Следует поддерживать полученный репутационный уровень продолжать работу и мероприятия над своим имиджем.

Способы создать узнаваемый и яркий образ организации:

1. Выбор подходящего названия компании - очень важный пункт при создании необходимого имиджа, так как именно имя предприятия будет ассоциироваться у людей с создаваемым образом всей компании;

2. Создание индивидуального стиля своего имиджа - необходимо выбрать именно такой стиль фирмы, который будет отражать и не конфликтовать с главной миссией организации;

3. Разработка и введение символики - логотип, герб, гимн, цветовая палитра - все эти пункты должны ассоциироваться с главной целью фирмы;

4. Мифологизация своего образа - метод, не подходящий для всех, однако, если он хорошо сочетается с направлением деятельности компании, то связав свой образ фирмы с мифологическим контекстом, это сочетание может дать довольно хорошее впечатление о репутации и узнаваемости организации.

Подбор методик техник индивидуальны для каждой отдельной организации. Необходимо проводить анализ и оценивать свои возможности и цели. Необходимо учитывать тот факт, что все компоненты имиджа находятся во взаимосвязи и напрямую влияют друг на друга.

Также, следует учитывать важность выбора каналов СМК (средства массовой коммуникации) при создании имиджа. Довольно эффективно использование телевидения, потому что оно даёт возможность охватить нужную и одновременно наибольшую аудиторию.¹¹⁷ Однако следует также поддерживать репутационную стратегию по другим каналам массовой коммуникации: в газетах, радио, журналах и ,конечно, в Интернете. Следует учитывать и тот факт, что к разрушению имиджа может привести присутствие противоречивой информации, которая поступает по различным каналам СМК.

¹¹⁷ Имидж в системе СМК [электронный источник] <https://marketing.wikireading.ru/10517> (Дата обращения 15.05.2021)

Современные СМК (средства массовые коммуникации) оказывают неоспоримое влияние не только на личность взятого отдельно человека, но и на всё общество в целом. По своей сути, с помощью массовых коммуникаций вполне возможно управлять не только групповыми и межгрупповыми сообществами, так и политическими процессами. Помимо этого, также подвержено воздействию массовых коммуникаций и экономическое состояние общественности, из-за того, что под влиянием рекламы формируются стратегии потребительского поведения населения.

Следует не выпускать из внимания ещё одну из важнейших методик воздействия на групповое мнение и межгрупповые отношения - стереотипизация. Различные стереотипы социальных групп используются в массовых коммуникациях. Существующие стереотипы активно используются людьми как в межгрупповом, так и в межличностном общении, от чего они усиливаются и начинают более активно использоваться уже в массовой культуре. Однако большинство стереотипов, связанных с представлением различных этнических групп и подчеркиванием национальности различных людей, могут провоцировать конфликты, которые в настоящее время имеют очень сильную социальную значимость.

С помощью ток-шоу формируется общественное мнение по различным актуальным социальным и политическим проблемам. Для распространения слухов в отношении кандидатов и других методов «черного PR» также используются массовые коммуникации.

Политическая пропаганда в настоящее время осуществляется посредством массовой коммуникации. Это значительно увеличивает силу её воздействия. Направления политической пропаганды включают в себя:

- политическую рекламу;
- политические дебаты в специальных программах и новости;
- политические заявления.

С помощью телевизионных- и онлайн-шоу формируется общественное мнение по отношению к различным актуальным социальным и политическим вопросам. Средством массовой информации для распространения слухов о кандидатах также выступает и метод «Черного PR».

Стратегиями потребительского поведения управляют экономические отношения в обществе. Реклама - это крупнейшая форма массовых коммуникаций. Она оказывает психологическое воздействие на сознание потребителей и провоцирует их совершать различные действия, нужные рекламодателю. Психологическая эффективность рекламы зависит от:

- личными особенностями потребителя;
- формой подачи рекламного воздействия;
- частотой ее повторения и т.д.

Современные способы коммуникационных методик стали чаще прибегать к использованию технологий интерактивной рекламы. Таким образом ещё больше усиливая вовлеченность зрителя и, как следствие, увеличивая эффективность воздействия СМК.

