

Владимирский государственный университет

В. Н. СМИРНОВ

**УПРАВЛЕНИЕ
ВЗАИМООТНОШЕНИЯМ
И С КЛИЕНТАМИ**

Учебное пособие

Владимир 2022

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

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

Учебное пособие

Электронное издание



Владимир 2022

ISBN 978-5-9984-1681-1
© Смирнов В. Н., 2022

УДК 339.13
ББК 65.291.3

Рецензенты:

Кандидат экономических наук
зам. директора Владимирского филиала
Российского университета кооперации
К. А. Нефедова

Доктор экономических наук, профессор
зам. директора Института экономики и менеджмента
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
О. Л. Гойхер

Смирнов, В. Н. Управление взаимоотношениями с клиентами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. Н. Смирнов ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2022. – 171 с. – ISBN 978-5-9984-1681-1. – Электрон. дан. (2,16 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

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

Предназначено для студентов вузов, обучающихся по направлению 38.04.02 – Менеджмент, а также студентов других экономических специальностей, будет полезно маркетологам предприятий для разработки и принятия управленческих решений в области формирования и поддержания взаимоотношений с клиентами.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 30. Табл. 9. Библиогр.: 89 назв.

УДК 339.13
ББК 65.291.3

ISBN 978-5-9984-1681-1

© Смирнов В. Н., 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|-----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ..... | 5 |
| Глава 1. КЛИЕНТ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА | 7 |
| Вопросы для самоконтроля | 15 |
| Глава 2. УПРАВЛЕНИЕ ЦЕННОСТЬЮ КЛИЕНТА..... | 16 |
| Вопросы для самоконтроля | 39 |
| Глава 3. УПРАВЛЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ КЛИЕНТОВ..... | 40 |
| Вопросы для самоконтроля | 47 |
| Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ КЛИЕНТОВ..... | 48 |
| Вопросы для самоконтроля | 56 |
| Глава 5. СИСТЕМА РЕАЛИЗАЦИИ СЕРВИСНЫХ КЛИЕНТСКИХ ПРОГРАММАМ..... | 57 |
| Вопросы для самоконтроля | 80 |
| Глава 6. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ВНУТРЕННИМ КЛИЕНТОМ..... | 81 |
| Вопросы для самоконтроля | 96 |
| Глава 7. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ В СФЕРЕ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА..... | 97 |
| Вопросы для самоконтроля | 136 |

| | |
|---|-----|
| Глава 8. АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ | 132 |
| Вопросы для самоконтроля | 136 |
| | |
| ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ | 137 |
| | |
| ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ..... | 162 |
| | |
| ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ | 168 |
| | |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 169 |
| | |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... | 170 |

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебная дисциплина «Управление взаимоотношениями с клиентами» – одна из ключевых в рамках подготовки магистров по программе «Маркетинг». Актуальность изучения дисциплины обусловлена необходимостью ознакомления обучаемых с теоретическими и практическими особенностями построения долгосрочных взаимовыгодных связей с такими ключевыми партнерами, присутствующими на рынке, как клиенты. Создание долгосрочных взаимоотношений с клиентами, учет их потребностей и предоставление им необходимого сервиса входят в основу стратегии управления взаимоотношениями с клиентами – стратегии, используемой предприятиями для управления взаимоотношениями с клиентами.

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

Содержание курса ориентировано на то, что выпускник должен:

- знать концепцию управления взаимоотношениями с клиентами, типы стратегий управления отношениями с клиентами, ключевые процессы и технологии управления взаимоотношениями с клиентами;
- уметь анализировать отраслевую и конкурентную среду компании, выявлять целевые сегменты и ключевых клиентов, формировать предложение ценности, проектировать каналы коммуникации и доставки ценности;
- владеть способами организации процессов управления взаимоотношениями с клиентами;
- 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 включает теоретическую, практическую части, список рекомендательной литературы, дидактический материал. В теоретической части представлены главы, раскрывающие основные элементы процесса управления взаимоотношениями между компанией и ее клиентами, инструменты оценки уровня и повышения степени лояльности клиентов, а также представлен процесс внедрения маркетинга отношений в деятельность компании. Практическая часть состоит из ситуационных заданий, выполнение которых позволит закрепить изученный теоретический материал.

Глава 1. КЛИЕНТ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА

Клиент – это отдельное физическое лицо, желающее удовлетворить собственные потребности, либо организация, которая представляет потребителей данного товара и может оказывать существенное влияние на работу продавца¹.

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. 1). Образующаяся иерархия, формирует своеобразную лестницу, каждая из ступеней которой соответствует конкретной подгруппе клиентов с определенной степенью лояльности по отношению к продавцу (рис. 2). Самая нижняя ступень лестницы предполагает размещение тех потенциальных клиентов, у которых отсутствуют знания о фирме или обладающие минимальным объемом данных сведений. По мере подъема по ступеням лестницы возрастает информативность заинтересованного лица о товаре и его производителе, появляется и усиливается его интерес к товару, формируется потребность в приобретении и потреблении 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.

¹ Акулич И.Л. Маркетинг. Учебник для студ. экон. спец. вузов / И. Л. Акулич. - 6-е изд., испр. - Минск: Вышэйшая школа, 2009. - 512 с.

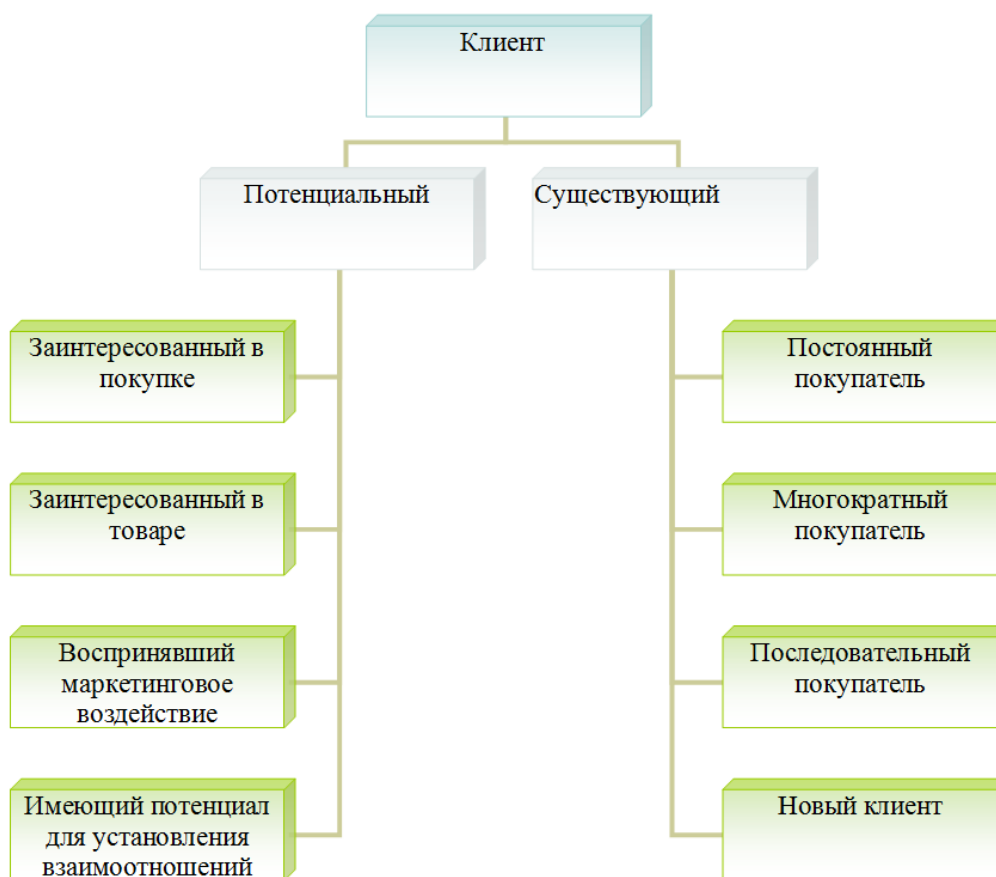


Рис. 1. Классификация клиентов

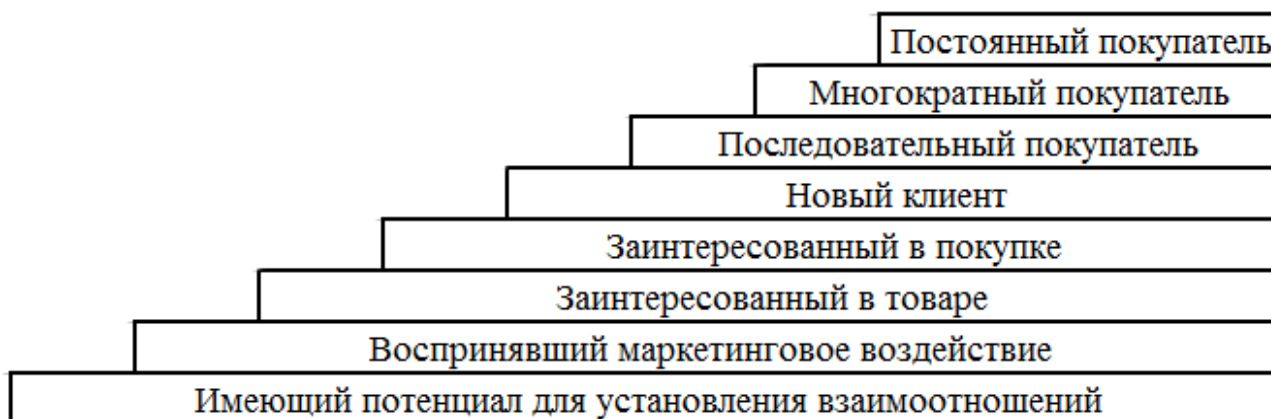


Рис. 2. «Лестница» лояльности клиента

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

них². Так, в отношении клиента можно выделить следующие пять ключевых ролей в отношениях с продавцом (рис. 3).

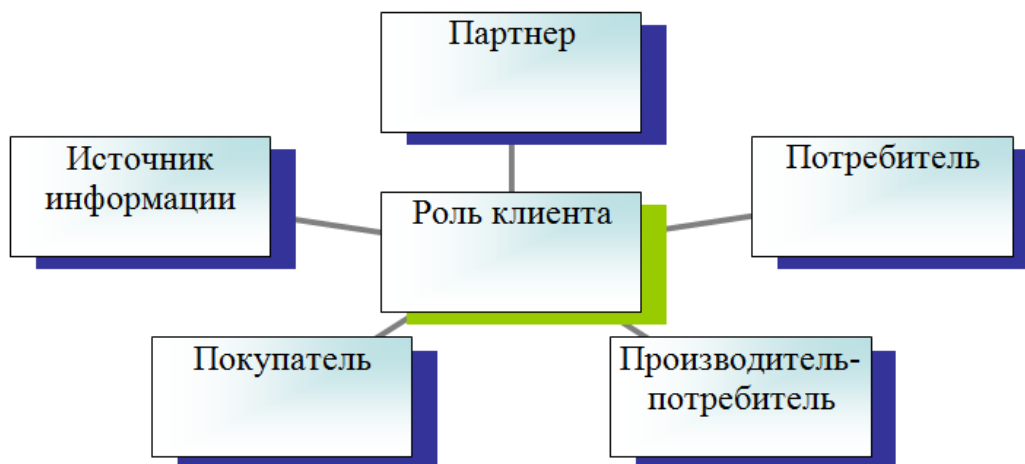


Рис. 3. Роль клиента во взаимоотношениях с продавцом

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 месте 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 компа-

² Роль клиента во взаимоотношениях с продавцом [электронный источник] <https://biz-books.biz/book-marketing/rol-klienta-vzaimootnosheniyah.html/> (Дата обращения 23.04.2022)

нии 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»³.

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.

³ Акулич И.Л. Маркетинг. Учебник для студ. экон. спец. вузов / И. Л. Акулич. - 6-е изд., испр. - Минск: Вышэйшая школа, 2009. - 512 с.

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»⁴.

В общем виде ЖЦК представлен на рисунке 4.

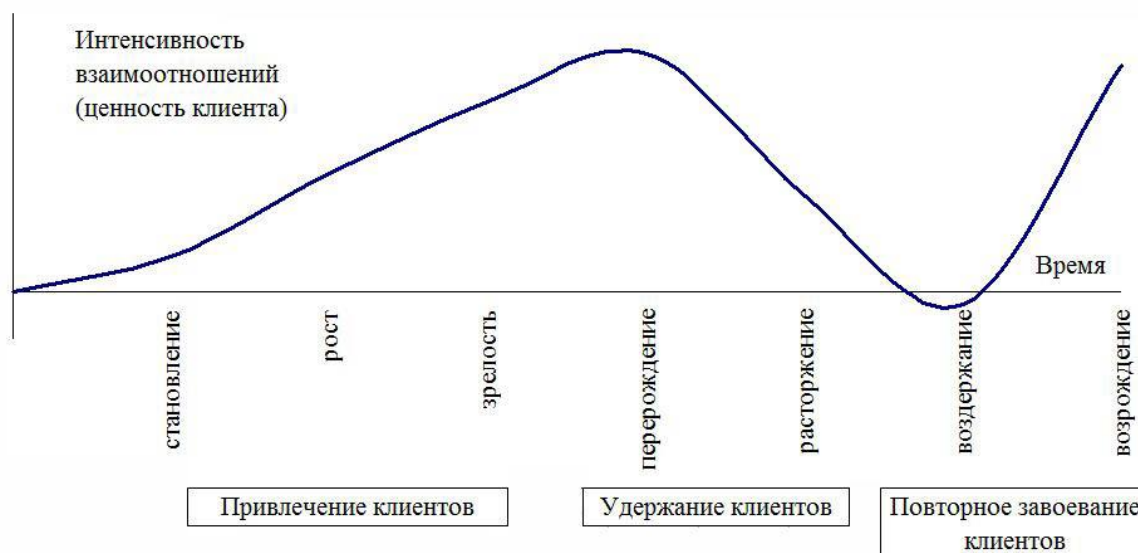


Рис. 4. Жизненный цикл клиента

Сформированный ЖЦК 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 этом для продавца наибольший интерес представляет вопрос: «На сколько эф-

⁴ Жизненный цикл клиента: LTV, CLF – что это и с чем подают [электронный источник] <https://subbotin.digital/zhiznennyj-cikl-klienta/> (Дата обращения 05.03.2022)

фективно складываются 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*. Но с точки зрения классической теорией 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»⁵.

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 сделки»⁶.

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

⁵ 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.

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

должительностью 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, находящимися 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 то-

варопроизводителю 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 удовлетворяют 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, описанную фазу расторжения ЖЦК можно охарактеризовать как начальный этап вторичного завоевания клиента, что в последующем включает 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»⁷.

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 продавца⁸:

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).

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?

⁷ Акулич, И. Л. Концепция жизненного цикла клиента в маркетинге взаимоотношений / И. Л. Акулич, О. М. Маклакова, А. И. Субботенко // Научные труды Белорусского государственного экономического университета. – Минск : Белорусский государственный экономический университет, 2009. – С. 7-12. – EDN VGSXHN.

⁸ Факторы, определяющие интенсивность взаимоотношений продавца и клиента [электронный источник] https://spravochnick.ru/marketing/factory_opredelyayuschie_intensivnost_vzaimootnosheniy_prodavca_i_klienta/ (Дата обращения 15.02.2022)

Глава 2. УПРАВЛЕНИЕ ЦЕННОСТЬЮ КЛИЕНТА

Описание ценности клиента

Процесс взаимоотношения 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 противоречивыми внутри самого предприятия⁹. 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 решений»¹⁰.

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 переве-

⁹ Бояркин А. Ценность клиента и концепция поддержки лояльных клиентов [электронный источник] <https://sales-generator.ru/blog/tsennost-klienta/> (Дата обращения 13.04.2022)

¹⁰ 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.

сти 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»¹¹. При этом успешность оценивает каждая из сторон данных взаимоотношений. Для продавца, основываясь на экономических критериях, об успешности 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.

В своей предпринимательской деятельности компания стремится достичь сразу двух целей, которые являются взаимосвязанными. Так, с одной стороны, необходимо создание определенной выгоды

¹¹ 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.

(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.

По мнению И.Л. Акулича: «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»¹². 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 номенклатуре.

В результате формируется своеобразный замкнутый цикл создания полезного эффекта для покупателя и обеспечения высокой ценности клиента для продавца (рис. 5).

¹² Акулич И.Л. Маркетинг взаимоотношений / И.Л. Акулич. - М.: Высшая школа, 2010. - 256 с.

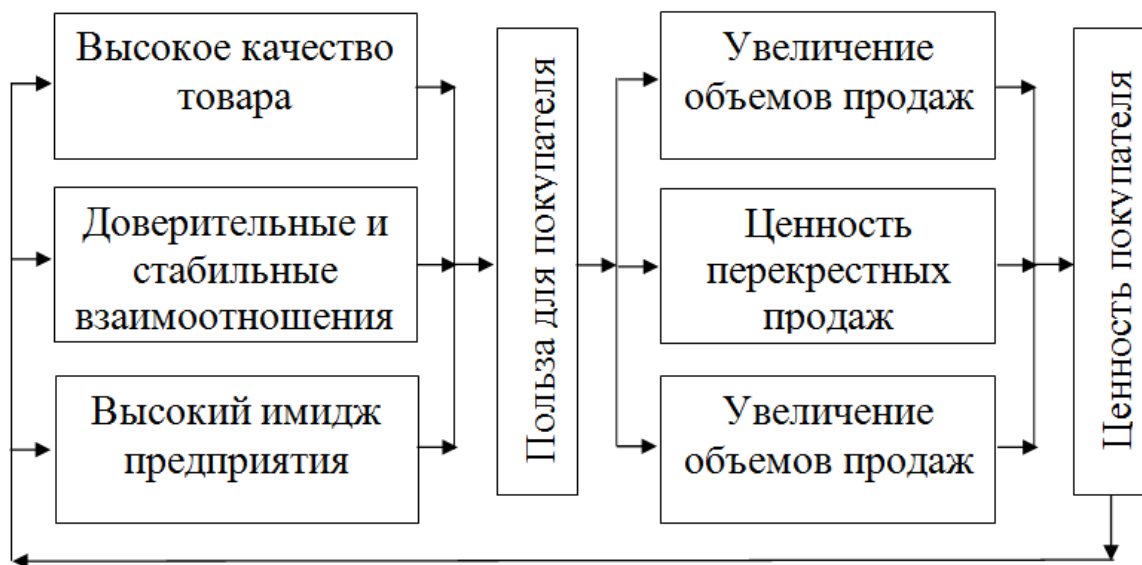


Рис. 5. Цикл создания полезного эффекта для покупателя и обеспечения высокой ценности клиента

Достижение высокой ценности клиента обязывает продавца постоянно обеспечивать высокую пользу для клиента.

Методы оценки 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 периоду¹³. Третья группа методов предполагает рассмотрение отдельных периодов взаимоотношений с клиентом как единого целого. Кроме того, возможно рассмотрение ценности клиента как краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

¹³ Акулич, И. Л. Маркетинг взаимоотношений / И.Л. Акулич. - М.: Вышэйшая школа, 2010. - 256 с.

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. 6).



Рис. 6. Классификация методов исследования ценности клиентов

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.

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 С¹⁴. 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;
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

¹⁴ ABC-анализ клиентов [электронный источник] <https://crm-systems.info/abc-analiz-klientov/> (Дата обращения 14.03.2022)

группе В – до 35%, в группе С – до 60%. Но общая статистика примерно такая¹⁵.

10. визуализация полученных результатов;
11. проведение анализа полученных результатов;
12. разработка управленческих решений по развитию взаимоотношения с клиентами.

2. *XYZ-метод* для исследования ценности клиентов предполагает выделение трех групп клиентов X, Y, Z¹⁶.

Данная методика предполагает прохождение оценки по следующим этапам:

1. определение временного интервала исследования ценности клиента;
2. формирование объема выборки клиентов;
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 до 10 %. Это клиенты, характеризующиеся стабильной величиной потребления и высокой степенью прогнозирования;
 - в категорию Y, включают клиентов с колебанием объема покупок от 10 % до 25 %. Данные клиенты характеризуются сезонными колебаниями покупок и средними возможностями их прогнозирования;

¹⁵ ABC-анализ: что это и как можно его использовать [электронный источник] <https://www.gd.ru/articles/11777-abc-analiz> (Дата обращения 14.03.2022)

¹⁶ XYZ-анализ клиентов [электронный источник] <https://1crm.ru/all/case/2626/> (Дата обращения 14.03.2022)

- в категорию Z, включают клиенты с колебанием объема покупок более 25 %. 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. 7):

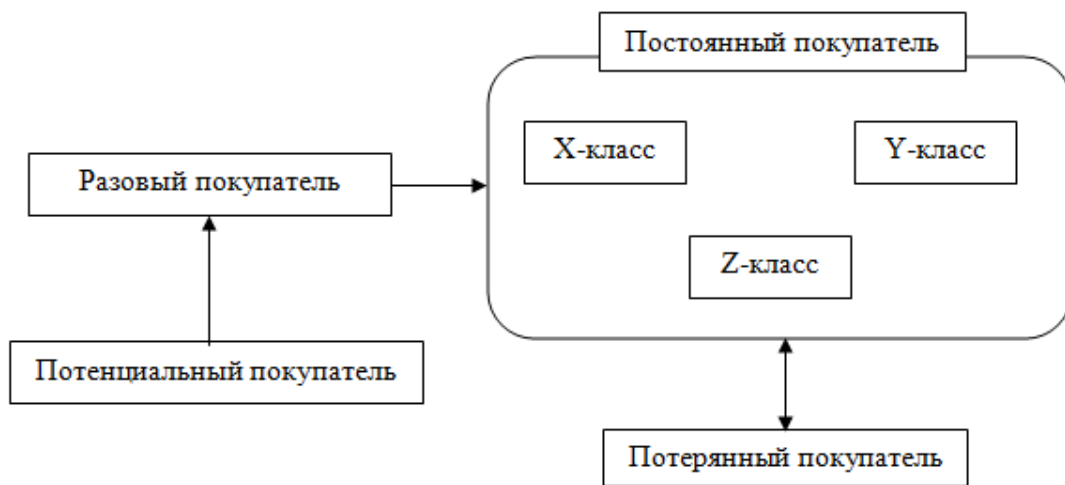


Рис. 7. Стадии перехода клиентов. XYZ-анализ

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 решения¹⁷.

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;
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. 8) и выработка управленческих решений по определению политики взаимоотношений в ними.

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-

¹⁷ ABCXYZ-анализ: раскладываем клиентов по полочкам [электронный источник] <https://blog.oy-li.ru/abcxyz-analiz-raskladyvaem-klientov-po-polochkam/> (Дата обращения 25.02.2021)

ются нестабильно и исправлять ситуацию либо понять, как перевести этих клиентов в категорию AX и AY.

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

Рис. 8. Матрица визуализации результатов совмещенного ABC и XYZ-анализа

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.¹⁸ 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

¹⁸ Акулич, И. Л. Маркетинг взаимоотношений / И.Л. Акулич. - М.: Вышэйшая школа, 2010. - 256 с.

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 определяется удельные косвенные затраты (вся сумма косвенных затрат делится на всю клиентскую базу). Данный подход называется *исследование нетто-результата (полных затрат) взаимоотношений с клиентом*.

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. 9. На рисунке представлен многоступенчатый учет покрытия существующих издержек организации в его отношениях 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 груп-

пам клиентов, что в последующем предполагает выработку конкретных управленческих решений, призванных сократить неоправданные расходы.

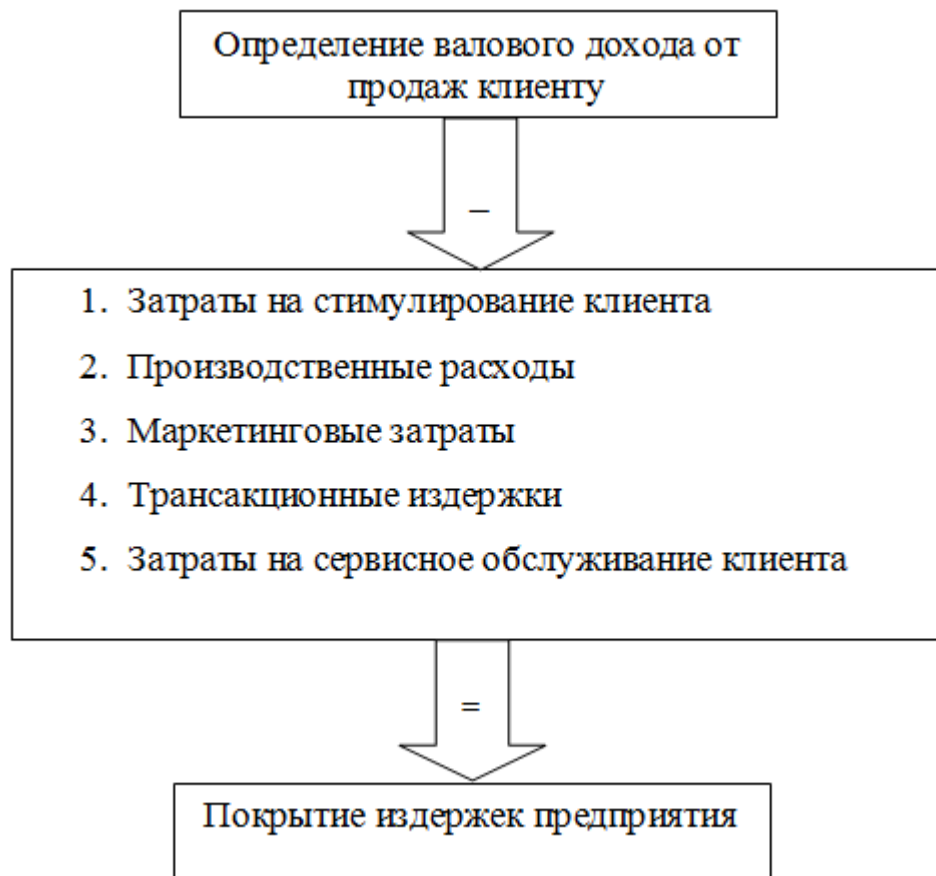


Рис. 9. Расчет покрытия издержек от взаимоотношений продавца с клиентом

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 последнего¹⁹.

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

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

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

r_i - 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.

¹⁹ Пожизненная ценность клиента [электронный источник] https://ru.wikipedia.org/wiki/Пожизненная_ценность_клиента/ (Дата обращения 14.03.2022)

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 рис. 10. 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.

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. 11).

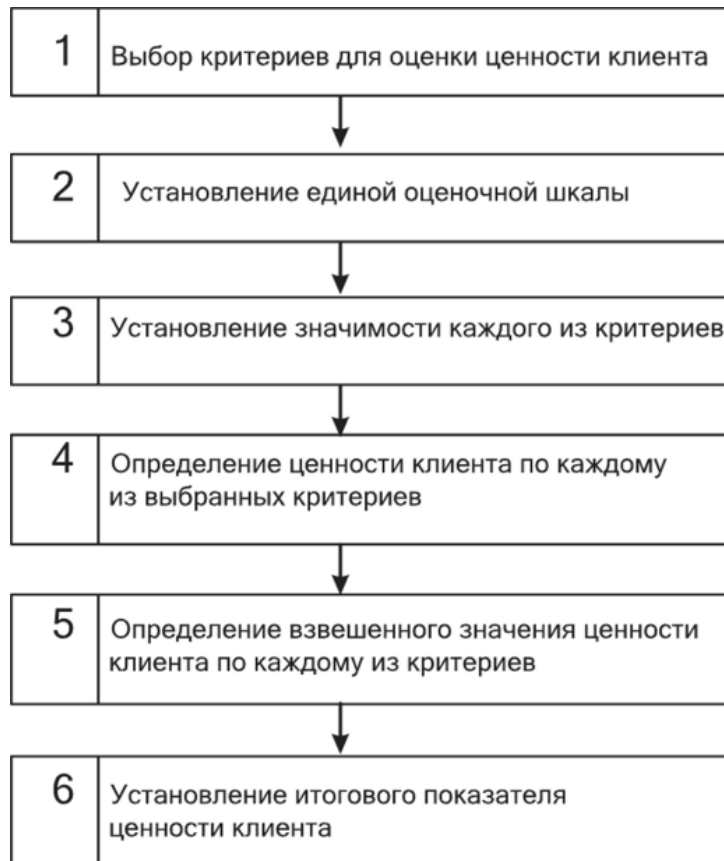


Рис. 10. Алгоритм расчета ценности клиента

Соответственно представленному примеру, если прибыль от клиента составляет 14 тыс.руб., то ему присваивается оценка в 3 балла.

| | Диапазон | Балл |
|----------------|------------------|-------------|
| Прибыль | 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. 11. Пример определения количества баллов по критерию

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

$$Ц_k = \sum_{i=1}^n k_i * c_i$$

где: Ц_к – бальные 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 потребителей²⁰.

²⁰ 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 15.03.2022)

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 компании работающих на B2C-сегменте, и клиентская база которых превышает 10 тысяч контактов. Однако, компаниям сектора B2B (где 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. 12).

| | A | B | C | D | E | F |
|----|-----------|------------------------|--------------|-------------------------------------|--------------------|---------|
| 1 | ФИО | Дата последней покупки | Текущая дата | Количество дней с последней покупки | 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. 12. 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 наличии 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»²¹

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, образо-

²¹ Матрица Бостонской Консалтинговой Группы: подробный обзор [электронный источник] <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/> (Дата обращения 14.03.2023)

ванной путем сочетания двух факторов: темпа роста продаж и относительной доли продаж клиенту (рис. 13).

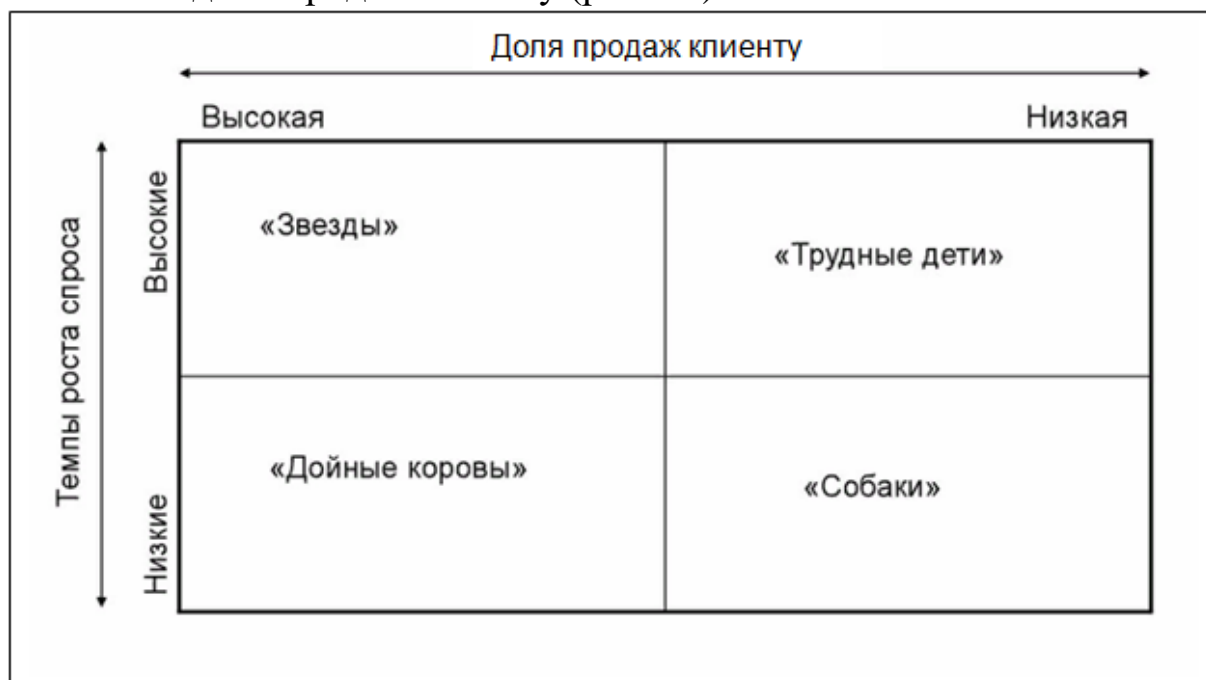


Рис. 13. Матрица БКГ

Формирование матрицы БКГ осуществляется путем прохождения следующих процедур:

- 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 Кинси²²

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. 14).

²² Анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey — General Electric [электронный источник] <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/> (Дата обращения 14.03.2022)

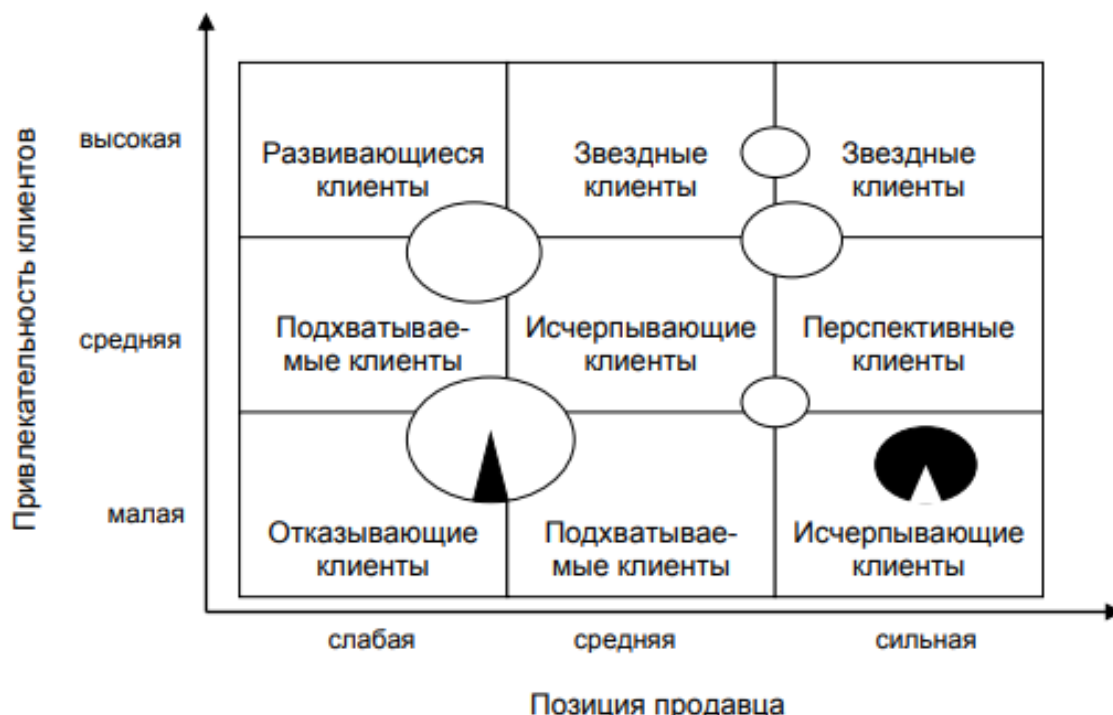


Рис. 14. Матрица Мак Кинси

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

- сбор необходимой информации о клиентах;
- расчет значимых факторов, выступающих параметрами для выбора и оценки критериев;
- анализ и оценка 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.

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 3. УПРАВЛЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ КЛИЕНТОВ

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. По мнению Ф. Котлера: «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 знакомых»²³.

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. В соответствии с позицией В.Н. Наумова: «удовлетворение или разочарование потребителя определяют его последующие действия. Если он доволен покупкой, то, вероятнее всего, приобретет оправдавший его ожидания товар еще раз»²⁴.

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

²³ Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сандерс Дж. Основы маркетинга, 5-е европейское изд. - М.: Вильямс, 2017 - 752 с.

²⁴ Наумов, В. Н. Поведение потребителей : учебник / В.Н. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 345 с.

своим недовольством с друзьями и знакомыми. В этих случаях продавец не сумел удовлетворить потребителя.

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*²⁵.

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

²⁵ Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сандерс Дж. Основы маркетинга, 5-е европейское изд. - М.: Вильямс, 2017 - 752 с.

стать выгодными для компании *клиентами*, ранжирование и превращение 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 млрд²⁶.

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 увеличения показателей коэффициента «отступничества», компаниям следует уделять пристальное внимание на контроль изменения оценок потребителями качества товаров и предоставляемых услуг.

²⁶ 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. Так В.Н. Наумов считает, что: «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»²⁷.

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. Ф. Котлер рассчитал, что: «в среднем компании ежегодно теряют около 10% своих

²⁷ Наумов, В. Н. Поведение потребителей : учебник / В.Н. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 345 с.

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)»²⁸.

Существует два способа удержания потребителей:

Первый способ – создать такие условия, при которых клиентам не захочется уходить к другим поставщикам или попробовать новый товар, то есть создать оптимально соотношение цена-качество, чтоб 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 капитал²⁹.

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.

²⁸ Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сандерс Дж. Основы маркетинга, 5-е европейское изд. - М.: Вильямс, 2017 - 752 с.

²⁹ 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.

Марочный капитал представляет собой оценку клиентом самой торговой марки компании. Данная оценка в большей степени носит 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 10³⁰.

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 часто выбирают средние баллы – 7-8. По этой причине, 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)*.

³⁰ Как измерить любовь клиентов? [электронный источник] http://journal.best4service.ru/kak_izmerit_lyubov_klientov (Дата обращения 05.04.2022)

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 4. УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ КЛИЕНТОВ

Управление лояльностью клиентов направлено на формирование длительных взаимовыгодных отношений между компанией и клиентом. При этом организации создают так называемые программы лояльности, предоставляющие достаточно широкий простор для творчества и активности сотрудников компании, причем не только маркетологов и рекламистов, а всех без исключения³¹.

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:

- Процедура идентификации клиента.
- Процесс удержание клиента.
- Формирование пакета материального и нематериального стимулирования клиента.
- Прогноз формирования поведения клиента в будущем, а также его влияние на показатели бизнеса.

В.П. Третьяком предложены следующие критерии классификации программ лояльности³²:

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;

³¹ Титова, В. А. Управление поведением потребителей : учебник / В. А. Титова, Д. Л. Глебова, Т. В. Титова. - Новосибирск : НГТУ, 2013. - 387 с.

³² Третьяк, В. П. Маркетинг : учебник / под ред. В. П. Третьяка. — М. : Магистр : ИНФРА-М, 2018. - 368 с.

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. 15)³³.

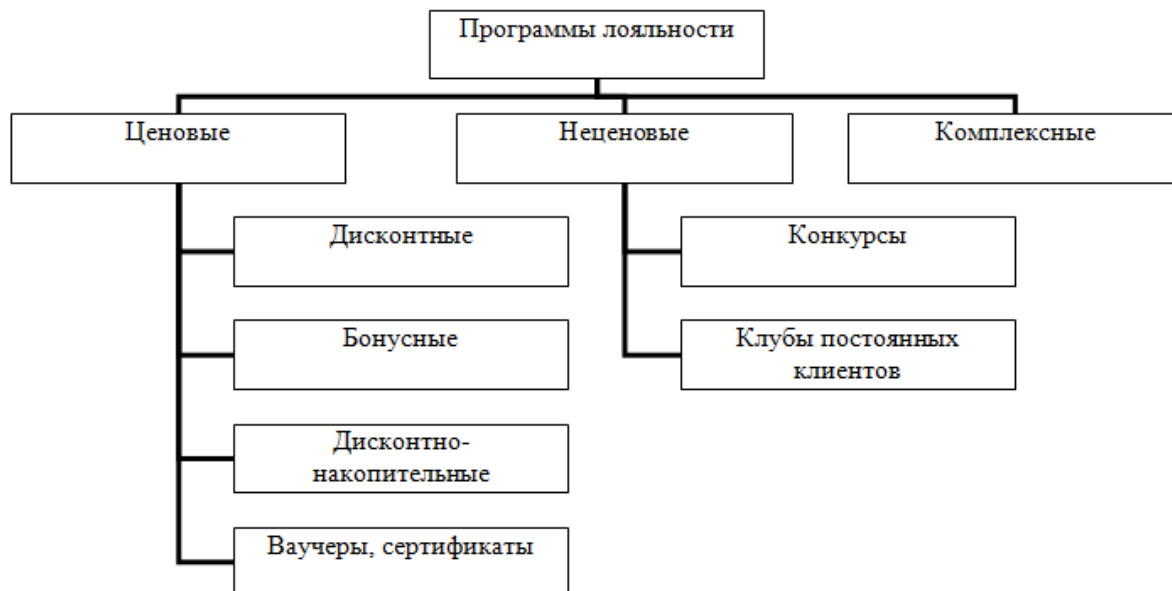


Рис. 15. Виды программы лояльности в зависимости от используемого инструментария поощрения клиента

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

³³ Аликина, Е.В., Модель рекомендованного поведения потребителей услуг туристических компаний [Текст] / Е. В. Аликина, А.И. Хамадиева // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2013. - № 4(106)

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 лояльности³⁴

| 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 | <ul style="list-style-type: none"> - наличие скидки предполагает, завышенность цены на товар; - сложность закрытия программы; - может отдалять непостоянных |

³⁴ Старов, С. А. Лояльность бренду: классификация, методы оценки и программы формирования марочной приверженности / С. А. Старов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2007. – № 2. – С. 112-133. – EDN HZVHTZ.

| | | |
|--|--|---|
| | <p>услуги убедить приобрести больше товара (услуги) по предложенной скидке;</p> <ul style="list-style-type: none"> - простота внедрения и управления программой. | <p>клиентов;</p> <ul style="list-style-type: none"> - некупаемость программы (в зависимости от размеров компании); - скидки существенно влияют на прибыльность одной торговой точки |
| <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 различных 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 непостоянных 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 отнести Клубы постоянных клиентов, сайты с закрытыми распродажами, участие в которых требует выполнения каких-либо условий, таких, как уплата членских взносов или покупка абонеента, 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. Бутчер³⁵.

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 |

³⁵ 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.

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.

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 расходы³⁶.

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 покупки³⁷.

³⁶ Васильев, Г. А. Рекламный маркетинг [Текст] / Г. А. Васильев, В. А. Поляков. - М, 2010. - 276 с.

³⁷ 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.

Дополнительный эффект участия в программе заключается в привлечении новых клиентов, обмене клиентской базой с другими предприятиями-партнерами³⁸.

Схема взаимодействия участников программы, где оператором выступает один из партнеров коалиции, выглядит следующим образом (рис. 16):



Рис. 16. 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

³⁸ 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.

его стилем жизни. Вопрос только в том, чтобы правильно сформировать этот пул и предложить потребителю пакет привилегий.

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 персонализировано³⁹. 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 персонифицировать 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.

³⁹ CRM и системы лояльности клиентов [электронный источник] <https://manzanagroup.ru/information/crm-i-sistemy-loyalnosti-klientov/> (Дата обращения 16.04.2022)

Глава 5. СИСТЕМА РЕАЛИЗАЦИИ СЕРВИСНЫХ 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 Ф. Котлера: «сервис, или услуги, - любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо. Предоставление услуг может быть связано или не связано с материальными продуктами»⁴⁰.

Если обращаться за толкованием к толковому словарю русского языка С. И. Ожегова, сервис - это то же, что обслуживание⁴¹.

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;
3. Обеспечение необходимой технической документацией;

⁴⁰ Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сандерс Дж. Основы маркетинга, 5-е европейское изд. - М.: Вильямс, 2017 - 752 с.

⁴¹ Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: около 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений, 2020 - 1360 с

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»⁴².

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)⁴³;

- проверка перед продажей;
- демонстрация;
- консервация и передача потребителю.

⁴² Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2017 - 320 с.