Средства массовые коммуникации играют неотъемлемую по важности роль в создании и поддержании имиджа определённой личности, группы людей с общими интересами, бизнес-организаций. Следует уделить достаточное количество сил и внимания для правильного выбора используемых методов, каналов продвижения имиджа и стратегии при формировании позитивного имиджа организации, соответствуя главной цели компании.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит сущность системы социально-ориентированного маркетинга?
2. В чем заключается роль имиджа компании?
3. Каковы виды имиджа компании?
4. Каковы правила формирования имиджа?
5. Способы изменения имеющегося имиджа?

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА ВЗАМООТНОШЕНИЙ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

Совмещенное использование ABC и XYZ-методов анализа

В основе ABC метода оценки ценности клиента лежит принцип Парето, который можно сформулировать как: «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80 % усилий - лишь 20 % результата», что применительно к оценке клиентов обозначает: 20% всех клиентов дают 80 % оборота продавца.

Метод ABC-анализа позволяет осуществить грамотную группировку клиентов по степени их важности для продавца на три категории:

А – группа наиболее ценных клиентов (составляя 20% клиентской базы дают продавцу 80% продаж);

В – промежуточные группа клиентов (составляя 30% клиентской базы дают продавцу всего 15% продаж);

С – группа наименее ценных клиентов (составляя 50% базы, обеспечивают лишь 5% объемов реализации продавца).

В целом, порядок проведения ABC-анализа заключается в следующем:

1. Выбор объекта для исследования и параметра оценки (признака, по которому будем проводиться анализ).

2. Ранжирование рейтингового списка объектов по убыванию значения анализируемого параметра.

3. Разделение клиентов на А, В и С группы. Для этого необходимо:

- рассчитать наращенную долю параметра по ранжированным результатам;

- присвоить клиентам, соответствующим условиям, категорию группы.

Метод XYZ-анализа относится к математически-статистическим методам и позволяет проанализировать и спрогнозировать стабильность продаж продукции предприятия отдельным клиентам, а также рассчитать колебания уровня потребления данными клиентами.

Основой XYZ-анализа является разделение клиентов на три целевые группы в зависимости от равномерности спроса и точности прогнозирования:

Группа X - коэффициент вариации находится в пределах величин от 0% до 10 % (данные клиенты имеют низкую степень колеблемости покупок у данного продавца);

Группа Y - коэффициент вариации находится в пределах величин от 10% до 25%;

Группа Z - коэффициент вариации превосходит значение 25%;

Таким образом получаем, что чем меньше величина полученного коэффициента вариации, тем более точно построен прогноз. Чем стабильнее спрос со стороны клиента, тем легче с ним взаимодействовать.

Отличием метода XYZ-анализа от ABC-анализа является осуществление анализа ценности клиента за более существенный период взаимодействия.

Этапы XYZ-анализа:

1. Выбор объектов в отношении которых будет проводиться анализ и параметра, на основании которого будут сравниваться объекты (например продажи за месяц, год).

2. Определение необходимого количества анализируемых периодов, обеспечивающих более точную оценку параметра (чем большее количество периодов анализируется, тем точнее будет результат анализа).

Коэффициент вариации - это отношение среднеквадратичного отклонения к среднеарифметическому значению измеряемых значений ресурса.

Коэффициент вариации рассчитывается по формуле:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}}; \quad \sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}; \quad \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

где: V - коэффициент вариации

σ - среднеквадратичное отклонение

\bar{x} - среднеарифметическое

x_i - i -тое значение статистического ряда

n - количество значений в статическом ряде

ABC-XYZ-анализ позволяет разбить данные по продажам на 9 групп в зависимости от вклада в выручку компании (ABC) и регулярности покупок (XYZ).

После проведения двух данных видов анализа составляется итоговая матрица, оценка которой позволяет выработать управленческие решения по взаимодействиям с теми или иными клиентами.

Пример применения ABC-анализа

Таблица 6

Расчет доли продукта в общей реализации

Наименование клиента	Годовой объем реализации клиенту, тыс.р.	Доля клиента в общем объеме реализации
1	2	3
Клиент 1	2659	1,60%
Клиент 2	43650	26,30%
Клиент 3	26598	16,02%
Клиент 4	3698	2,23%
Клиент 5	1598	0,96%
Клиент 6	12564	7,57%
Клиент 7	59468	35,82%
Клиент 8	2587	1,56%
Клиент 9	3654	2,20%
Клиент 10	9524	5,74%
ИТОГО	166000	100,00%