⁴³ 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 сотрудничество⁴⁴.

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 характера⁴⁵.

В качестве основные подходы к реализации сервиса можно рассмотреть следующие:

⁴⁴ Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. - Санкт-Петербург: Питер; Питер Пресс, 2017 - 863 с.

⁴⁵ 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 подход⁴⁶.

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 потребуются 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 будущем⁴⁷.

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

⁴⁶ Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2017 - 544 с.

⁴⁷ Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. - Москва : Издательство Юрайт, 2019 - 431 с.

устраивают, но этого можно 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 компании⁴⁸.

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.

⁴⁸ 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 стандартов⁴⁹.

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-процессов⁵⁰.

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

⁴⁹ Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. В 2-х т. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. - М.: Омега - Л, Эльга, 2017 – 1330 с.

⁵⁰ 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.

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? 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»⁵¹.

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.

⁵¹ 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 клиентов⁵².

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 неудобства⁵³.

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.

⁵² 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.

⁵³ Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. - Ростов- н-Дону: Феникс, 2016 - 452 с.

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

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 раздражало⁵⁴.

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.

⁵⁴ Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. - Москва: Дашков и К, 2016 - 477 с.

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

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 ответы⁵⁵.

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.

⁵⁵ Беквит Г. Четыре ключа к маркетингу услуг. - М.: Альпина Паблишер, 2017 - 252 с.

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.

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 честно⁵⁶.

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.

⁵⁶ Годин А.М. Маркетинг. Учебник для бакалавров, 12-е изд. - М.: Дашков и К, 2017 - 656 с.

Метод помогает:

- оценить опыт покупателя;
- понять, насколько клиентам удобно использовать продукт или услугу;
- 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 клиенты⁵⁷.

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 момент⁵⁸.

Метод помогает:

- лучше понять клиентов;
- увидеть то, что было незаметно ранее;
- определить важные точки контакта компании;

⁵⁷ Жигилий Е. Мастер звонка. Как объяснять, убеждать, продавать по телефону. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018 - 352 с.

⁵⁸ Карасев А. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ. Учебник и Практикум. - М.: Юрайт, 2017 - 324 с.

- оценить опыт покупателя (его мысли и эмоции).

Как использовать:

- попросить клиента сделать что-нибудь (оформить онлайн-заказ, использовать по назначению устройство);
- 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 наблюдения⁵⁹.

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.

⁵⁹ Мелкиян О.М. Поведение потребителей. Учебник. - 4-е изд. - М.: Дашков и К., 2018 - 280 с.

Подходит метод для всего, что можно физически наблюдать (в т.ч. видеорекамеры, 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.

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 вопросы⁶⁰.

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.

⁶⁰ Синяева И.М. Практикум по маркетингу: Практикум / Синяева И.М., Земляк С.В., Синяев В.В. - М.: Дашков и К, 2016 - 240 с.

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 помогает лучше 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 со-

стояние 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. 17).



Рис. 17. 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 осуществления 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 обучение должно улучшить финансовые показатели продукта, иначе его стоимость не оправдана.

К критериям результативности относится:

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. 18).

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.

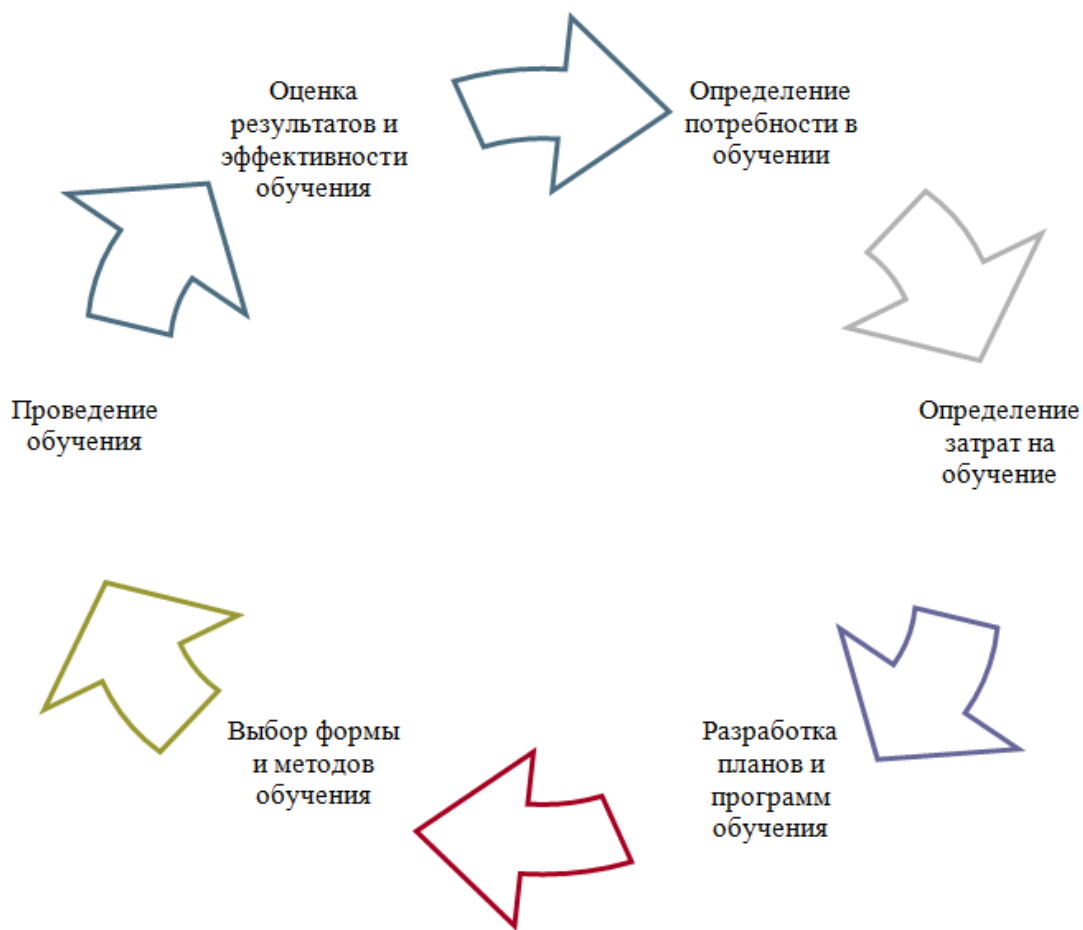


Рис. 18. Процесс осуществления обучения персонала

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 применяемые 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 переподготовки 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 вы-

годно 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. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ВНУТРЕННИМ КЛИЕНТОМ

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 момент»⁶¹.

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

⁶¹ Синяева, И. М. Маркетинг услуг / Синяева И.М., Романенкова О.Н., Синяев В.В., - 2-е изд. - Москва :Дашков и К, 2017. - 252 с.

сотрудников, как базовой предпосылки удовлетворения потребностей потенциальных клиентов организации.

По мнению некоторых авторов: «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 направлениях⁶²:

- 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;

⁶² Внутренний маркетинг персонала – лояльность руководителя и мотивация сотрудников [электронный источник] <http://new-marketing.ru/articles/> (Дата обращения 05.03.2021)

- определение необходимых компетенций для соответствия соискателей претендуемым должностям;
 - определение дополнительных каналов поиска квалифицированных кадров.
- 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 компании⁶³.

⁶³ Архипова, Н. И. Внутренний маркетинг как эффективный инструмент кадрового менеджмента в организации / Н. И. Архипова, А. Л. Абаев // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2016. – № 3(5). – С. 65-75. – EDN WZTKDP.

Для выполнения данных задач, в рамках организации управленческой деятельности компании, целесообразно выделение 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 маркетинга⁶⁴.

1. *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.

2. *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.

3. *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 опре-

⁶⁴ 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.

деленный уровень конкурентоспособности. Данный процесс называется позиционированием и является одной из важнейших задач маркетологов предприятия. При этом, можно говорить как о внешнем 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 рынка⁶⁵.

О.Ю. Патласов считает, что: «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 работы»⁶⁶.

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.

⁶⁵ Архипова, Н. И. Внутренний маркетинг как эффективный инструмент кадрового менеджмента в организации / Н. И. Архипова, А. Л. Абаев // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2016. – № 3(5). – С. 65-75. – EDN WZTKDP.

⁶⁶ 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.

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.

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 19 представлены основные методы управления лояльностью сотрудников предприятия.

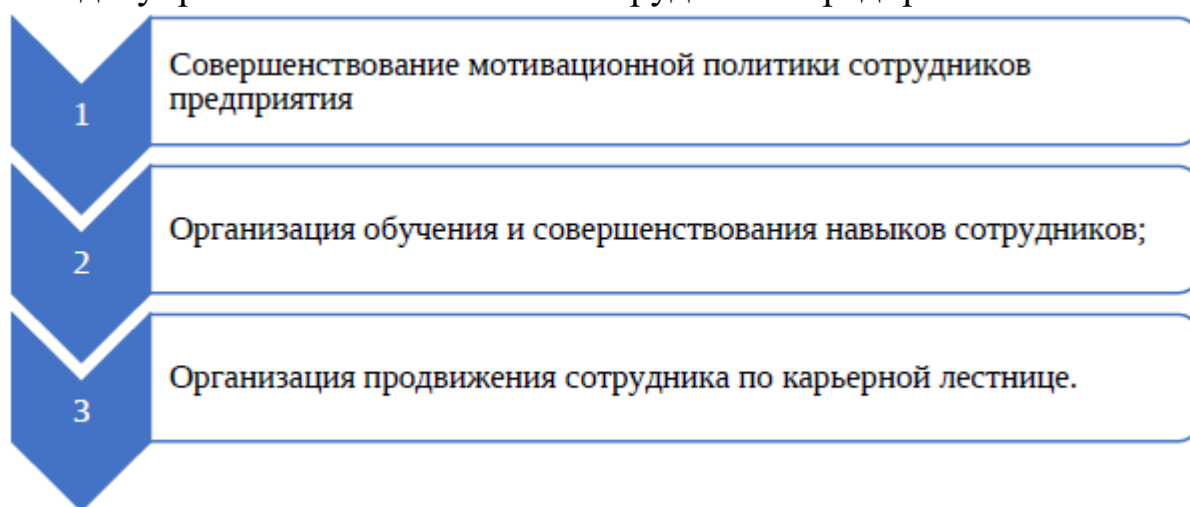


Рис. 19. Методы управления лояльностью сотрудников предприятия

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 предприятия⁶⁷. Чтобы замотивировать персонал, используется два подхода:

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

⁶⁷ 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.

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 уменьшение 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;
- отсутствие зависимости от дополнительного стимула, обеспечивающего рост эффективности⁶⁸.

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.

⁶⁸ Харский, К.В. Эффективное вознаграждение менеджера по продажам // Управление продажами. – 2018. – №6. – С. 366-374.

Это вызывает необходимость достоверно оценивать проделанную работу каждого работника⁶⁹.

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 сотрудников 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.⁷⁰

Сегодня в практике организации можно встретить различные инструменты совершенствования рабочей силы, основные из них представлены в таблице 4.⁷¹

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

- вид рабочей деятельности;

⁶⁹ 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 12.04.2022).

⁷⁰ Виноградова, Ю.Л. Оценка лояльности персонала как способ осуществления управленческих воздействий [Текст] // Концепт. - 2017. – №1. - С.2-9

⁷¹ Гришина, В.А. Мотивация персонала в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия [Текст] // Социально-экономические явления и процессы. – 2019. – №1. – С. 53-56.

- 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 |

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 работника⁷².

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

⁷² 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.

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 лестнице⁷³.

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. |

⁷³ Гаудж, П. Исследование мотивации персонала. [Текст]: Пер. с англ. / Гаудж Питер. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2018. – 392 с.

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 рынке⁷⁴.

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 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 сотрудников⁷⁵.

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:

⁷⁴ Валюженич, Н. Коммерческая тайна: предпринимательство и лояльность персонала / Н. Валюженич. – М.: КноРус, 2019. – 750 с.

⁷⁵ Гордейко, С.Г. Управление лояльностью персонала на базе системного подхода [Текст] // Мотивация и оплата труда. – 2016. – №2. – С. 94-109.

- 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 эффективности работы сотрудников, укрепляя качество предоставляемых продуктов или услуг⁷⁶.

На рисунке 20 представлен процесс регулирования лояльности сотрудников.



Рис. 20. Процесс регулирования лояльности сотрудников

⁷⁶ Мельникова, Е.В. Лояльность персонала в обеспечении стратегической устойчивости организации // *Universum: экономика и юриспруденция.* – 2020. – №7-8.

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 отдельности⁷⁷.

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».

⁷⁷ Гаудж, П. Исследование мотивации персонала. [Текст]: Пер. с англ. / Гаудж Питер. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2018. – 392 с.

Глава 7. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ В СФЕРЕ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА

Современного общества находится на стадии формирования нового этапа своего развития, иными словами в настоящее время происходит становление информационного общества, при котором большинство его участников осуществляет деятельность в сфере производства, хранения, переработки и передачи информации. Данное общество также характерно высокой степенью информированности его членов и получением информационных услуг соответствующего уровня.

В настоящее время главным фактором производства, который влияет на конкурентоспособность предприятия является информация, целью которой является повышение качество жизни людей, путем увеличения производительности и облегчения условий труда.

Следует заметить, что в современном обществе получили широкое распространение цифровые носители, в связи с чем практически каждый потребитель имеет доступ к информации, вне зависимости от времени и места.

Таким образом, как справедливо заметил Москалев С.М.: «Сейчас цифровые медиа являются постоянно растущим источником выгодных покупательских предложений и социального взаимодействия, развлечений и новостей. В этих условиях потребители узнают не только то, что компания говорит о своем бренде, но помимо этого черпают сведения из средств массовой информации, от друзей, родственников, коллег, интернета.»⁷⁸

Потребитель все больше верит тем, кто сам приобретал и использовал такой товар, чем сообщениям от товаропроизводителя. Это вызвано тем что потребители хотят приобретать проверенные бренды, которые производятся известными компаниями, делать коммуникационные запросы, являющиеся персонализированными и релевантными, а все поступающие предложения будут соответствовать их потребности и предпочтения.

⁷⁸ Москалёв С.М. Внедрение цифрового маркетинга в деятельность отечественных товаропроизводителей // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. - 2015. - № 40. - С. 140-143.

Авторы Севрюков И.Ю., Нагайцев Б.В. указывают на то, что все это становится возможным благодаря «следующим достижениям в сфере информационных технологий:

- расширение возможностей и влияние глобальной сети Интернет;
- развитие электронной коммерции и средств цифрового маркетинга;
- широкое использование баз данных в различных сферах деятельности общества;
- повсеместная доступность современных цифровых технологий (Wi-Fi, 3G-интернет и т. д.)»⁷⁹.

Особенно авторы Севрюков И.Ю., Нагайцев Б.В. отмечают что: «Доминирующим и наиболее динамично развивающимся элементом строящегося информационного общества является всемирная сеть Интернет, которая, как следует ожидать, сохранит статус глобальной информационной среды в ближайшее время. По прогнозам аналитиков и экспертов, число пользователей этой глобальной сети будет неуклонно расти».

Так 15.04.2016, Всероссийским центром изучения общественного мнения представлены результаты опроса, состоявшегося 26 - 27 марта 2016 г. в 130 населенных пунктах в 46 областях, краях и республиках и 9 ФО России. В ходе Опроса установлено что в России 70% граждан в возрасте от 18 лет и старше пользуются Интернетом (год назад - 69%).

В ходе проведения исследования установлено, что данное число остается практически неизменным. При этом число ежедневных пользователей неуклонно растет, достигнув на настоящий момент 53% (в 2015 г. - 52%). С 2006 г. этот показатель увеличился в 10 раз.

«По данным Омнибуса GfK, к концу 2015 года пользовались интернетом 84 миллиона россиян в возрасте от 16 лет и старше. Прирост аудитории интернета составил 4 миллиона человек. Уровень проникновения интернета среди населения в возрасте 16+ достиг 70,4% (в 2014 - 67,5%)»⁸⁰.

При этом исследователи считают, что увеличение числа пользователей интернета произошло в том числе за счет активного использова-

⁷⁹ Севрюков И.Ю., Нагайцев Б.В. Использование инновационного инструментария при продвижении компании // Научный альманах. - 2016. - № 1-1 (15). - С. 260-263.

⁸⁰ Количество пользователей интернета в России – [Электронный ресурс]. –URL: http://www.bizhit.ru/index/users_count/0-151(Дата обращения 12.04.2022).

ния россиянами мобильных устройств и увеличения доли пользователей среднего и старшего возраста.

Таким образом Интернет стал одним из наиболее лучших средств донести информацию до целевого потребителя, по сравнению с иными традиционными средствами коммуникации.

Такое активное внедрение интернета в повседневную жизнь общества и увеличение доли посетителей глобальной сети способствовало развитию интернет маркетинга в том числе Digital маркетинга. Здесь важное значение имеет определение понятия «Digital-маркетинга». Ряд исследователей объединяют такие понятия как интернет маркетинг и Digital маркетинг. Однако ряд исследователей включают в понятие «Digital-маркетинг», не только продвижение компаний и брендов по средствам интернета, но и иные инновационные цифровые технологии.

Так автор блога ukraine.net Клык В. отмечает что: «Цифровой (а по существу – интерактивный) маркетинг – это использование всех возможных форм цифровых каналов для продвижения бренда. В наше время сюда входят: телевидение, радио, интернет, социальные медиа и другие формы. Цифровой маркетинг тесно переплетается с интернет маркетингом, но в нем уже разработаны ряд технических приемов, позволяющих достигать целевую аудиторию даже в офлайн среде (использование приложений в телефонах, sms/mms, рекламные дисплеи на улицах и т.д.)»⁸¹.

По мнению автора Иванченко О.В.: «В современных условиях интернет-маркетинг эволюционировал в цифровой (digital) маркетинг, в котором используются комплексные методы онлайн-стратегии, разработки сайтов и мобильных приложений, креатива и копирайтинга, контекстной рекламы и SMM, а также других интерактивных продуктов»⁸².

В тоже время авторы О.Д. Андреева, А.Н. Абрамова, Е.Г. Кухаренко обращают внимание на то что: «Цифровой маркетинг неверно представлять, как этап эволюции развития интернет-маркетинга. В нем эффективно используется мобильный маркетинг и выставочные стенды

⁸¹ Клык В. Digital маркетинг – что это такое, и с чем его едят? - [Электронный ресурс]. –URL: <http://ukraine.net/digital-marketing-что-это-такое-и-с-чем-его-едят/#.VxU4VPmLS02>

⁸² Иванченко О.В. Формирование и развитие программы лояльности в розничные торговли на локальном рынке//Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2016. - Т. 15. - С. 2156-2160

на светодиодах с эффектными презентациями, так же являющиеся его частью. По сути, это комплексная дисциплина (на основе цифровых технологий), использующая разные виды маркетинга для продвижения продукта. Сегодня цифровой маркетинг начинает широко использовать и традиционные виды рекламы, основная задача которой «захватить» внимание аудитории и перетянуть ее в виртуальный мир»⁸³.

Аналогичной позиции придерживается Москалёв С.М, по мнению которого: «Цифровой маркетинг по своей сути является продвижением товаров или брендов через одну или несколько форм электронных средств массовой информации (СМИ)»⁸⁴.

Автор Слуцких Татьяна Юрьевна обращает внимание на то что «Решение проблем маркетинга посредством применения цифровых технологий называется digital-маркетингом, интернет-маркетингом, интернет-коммуникациями, онлайн-продвижением и т.д.»⁸⁵. Вместе с тем автор при определении понятия digital-маркетинга считает наиболее близким определение, которое было разработано С.А. Александровским и Н.В. Казаньковой. Согласно данному определению: «Digital-маркетинг – это применение цифровых технологий для создания интегрированной, таргетированной и измеримой коммуникации с целью вовлечения и измеримой коммуникации с целью вовлечения, и удержания потребителей и построения с ними более доверительных отношений»⁸⁶.

Также авторы Мосунов И.Д. и Капустина Л. М. отмечают что: «Одно из наиболее емких определений digital-маркетинга дал британский Институт прямого и цифрового маркетинга (Institute of Direct and Digital Marketing – IDM): digital-маркетинг – это «интегрированное использование информационных каналов в виртуальном пространстве для поддержания маркетинговой деятельности компании, направленной на

⁸³ Андреева О.Д., Абрамова А.В., Кухаренко Е.Г. Развитие использования цифрового маркетинга в мировой экономике//Российский внешнеэкономический вестник. - 2015.- № 4. - С. 24-41.

⁸⁴ Москалёв С.М. Внедрение цифрового маркетинга в деятельность отечественных товаропроизводителей // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. - 2015. - № 40. - С. 140-143.

⁸⁵ Слуцких Т.Ю. Инструменты интернет-маркетинга в рамках программ развития отношений // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. - 2016. - № 13-2. - С. 60-64.

⁸⁶ Александровский С.А., Казанькова Н.В. Инструменты digital-маркетинга в практике микро-, малого и среднего бизнеса // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2015. - №3 (117). - С. 206-216.

получение прибыли и удержание клиентов посредством признания стратегического значения цифровых технологий и разработки комплексного подхода к улучшению предоставления онлайн-услуг с целью наилучшего удовлетворения потребностей клиентов и повышения их осведомленности о компании, бренде, товарах и услугах»⁸⁷.

Проанализировав данные определения приходим к выводу что понятия digital-маркетинга или цифрового маркетинга включает в себя не только Интернет-средства, но и иные цифровые технологии, которые могут способствовать продвижению фирмы и бренда среди потребителей. Именно данная особенность отличает digital-маркетинг от интернет-маркетинга.

Вместе с тем большинство исследователей, сходятся во мнении что интернет является одним из ключевых средств продвижения бренда и компании при форматировании digital-стратегии. Однако наряду с интернетом при формировании digital-стратегии используются такие инструменты как локальные сети, цифровое телевидение, медийная реклама, видео реклама, контекстная реклама, SMM, мобильные и web-разработки.

Далее мы подробно рассмотрим наиболее часто используемые инструменты digital-маркетинга, которые используются компаниями для продвижения себя и своих продуктов среди потребителей.

Как справедливо указали авторы Севрюков И.Ю., Нагайцев Б.В.: «Digital-маркетинг, как актуальное направление развития коммуникационной деятельности, постоянно развивается: появляются новые инструменты взаимодействия с целевой аудиторией, которая и является целью данного направления»⁸⁸. В связи с этим современные компании и бренды начали уделять большое внимание разработки digital-стратегии.

Автор Валерий Домашенко дает следующее определение Digital стратегии: «это документ, который описывает процесс реализации стратегии предприятия с помощью цифровых инструментов. Digital стратегия позволяет построить простой и понятный план действий по дости-

⁸⁷ Капустина Л.М., Мосунов И.Д. Комплекс 4p и модели 6 I Интернет-маркетинга//Известия Уральского государственного экономического университета. - 2014. - № 6 (56). - С. 101-107.

⁸⁸ Севрюков И.Ю., Нагайцев Б.В. Использование инновационного инструментария при продвижении компании // Научный альманах. - 2016. - № 1-1 (15). - С. 260-263.

жению целей, поставленных перед сайтом или интернет-маркетологом»⁸⁹.

Вместе с тем следует отметить что единого конкретного определения digital-стратегии не существует. Автор блога DIGITAL BEE, копирайтер DIGITAL BEE Agency, Алексей Сахно отмечает, что: «В научной литературе встречаются следующие варианты определения digital-стратегии:

- план достижения целей компании с помощью цифровых инструментов;
- процесс выявления, формулирования и реализации цифровых возможностей, которые дадут вашей организации конкурентные преимущества;

и также вариант Марка Макдональда:

- digital-стратегия – это «ответ на простой вопрос: как может бизнес выиграть, используя информацию и технологии, чтобы повысить продуктивность человека?»⁹⁰

Далее определим ролью и значением digital-стратегии для маркетинговой стратегии компании.

Здесь следует отметить позицию автора Кондратенко О. Н., согласно которой: «Маркетинговая стратегия включает коммуникационную стратегию, в которую, в свою очередь, входит digital маркетинг. Взаимодействие с брендом в цифровой среде может включать интернет, рекламные дисплеи, рассылку СМС, радио, телевидение и т.д. Для того чтобы эффективно построить такое взаимодействие необходимо разработать стратегию digital-маркетинга»⁹¹.

Использование цифровых средств позволяет упростить контакты с потенциальными потребителями и убедить их покупать больше и чаще, но для этого следует определить наиболее эффективные инструменты,

⁸⁹ Домашенко В. Девять советов по разработке digital стратегии - [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.e-executive.ru/management/sales/1907569-kak-prodavat-v-internete-devyat-sovetov-po-razrabotke-digital-strategii> (Дата обращения 12.04.2022).

⁹⁰ Сахно А. Что такое digital-стратегия и зачем она нужна? - [Электронный ресурс]. – URL: <http://digitalbee.com/blog/digital-marketing/chto-takoe-digital-strategiya-i-zachem-ona-nuzhna> (Дата обращения 12.04.2022).

⁹¹ Кондратенко О.Н. Диджитал маркетинг в системе маркетинговой стратегии//Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. - 2015. - № 19. - С. 139-143.

которые применяются на предприятии в недостаточной мере или вообще не используются.

Вместе с тем цифровая стратегия должна соответствовать основной маркетинговой стратегии компании и дополнять ее. В связи с чем без предварительных SWOT-анализа, исследований аудитории, определения приоритетных для продвижения групп товаров эффективную digital-стратегию создать не удастся.

На основании изложенного можно прийти к выводу что для разработки эффективной digital-стратегии требуются конкретные последовательные действия. Далее мы рассмотрим порядок ее разработки.

Первоначально необходимо обозначить приоритетные бизнес-цели и задачи, которые будут соответствовать общей маркетинговой стратегии компании. Таким образом Постановка целей – является важным этапом разработки стратегии, при этом они должны дополнять цели критериев SMART, то есть они должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми и ограниченными во времени. В качестве целей digital-стратегии можно выбрать повышение узнаваемости бренда, увеличение объема продаж, знакомство потребителей с новым продуктом, создание положительной репутации об уже известном товаре и т. п. При этом необходимо указать точные цифры, на пример компания желает, чтобы через 3 месяца ее работы, база клиентов увеличилась на 13%, и соответственно она стремится этого добиться.

Здесь же необходимо определиться с ролью digital коммуникаций в рамках единого маркетингового плана бренда и с возможностью интеграции digital инструментов с другими каналами коммуникации (интеграция online и offline каналов коммуникации). Следует обратить внимание на понятие комплексная стратегия, которая включает в себя, online-каналы и иные виды рекламных кампаний в offline-среде. Такое сочетание позволяет добиться большей эффективности. Кампания будет наиболее эффективнее, если сочетать digital- и не digital рекламу.

Далее необходимо определить целевую аудиторию и желаемые целевые действия (описать типовых представителей групп целевой аудитории и пользовательские сценарии).

«Необходимо помнить, что понимание интересов аудитории в цифровом пространстве является одним из основных факторов успешности кампании. Многие планируют digital-стратегию основываясь на инструментах, а не на интересах аудитории, и ее поведения в сети. Точ-

ный портрет digital аудитории бренда и ее поведения четко покажет, какие каналы и инструменты являются релевантными для решения целей и задач Клиента»⁹².

При этом в процессе составления digital-стратегии следует учитывать, что к целевой аудитории относятся не только потенциальные покупатели товара/услуги, но и бизнес-клиенты и торговые посредники. Важно помнить, что когда речь идет о digital-стратегии, представители целевой аудитории должны иметь возможность приобрести мобильный телефон, ПК, смартфон, SMART-телевизор и т. п. Они также должны иметь постоянный доступ к интернету, интерактивному телевидению, sms. При исследовании целевой аудитории необходимо учитывать демографические, географические и психографические параметры (в частности, социальный класс, культура, ценности, черты характера). Вместе с тем данные параметры могут использоваться, как креативные составляющие рекламных сообщений.

Следующим шагом при разработке digital-стратегии является анализ конкурентов, их присутствие и активность в digital среде, а также исследование окружающей среды (какие условия и действия конкурентов должны быть учтены, т. к. они также подвержены быстрым изменениям)

Разные компании и отдельные бренды имеют свою особенность присутствия в digital среде, свой собственный потенциал и ограничения по вовлечению пользователей в диалог, созданию вирусного эффекта и word of mouth (слухов). В связи с чем требуется проанализировать данную особенность брендов и не применять средства, которые подходят продвигаемому бренду и компании. Исследование специфики и объема инструментов digital коммуникаций конкурентов поможет определить расстановку сил, а именно определить: сильные стороны конкурентов в digital-среде, возможности использования коммуникаций, которые не используются конкурентами, в каких случаях необходимо будет «пробиваться» через коммуникации конкурентов и т.д. В данном случае будет наиболее эффективным использование инструмента social listening - мониторинга и анализ присутствия бренда и его конкурентов во всех digital каналах.

⁹² Выбор каналов и инструментов при создании digital стратегии. - [Электронный ресурс]. – URL: <http://adindex.ru/publication/tools/2013/02/6/96637.phtml>

Далее необходимо определить схему действий и этапов digital-стратегии, которая должна быть доступна руководству и команде. Таким образом на данном этапе необходимо разработать сообщения, которые бренд планирует донести в digital коммуникациях, и которые обладают достаточным потенциалом, чтобы оказать желаемое влияние на потребителя по результатам коммуникации. А также необходимо определить инструменты и каналы, по которым передаваемые сообщения будут оказывать наиболее сильный эффект на потребителей. На данном этапе необходимо выбрать основные инструменты digital среды которые будут наиболее полно и эффективно способствовать продвижению компании, бренда или продукта. Более подробно основные инструменты, используемые в digital-стратегии, будут рассмотрены в следующем параграфе.

Как справедливо отмечает директор digital агентства «Мир рекламы» Павел Рысков: «Для выбора канала нужно проанализировать динамику запросов по бренду в поисковых системах, разместить несколько рекламных сообщений в offline с разными номерами телефонов, проанализировать отклик, определить наиболее эффективные площадки. Реклама в интернете, как баннерная, так и контекстная, дает еще большие возможности отслеживания реакции потребителей на сообщение. Есть инструменты, которые не просто учитывают все звонки и заявки, но и отслеживают ситуации, когда человек увидел баннер, но не нажал на него и не позвонил, однако потом набрал в поисковой системе название определенного бренда. Все это позволяет оценить, был ли показ этого баннера эффективен»⁹³.

Прежде чем приступить к реализации digital-стратегии необходимо определить показатели и критерии с помощью которых в последствии будет оцениваться результат данной стратегии.

Здесь следует отметить что подходы к оценке эффективности digital-стратегии регулярно совершенствуются, что связано с развитием современного программного обеспечения, и в последствии упрощает деятельность по оценке эффективности. Вместе с тем, получаемые количественные данные о числе посещений, переходов по ссылкам и другое,

⁹³ Рысков П. Разработка digital-стратегии. - [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.advertology.ru/article133073.htm> (Дата обращения 12.04.2022).

не всегда отражают реальное положение, так как для них требуются качественная интерпретация поведения посетителя.

Авторы Никифорова С.В., Совершаева С.В. выделяют следующий критерий эффективности: «Одним из критериев эффективности digital стратегии можно считать CTR (clickthrough rate - отношения кликов по ссылке к количеству показов ссылки). Однако этот показатель может по-разному себя проявить: он может показать, как интерес посетителей к рекламе, так и качество, и креативность рекламы. Основным недостатком коэффициента CTR является отсутствие данных об информированности потенциального покупателя, запоминаемости объявления, покупательской лояльности или покупательского намерения совершить покупку. То есть фактически оценить эффективность рекламы по этому показателю достаточно трудно. Его можно использовать только как характеристику эффективности привлечения внимания пользователей размещенной рекламой»⁹⁴.

Еще одним известным способом оценке эффективности digital-стратегии является оценка трафика на сайте компании, перехода целевой аудитории на наиболее важные разделы сайта и улучшение социальных действий, таких как: покупка товара, оставление информации о себе, количество комментариев и т.п. Данный подход отражает коммуникативную эффективность, так как действия посетителей на сайте не всегда завершаются покупкой, однако они могут привести к ней в другое время (отсроченный эффект коммуникаций).

Качество реализации digital-стратегии по продвижению в компании и бренда оценивается по показателям эффективности, которые применяются в зависимости от задач:

- вовлеченность - взаимодействие аудитории с контентом (количество подписчиков, комментариев, реакций, перепубликаций, переходов по сокращенным ссылкам и другие социальные действия);
- количество переходов целевой аудитории на целевую web-страницу;
- прогнозы продаж в штуках (или в марже);

⁹⁴ Никифорова С.В., Совершаева С.В. Эффективность маркетинговых коммуникаций в digital среде - [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-marketingovyh-kommunikatsiy-v-didzhital-srede> (Дата обращения 12.04.2022).

- PR-эффект (количество упоминаний и охват читателей 1-го и 2-го кругов);
- стоимость пользователя (затраты на пользователя, вступившего в группу, на взаимодействие, либо снижение затрат на поддержку пользователя);
- динамика изменения тональности высказываний о компании;
- доля голоса положительных высказываний о компании в соотношении с аналогичными показателями конкурентов.

Вместе с тем при оценке эффективности digital-стратегии выделяют следующие этапы:

- формирование целей использования digital-стратегии, которые должны выражаться в конкретном наборе показателей коммуникативной и экономической эффективности. Такой набор показателей следует считать метрикой эффективности. Реализация этих показателей покажет эффективность digital-коммуникаций;

- фиксирование состояния первоначальных показателей (по метрике), с которыми в последствии будут сравниваться дальнейшие показатели. (например, объем продаж, число клиентов, число посетителей сайта и т.п.);

- календарное планирование проведения коммуникативных мероприятий. Это необходимо для того, чтобы можно было сопоставлять события с данными веб-аналитики, которые получает компания;

- Реализация плана digital-стратегии и текущее отслеживание динамики целевых показателей;

- исследование дополнительных сведений, которые могут позволить лучше интерпретировать результаты реализации digital-стратегии. Например, совмещение с рекламной кампанией с опросами потребителей и т.п.;

- Сравнение и анализ сведений, таких как активность, данные социальных сетей, веб-данные, лояльность клиентов и т.д.;

- Оценка эффективности реализуемой digital-стратегии и степени выполнения основных показателей.

Разработка digital-стратегии может осуществляться как специалистами предприятия, так и специальными агентствами. При этом независимо от того является ли специалист работником в компании или нет, он должен знать, как строятся коммуникации предприятия и компании,

какие направления ее развития являются приоритетными. Как отметил автор Кондратенко О. Н.: «Специалист также должен быть осведомленным об особенностях покупки и потребления продуктов, производимых компанией, особенностях восприятия бренда аудиторией для того чтобы эффективно использовать инструменты digital-маркетинга, интернет-площадки»⁹⁵.

На основании изложенного, мы можем прийти к выводу что digital-стратегией компании представляет собой документ, который содержит подробное описание целевой аудитории, продуктов, сегментов, рекламных сообщений.

Данный документ может содержать в том числе методологию взаимодействия с аудиторией, с заказчиком, описание уровня сервиса заказчик. При этом для более наглядного представления рекомендуется подкрепить digital-стратегии графиками, картинками, готовыми креативами. Именно такой вид, как правило, имеет digital-стратегия, которая предлагается работниками специализирующихся агентств своим заказчикам.

Вместе с тем разработка digital-стратегии является сложным и многоэтапным процессом, которая требует высокой квалификации от ее разработчиков.

Важное значение при разработке digital-стратегии имеет выбор инструментов и каналов по средствам, которых данная стратегия будет реализовываться. То есть необходимо выбрать инструменты digital-среды, которые, лучше всего подойдут для доставки сообщения потенциальному потребителю, и позволят оказать на него необходимый эффект.

Инструменты digital-маркетинга – это определённые средства коммуникации, которые основываются на современных цифровых технологиях. Большинство исследователей называют инструменты digital-маркетинга - digital-коммуникациями. Вместе с тем, чтобы более подробно рассмотреть ключевые инструменты digital-маркетинга необходимо определиться какие же именно инструменты исследователи относят к ним.

⁹⁵ Кондратенко О.Н. Диджитал маркетинг в системе маркетинговой стратегии//Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. - 2015. - № 19. - С. 139-143.

Автор Слуцких Т.Ю. отмечает что: «Чаще всего в качестве основных digital-инструментов исследователи называют собственный сайт, социальные медиа и e-mail-коммуникации. При этом, по данным, за рубежом также пользуется популярностью контекстная реклама, а в российском сегменте интернета в топ-5 входит также поисковая оптимизация. В качестве наиболее активно развивающихся инструментов чаще всего называют мобильные приложения и социальные медиа»⁹⁶.

Исследователи Андреева О.Д., Абрамова А.В., Кухаренко Е.Г., характеризующие основные инструменты digital-маркетинг отмечают что: «Самым важным инструментом цифрового маркетинга можно назвать Интернет и устройства, предоставляющие доступ к нему (компьютеры, планшеты, смартфоны и т.д.), как средства получения информации, общения и самореализации человека»⁹⁷.

Вместе с тем к основным областям присутствия компании в интернет-среде можно отнести:

- Веб-сайт: дизайн, контент;
- Social media: социальные сети, блоги (сайты и блого-сферы), форумы. Страницы компании и ее представители
- Internet-marketing: SEO + SEM, SMM, SERM, контент-маркетинг, партнерские программы
- Прямая интернет-реклама: контекстная, баннерная, тизерная, таргетинговая
- Email-маркетинг: рассылки и подписки
- Mobile: мобильные версии сайтов, приложения, мобильная реклама

Автор статьи «12 инструментов digital маркетинга, которые должен знать каждый стартап» А. Швидкий подробно рассматривает наиболее известные инструменты digital-маркетинга, которые в наибольшей степени способствуют продвижению бренда или иного проекта. К таким инструментам автор относит: создание контента, SMM, Landing страница (или стандартный веб-сайт, app store, SEO, ра-

⁹⁶ Слуцких Т.Ю. Инструменты интернет-маркетинга в рамках программ развития отношений // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. - 2016. - № 13-2. - С. 60-64.

⁹⁷ Андреева О.Д., Абрамова А.В., Кухаренко Е.Г. Развитие использования цифрового маркетинга в мировой экономике//Российский внешнеэкономический вестник. - 2015.- № 4. - С. 24-41.

бота с прессой (Пресс релизы), поддержка пользователей, user experience (UX), стратегическое партнерство, маркетинговый канал, emails, аффилейты (рекламные сети, вэб-мастера)⁹⁸.

Далее рассматриваются самые популярные и наиболее часто используемые средства digital-маркетинга.

Для продвижения компании или бренда среди пользователей важным является создание контента. Исследователи М.И. Хасанова и А.А. Абдумажидова определяют контент-маркетинг, как «совокупность маркетинговых приемов, основанных на создании или распространении полезной для потребителя информации с целью завоевания доверия и привлечения потенциальных клиентов»⁹⁹. В данном случае нас интересует именно создание контента в медийной сфере, то есть распространение информации о компании по средствам цифровых каналов.

Таким образом, под созданием контента понимают: «процесс наполнения медийного пространства информацией (статьи, видео, инфографика, блоги, изображения и т.д.) о вашем продукте с целью привлечения внимания аудитории.»

В книге «Контент-маркетинг. Новые методы привлечения клиентов в эпоху интернета» Майкл Стелзнер дает характеристику контенту как содержанию, которое содержит ответы на глубинные потребности и желания потребителей, делает жизнь насыщеннее, способствует решению проблемы потребителей, обучает и также развлекает.

М. Стелзнера отмечает что: «Качественный контент должен быть релевантным, обучающим, легким для чтения и визуально привлекательным. Он призван вовлекать читателя в диалог и не должен содержать в себе явной рекламы»¹⁰⁰.

Создание контента является основным инструментом digital-маркетинга, в связи с ускорением проникновения интернета, переходом потребления контента из традиционных форматов в интернет, развитием информационных технологий, возрастанием мобильности потреби-

⁹⁸ Digital-кампания в поддержку новогодней коллекции “Матрешки” Lipton - [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.likeni.ru/cases/keys-digital-kampaniya-v-podderzhku-novogodney-kollektsii-matreshki-lipton> (Дата обращения 12.04.2022).

⁹⁹ Хасанова М.И., Абдумажидова А.А. Контентный маркетинг: Больше чем реклама//Сборники конференций НИЦ Социосфера. - 2014. - № 61. - С. 170-173.

¹⁰⁰ Стелзнер М. Контент-маркетинг. Новые методы привлечения клиентов в эпоху интернета [текст]; пер. с англ. Д. Баймухаметовой, О. Терентьевой. // Стелзнер М. - Москва, 2012. – 288 с.

теля и устройств, которые могут использоваться для использования контента, моральным устареванием традиционных медиа, возрастание моды на их новые виды.

Для создания эффективного контент-маркетинга необходимо осуществлять пошаговую и постоянную работу, результаты которой будут явно видны через определенный временной период. Вместе тем для создания эффективного контент-маркетинга необходимо учитывать следующее:

1. Авторские публикации. Необходимо использовать исследования, которые формируются спросом – то, что интересует людей в Интернете. Задача контент-маркетолога и SEO-специалиста отобрать информационные запросы, на основании которых можно составить структуру сайта и блога, после чего сформировать план публикаций.

2. Сегментация целевой аудитории. Целевую аудиторию важно сегментировать и установить ее потребности.

3. Поиск мест сосредоточения целевой аудитории.

4. Анализ контента конкурентов: семантики, качества контента, периодичности контента.

5. Выбор каналов распространения.

6. Выбор соответствующего контента для каждого канал.

7. Составление операционного плана (на год, квартал, месяц, неделю).

С. Клососки выделял следующие самые часто используемые типы контента:

- «пресс-релизы;
- кейсы;
- посты в блоге;
- исследования и whitepapers.»¹⁰¹

Значимость контент-маркетинга в медийной среде отмечает автора Тазова В.Д., Стоянов И.А., указывают что : « контент-маркетинг дает:

1. Экспертность. Активные действия компания на рынке и демонстрация опята, создают о ней соответствующее мнение: «Эти ребята

¹⁰¹ Рожкова Ж. Разработка digital-стратегии. Инструменты и технологии. - [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.likeni.ru/events/Skott-Klososki-Razrabotka-digital-strategii-Noveyshie-instrumenty-i-tekhnologii> (Дата обращения 12.04.2022).

действительно хорошие специалисты и разбираются в вопросе – лучше купить у них».

2. Повышение значимости сайта для поисковых систем. Значимость сайта повышает полезный и интересный контент. Вместе с тем продвижение сайтов конкурентных тематик возможно без ссылок, но с качественным и интересным контентом, который содержится на самом сайте и иных ресурсах.

3. Повышение лояльности. Работа компании над контент-маркетингом, способствует решению проблемы пользователей – общение с ними формируется на уровне ценностей. Вопросы о цене остаются на втором плане, а возможный потребитель понимает, что компания может решить его проблему, в связи с чем он более лояльно относится к цене.

4. Капитализация. Контент-маркетинг является не рекламой, а работой по формированию представления о бренд компании.»¹⁰².

Еще одним распространённым инструментом digital-маркетинга является интернет. Первым средством продвижения компании в интернете большинство исследователей называют официальный сайт компании данную позицию высказывает автор Гизатуллина Д.Х.: «Главным средством продвижения бренда в сети Интернет является официальный сайт. Центральная аудитория уделяет официальному сайту компании максимальное внимание»¹⁰³. Данный автор также отмечает причины и особенности, в силу которых сайт является наиболее эффективным средством продвижения компании в сети: «Во-первых, он дает возможность донести до потребителей ценности и преимущества бренда. Во-вторых, именно он заинтересует потенциальных покупателей больше всего».