Таблица 7

Результаты ABC-анализа

Наименование клиента	Годовой объем реализации клиенту, тыс.р.	Доля клиента в общем объеме реализации,	Доля клиента нарастающим итогом (ось ОУ), %	Категория клиента
Клиент 7	59468	35,82%	35,82%	А
Клиент 2	43650	26,30%	62,12%	А
Клиент 3	26598	16,02%	78,14%	А
Клиент 6	12564	7,57%	85,71%	В
Клиент 10	9524	5,74%	91,45%	В
Клиент 4	3698	2,23%	93,68%	В
Клиент 9	3654	2,20%	95,88%	С
Клиент 1	2659	1,60%	97,48%	С
Клиент 8	2587	1,56%	99,04%	С
Клиент 5	1598	0,96%	100,00%	С
ИТОГО	166000	100,00%		

Пример применения XYZ-анализа

Таблица 8

Продукты компании, выстроенные в порядке возрастания коэффициента вариации реализации

Наименование клиента	Годовой объем реализации клиенту, тыс.р.	Средний объем реализации клиенту, тыс.р.	Среднее отклонение, тыс.руб.	Коэффициент вариации, %	Категория клиента
Клиент 1	2659	2925	266	9,1%	X
Клиент 2	43650	37103	6548	17,6%	Y
Клиент 3	26598	28061	1463	5,2%	X
Клиент 4	3698	3842	144	3,8%	X
Клиент 5	1598	1183	415	35,1%	Z
Клиент 6	12564	14763	2199	14,9%	Y
Клиент 7	59468	65236	5768	8,8%	X
Клиент 8	2587	2235	352	15,7%	Y
Клиент 9	3654	3347	307	9,2%	X
Клиент 10	9524	9800	276	2,8%	X
ИТОГО	166000				

Построение сводной матрицы ABC-XYZ-анализа:

Таблица 9

Совмещенная матрица ABC и XYZ-анализа

AX (7,3)	AY (2)	AZ (3)
BX (10,4)	BY (6)	BZ
CX (9,1)	CY (8)	CZ (5)

Маркетинг партнерский отношений с поставщиками

Методические указания. Оценка целесообразности закупок у территориально удаленного поставщика основана на построении и последующем использовании кривой выбора поставщика. Предварительно необходимо выбрать такую единицу груза, тарифная стоимость транспортировки которой из города N в Москву была бы оди-

накова для всех товарных групп, рассматриваемых в рамках данной задачи. В качестве такой единицы груза выберем 1 м^3 .

Кривая выбора поставщика представляет собой график функциональной зависимости. Аргументом здесь является закупочная стоимость 1 м^3 груза в городе N, а функцией - выраженное в процентах отношение дополнительных затрат на доставку 1 м^3 этого груза из города N в Москву к закупочной стоимости 1 м^3 этого груза в городе N.

Имея построенную для нескольких значений закупочной стоимости груза кривую, а также сравнительную спецификацию цен на товары ассортимента фирмы в Москве и в городе N, можно быстро принимать решения, какой из товаров следует закупать в городе N, а какой в Москве.

Товары ассортимента фирмы M, которые могут быть закуплены в городе N, перечислены в графе 1 таблице 10.

Ход работы:

1. Изучить теоретические сведения.
2. Выполнить следующие задания по варианту, используя методику выполнения.

На основе анализа полной стоимости принять решение о целесообразности закупки той или иной позиции в городе N.

Принятие решения о закупке товаров у территориально отдаленного поставщика рекомендуется представить в виде решения предлагаемых ниже четырех задач:

1. Рассчитать дополнительные затраты, связанные с доставкой 1 м^3 различных по стоимости грузов из города N в Москву;
2. Рассчитать долю дополнительных затрат по доставке из города N в Москву 1 м^3 груза в стоимости этого груза;
3. Построить график зависимости доли дополнительных затрат в стоимости 1 м^3 от удельной стоимости груза;
4. Пользуясь построенным графиком, определить целесообразность закупки тех или иных позиций ассортимента фирмы M в городе N.