Рассмотрим более подробно сущность сайта. «Web-сайт – это информационный ресурс, состоящий из связанных между собой гипертекстовых документов (web-страниц), размещенный на web-сервере и имеющий индивидуальный адрес. Web-страница представляет собой текстовый файл, который содержит текстовую информацию и специ-

¹⁰² Тазова В.Д., Стоянов И.А. Контент-маркетинг. Как инструмент продвижения компании в интернете //Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. - 2016. - № 10. - С. 32-36.

¹⁰³ Гизатуллина Д.Х. Особенности интернет-брендинга.//Nauka-Rastudent.ru. - 2014. - № 4 (04). - С. 22-23

альные команды. Web-сайт содержит коммерческую информацию для пользователей и контрагентов и является визитной карточкой хозяйствующих субъектов рынка»¹⁰⁴.

Вместе с тем чтобы сайт выполнял вышеуказанные задачи он должен иметь удобную навигацию, его содержание должно быть информативным, дизайн должен соответствовать дизайну бренда. Для эффективного восприятия сайте его страницы должны иметь оптимальный вес. Вместе с тем для того чтобы сайт наиболее эффективно выполнял вышеуказанные задачи, компания должна регулярно следить за развитием интернет технологий и делать сайт удобнее и проще для потребителей.

Здесь следует отметить, что для продвижения отдельного проекта или продукта используется не полноценный сайт, а landing page.

«Landing Page (LP, лендинг, посадочная, целевая страница) – это одностраничный сайт, побуждающий попавшего на него пользователя сделать нужное для компании действие, которое принесет выгоду (заказать, позвонить, зарегистрироваться, оставить контактную информацию)»¹⁰⁵.

Следует отметить что landing page используется не только для рекламы, данное средство используется в интернете для продажи простых и недорогих товаров, для покупки которых потребитель обычно долго задумывается, вместе с тем сложные и дороги продукты LP используется с целью рассказать и заинтересовать этим продуктом, и соответственно получить контактную информацию лиц заинтересовавшихся потребителей.

Далее кратко отметим лишь некоторые особенности landing page, к ним относятся:

- Знание целевой аудитория. В данном случае компания должна знать целевую аудиторию, ее приоритеты и нужды. В связи с чем необходимо разработать соответствующее предложение, от которого целевая аудитория не сможет отказаться.

¹⁰⁴ Тарасова Е.Е., Бойченко Н.А. Основные направления реализации маркетинговой стратегии интернет-продвижения товаров и услуг//Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2011. - № 2. - С. 14-22

¹⁰⁵ Карпова Н.П., Назаров И.А. Landing page как инструмент интернет-маркетинга//Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2015. - № 35. - С. 61-64

– Простота. Landing page не должна быть перегружена информацией, вместе с тем, вся информация должна быть проста и доступна.

– Заголовок. Заголовок должен передавать суть предложения для потребителя, раскрывать его выгоду, чтобы зацепить пользователя, на этом этапе.

– Преимущества. Landing page должна содержать информацию о преимуществах над конкурентами и выгодах для покупателей, чтобы заинтересовать потребителей;

- Отзывы. Landing page также должна содержать отзывы, естественно их можно написать самим, однако большая часть пользователей может проверить их достоверность. Поэтому следует указывать реальные отзывы и при наличии возможности, давать ссылки из социальных сетей на соответствующих лиц, с их согласия.

– Call-To-Action (призыв к действию). Посадочная страница должна содержать кнопку призыва к действию (заказать, зарегистрироваться). Она может быть одна на первом экране, а может и повторяться, если сайт длинный, ее задача призывать к аналогичному действию.

– Форма заявки. В результате совершения действия пользователем, необходимого владельцу посадочной страницы, перед ним должна появиться форма заявки, в которую для заказа или регистрации необходимо занести его контактные данные.

– Доверие. Потребители предпочитают не рисковать в связи с чем важно сформировать у них не только интерес, но в том числе и доверие.

Благодаря развитию цифровых средств, произошло становление новых видов реклам: рекламные рассылки, реклама на сайте, контактная реклама медийная реклама и др.

Рекламная рассылка заключается в отправлении писем с рекламными объявлениями пользователям по электронной почте (или через другие каналы обмена сообщениями).

Под контекстной рекламой следует понимать разновидность рекламы в Интернете, сущность которой заключается в показе текстовых рекламных объявлений или баннеров в поисковых системах, каталогах и других рекламных площадках, ориентирующийся на определенные ключевые слова. Как справедливо отметила автор Чернявская Е.Ю: «Контекстная реклама вызывает доверие пользователя, так как воспринимается как дополнительная информация и не является назойливой. Кроме того, клиент сам ищет услугу или товар, которые рекламода-»

готов предложить, в связи с чем шансы привлечь аудиторию существенно возрастают. Кроме того, в большинстве случаев рекламодатель платит распространителю только за тех пользователей, которые по ссылке перешли на указанный сайт. Далее следует отметить большой охват аудитории контекстной рекламы, все они будут принадлежать к той целевой аудитории, которая нужна рекламодателю, что увеличивает шансы успешного распространения рекламируемого товара, работы, услуги, и популярность сайта».

Наряду с контекстной рекламой, часто используется медийная реклама, которая представляет собой размещение рекламного блока (чаще всего в виде баннера) на сайте-площадке. Современная медийная реклама может выглядеть как статичное графическое изображение, анимированное изображение, видеоролик или интерактивная анимация, отвечающей на действия пользователя, например, в виде игры. Следует отметить что если контекстная реклама, первоначально призвана стимулировать продажи и помогает в подсчете переходов на сайт рекламодателя по ссылке из рекламного блока, то медийная реклама преимущественно используется для повышения узнаваемости бренда компании-рекламодателя и информирования пользователей при вводе нового продукта на рынок.

В настоящее время активное развитие получил такой вид рекламы как таргетинговая реклама, которая означает нацеливание рекламных объявлений на конкретную часть аудитории. Такая часть аудитории называется целевой аудиторией, и представляет собой потенциальных покупателей и определяется на основе ряда критериев. При этом выделяют самые разнообразные критерии для выделения целевой аудитории, такие как: географические. Временные, языковые, социально-демографический, поведенческий и др.

Еще один эффективным инструментом digital-маркетинга благодаря Интернету является социальный медийный маркетинг (SMM). Под ним понимается: «Комплексная работа внутри социальных медиа, направленная на продвижение сайта, товара или услуг в любом месте общения»¹⁰⁶. Характерной особенностью SMM является то что все действия осуществляются в социальных сетях. Таким образом основной

¹⁰⁶ Донецкова Я.А., Косарева Н.Н. SMM – как инструмент маркетинговых коммуникаций // Научный альманах. - 2015. - № 12-1 (14). - С. 147-151

целью SMM является привлечение целевых аудитории, по средствам размещения или поощрения размещения контента конкретной тематики в социальных сетях. SMM не предусматривает общение пользователей между собой. Вместе с тем его преимущество заключается в том, что активным рекламоносителем становится непосредственно пользователь.

В настоящее время SMM стало важной составляющей любой маркетинговой стратегии. Вместе с тем необходимо отметить преимущества и недостатки такого вида продвижения компании как SMM. Как справедливо отметили автор Донецкова Я.А., Косарева Н.Н.: «К сильным сторонам относятся относительно низкая стоимость, направленность на целевых посетителей, отчетность и эффективная статистика отчетов, большая аудитория. В качестве слабых можно отметить трудность фильтрации качественного трафика, отсутствие возможности привлечения массовой аудитории по узкоспециализированным направлениям, недостаток инструментов для контроля рекламы и предварительного анализа ее эффективности.»¹⁰⁷.

Далее необходимо выделить наиболее распространенным инструменты продвижения в социальных сетях. К ним можно отнести следующие:

1. Создание сообщества организации и/или товара (услуги).
2. Использование интерактивных приложений (игры и т. п.).
3. Ведение корпоративного блога.
4. Распространение аудио контента, видео контента.
5. Общение с представителями целевой аудитории на форумах.
6. Скрытый маркетинг.
7. Вирусный маркетинг.
8. Привлечение известной личности в корпоративный блог.

Как верно отметили авторы Е.Ю. Трофименко, Е.В. Чернышова: «Самое главное, о чем следует помнить в SMM, это предварительное изучение аудитории социальной сети, в которой компания планирует продвигаться, выбор из общего состава целевых пользователей и обращение именно к ним»¹⁰⁸.

¹⁰⁷ Донецкова Я.А., Косарева Н.Н. SMM – как инструмент маркетинговых коммуникаций // Научный альманах. - 2015. - № 12-1 (14). - С. 147-151

¹⁰⁸ Трофименко Е.Ю., Чернышова Е.В. Использование социальных сетей в коммуникационной политике организации // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. - 2014. - Т. 7. - № 3. - С. 133-137

Вместе с тем следует иметь в виду, что социальные сети являются местом для общения, а не для рекламы. Для создания успешного SMM компания должна слушать и слышать потребителей, оперативно отвечать на их запросы, общаться с ними, при таких условиях она получит лояльность потребителей, что в последствии приведет к росту продаж.

Одним из важных моментов при развитии SMM является привлечение и удержание внимания потребителей. Таким образом при написании текстов необходимо, убедить читателя, что товар или услуга являются чем-то уникальным и в последствии стимулировать читателя приобрести их.

Инструмент, который часто сравнивают с SMM, пытаюсь выяснить кто из них лучше, является SEO (Search Engine Optimization – «Оптимизация под Поисковые Системы» или «Поисковая Оптимизация»).

Поисковая оптимизация (англ. search engine optimization, SEO) – комплекс мер для поднятия позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем по определенным запросам пользователей.

Иными словами,: «Данный вид продвижения заключается в выполнении «оптимизатором» (фрилансером либо организацией) работ и действий с веб-сайтом заказчика, направленных на лучшее соответствие его внутреннего содержимого (контента) алгоритмам ранжирования в поисковых системах «поисковиках», а также в повышении «веса» веб-сайта в интернете, заключающемся в количестве упоминаний о нём среди авторитетных Интернет-ресурсов специализированной тематической или информационной направленности»¹⁰⁹.

Для установления релевантности сайта поисковая система учитывает следующие его параметры:

- плотность ключевых слов (сложные алгоритмы современных поисковиков позволяют производить семантический анализ текста, чтобы отсеять поисковый спам, в котором ключевое слово встречается слишком часто).

- индекс цитирования сайта, зависящий от количества и авторитетности веб-ресурсов, ссылающихся на данный сайт;

Вместе с тем методами SEO являются:

- Регистрация в самостоятельных каталогах;

¹⁰⁹ Романенкова О.Н. SEO-продвижение как эффективный инструмент интернет-маркетинга - Стратегии бизнеса. - 2014. - № 1. - С. 120-124

- Регистрация в каталогах поисковых систем к которым относятся: Яндекс, каталог, Рамблер Top 100, каталог DMOZ (AOL), каталог Апорта.

- Обмен ссылками, среди которых выделяют: прямой, кольцевой, односторонний (покупка ссылок).

- Размещение статей.

- Социальные сети.

- Пресс-релизы.

- Создание и ведение блогов.

На основании изложенного можно прийти к выводу что эффективность SEO на половину зависти от создания качественного контента компании в медийой среде.

Таким образом создание качественного контента, который будет актуален спустя несколько лет, способствует SEO и обеспечит сайту первое место в результатах поиска и соответственно будет способствовать притоку трафика на сайт. Тщательная работа над SEO приведет к тому что на сайт компании будут ссылаться, что в свою очередь повысит его позиции в поисковиках, и репутацию сайта.

Вместе с тем необходимо постоянная работа над SEO, его совершенствование и поддержание, что требует больших ресурсов, для этого необходимы постоянные: оптимизация контента, привлечение новых ссылок и т.д. Кроме создания контента, для успешного SEO необходима работа и над технической составляющей сайтом, а именно: редирект, структура сайта, хостинг и т.п., в связи с чем требуется привлечение специалистов.

Еще одним важным инструментом digital-маркетинга являются мобильные технологии. В связи с этим исследователи выделяют такое понятие как мобильный маркетинг, под которым понимают: «альтернативный комплекс мер по продвижению товаров или услуг, использующий в качестве канала коммуникации с клиентом средства мобильной связи»

Становление данного вида маркетинга связано с активным использованием сотовой связи, технологическими особенностями каналов доставки информации и их пропускной способностью, а также рынком мобильных устройств и их возможностями. Таким образом у каждого потенциального потребителя есть мобильный телефон и практически каждый из них сталкивался с различными средствами мобильного мар-

кетинга: SMS- рассылка, и маркетинг товаров и услуг посредством мобильных игр и рекламы в мобильном Интернете.

Скотт Клососки отмечает что: «Использование мобильных технологий для компании – это не просто размещение мобильной рекламы. Это моментальная связь с пользователем, решение его проблем, предоставление информации в месте, где ему это удобнее всего. Поэтому мобильный сайт или приложение являются обязательными»¹¹⁰.

Отметим самые распространенные средства коммуникации мобильного маркетинга:

– SMS-рассылки – это направление текстовых сообщений для информирования целевой аудитории;

– MMS-рассылки – распространение мультимедийных сообщений, которые могут включать в себя текст, фото, видео, музыку, ссылки и пр.;

– IVR – представляют собой голосовые сервисы, которые позволяют позвонившему, получить информацию по интересующим вопросам, сделать заказ, узнать об акциях, скидках, мероприятиях и пр. путем общения с автоинформатором;

– WAP, GPRS, EDGE и другие технологии, которые предназначены для получения информации из Интернета на мобильный телефон;

– ICB – распространение интерактивных (кликабельных) сообщений-тизеров на все абонентские терминалы, находящиеся в зоне действия базовых станций;

– Bluetooth-маркетинг дает возможность передавать короткие видеоролики, музыку, игры, gif-анимацию, Java-журналы с рекламой и т.д.

Здесь является верным мнение автора Нещадимов А.А., по мнению которого эффективность мобильного маркетинга обусловлена следующим: «это единственный канал личного влияния, обеспечивающий спонтанную, непосредственную, интерактивную и/или адресную коммуникацию в любом месте и в любое время.»¹¹¹

Российский рынок digital постоянно развивается. Каждый год появляются интересные, достойные внимания рекламные кампании. Однако на конференциях и в обзорах отраслевых изданий мы намного ча-

¹¹⁰ Рожкова Ж. Разработка digital-стратегии. Инструменты и технологии. - [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.likeni.ru/events/Skott-Klososki-Razrabotka-digital-strategii-Noveyshie-instrumenty-i-tekhnologii> (Дата обращения 12.04.2022).

¹¹¹ Нещадимов А.А. Мобильный маркетинг как эффективное средство стимулирования сбыта товаров и услуг //Kant. - 2014. - № 3 (9). - С. 52-56

ще видим примеры западных кейсов, чем отечественных. Распространенными являются случаи использования средств digital-маркетинга для продвижения продуктов и проектов зарубежных брендов на российском рынке¹¹².

Здесь следует отметить мнение представителя Primaxdigital Юрия Шпиллера, который отмечает что: «Перенести на российскую почву зарубежный опыт раскачки юзеров удастся единицам, причины объясняют особенностью российского менталитета. Рекламная отрасль стала определенной кастой успешных молодых людей, которые учатся на лучших зарубежных образцах, и постепенно забывают, что по сути SMM – это коммуникация «с народом» на виртуальных площадках, легкая версия официальных связей с общественностью. Все еще чаще наблюдаются стильные, хорошо скроенные по западным лекалам SMM-проекты, которые показывают минимальную эффективность и способны разве что произвести впечатление на западный главный офис, просматривающий портфолио местных агентств.

Однако тенденция такова, что Россия уже не стремится глобализироваться настолько, что готова променять ее на свою самобытность, скорее идет обратный процесс закрытия «культурного кода» от внешних влияний».

Рассмотрим наиболее яркие и интересные рекламные компании отечественных брендов с использованием digital-средств.

Одной из последних интересных рекламных компаний является компания бренда Lipton. В преддверии нового года бренд разработал праздничную чайную коллекцию «Матрешки», вместе с тем агентство Affect дополнило ее digital-душой и создали сервис с коллекцией необыЧАЙных пожеланий – то есть инструмент для создания трогательного персонального видеопоздравлением. Таким образом стоимость «Матрешек» не изменилась, однако выросла эмоциональная ценность подарка.

При этом создания оригинальной праздничной упаковки не является новшеством для бренда Lipton, так в 2014 году Lipton выпустил чай в новогодней упаковке в виде «елочного шарика» в 2015 году, в качестве дополнения к новогодней упаковке выступили «Матрешки» –

¹¹² Смирнов В.Н. Отечественный опыт использование средств digital-маркетинга // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. №6. С. 287-294.

праздничные упаковки чая, были разработаны в стиле русской, испанской, индийской и японской матрешки. Однако команда Lipton осознала, что аналогичный способ привлечения потребителей имеется и у конкурентов.

Таким образом было принято решение создания коллекции необыЧАЙных пожеланий. Данное решение заключалось в создании Digital-инструмента, который преобразовывает «Матрешку» с чаем в оригинальный подарок с помощью персонализированного видеопоздравления.

«На «Матрешках» был расположен стикер, который вел на сайт проекта wish.liptontea.ru, на котором агентство Affect собрало и реализовало самые теплые и запоминающиеся слова для создания оригинальных поздравлений к Новому году. На сайте у пользователя имелась возможность выбрать пожелание из облака тегов, из которых формировалось персональное поздравление, которое произносилось разными приятными людьми. В случае если слов в коллекции не доставало, имелась возможность пополнить её, путем загрузки собственного видео, или создания своего личного поздравления. Видеопоздравления могли передаваться пользователями с помощью социальных сетей».

В результате проведения данной рекламной компании за 2,5 месяца было продано 2000000 матрешек. Охват аудитории составил более 20000000, сайт посетило более 800 000 пользователей.

Из данного примера следует что для повышения продаж своего товара компания Lipton сделала акцент на уникальность и оригинальность услуги, которую получит потребитель при приобретении данного товара. Вместе с тем реализация данной услуги возможна по средствам использования соответствующего интернет-сервиса. Таким образом digital-инструмент способствовал созданию оригинальной услуги, которая предлагалась потребителю при приобретении основного товара, что в последствии могло повлиять на выбор потенциального потребителя.

Следует также отметить рекламную кампанию с использованием digital-средств, которая также была проведена в преддверии Нового года, Тинькофф Банк¹¹³.

¹¹³ Смирнов В.Н. Отечественный опыт использование средств digital-маркетинга // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. №6. С. 287-294.

Целью рекламной компании было поздравить клиентов банка и повысить их лояльность. Однако вместо стандартной рассылки писем с промо кодами/предложениями от партнеров, Тинькофф Банк создал сайт, где пользователи имели возможность самостоятельно выбрать для себе подарок от партнеров банка. Таким образом в ходе компании одному миллиону клиентов был отправлен e-mail, с которым содержалось предложение посмотреть под елку и выбрать для себе подарок. Данное письмо стало самым эффективным за всю историю банка и составило: open rate – 60%, click rate – 55%.

Перейдя по ссылке, указанной в письме, пользователь попадал на промо-сайт, где самостоятельно мог выбрать для себя подарок – скидки, промо-коды на крупные суммы, гаджеты. Вместе с тем пользователь не знал, какой конкретно подарок ему достанется – действующий сервис распределял подарки, предлагая суперлояльным клиентам суперпризы и обычные скидки пользователям, которые не являлись клиентами. Всего в акции было разыграно более 50 типов подарков, предоставленных двадцатью партнерами.

Данную ссылку на сайт пользователи могли отправить в социальных сетях, таким образом позволяя своим друзьям поучаствовать в акции. Для того чтобы иметь доступ к подаркам, пользователям, которые не являлись клиентами, было необходимо оставить свою почту. В результате данной компании было оставлено 150 тысяч адресов, на которые банком были отправлены 450 тысяч промо-кодов.

Таким образом Тинькофф банк, с помощью интернет-сервиса позволил своим клиентам самостоятельно сделать выбор и проявить себя. Вместе с тем по средствам данной компании банк получил дополнительных потенциальных клиентов, среди которых в будущем, также сможет продвигать свои продукты

Еще одной оригинальной компанией Тинькофф банк является «Тинькофф квест». Цель данной компании заключалась в запуске волны рекомендательного маркетинга и привлечь внимание к бренду без дополнительных вложений в рекламу. В качестве задачи было установлено - поднять обороты по картам.

Однако взамен предоставления клиентам подарков в виде дополнительного cashback. Бренд запустил игру, которая предусматривала активное использование карты банка. «Тинькофф квест» представляет собой игру, которая проходит в режиме реального времени, в ходе кото-

рой пользователи выполняют задания и получают бонусы. Победители квеста получают призовой фонд в 1 миллион рублей и делят его между собой.

Правила игры заключались в следующем: Игра включает в себя 7 заданий, за выполнение которых клиенты получают бонусы, первое задание было отправлено всем владельцам отобранных банком карт, после выполнения задания клиенты получали SMS с описанием следующего задания.

Для того чтобы вовлечь максимальное число клиентов, первые два задания были очень простыми, далее – сложнее. Вместе с тем от сложности задания зависело количество получаемых баллов.

Данная игра включала в себя следующие задания:

1. Оплата картой в супермаркете,
2. Оплата картой в кафе или ресторане,
3. Осуществить оплату картой любую услугу от 500 рублей в мобильном приложении банка.
4. Осуществить оплату картой в спортивном магазине на сумму от 3000 рублей.
5. Осуществить оплату картой на сумму 2015 рублей за исключением онлайн-покупок.
6. По средствам интернет-банка перевести 5000 рублей в любой благотворительный фонд.
7. Осуществить оплату картой в Сочи на сумму 10.000 рублей или больше.

В ходе проведения данной рекламной компании в квесте приняли участие более 15 000 клиентов. Все семь заданий выполнили 444 клиента. При этом победители имели разную географию 167 жителей Москвы, 68 жителей Московской области, 30 победителей из Санкт-Петербурга и Ленинградской области, 27 участников из Краснодарского края, 6 победителей из Ханты-Мансийска, 3 победителя из Приморья, 2 победителя из Хабаровска, а также по одному победителю в следующих субъектах РФ: Ямало-Ненецком автономном округе, Иркутской области, Забайкальского края, Амурской области, Камчатской области и Сахалинской области.

Одним из победителей все семь заданий были выполнены в течении 2 суток. В ходе выполнения четвертого задания пользователями было приобретено 3000 новых пар кроссовок. На благотворительность

участниками квеста было переведено более 5,6 млн рублей на благотворительность. В ходе проведения компании Обороты по картам участников увеличились на 40%, а в социальных сетях было опубликовано около 1000 публикаций.

Таким образом по средствам данной SMS-игры банк смог повысить активность среди своих клиентов, привлечь внимание аудитории к своему бренду. А перевод значительных средств в благотворительные фонды помог создать положительное впечатление у потенциальных потребителей бренда.

Следует отметить что в настоящее время практически каждый отечественный бренд имеет аккаунты в социальных сетях. Однако недостаточно просто создать сообщество или страницу, для создания видимости присутствия бренда в социальных сетях. Поддержка и продвижение аккаунта, для положительного влияния на развитие бренда требует тщательной и постепенной работы. В качестве примера удачного использования социальных сетей в качестве digital-инструмента, для продвижения бренда, рассмотрим рекламную компанию «Промсвязьбанк».

Здесь же следует отметить что в силу особенностей некоторых отраслей освоение такого инструмента как социальные сети является затруднённым, данное положение также относится и к сфере деятельности банков. Вместе с тем следует уделить внимание тому как «Промсвязьбанку» (@psbank_ru) удалось выстроить отношения со своими подписчиками в Twitter и увеличить их вовлечение.

В данном случае задачей «Промсвязьбанка» являлось повышение узнаваемости бренда и формирование образа бренда в виде открытого для общения и дружелюбного банка.

Для решения указанных задач было принято решение использовать промотируемые твиты и аккаунты, а также таргетинг по интересам пользователей для связи с целевой аудиторией. Следует уделить внимание такому рекламному ходу «Промсвязьбанка» как предложение финансовых советов на все случаи жизни в твитах.

Таким образом при реализации данных решений все промотируемые твиты публиковались совместно с увлекательными иллюстрациями и тематическими видеороликами, в которых показывалась приверженность банка семейным ценностям. Основной целью данных твитов было усиление доверия пользователей к бренду.

Вместе с тем полезные советы в сфере финансов способствовали налаживанию контакта с аудиторией. Однако бренду требовалось увеличить охват аудитории. В связи с чем было принято решение использовать таргетинг по интересам (например, «Банки», «Бизнес», «Новости») и на подписчиков популярных отраслевых аккаунтов, таких как @banki_ru (33,4 тысячи подписчиков), @sberbank (448 тысяч подписчиков), @forbesrussia1,59 млн подписчиков).

В результате проведения данной рекламной компании «Промсвязьбанк» привлек 34 400 новых подписчиков в день.

Просмотры аккаунта в социальной сети были превышены до 4 млн. Таким образом по результатам данной компании банк поднялся на второе место среди российских банков в Twitter.

Анализ данного примера показывает, что недостаточно просто запустить аккаунты в социальных сетях. Для успешного продвижения в социальных сетях необходим индивидуальный подход для установления эмоциональной связи между потребителями и брендом. Если правильно выстроить общение с клиентами в социальных сетях, то это может оказаться мощным инструментом продвижения бренда. Из данного случая следует что более неформальное дружеское общение способствует увеличению доверия пользователей. В то же время для усиления ощущения дружеских отношений также следует использовать картинки и видео, которые соответствуют теме бренда.

Еще одной из интересных digital-компаний является компания агентства мобильной рекламы Mobimark Group, запущенная летом 2012 г. Данное агентство первое на российском рынке запустило решение по размещению рекламы на стартовой странице при подключении к бесплатным сетям Wi-Fi. Такая услуга пользуется наибольшей популярностью у автодилеров, крупных игроков сектора FMCG и банков, которые давно убедились в эффективности мобильного канала и не боятся экспериментировать с новыми решениями. В качестве удачного примера использования этой услуги можно отметить Wi-Fi-поддержку рекламной кампании «РОЛЬФ» («Звезда столицы») – Особая серия: Mercedes-Benz C-класса по выгодной цене. Таким образом в бесплатных точках доступа Wi-Fi – ресторанах, кафе, торговых центрах – при запуске стартовой страницы посетители видели рекламный баннер Mercedes-Benz.

Такая рекламная компания позволила Компании Mercedes-Benz показать свою рекламу огромному количеству пользователей, что авто-

матически увеличивает число лиц, которых данное предложение может заинтересовать. И данный вывод подтверждается результатами данной компании, которая длилась полтора месяца.

По результатам данной компании количество показов составило 44 017, количество уникальных пользователей – 15 730, кликов – 9 355, CTR = 21,25%.

Следует отметить что рекламные кампании автомобильных брендов всегда выделялись особыми подходами и зрелищностью, особенно когда они проводились для продвижения премиальных брендов.

В качестве такого примера может выступать промо-компания Range Rover Evoque, для которой команда AREALIDEA создала презентационный проект с использованием технологии дополненной реальности. Основная цель компании заключалась в привлечении внимания к новой модели Range Rover Evoque: формирование wow-эффекта и дополнительная активация записи на тест-драйв. В ходе работы команда агентства создала приложение для планшетов и смартфонов, использующих iOS и Android, чтобы пользователи могли ознакомиться с усовершенствованной моделью автомобиля, не посещая салон.

Команда из дизайнера, проектировщика интерфейсов и двух программистов детально воссоздало 3D-автомобиль – начиная с экстерьера и заканчивая деталями двигателя и внутренней отделки салона.

Кроме того, с помощью приложения пользователей была возможность просмотра имеющихся в продаже в автосалоне автомобилей, знакомства пользователей с видеопрезентацией обновленными моделями, а также, - возможность регистрации на тест-драйв.

У автосалона также имелась возможность информировать пользователей о предстоящих акциях, новых моделях, распространять новостную информацию по средствам push-уведомлений и нотификации в приложении автосалон

Запчасти автомобиля и его интерьер можно изучить за счет приближения камеры к маркеру либо движением пальцев. Имелась возможность создать модификацию экстерьера – сменить цвет кузова, модель дисков.

Двери, багажник и капот машины открываются с помощью касаний (для удобства можно воспользоваться режимом меток).

Под виртуальными кнопками зашита информация об основных характеристиках модели. При включении автомагнитолы, можно было прослушать приятное музыкальное произведение.

С помощью тест-драйва можно управлять моделью в дополненной реальности, и пройти условную трассу, что позволит оценить ходовые особенности движения автомобиля.

Качество изображения автомобилей и близость анимации к реальной действительности в виртуальной реальности было достигнуто с помощью внедрения платформы на игровом сервисе Unity.

Первое представление приложения потребителям состоялось на специальном мероприятии бренда.

Для представления новой модели Range Rover Evoque в дополненной реальности был применен принт с уникальной меткой и синхронизация планшета с проектором. Лицам, присутствовавшим на презентации, вручались соответствующие маркеры-памятки с информацией о приложении, простоте установки и использования.

Описание применения технологии на презентации дало возможность автосалону закрепить свое присутствие в сознании потребителя, и позволило участникам надолго запомнить мероприятие и рассказать о приложении родным и близким.

Следует заметить, что такой digital-инструмент, наиболее эффективен для продвижения товаров. Данная технология позволяет ознакомиться потенциальному потребителю с возможностями и особенностями предлагаемого продукта, без необходимости реального осмотра товара. В случае если пользователя заинтересует данный продукт, то он может уже ознакомиться с ним в реальном времени. Данный инструмент позволит сэкономить пользователю время и силы на выбор продукта, а также даст возможность полно и всесторонне исследовать возможности реализуемого продукта, в удобных для него условиях и в любое время. Из результатов данной компании видно, что она привлекла большое количество пользователей.

В период введения и использования данного приложения оно заняло первое в AppStore и вошло в тройку лидеров в Google Play по запросу Range Rover Evoque. Также в период использования данного приложения:

- было опубликовано более 30 публикаций о презентации уникальной технологией на профильных интернет-площадках и в оффлайн СМИ;

- к январю 2015 года приложение было установлено около 3 000 раз iOS (1900) и Android (945);

- более 2 000 переходов из приложения на сайт;

- с помощью данного приложения продано как минимум 2 автомобиля представленной модели.

Проанализировав все вышеуказанные примеры, мы можем прийти к выводу что основной задачей брендов при проведении рекламных компания с использованием digital-средств, является вовлечение потребителя к деятельности бренда, создание ощущения что потребитель является частью бренда и предоставить ему самостоятельный выбор. Вместе с тем некоторые рекламные компании делают акцент на уникальность товара, который должен приобрести потребитель или на уникальность услуг, которые он может получить при приобретении такого товара. Для достижения всех вышеуказанных задач компании активно используют digital-инструменты. Что довольно сильно влияет на выбор потребителя. Следует заметить, что при проведении рекламных компаний используются как продвинутые инновационные технологии, так и простые привычные нам инструменты, такие как сайт и SMS-рассылка, электронная почта, сайт и другое. В большинстве случаев наиболее удачное и оригинальное использование digital-средств, наблюдается именно при продвижении иностранных брендов на российском рынке, которые уже имеют определенный статус и положение на товарном рынке. Отечественные бренды не исключают использование традиционных инструментов при построении digital-стратегии: сайт, социальные сети, мобильные приложения. Отечественные компании следят за современными технологиями и инновационными тенденциями поэтому, они стремятся им соответствовать, для того чтобы всегда поддерживать эмоциональную связь с целевой аудиторией.

Примером успешной digital-стратегии на Российском рынке является «Аэрофлот». Так «Аэрофлот» занимает место лидера в сфере онлайн-продаж в России и является одной из немногочисленных крупных российских компаний, которые ведут активное продвижение на рынках зарубежных стран. Следует также отметить что в 2013 году компания

«Аэрофлот» стала лауреатом премии Digital Communications Awards в номинации «Лучшая digital-стратегия».

Авиакомпания «Аэрофлот» выделяет большие деньги для продвижения бренда в Интернете и социальных сетях, а также для сохранения и поддержания деловой репутации на высоком уровне.

Если рассматривать digital-стратегию как часть маркетинговой коммуникации, необходимо отметить, что она является фундаментом будущего развития компании в digital -среде.

К основным составляющим Digital – стратегии можно отнести:

1. Интернет-маркетинг
2. Вебсайт
3. Мобильные устройства
4. E-mail
5. Социальные медиа,

Сайт «Аэрофлота» имеет грамотную и удобную структуру, и прост в применении как для пользователей с опытом работы в Интернете, так и для людей, которые редко используют сеть. Меню сайта имеет вид кнопок и позволяет быстро ориентироваться и находить нужные разделы. Главная страница помимо кнопок и навигации содержит ненавязчивые объявления рекламного характера, которые содержат информацию о скидках, акциях и конкурсах (рис., прил.19).

Следует отметить что современные пользователи большее время для выхода в интернет используют мобильные устройства. Для таких пользователей, компания «Аэрофлот» создала соответствующее мобильное приложение, которое позволяет пассажирам компании «Аэрофлот» осуществлять следующие действия:

- поиск, бронирование и покупка авиабилетов;
- регистрация на рейсы;
- онлайн табло и статус рейсов;
- расписание регулярных рейсов.

Пользователи участвующие в программе «Аэрофлот Бонус» имеют возможность:

- бронировать за мили и оформлять премиальные билеты;
- авторизоваться в личном кабинете;
- просмотреть операций по счету;
- использовать сервис «мои бронирования».

«Аэрофлот» также активно использует SMM маркетинг, так как, большинство пользователей проводят все больше свободного в социальных сетях. Таким образом настоящая компания присутствует, в таких социальных сетях как ВКонтакте, Facebook, Instagram, а также в твиттер и ютубе.

В настоящее время у компании большое количество подписчиков в каждой из перечисленных социальных сетей. Все это объясняется тем что продвижением компании «Аэрофлот» в социальных сетях занимается, агентство Тины Канделаки «Апостол Медиа», которое выиграло тендер и в результате получило 27,5 миллионов российских рублей для поддержания аккаунтов компании в социальных медиа.

При этом в качестве требования в конкурсной документации было установлено, что для работы с аккаунтами «Аэрофлота» во ВКонтакте и Facebook ежемесячно должно публиковаться не менее 30 картинок и 15 текстовых сообщений в каждой из сетей. Вместе с тем по окончании года, на момент прекращения государственного контакта количество подписчиков должно быть не меньше 50 000. Помимо этого, в Facebook необходимо было создать англоязычную группу, оформить ее, ежемесячно опуббликовывать не менее 10 картинок и 10 новостных сообщений и достигнуть в результате около 20000 подписчиков. Как указано ранее данный контракт также содержал требование о продвижение аккаунта компании «Аэрофлота» в Instagram (40766 подписчиков). При этом требования к КРІ для данной социальной сети составляет не менее 30 картинок в месяц и обеспечение увеличения количества подписчиков до 25 000. Данная задача дается агентству на один год.

Проанализировав вышеуказанное можно прийти к выводу что компания «Аэрофлот» использует все возможные digital-инструменты, для поддержания связи со своими потребителями. При этом компания создала свои аккаунты в нескольких социальных сетях, таким образом это способствует наибольшему охвату пользователей и позволяет в любой момент быть на связи с потребителем. Удобный сайт способствует тому что потребители могут чаще решать свои вопросы по средствам мобильных и цифровых устройств без посторонней помощи, и без необходимости обращения в компанию. Использование digital-инструментов таким образом способствует обращению потребителей именно к данной компании.

На основании изложенного можно сделать вывод, что опыт отечественных стран при разработке и реализации digital – стратегии часто выглядит как изменение западных идей и применение их с учетом особенностей России. В то же время в России имеются субъекты предпринимательства, которые наиболее успешно реализуют свою digital - стратегию и используют все основные инструменты: собственный сайт, мобильные приложения, SMM и иные инновационные технологии, и разработки. Наиболее интересные и оригинальные digital-компании проводятся либо брендами способными вложить большие средства в них, либо зарубежными брендами, которые продвигают свой бренд на отечественном рынке.

Однако следует заметить, что доступность интернета, дает возможность провести малобюджетный успешный маркетинг без вложения больших средств. Однако для успешного построения Digital-стратегии с помощью интернета необходима усердная и кропотливая работа, как над аккаунтами в социальных сетях, так и над сайтом компании.

Вместе с тем наиболее оригинальные и масштабные digital-стратегии разрабатывается и реализуется компаниями, занимающими устойчивые позиции на отечественном рынке, и имеют необходимые материальные средства для построения digital-стратегии предприятия.

Вопросы для самоконтроля

1. Что включает в себя digital-экосистема бренда?
2. Как изучать потребности аудитории и работать с инсайтами потребителя?
3. Какие перспективы есть у digital-технологий?
4. Как устроены и в чем специфика взаимоотношений клиентов и digital-агентств в России?
5. Работа с брифом: что это такое, как анализировать, структурировать, эффективно коммуницировать с клиентом?
6. Разработка идей: как генерировать и как представлять клиенту?
7. Как устроена креативная команда, как распределяются роли и как строится процесс работы?

Глава 8. АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

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 клиентами.

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.

Кудинов А. считает, что: «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»¹¹⁴.

Укрупнено, цикл включает в себя:

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

¹¹⁴ 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 клиентами¹¹⁵.

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 относится 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.

¹¹⁵ 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 18.03.2022)

- интеграция. Эффективность CRM системы во многом зависит от обмена информацией между ее элементами и с внешними системами. 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 систем управления взаимоотношениями с клиентами

В соответствии с типом решаемых задач все системы управления взаимоотношениями с клиентами подразделяются на три группы. Рассмотрим особенности каждой из них.

Операционные CRM позволяют автоматизировать сохранение и доступ к информации о клиентах, сделках, задачах, событиях, контактах и др. Данный уровень имеет отношение к непосредственному взаимо-

действию с клиентами. За счет этого операционные CRM находят наибольшее применение среди исполнителей — менеджеров по продажам, сотрудников сервисных служб, операторов call-центров и др.

Операционные CRM на сегодняшний день получили наибольшее распространение в России.

Аналитические CRM обеспечивают автоматизацию анализа данных о клиентах. Возможности таких систем позволяют оценивать эффективность продаж в различных аспектах в рамках проводимой маркетинговой компании: по товарам, регионам, категориям потребителей и др. Глубокий анализ помогает выработать эффективные стратегии на всех стадиях взаимоотношений с клиентами, а именно — маркетинга, продаж, обслуживания.

Аналитические CRM используются преимущественно в сфере стратегического менеджмента.

Коллаборативные CRM призваны автоматизировать контакты компании с клиентами путем интеграции используемых каналов связи: телефонии (входящие и исходящие звонки call-центра, SMS-оповещения), интернета (электронная почта, корпоративный веб-сайт), личных встреч (системы планирования контактов).

Коллаборативные CRM так же, как и операционные, востребованы сотрудниками, взаимодействующими с клиентами напрямую.

Отечественный рынок CRM-решений имеет достаточно большую финансовую долю за счет высокой востребованности услуг крупными компаниями. В 2016 году российские агентства реализовали около 350 CRM-проектов.

Среди крупнейших мировых производителей CRM на российском рынке представлены Oracle, SAP, Microsoft, SalesLogix, Terrasoft. Набирают популярность и отечественные продукты, пока востребованные в основном представителями среднего и малого бизнеса. Среди них, например, Vitrix24, amoCRM, «Мегаплан» и ряд других.

Oracle Advertising and Customer Experience (CX). Данная система направлена на повышение эффективности каждого взаимодействия с заказчиком, объединив все бизнес-данные из сфер рекламы, маркетинга, продаж, коммерции и обслуживания. Такое решение предлагает комплексный набор приложений, который выходит за рамки традиционной системы CRM и помогает создавать и развивать прочные взаимоотношения с заказчиками, а также управлять ими.

Использование электронной платформы SAP CRM позволяет скоординировать и согласовать между собой ключевые процессы организации, направленные на взаимовыгодные отношения с клиентом. CRM-система оптимизирует продажи, маркетинговую деятельность, сервис, аналитику, процедуры электронной коммерции и прочее.

CRM-система Infor CRM (*SalesLogix*) разработана коммерсантами для коммерсантов и позволяет поднять уровень их работы за счет внедрения общепринятых методик управления клиентскими отношениями, информацией и временем. Область применения Infor CRM (*SalesLogix*) находится между программным обеспечением управления контактами (*Contact Management*) и чрезвычайно сложными и дорогими приложениями для крупных предприятий.

Битрикс 24 – это огромный корпоративный портал, который пытается охватить практически все. Здесь заявлены функциональные возможности социальных сетей, проектов, задач, управления персоналом, и многое другое, в том числе CRM.

АмоCRM – система управления взаимоотношениями с клиентами, позволяющая автоматизировать продажи и организовать работу отдела маркетинга внутри небольшого предприятия. Внедрение *АмоCRM* позволяет оптимизировать внутренние процессы компании, и улучшить качество работы менеджеров по продажам и руководителя отдела благодаря встроенному инструментарию.

CRM — уникальный инструмент для управления взаимоотношениями с покупателями и автоматизации процессов внутри компании. При грамотном внедрении система позволяет выстроить клиентоориентированную модель бизнеса и за счет этого существенно увеличить прибыль. Компании, желающие остаться на рынке и повысить свою конкурентоспособность, давно сделали выбор в пользу CRM-стратегий.

Вопросы для самоконтроля

1. Процесс взаимосвязи с потребителями включает в себя множество задач
2. Виды систем управления взаимоотношениями с клиентами
3. Актуальные программы управления взаимоотношениями с клиентами
4. Перспективы развития управления взаимоотношениями с клиентами

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА ВЗАОМООТНОШЕНИЙ 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) |

Построение дерева «момент истины»

Момент истины (MOT) в области маркетинга, является тем моментом, когда потребитель взаимодействует с брендом, продуктом или услугой, чтобы сформировать или изменить впечатление о конкретном бренде, продукте или услуге.

Виды MOT

Первый момент истины (FMOT): Происходит, когда потребитель впервые знакомится с продуктом в офлайн режиме или онлайн. Это происходит в течение первых 3-7 секунд, когда потребитель сталкивается с продуктом и именно в это время, специалисты по марке-

тингу имеют возможность преобразовать стороннего потребителя в покупателя.

Второй момент истины (SMOT). Когда потребитель покупает продукт и соотносит опыт использования продукта с обещанием бренда. Возможны многочисленные моменты SMOT на разных этапах использования продукта, что предоставляет потребителю информацию и формирует мнение относительно будущих покупок данного сервиса/бренда/услуги, а также для обмена опытом относительно продукта/сервиса.

Третий момент истины (TMOT): Потребитель дает обратную связь или реакцию на бренд, продукт или услугу, то есть потребитель становится сторонником бренда и распространяет положительную информацию о бренде посредством общения с другими людьми или публикаций в социальных сетях.

Нулевой момент истины (ZMOT) апеллирует к интернет-исследованию, относительно того, какие действия предпринимают потребители относительно продукта или сервиса перед принятием какого-либо решения, то есть поиск отзывов на мобильном прежде, чем совершить покупку. Интернет полностью изменил способом взаимодействия потребителей с брендами, продуктами или услугами. Такой онлайн способ принятия решений назвали ZMOT.

Компании необходимо управлять моментами истин для построения эффективной маркетинговой системы взаимодействия и тренировать персонал определять и правильно вести себя в данные моменты. Так, например, известная гостиница «Ритц Карлтон» разработала игру «Танцующие клиенты» (дерево «моменты истины») для выработки у служащих навыков определения и правильного поведения в «моменты истины». Сокращенный вариант данной игры представлен на рис. 21.