Методика выполнения:

1. Расчет дополнительных затрат, связанных с доставкой 1 м^3 из города N в Москву выполнить по значениям закупочной стоимости для условных позиций ассортимента по форме таблицы 11. При этом принять во внимание следующие условия:

- тарифная стоимость транспортировки из города N в Москву одинакова для всех товаров и составляет 3000 руб. за 1 м³ груза;
- срок доставки грузов из города N составляет 10 дней;
- по товарным позициям, доставляемым из города N, фирма вынуждена создавать страховые запасы сроком на 5 дней;
- затраты на содержание страхового запаса и запаса в пути рассчитываются на основании процентных ставок банковского кредита - 36% годовых (т.е. 3% в месяц, или 0,1% в день);
- расходы на экспедирование, осуществляемое силами перевозчика, составляют 2% от стоимости груза;
- грузы, поставляемые фирме M московскими поставщиками, пакетированы на поддонах и подлежат механизированной выгрузке. Поставщик из города N поставляет тарно-штучные грузы, которые необходимо выгружать вручную. Разница в стоимости разгрузки в среднем составляет 200 руб./м³.

Таблица 10

Расчет доли дополнительных затрат в удельной стоимости груза

Закупочная стоимость 1 м ³ груза, руб.	Дополнительные затраты на доставку 1 м ³ груза из города N						Доля дополнительных затрат в стоимости 1 м ³ груза, %
	транспортный тариф, руб./м	расходы на запасы в пути, руб.	расходы на страховые запасы, руб.	расходы на экспедирование, руб.	расходы на ручные операции с грузом, руб./м ³	всего	
1	2	3	4	5	6	7	8
5000			25				
10 000			50				
20 000			100				
30 000			150				
40 000			200				
50 000			250				
70 000			350				
100 000			500				

2. Расчет доли дополнительных затрат по доставке 1 м^3 груза из города N в Москву в стоимости этого груза осуществляют, разделив суммарные дополнительные расходы (графа 7 табл. 10) на стоимость 1 м^3 (графа 1) и умножив полученное частное на 100. Результаты расчетов вносят в графу 8.

3. График зависимости доли дополнительных затрат в стоимости 1 м^3 от удельной стоимости груза строят в прямоугольной системе координат. По оси OX откладывают закупочную стоимость 1 м^3 груза (графа 1), по оси OY - долю дополнительных затрат в стоимости 1 м^3 груза (графа 8).

4. Целесообразность закупки тех или иных позиций ассортимента фирмы M в городе N с помощью построенного графика определить в следующей последовательности:

- рассчитать в процентах разницу в ценах московского и территориально удаленного поставщика, приняв цену в городе N за 100%. Результаты внести в графу 5 табл. 11;

- отметить на оси абсцисс точку, соответствующую стоимости 1 м^3 груза (графа 2 табл. 10), и возвести из нее перпендикуляр длиной, равной разнице в ценах, выраженной в процентах (графа 5 табл. 11).

Вывод о целесообразности закупок в городе N делают в том случае, если конец перпендикуляра окажется выше кривой выбора поставщика. В противном случае принимается решение закупать в Москве.

Результаты анализа внесите в графу 6 таблицы 11.

Таблица 11

**Характеристика ассортимента, по которому рассматривается вопрос
о поставках от отдаленного поставщика**

Наименование товарной группы ассортимента фирмы <i>M</i>	Стоимость 1 м ³ груза в городе <i>N</i> , руб.	Цена за единицу, руб.		Разница в ценах, % (цена в городе <i>N</i> принимается за 100%)	Вывод о целесообразности закупки в городе <i>N</i> (да, нет)
		в городе <i>N</i>	в Москве		
1	2	3	4	5	6
Консервы мясные	11000	10,0	12,0		
Консервы рыбные	14 000	18,2	20,0		
Консервы овощные	12 000	9,0	10,0		
Консервы фруктово-ягодные	16 000	12,6	15,0		
Кондитерские изделия	90 000	98,0	100,0		
Варенье, джем, повидло, мед	30 000	46,2	50,0		
Чай натуральный	120 000	110,0	120,0		
Крупа и бобовые	20 000	18,0	20,0		
Макаронные изделия	15 000	18,0	20,0		
Виноградные вина	80 000	64,0	70,0		
Коньяк	110 000	96,0	100,0		
Шампанское	60 000	50,0	60,0		
Безалкогольные напитки	20 000	20,0	24,0		

Результаты выполнения работы:

Таблица 12

Расчет доли дополнительных затрат в удельной стоимости груза

Закупочная стоимость 1 м ³ груза, руб.	Дополнительные затраты на доставку 1 м ³ груза из города <i>N</i>						Доля дополнительных затрат в стоимости 1 м ³ груза, %
	транспортный тариф, руб./м	расходы на запасы в пути, руб.	расходы на страховые запасы, руб.	расходы на экспедирование, руб.	расходы на ручные операции с грузом, руб./м ³	всего	
5000	3000	50	25	100	200	3375	67,5
10 000	3000	100	50	200	200	3550	35,5
20 000	3000	200	100	400	200	3900	19,5
30 000	3000	300	150	600	200	4250	14,2
40 000	3000	400	200	800	200	4600	11,5
50 000	3000	500	250	1000	200	4950	9,9
70 000	3000	700	350	1400	200	5650	8,1
100 000	3000	1000	500	2000	200	6700	6,7

Таблица 13

Характеристика ассортимента, по которому рассматривается вопрос
о поставках от отдаленного поставщика

Наименование товарной группы ассортимента фирмы <i>M</i>	Стоимость 1 м ³ груза в городе <i>N</i> , руб.	Цена за единицу, руб.		Разница в ценах, % (цена в городе <i>N</i> принимается за 100%)	Вывод о целесообразности закупки в городе <i>N</i> (да, нет)
		в городе <i>N</i>	в Москве		
Консервы мясные	11000	10,0	12,0	20	нет
Консервы рыбные	14 000	18,2	20,0	10	нет
Консервы овощные	12 000	9,0	10,0	11	нет
Консервы фруктово-ягодные	16 000	12,6	15,0	19	нет
Кондитерские изделия	90 000	98,0	100,0	2	нет
Варенье, джем, повидло, мед	30 000	46,2	50,0	8	нет
Чай натуральный	120 000	110,0	120,0	9	да
Крупа и бобовые	20 000	18,0	20,0	11	нет
Макаронные изделия	15 000	18,0	20,0	11	нет
Виноградные вина	80 000	64,0	70,0	9	да
Коньяк	110 000	96,0	100,0	4	нет
Шампанское	60 000	50,0	60,0	20	да
Безалкогольные напитки	20 000	20,0	24,0	20	нет

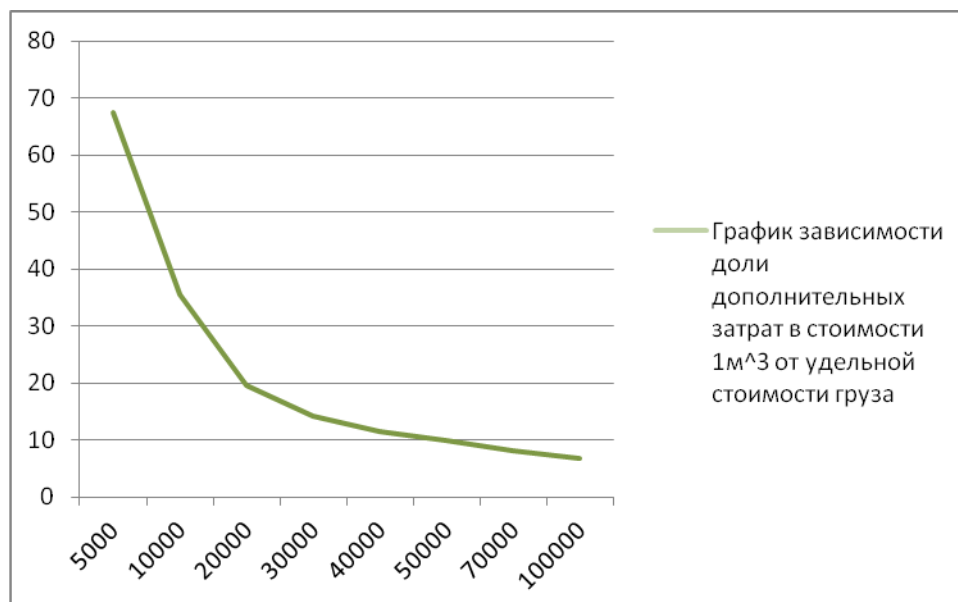


Рис. 30. График зависимости доли дополнительных затрат в стоимости 1 м³ от удельной стоимости груза

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Приоритетным в маркетинге взаимоотношений и взаимодействий выступает:

- а) отношение к товару;
- б) отношение к цене товара;
- в) отношение к клиенту;
- г) политика по продвижению товара на рынок.

2. Более высокая ступень на лестнице лояльности принадлежит:

- а) категории последовательного покупателя;
- б) категории многократного покупателя;
- в) категории заинтересованного в покупке потребителя;
- г) категории постоянного покупателя.