Составьте два дерева «моментов истины» (дерево «внутренний момент истины» и дерево «внешний момент истины»).

Предлагаемые сферы деятельности предприятий (выбрать одну):

- розничное предприятие, вовлеченное в сферу торговли продуктами питания/спорттоварами;
- оптовое предприятие, занимающееся пиломатериалами/компьютерной техникой;
- образовательное учреждение;

- консалтинговая фирма по вопросам маркетинга и менеджмента;
- собственное предприятие.



Рис. 21. Пример дерева «Момент истины» для гостиничного предприятия

Вопросы:

1. В чем сходство и различие моментов истины?
2. Сколько моментов истины должно существовать?
3. Является ли первый момент истины самым важным для клиента фирмы?

Стили продаж

Любого продавца можно охарактеризовать по степени его заинтересованности в продаже и степени его внимания к клиенту (рис. 22).

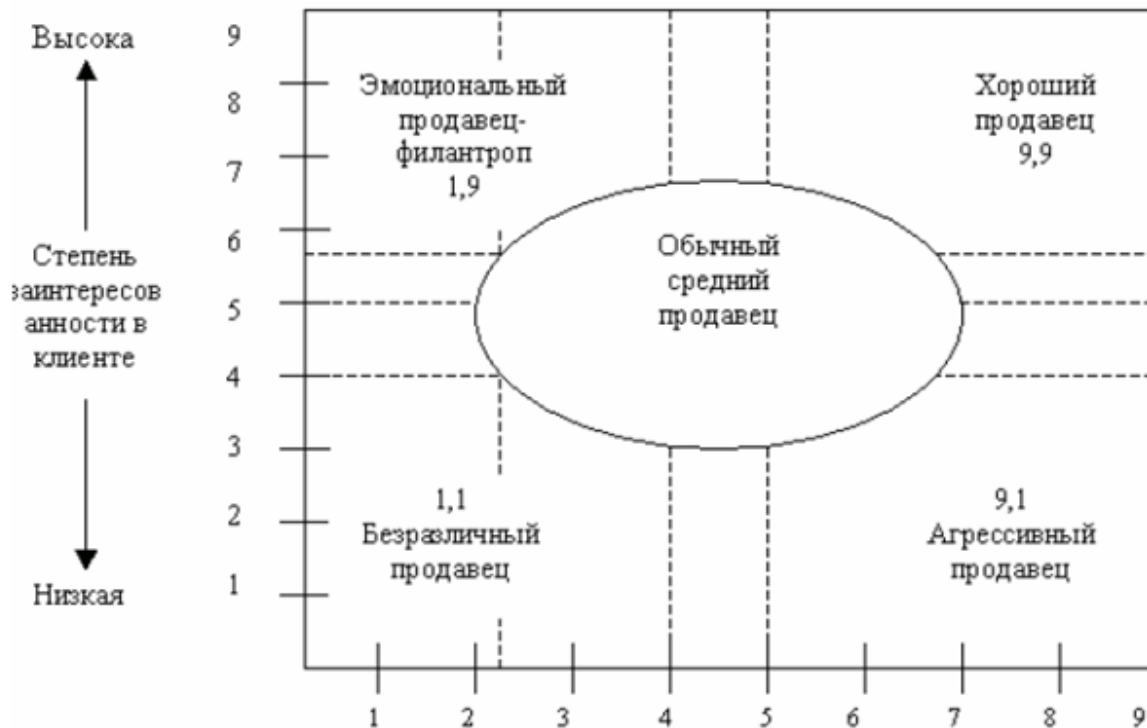


Рис. 22. Стили продаж

Вопросы:

1. Какие способы и формы продвижения от «безразличного» к «хорошему» продавцу вы можете предложить?
2. Что в этих же целях может сделать администрация торговой организации?

Стили покупки

Каждого покупателя можно охарактеризовать по степени заинтересованности в покупке и по степени интереса к продавцу (рис. 23).

Вопросы:

1. Какие категории покупателей из числа отмеченных в матрице на рисунке 23 преобладают на рынках:
 - товаров индивидуального повседневного потребления;
 - товаров индивидуального длительного потребления;
 - инвестиционных товаров?



Рис. 23. Стили покупки

2. Вы стоите в очереди к продавцу. Какие способы вашего воздействия на покупателей могли бы увеличить эффективность торговли?

3. Представьте, что вы продавец и к вам выстроилась очередь покупателей. Чем со своей стороны вы могли бы увеличить эффективность вашей торговли, воздействуя на покупателей?

Особенности маркетинга агентств интернет-маркетинга

Интернет-маркетинг – это совокупность различных методов и приемов, целью которых является привлечь внимание потенциального потребителя к компании и ее продуктам посредством использования Интернета.

По данным Ассоциации Коммуникационных Агентств России в сентябре-декабре 2019 года роль Интернета как средства распространения рекламы выросла на 20%, оставив далеко позади телевидение, радио и прессу. Такая динамика стабильная для данного канала, хотя, как отмечает АКАР, у экспертов рынка остаются сомнения касатель-

ного того, являются рекламные бюджеты в данном канале такими бюджетами, как и в случае классических средств рекламы. Разногласия состоят именно в определении рекламы в Интернете именно как рекламы, а не маркетинговой коммуникации.¹¹⁶

Такие темпы роста свидетельствуют о растущем спросе на услуги рекламы в Интернете, что обуславливает высокий рост конкуренции между агентствами.

Агентства рекламы предоставляют своим клиентам услуги по размещению рекламы в таких классических каналах как телевидение, радио, пресса. Агентства интернет-маркетинга в основном предоставляют услуги именно в сфере digital.

Существует три основных типа агентств в данной сфере в зависимости от предоставляемых услуг:

1. Агентства интернет-маркетинга – используют инструментарий продвижения только в рамках сети Интернет.

2. Агентства digital-маркетинга – в отличие от обычных интернет-маркетинговых агентств, предполагают рекламу на любых цифровых носителях, помимо сети Интернет, например, на цифровых билбордах.

3. Агентства performance-маркетинга – предполагают разработку инструментария индивидуально под каждого клиента для достижения его конкретных целей (kpi), основываясь на базе сквозной аналитики и постановке целей по SMART.¹¹⁷ Деятельность таких агентств предполагает не только использование инструментов в сети Интернет и цифровых носителей, но и работу с отделом продаж, работу с ценообразованием компании, подключение внешних специалистов к решению задач компании, рекрутинг и т.д.

Маркетинговая деятельность любого типа агентств должна учитывать следующее:

1. Безусловно, самое первое, на что обращают клиенты при выборе агентства интернет-маркетинга – это качество его сайта, его usability-свойства. Именно сайт работает основным инструментом для продвижения

¹¹⁶ Объем рекламы в средствах ее распространения в январе-сентябре 2019 года [Электронный ресурс] // Ассоциация Коммуникационных Агентств России. — URL: http://www.akarussia.ru/knowledge/market_size/id9034 (дата обращения: 05.01.2022).

¹¹⁷ Загребельный Г. В. и др Performance-маркетинг: заставьте интернет работать на вас. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — С. 23. — ISBN 978-5-9614-5816-9

компании. В данном случае работает стереотип, что наличие низкокачественного, неинтересного, недоработанного или устаревшего сайта – это показатель работы самого агентства. Особенно актуален данный момент при отсутствии предварительной личной коммуникации с представителем агентства. Именно в таком случае него отсутствуют предубеждения об агентстве, и первое впечатление о нем формируется как раз на основе оценки визуальной составляющей сайта.

2. Личные продажи должен осуществлять менеджер, который разбирается в продуктах компании, а именно может дать консультацию клиенту о предоставляемых услугах в зависимости от его потребностей.

3. Ценовая политика компании во многом зависит от количества клиентов и месторасположения компании. Так, например, будет существовать большая разница в цене между агентством во Владимире и в Москве при том же объеме штата и прибыли. Также влияет позиция компании в различных профессиональных рейтингах: чем выше позиция – тем выше стоимость.

4. Участие в профильных мероприятиях является важным каналом привлечения клиентов посредством личных продаж. При этом следует принимать участие не только в мероприятиях для сферы digital, но и в мероприятиях сферы бизнеса, которая интересует агентство как источник потенциальных клиентов.

5. Участие в рейтингах (например, Рувард)¹¹⁸ не только влияет на ценообразование, но и на лояльность к бренду и продажи. Так на Руварде некоторые компании ищут себе клиентов.

6. Публикация кейсов. Данный момент является частью PR-деятельностью агентств, ведь его цель – это создание положительного имиджа компании, повышение ее узнаваемости и экспертности. Публикация кейсов возможна посредством следующих инструментов:

- Собственный сайт.
- Социальные сети.
- Платформы для публикации контента (Яндекс Дзен).
- Сайты партнеров.
- Профильные издания.
- Рейтинговые платформы (Рувард).

118 Памятка по использованию Руварда [Электронный ресурс] // Рувард — Ключевые рейтинги digital-рынка России. — URL: <https://ruward.ru/faq/> (дата обращения: 05.01.2022).

Наличие постоянных упоминаний экспертности бренда позволяет потенциальному клиенту оценить структуру работы агентства, его подход к задачам и инструментарий.

При этом стоит отметить, что публикация кейсов возможна только с согласия самого клиента, ведь в кейсе упоминаются те данные, которые зачастую скрывают:

- бюджеты на рекламу;
- реальные цены на товары;
- оборот;
- личные рекламные кабинеты;
- аналитика работы отдела продаж;
- данные о параметрах целевой аудитории и конкурентов;

Все это может заинтересовать как конкурентов, так и различные государственные службы, поэтому зачастую при заключении договора с агентством дополнительно заключается договор о неразглашении. Дополнительно к этому рекомендуется утвердить политику конфиденциальности агентства, обязательную для выполнения всеми сотрудниками, дабы исключить возможность утечку данных.

Такие меры предосторожности особенно актуальны при работе с B2B как с юридическими лицами, ведь утечка данных в таких случаях может привести к негативным последствиям, таким как переманивание клиентов или ухудшения имиджа компании.

Влияние usability-качеств сайта на продажи

Стремительное увеличение количества Интернет-ресурсов все более актуальной становится возможность влиять на конкурентоспособность сайта.

Конверсионность сайта, а именно его свойство продавать продукт, напрямую зависит от структуры и степени удобства сайта. Только тщательная подготовка этих параметров позволяет удержать посетителя на сайте и конвертировать его в покупателя.

В связи с этим возник термин usability сайта – его эргономичность и удобство в использовании.

По определению ISO данный термин имеет следующие значения:

- «Способность продукта быть понимаемым, изучаемым, используемым и привлекательным для пользователя в заданных условиях»¹¹⁹.

¹¹⁹ ГОСТ Р ИСО/МЭК 25010-2015 Системная и программная инженерия. Требования и оценка качества систем и программного обеспечения (SQuaRE). Модели каче-

- Свойство системы, продукта или услуги, при наличии которого конкретный пользователь может эксплуатировать систему в определенных условиях для достижения установленных целей с необходимой результативностью, эффективностью и удовлетворённостью¹²⁰.

Необходимо отметить, что usability подразумевает не просто легкость эксплуатации, но и должно учитывать интересы, цели и характеристики пользователя.

В случае сферы B2B usability сайта является ключевым показателем его качества и важным условием эффективности. Оно представляет собой не просто характеристику, а систему организации информационной системы сайта, целью которой является обеспечение наиболее простого процесса поиска данных, необходимых посетителю. С точки зрения пользователя в данном случае наиболее важны следующие параметры:

- простой и удобный интерфейс;
- приятный, не раздражающий дизайн;
- понятная навигация;
- корректные тексты, дающие пользователю полную информацию о товаре или услуге и имеющие четкую структуру, легкую для восприятия.

Исследования показывают, что в среднем посетитель сайта принимает решение о том, закрыть страницу или остаться на ней за 10-20 секунд.¹²¹ При этом чем сложнее интерфейс и организация контента, тем меньше вероятность, что он задержится на странице.

Все это доказывает важность четкой структуры и понятного интерфейса для конверсионности сайта и обоснованность вложения средств для совершенствования его usability-свойств. Какой бы качественной и грамотно настроенной не была бы реклама, если при переходе на сайт пользователь на нем не задерживается, ее эффективность сводится к нулю.

Помимо этого, удобство сайта влияет на такие факторы, как лояльность к бренду, его запоминаемость, запоминаемость ресурса, повторные продажи и снижение затрат на отдел продаж и разработку.

ства систем и программных продуктов [Электронный ресурс] // Информационный портал по стандартизации. М., 2018. — URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200121069/>.

120 ГОСТ Р ИСО 9241-210-2012 Эргономика взаимодействия человек-система. Ч. 210. Человеко-ориентированное проектирование интерактивных систем [Электронный ресурс] // Информационный портал по стандартизации. М., 2017. — URL:http://standard.gost.ru/wps/wcm/connect/d661e080413f5db8a4e9fe7ab9890bef/GOST_R_ISO_9241-210-2012.pdf?MOD=AJPERES (дата обращения: 07.01.2022)

121 How Long Do Users Stay on Web Pages? [Электронный ресурс] // Nielsen Norman Group. — URL: <http://www.nngroup.com/articles/how-long-do-users-stay-on-web-pages/> (дата обращения: 07.01.2022).

Не существует единой формулы, которую можно использовать при работе над созданием качественного usability сайта, т.к. следует учитывать специфику бизнеса, тенденции рынка и обновления в требованиях поисковых роботов. Несмотря на это, рекомендуется следовать следующим принципам при оптимизации¹²²¹²³:

1. Соответствие сайта целям компании и пользователя: возможность поиска информации, возможность совершения покупки и т.д.

2. Наличие понятных форм обратной связи и контактов. Данные элементы непосредственно влияют на уровень продаж, ведь при их отсутствии потенциальный клиент никак не сможет связаться с компанией. Важным фактором является и корректность этих данных, отсутствие противоречий между ними: например, наличие разных адресов в шапке сайта и в разделе контактов и т.д.

Важным фактором является именно понятность формы и ее возможность сегментировать клиентов. Так, для компании, работающей и в сфере B2B, и в сфере B2C возможность сегментации обращений сразу на сайте значительно облегчает работу отдела продаж и позволяет предоставить более персонализированное предложение. Наиболее удобным способом для этого является использование квиз-форм, которые при тестировании показали влияние на повышение конверсионности сайта.¹²⁴

3. «7±2» - человек может одновременно хранить от 5 до 9 сущностей в кратковременной памяти. В связи с этим не стоит указывать в первом уровне меню более 9 элементов.

При необходимости вывода большего количества страниц следует переструктурировать меню, добавив второй и третий уровень. Особенно актуальным это будет для интернет-магазинов с широким ассортиментом.

4. «80/20» - суть правила состоит в том, что 80% эффекта дают всего 20% действий. Именно поэтому при составлении сайта не менее 20% пользователей должны задержаться на нем и совершить целевые действия.

122 Юзабилити сайта: критерии оценки [Электронный ресурс] // Блог Вебмастера. Dicim. — URL: <http://dicim.net/yuzabiliti-sajta-kriterii-ocenki.html> (дата обращения: 11.01.2022).

123 Юзабилити сайта по полочкам [Электронный ресурс] // Сервис «Сайтполис» – проверка юзабилити сайтов. — URL: <http://sitepolice.ru/blog/usability/25639/> (дата обращения: 11.01.2022).

124 Смирнов В. Н., Перевалова А. С. Оценка эффективности использования квиз-опроса для повышения конверсионности сайта [Электронный ресурс] // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. №12. С. 336-340. — URL: <https://doi.org/10.33619/2414-2948/49/40> (дата обращения: 13.01.2022).

5. Скорость загрузки – рекомендуемое время ожидания системы во время открытия страницы должно составлять не более 2 секунд. Следует отметить, что данный момент значим не только для пользователей, но и для поисковых систем. Долгие ответы сервера негативно влияют на поисковую выдачу сайта.

6. «Хлебные крошки» - удобная система навигации, которая не только позволяет посетителю ориентироваться по сайту, но и облегчить переход на предыдущую страницу.

7. Большое количество страниц предполагает наличие собственной поисковой системы, которая должна отображаться на каждой странице сайта и автоматически исправлять орфографию пользователя.

8. Заголовки, релевантные тексту и простые для восприятия пользователем.

9. Удобочитаемость шрифта, гармоничность его цвета и контраста с фоном.

10. Корректная верстка.

11. Актуальный контент высокого качества (фото- и видеоматериалы, актуальные тексты и т.д.).

12. Наличие адаптивной верстки.

Для оценки эффективности usability используются следующие способы¹²⁵¹²⁶:

1. Анализ статистики при помощи счетчиков Яндекс Метрики, Google Analytics и др. систем аналитики.

Помимо стандартной оценки трафика, глубины просмотра страниц и показателя отказов, можно воспользоваться такими инструментами Яндекс Метрики, как Вебвизор, Карта кликов, Карта скроллинга и т.д.

Вебвизор позволяет в реальном времени отследить путь пользователя на сайте, наиболее кликабельные элементы и глубину просмотра страницы. Особенно удобным является визуализация: данный инструмент показывает конкретный сеанс пользователя в виде видеозаписи с его действиями на сайте.

Карта кликов дает возможность проанализировать, по каким элементам на сайте чаще всего кликают пользователи без просмотра множества

125 How Long Do Users Stay on Web Pages? [Электронный ресурс] // Nielsen Norman Group. URL: <http://www.nngroup.com/articles/how-long-do-users-stay-on-web-pages/> (дата обращения: 07.01.2022)

126 Юзабилити сайта [Электронный ресурс] // Энциклопедия поискового продвижения сайтов. — URL: <http://www.sembook.ru/book/povyshenie-konversii-sayta/yuzabiliti-sayta/> (дата обращения: 11.01.2022).

записей Вебвизора. Это позволяет оценить кнопки и формы с точки зрения их удобства для пользователя. Так, например, можно узнать, какие формы совершенно не привлекают пользователей даже без настройки специальных целей.

Еще одним интересным вариантом использования Карты кликов является оценка мест без кнопок, которые для пользователя визуально выглядят, как кнопка, например, инфографика или заголовок, визуально напоминающие ссылки. Благодаря этому можно оценить значимость конкретных элементов контента и скорректировать их под потребности пользователя.

Карта скроллинга предназначена для анализа скроллинга страниц, чтобы корректно расположить на ней блоки и важную информацию. Так, при наличии очень длинной страницы с низким уровнем читаемости (не все пользователи доходят до конца страницы), не следует размещать важные блоки в самом конце.

Еще одна возможность данного инструмента – он позволяет скорректировать структуру сайта и переместить блоки с важной информацией в более заметные места.

Все это обуславливает необходимость грамотной настройки аналитики и корректной работы счетчиков.

2. Тестирование страниц – может производиться как методом фокус-группы, так и просто разделяя пользователей сайта без их информирования об исследовании.

В случае последнего также задействуются системы аналитики. Данный метод позволяет оценить нововведения на сайте и его различные варианты с точки зрения оценки их пользователями по таким параметрам как количество кликов, обращений, поведение пользователя на сайте (посредством таких инструментов, как Вебвизор, Карта кликов, Карта скроллинга), глубина просмотра страниц, показатель отказов и т.д.

3. Метод экспертных оценок при помощи составления чек-листа, основанного на предыдущем опыте экспертов.

Рекомендации по повышению конверсионности сайта

Сайт агентства интернет-маркетинга является его визитной карточкой. Именно поэтому важно сделать его наиболее удобным для пользователей. Учитывая, что данная компания предоставляет услуги для бизнеса, посетители сайта в основном являются представителями различных компаний, нуждающихся в продвижении в интернете.

Как показал анализ маркетинговой стратегии компании, изменения на сайте с целью подготовки посадочных страниц для привлечения клиентов из приоритетных сфер (мебельный e-commerce, недвижимость, услуги

для бизнеса), значительно ухудшили его-свойства для прочих потенциальных клиентов. Безусловно, если на сайт придет потенциальный высокомаржинальный клиент, относящийся к другой сфере бизнеса, он не найдет для себя нужную информацию и покинет его, не оставив сообщение.

В связи с этим в рамках совершенствования маркетинговой деятельности предлагается изменить сайт с точки зрения его удобства и информативности для потенциальных клиентов и для повышения его конверсионности.

В отличие от использования прочих предложенных средств маркетинга, оптимизация сайта может быть полностью выполнена силами сотрудников агентства из расчета их рабочих часов, заложенных в окладную часть.

Для составления рекомендаций по повышению конверсионности сайта необходимо выполнить следующие действия:

1. Провести анализ сайта на его удобство для потенциальных клиентов из приоритетных сфер.

2. Провести анализ сайта на его удобство для всех категорий пользователей.

3. Непосредственно составить рекомендации по изменению сайта.

1. Анализ usability-свойств сайта для потенциальных клиентов из приоритетных сфер.

В данный момент информация для представителей приоритетных сфер размещена в двух видах:

- три специализированные страницы-посадочные, на которые можно перейти из меню сайта и с главной страницы;

- на главной странице в виде анонсов посадочных.

Данные страницы не видны пользователю сразу при посещении сайта, а только при раскрытии раздела «Услуги» в меню и при скроллинге на второй экран. Несмотря на то, что изначально главной специализацией является именно работа с мебельным e-commerce, в меню данный пункт находится не на первом месте. В меню на первой строчке находится посадочная «Интернет-маркетинг для недвижимости», по которому у компании нет опубликованных кейсов.

Структура посадочных страниц оформлена в едином шаблоне, но имеет ряд отличий в формах захвата. Ниже представлен анализ каждой из страниц по-отдельности.

- «Интернет-маркетинг для недвижимости».

На первом экране размещены шапка сайта и баннер с квиз-опросом, представленный на рисунке 24, целью которого является сегментирование посетителей по различным категориям:

- Квартиры.
- Элитная недвижимость.
- Загородная недвижимость.
- Офисные здания.
- Агентство недвижимости.