3. Роль клиента, наибольшим образом, интегрированного в деятельность продавца:

- а) покупатель;
- б) потребитель;
- в) партнер;
- г) производитель-потребитель.

4. Что является главным результатом реализации концепции взаимодействия продавца и клиента:

- а) рост объемов спроса на продукцию со стороны клиента;
- б) создание условий для взаимовыгодного сотрудничества продавца и клиента;
- в) сокращение логистических затрат предприятия;
- г) полное обеспечение удовлетворения нужд и потребностей клиента.

5. Рыночным условием, сказывающимся на изменении потребительского поведения, является:

- а) рост покупательской культуры;
- б) изменение степени информированности покупателей;
- в) формирование индивидуализации потребительского поведения;
- г) изменение представления клиента о ценностях.

6. Результатом товарно-денежных отношений в маркетинге взаимодействия принято считать:

- а) передачу прав собственности на продукцию;
- б) заключение сделки;
- в) осуществление бартера;
- г) продажу товара клиенту.

7. Отличием маркетинга взаимодействия от классического маркетинга является:

- а) наличие взаимозависимости продавца и покупателя;
- б) реализация индивидуального диалога с отдельными клиентами;
- в) рассмотрение сделки как фактора успеха;
- г) главенство принципа удовлетворенности клиента.

8. В качестве транзакционных издержек выступают:

- а) производственные расходы;
- б) транспортные расходы;
- в) логистические расходы;
- г) представительские расходы.

9. Главным принципом маркетинга взаимоотношений со стороны продавца является:

- а) выделение наиболее ценных клиентов, дающих максимальную выгоду;
- б) конкретизация коммерческого предложения для отдельных клиентов;
- в) моральное удовлетворение от проделанной работы;
- г) выработка и реализация управленческих решений, направленных на наиболее полное удовлетворение нужд и потребностей ценных клиентов.

10. Что относится к причинам появления концепции маркетинга взаимоотношений?

- а) увеличение расходов на маркетинг без должной отдачи от вложенных средств;
- б) создание брендов, результаты которых не поддавались измерению и оценке;
- в) использование маркетинга как узко специализированного, функционального подхода.

11. Маркетинг взаимоотношения в отличии от традиционного маркетинга включает:

- а) управление обслуживанием;
- б) построение личных контрактов;
- в) построение стратегических союзов.

12. Маркетинг отношений представляет собой:

- а) инструмент продаж для обеспечения лояльности клиентов;
- б) стратегия, в рамках которой взаимоотношения с клиентами создаются для «удержания» клиентов;
- в) современная маркетинговая философия, использующая юридические, экономические, политические и др. барьеров, препятствующих уходу клиента.

13. Существующие стратегии маркетинга взаимоотношений ориентированы на:

- а) разработку и предложение товара рынку;
- б) изменение объемов реализации товара;
- в) формирование взаимовыгодных отношений с клиентом.

14. Маркетинг взаимоотношений реализуется в форме:

- а) маркетинговых действий, построенных на основе баз данных;
- б) грамотного управления взаимодействия с клиентом;
- в) заключения партнерских отношений с клиентом.

15. Признаком наличия взаимоотношений между потребителем и поставщиком можно считать:

- а) признание наличия взаимоотношений между сторонами;
- б) наличие взаимоотношений от случая к случаю;
- в) выделение сторонами статустности взаимоотношений между ними.

16. Определение лояльности клиента основано на:

- а) стремлении клиента получить более адекватную ценность за собственные деньги;
- б) ценности товара продавца для клиента по сравнению товарами конкурентов;
- в) стремлении клиента приобретать большее количество товаров продавца.

17. Понятие ценности в маркетинге взаимоотношений складывается из:

- а) получения собственной выгоды;
- б) сформированного конкурентного преимущества;
- в) обеспеченного взаимного сотрудничества.

18. Затраты по привлечению новых клиентов относятся:

- а) к затратам на осуществление личных продаж;
- б) к комиссионным выплатам продавца;
- в) к затратам на проведение маркетинговых исследований.

19. В качестве преимущества при заключении долгосрочных отношений между продавцом и клиентом можно выделить:

- а) увеличение чистой прибыли продавца;
- б) сокращение затрат на обслуживание клиента;
- в) возможность увеличения цены для постоянного клиента.

20. Наличие затрат на удержание уже имеющихся клиентов обусловлено:

- а) наличием разработанной программы лояльности;
- б) осуществление затрат на создание и поддержание баз данных клиентов;
- в) предоставлением отсрочки платежей или коммерческого кредита клиентам.

21. Для чего продавец реализует управленческие решения, основанные на принципах маркетинга взаимоотношений:

- а) ощущение важности и престижности имеющегося товара;
- б) формирование доверия со стороны клиента и обеспечение его приверженности;
- а) осознание потребности в более тесных взаимоотношениях с клиентом;
- г) желание удовлетворить клиента.

22. Показателем потенциальной ценности в концепции маркетинга взаимоотношений является:

- а) степень доверия со стороны клиента;
- б) степень удовлетворенности клиента;
- в) степень приверженности клиента.

23. Заключение партнерских соглашений имеет такие преимущества как:

- а) наличие более низких транзакционных затрат;
- б) наличие гарантии бесперебойных поставок продукции;
- в) улучшение степени взаимодействий поставщика и клиента;
- г) создание надежных барьеров от проникновения конкурентов на рынок.

24. Сотрудничество в маркетинге взаимоотношений предполагает:

- а) совместное использование внешней и внутренней информации;
- б) формирование общей политики и процедур принятия решений;
- в) совместное извлечение выгод.

25. Участниками маркетинга взаимоотношений выступают:

- а) продавец и клиент;
- б) производитель и поставщик;
- в) сотрудники одной компании в рамках производственных отношений;
- г) коммерческая компания и законодательные органы власти.

26. Необходимость установления взаимоотношений с клиентами со стороны продавца обусловлена:

- а) желанием усиления своих позиции на рынке;
- б) созданием режима наибольшего благоприятствования на рынке;
- в) стремлением добиться взаимовыгодного сотрудничества и кооперации.

27. Взаимосвязь между понятиями «маркетинг взаимоотношений» и «директ-маркетинг» определена в виде:

- а) директ-маркетинг является действенным инструментом маркетинга взаимоотношений;
- б) директ-маркетинг является вспомогательным аспектом маркетинга взаимоотношений (например, использует данные для хранения и анализа информации о потребителях, помогая разрабатывать маркетинговые стратегии);
- в) директ-маркетинг является противодействием маркетинга взаимоотношений.

28. Концептуальным отличием «маркетинга взаимоотношений» от «маркетинга баз данных» является:

- а) маркетинг баз данных ориентирован на продвижение продаж;
- б) маркетинг баз данных использует базы данных для построения коммуникаций (и дистрибуции) с индивидуальным клиентом;
- в) маркетинг баз данных используют для привлечение потребителей, которые хотят или имеют отношения с компанией.

29. «Управление взаимоотношениями с клиентом» является:

- а) методом обеспечения компании наибольшей прибылью;
- б) методом построения программ маркетинга взаимоотношений;
- в) завершающим этапом внедрения концепции маркетинга взаимоотношений в деятельность компании.

30. Целью использования инструментов Интернет-маркетинга для реализации концепции маркетинга взаимоотношений является:

- а) обеспечение политики долгосрочного взаимодействия с клиентами;
- б) обеспечение большей эффективности взаимодействия с клиентами;
- в) значительное повышение ценности предлагаемых продавцом товаров.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Эволюция маркетинговой концепции: основные этапы и направления
2. Предпосылки возникновения маркетинга взаимоотношений и взаимодействий
3. Определения понятия маркетинга взаимоотношений
4. Используемые инструменты в маркетинге взаимоотношений
5. Направления для анализа в маркетинге взаимоотношений на различных рынках
6. Выделяемые роли клиента в маркетинге взаимоотношений
7. Фаза и этапы жизненного цикла клиента
8. Лояльность и лестница лояльности клиентов
9. Методы оценки созданной потребительской ценности
10. Одномерные методы исследования ценности клиентов
11. Многомерные методы исследования ценности клиентов
12. Стратегия CRM: сущность и области применения
13. Программы лояльности: сущность и виды
14. Преимущества и недостатки программ лояльности
15. Особенности маркетинга взаимоотношений на рынке B2C
16. Менеджмент жалоб
17. Издержки привлечения и удержания потребителей
18. Индивидуальный маркетинг
19. Доверие и приверженность потребителя
20. Сотрудник компании как внутренний клиент
21. Области взаимодействия сотрудника и клиента
22. Внутренний климат и организационная культура
23. Удержание персонала и его лояльность
24. Горизонтальное и вертикальное партнерство на рынке B2B
25. Партнерство B2B: сущность, преимущество и недостатки
26. Взаимоотношения субъектов в деловой сети
27. Анализ взаимоотношений с поставщиками: экономические параметры взаимодействия
28. Построение взаимоотношений в сетях дистрибьюции
29. Управление каналами распределения
30. Отраслевое и внешнее сотрудничество
31. Система социально-ориентированного маркетинга

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний момент ощущается высокая степень конкуренции предприятий по привлечению потребителей к своей продукции или услугам. Традиционные средства маркетинга уже не обладают той мерой эффективности, которая удовлетворяла бы запросы компании. В связи с этим ей необходимо искать новые пути своего развития. Наиболее эффективным инструментарием такого развития является использование элементов маркетинга взаимоотношений и взаимодействий.

Данная концепция существенно отличается от классических подходов к управлению маркетинговыми действиями и предполагает эффективное использование покупателя в цепочке создания потребительских ценностей и продвижения продукции на рынке. Маркетинг взаимоотношений и взаимодействий с покупателями ориентирован на создание общей информационной базы, способствующей адаптации реализуемых маркетинговых действий предприятия, привлечению новых клиентов и обеспечению длительности поддержания с ними взаимовыгодных отношений.

Расширение границ сотрудничества между продавцом и клиентом требует значительных изменений в организации процесса и на самом предприятии. Сотрудники компании должны стремиться теснее взаимодействовать со своими покупателями, а основной задачей руководства при этом должно быть обеспечение поддержки и стимулирования своих сотрудников, которых также можно рассмотреть в качестве категории клиента.

Внедрение инструментов концепции маркетинга взаимоотношений и взаимодействий в деятельность компании – достаточно длительный процесс, требующий значительных усилий, переосмысления различных сторон своей деятельности и выработки грамотных управленческих решений.

В учебном пособии были рассмотрены различные элементы маркетинга взаимоотношений и взаимодействий, изучена роль клиента в данных взаимоотношениях и изложены основные механизмы реализации различных инструментов маркетинга на практике.

Таким образом, материалы, представленные в пособии, выполняют как учебную, так научно-практическую функцию и предназначены как для участников процесса образования, так и маркетингового персонала организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алексунин В. А. Маркетинговые коммуникации / Алексунин В.А., Дубаневич Е.В., Скляр Е.Н. - Москва : Дашков и К, 2018. - 196 с.
2. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. - Перевод с англ. под ред. С. Г. Божук. - СПб.: Питер. - 2015. - 864 с.
3. Бервайз П., Михан Ш. Просто лучше. Завоевывать и удерживать потребителей, предоставляя самое существенное. / Пер. с англ. - СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2015. - 560 с.
4. Бест Р. Маркетинг от потребителя. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 696 с.
5. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. / Пер. с англ. - М.: ФАИР-пресс, 2013. - 511 с.
6. Дубровин, И. А. Поведение потребителей : учебное пособие / И. А. Дубровин. - 4-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 310 с.
7. Захарова Ю.А. Торговый маркетинг: эффективная организация продаж : практическое пособие / Захарова Ю.А. - Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 133 с.
8. Иган Джон Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100, «Коммерция (торговое дело)» 080301 / Иган Джон. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 375 с.
9. Коу. Джон М. B2B маркетинг & продажи = The Fundamentals of B2B Sales and Marketing. - М.: Росмэн, 2017. - 240 с.
10. Маркетинговые коммуникации в сфере услуг: специфика применения и инновационные подходы: монография / А.В. Христофоров, И.В. Христофорова, А.Е. Суглобов [и др.]; под ред. д-ра экон. наук, проф А.Е. Суглобова. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. - 159 с.
11. Наумов, В. Н. Поведение потребителей : учебник / В.Н. Наумов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 345 с.
12. Нирадж Давар: Идеальный маркетинг. О чем забыли 98% маркетологов. Москва : Альпина Паблицер, 2016. - 416 с.

Учебное издание

СМИРНОВ Виктор Николаевич

МАРКЕТИНГ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Подписано в печать 29.06.21.

Формат 60х84/16. Усл. печ. л. 10,23. Тираж 50 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.