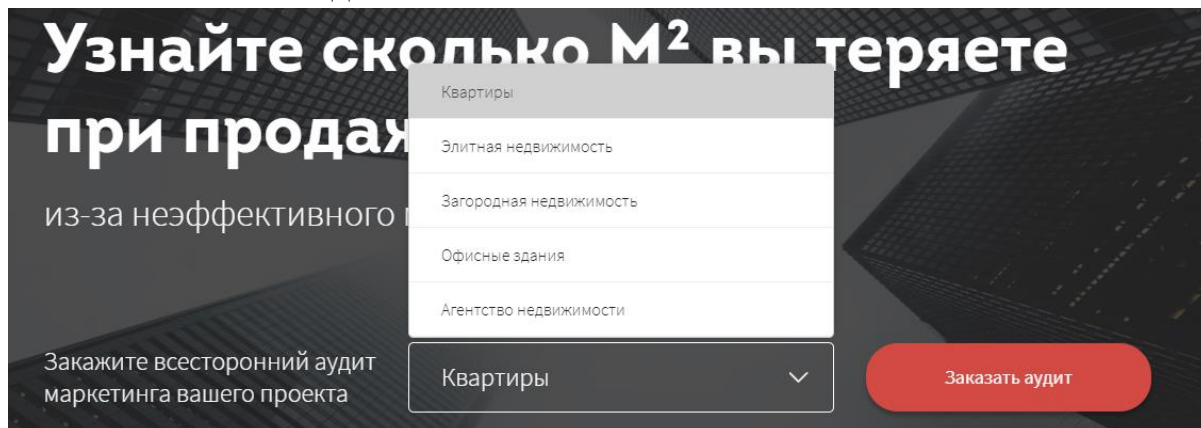


Рис. 24. Квиз-опрос на экране посадочной страницы «Интернет-маркетинг для недвижимости»

Несмотря на выбор вариантов ответов, данный квиз не дает понимания о том, что именно делают данные представители бизнеса: продают недвижимость, сдают ее в аренду или являются застройщиком.

- «Интернет-маркетинг в услугах для бизнеса (B2B)»

Шаблон данной страницы полностью повторяет шаблон страницы для мебельного e-commerce, представленная на рисунке 25. При этом, тут так же присутствует та же ошибка в виде битой ссылки.

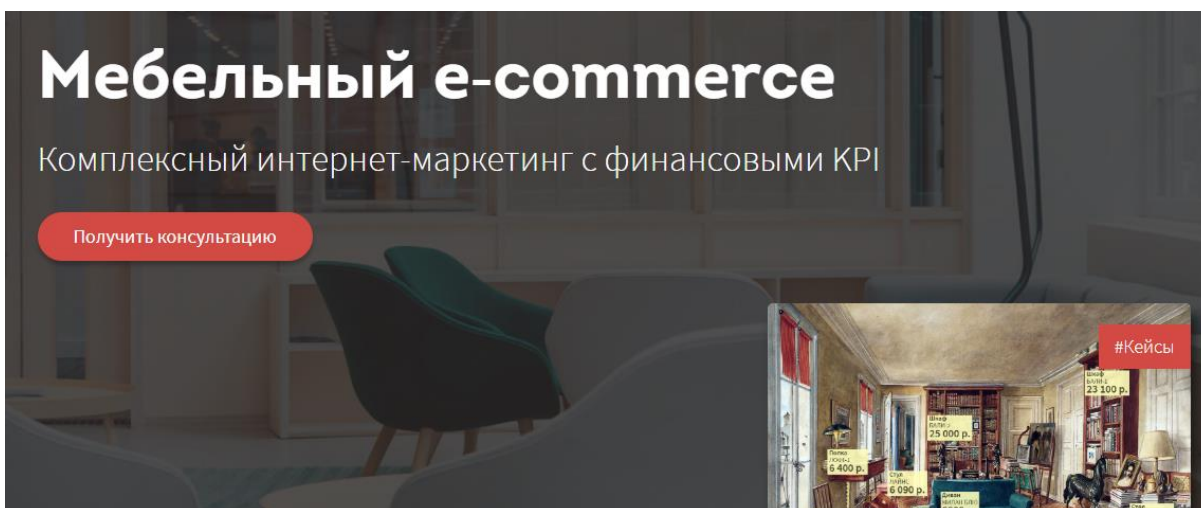


Рис. 25. Главный баннер на посадочной странице «Мебельный e-commerce»

Общей ошибкой данной страницы и страницы про мебельный e-commerce является некорректная верстка на главном баннере, при которой в некоторых разрешениях экрана обрезается анонс кейса.

Недочетом является разница в верстке футера между посадочными страницами-специализациями про недвижимость и мебельный e-commerce/услуги для бизнеса.

В качестве заключения можно сделать вывод, что данные посадочные страницы требуют доработки: изменения верстки, замены битых ссылок, сведения шаблона к общему виду, корректировки квиз-формы. В целом, они являются полезными для потенциальных клиентов, но ошибки при их составлении могут понизить конверсионные свойства.

2. Анализ сайта на его удобство для всех пользователей.

В связи с выводом новых посадочных и изменения структуры сайта, на сайте отсутствует полноценная информация обо всех услугах агентства, как это было ранее. Так, например, на главной странице на третьем экране присутствуют только анонсы таких услуг как разработка digital-стратегии и контент-маркетинг (рис. 26). Такое решение имеет следующие негативные последствия:

- Сайт стал менее информативным, особенно для представителей сфер бизнеса, отличных от специализаций, а также соискателей. Отсутствие сводного списка услуг дезориентирует пользователя.
- Исчез ряд ключевых фраз, которые могли помочь сайту продвигаться в поиске, которые можно было бы разместить в странице «Услуги».

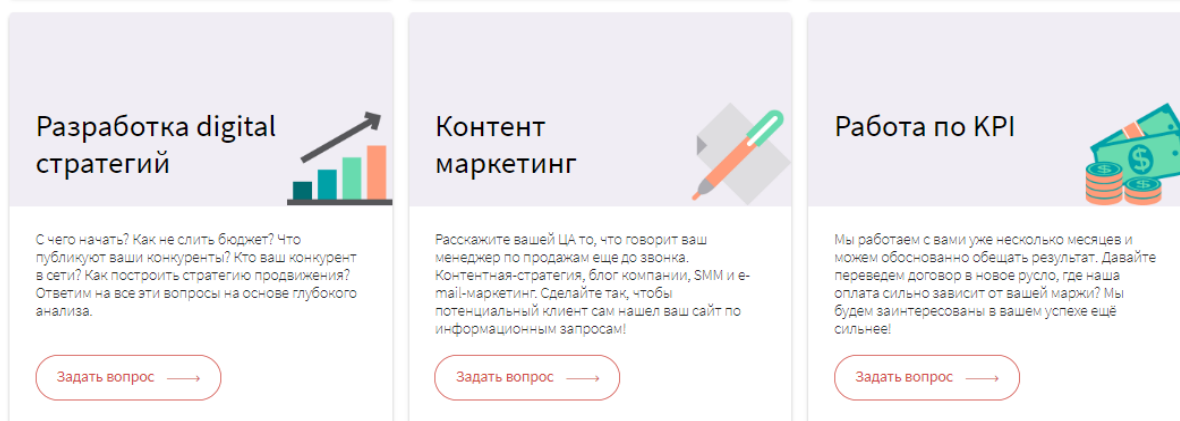


Рис. 26. Перечисление услуг компании на главной странице

Как и в случае специализированных посадочных, в текстах по всему сайту присутствуют орфографические ошибки, такие как отсутствие единой формы обращения и т.д.

Помимо этого, сохраняется стиль повествования от лица компании с целью демонстрации своих преимуществ посредством излишнего использования формы «мы». Это является очевидной ошибкой, ведь потенциальный клиент будет рассматривать сайт с точки зрения своих выгод, что подразумевает постоянное обращение к клиенту и использование местоимений «вы», «вашему» и т.д.

Очевидно, что контент-маркетологи агентства, используя такую форму обращения, преследовали цель воздействия на клиента с целью убеждения, что открыты к сотрудничеству, но в данном случае это дает обратный эффект, т.к. теряется персонализированность обращения.

На сайте присутствуют ошибки в верстке в виде излишнего расстояния между блоками (рис. 27), смена шапки при переходе на раздел «Блог» (рис. 28).

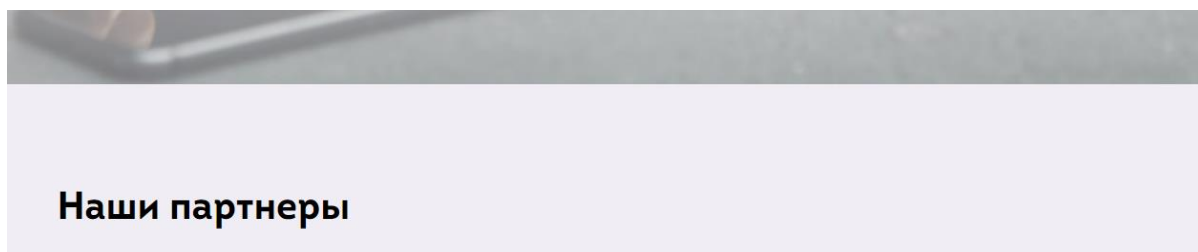


Рис. 27. Расстояние между блоками на сайте.

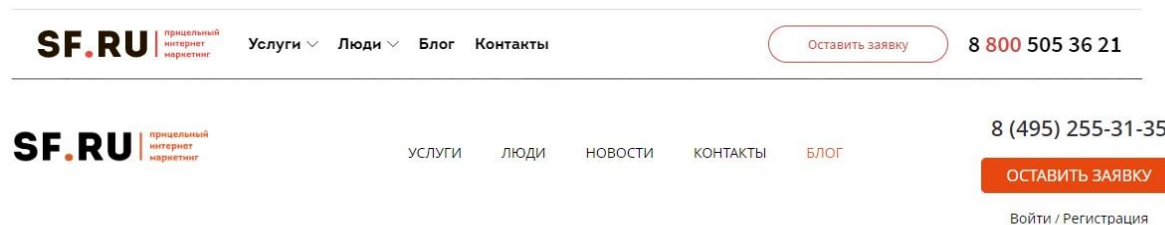


Рис. 28. Смена верстка при переходе на раздел «Блог»

В разделе «Контакты» присутствует неактуальная информация, а именно неверный адрес компании в г. Владимир.

Менее важной для потенциальных покупателей, но необходимой для поддержания имиджа компании, является неактуальная информация в разделе «Наша компания» - на карточках присутствует не весь штат компании, но размещены сотрудники, которые более не работают в ней.

Очень важным фактором, влияющим и на техническую, и на поведенческую часть оптимизации, является скорость загрузки страниц. В данный момент она очень низкая: всего 3 балла для мобильных устройств и 12

для компьютеров по данным PageSpeed Insights от Google.¹²⁷ Результаты анализа представлены на рис. 29 и Рис. 30.

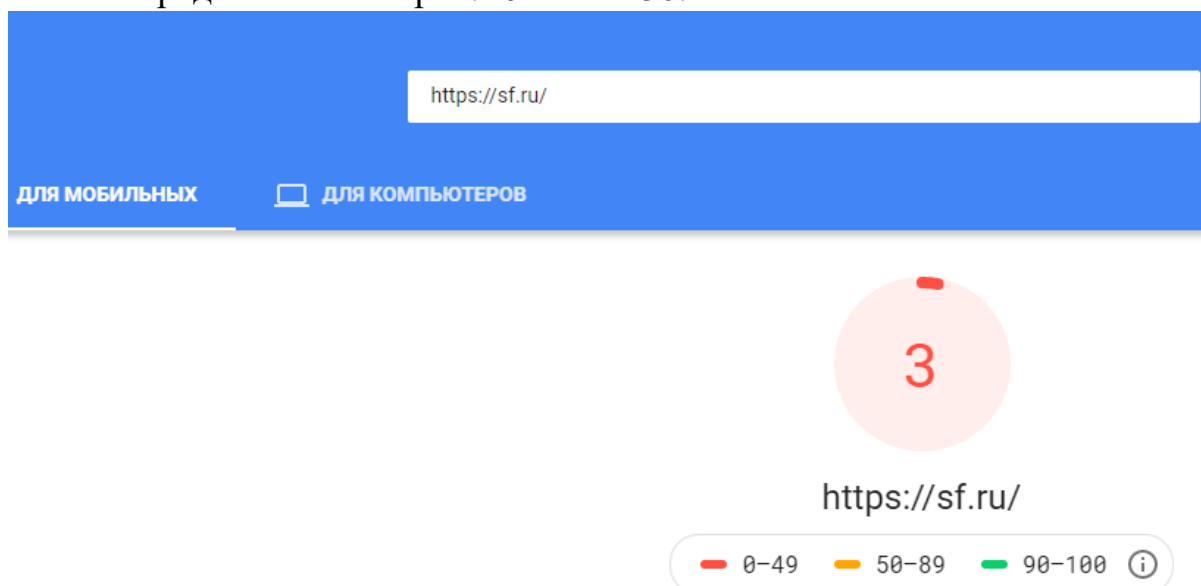


Рис. 29. Диагностика скорости загрузки сайта *sf.ru* на мобильных устройствах в *PageSpeed Insights*

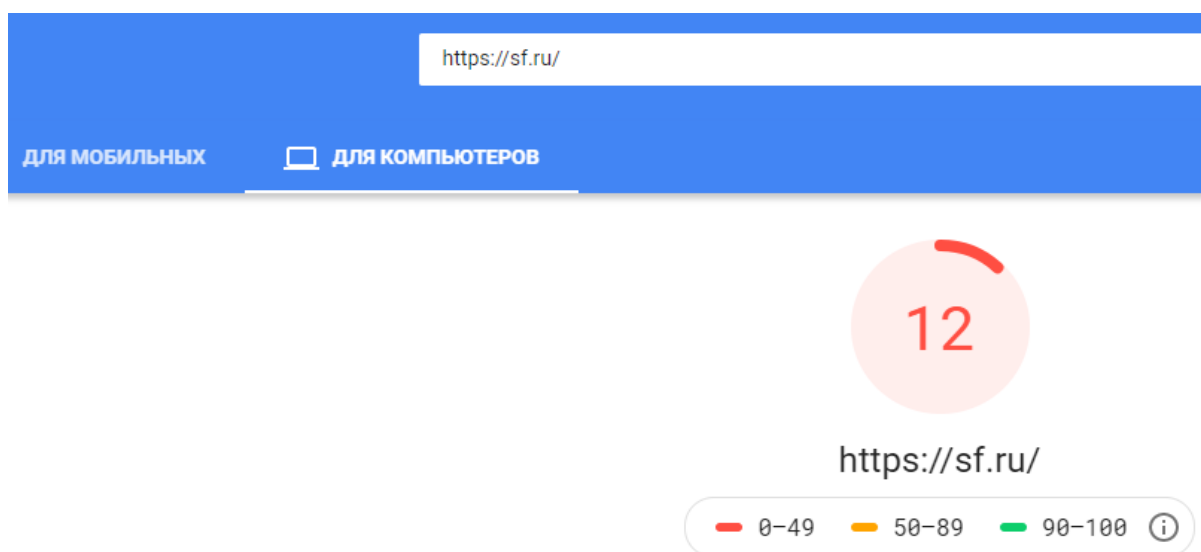


Рис. 30. Диагностика скорости загрузки сайта *sf.ru* на компьютерах устройствах в *PageSpeed Insights*

1. Рекомендации по оптимизации сайта с целью повышения его конверсионности.

¹²⁷ Диагностика скорости загрузки сайта *sf.ru* [Электронный ресурс] // PageSpeed Insights — URL <https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/?hl=RU&url=https%3A%2F%2Fsf.ru%2F&tab=mobile> (дата обращения: 31.01.2022).

В ходе анализа сайта выявлено, что следует внести следующие корректировки:

- Исправить технические недочеты сайта, такие как ошибки в верстке и битые ссылки. Последнее особенно актуально для ссылок на кейсы компании на страницах-специализациях.
- Свести шаблон верстки страниц-специализаций к единому виду.
- Видоизменить лишние формы на странице «Интернет-маркетинг для недвижимости».
- Убрать повторения контента на одной странице.
- Осуществить рерайт текстов на главной странице сайта, а также на страницах раздела «Услуги».
- Вывести единую шапку для всего сайта.
- Актуализировать информацию в разделах «Контакты» и «Наша команда».
- Вывести посадочную страницу с полным перечнем услуг компании в раздел «Услуги». Рекомендуется разместить ее анонс на главной странице.
- Изменить квиз-форму на странице «Интернет-маркетинг для недвижимости» и вывести аналогичные формы для всех страниц-специализаций.
- Уменьшить скорость загрузки сайта как на мобильных устройствах, так и на компьютерах.

Использование инструментов интернет-маркетинга для повышения эффективности маркетинговой деятельности предприятия

После корректировки сайта для улучшения его usability-свойств, рекомендуется внедрить в работу каналы платного трафика и поисковую оптимизацию. Это обеспечит повышение эффективности маркетинговой деятельности предприятия.

1. Контекстная реклама в Яндекс Директ и Google Adwords.

Данный канал наряду с поисковой оптимизацией является наиболее конверсионным инструментом интернет-маркетинга, т.к. приводит на сайт тех клиентов, которые в данный момент интересуются продвигаемым продуктом.

Предлагаемые рекламные кампании для запуска в Яндекс Директ:

- Брендовые:
 - а. Брендовая рекламная компания по запросам, связанным с наименованием компании, например, «sf ru», «солюшс фактори» и т.д.

Данная РК также положительно повлияет на поисковое продвижение компании.

- Небрендовые:
 - b. РК на целевые запросы без указания специализации по примеру «агентство интернет-маркетинга».
 - c. РК на целевые запросы с указанием специализаций компании, например, «заказ продвижения b2b», «заказать продвижение агентства недвижимости».
 - d. РК на общие запросы с указанием специализаций компании, например, «продвижение b2b», «продвижение агентства недвижимости».
 - e. РК на информационные запросы без указания специализации, например, «как продвинуть бизнес в интернете».
 - f. РК на информационные запросы с указанием специализации, например, «как продвинуть интернет-магазин мебели».
 - g. РК на запросы по конкурентам, например, «реклама в кокос», «продвижение адвентум».

- Ремаркетинговые:
 - a. Ремаркетинг на всех посетителей сайта за последние 30 дней за исключением целевых страниц.

- Похожая аудитория:
 - a. Таргетинг на похожую аудиторию посетителей сайта, совершивших целевое действие «Просмотр страницы Мебельный e-commerce».
 - b. Таргетинг на похожую аудиторию посетителей сайта, совершивших целевое действие «Просмотр страницы Недвижимость».
 - c. Таргетинг на похожую аудиторию посетителей сайта, совершивших целевое действие «Просмотр страницы B2B».

Каждая из рекламных компаний должна дублироваться в Поиске и РСЯ.

Предлагаемые рекламные кампании для запуска в Google Adwords:

- Брендовые:
 - a. Брендовая рекламная компания по запросам, связанным с наименованием компании, например, «sf ru», «солюшс фактори» и т.д. Данная РК также положительно повлияет на поисковое продвижение компании.

- Небрендовые:
 - a. РК на целевые запросы без указания специализации по примеру «агентство интернет-маркетинга».
 - b. РК на целевые запросы с указанием специализаций компании, например, «заказ продвижения b2b», «заказать продвижение агентства недвижимости».

- с. РК на общие запросы с указанием специализаций компании, например, «продвижение b2b», «продвижение агентства недвижимости».
- d. РК на информационные запросы без указания специализации, например, «как продвинуть бизнес в интернете».
- e. РК на информационные запросы с указанием специализации, например, «как продвинуть интернет-магазин мебели».
- f. РК на запросы по конкурентам, например, «реклама в кокос», «продвижение адвентум».
- g. Таргетинг на аудиторию посетителей сайтов-конкурентов.
 - Ремаркетинговые:
 - a. Ремаркетинг на всех посетителей сайта за последние 30 дней за исключением целевых страниц.
 - Похожая аудитория:
 - a. Таргетинг на похожую аудиторию посетителей сайта, совершивших целевое действие «Просмотр страницы Мебельный e-commerce».
 - b. Таргетинг на похожую аудиторию посетителей сайта, совершивших целевое действие «Просмотр страницы Недвижимость».
 - c. Таргетинг на похожую аудиторию посетителей сайта, совершивших целевое действие «Просмотр страницы B2B».

2. SEO-оптимизация.

Работы по поисковой оптимизации сайта необходимо производить на постоянной основе. В отличие от контекстной рекламы, данный канал является платным для агентства только при внедрении новых решений со стороны разработки (при покупке услуг у CMS) и при покупке ссылок для внешней оптимизации.

Для улучшения позиций сайта на выдаче помимо совершенствования usability-свойств (внутренняя оптимизация поведенческих факторов), необходимо проанализировать его технические аспекты, а именно:

- корректировка верстки;
- работа с битыми ссылками;
- актуализация информации в контактах;
- уменьшение скорости загрузки сайта согласно инструкциям PageSpeed Insights.

Так как данные ошибки видны и без глубокого анализа сайта, они являются наиболее приоритетными при старте работ.

Помимо этого, необходимо проанализировать семантическое ядро сайта, а также регулярно выполнять следующие работы:

- мониторинг ошибок в Вебмастере;
- корректировка title, заголовков и сниппетов;

3. Таргетированная реклама в социальных сетях.

Таргетированная реклама в социальных сетях в отличие от контекстной рекламы и поискового продвижения не показывается пользователям при конкретном запросе (за исключением контекстного таргетинга myTarget).

Для продвижения SF.RU рекомендуется запустить рекламу в социальных сетях ВКонтакте и Facebook как наиболее приоритетные для продвижения. Это обусловлено специализацией данных соцсетей. Facebook в России является в большей мере соцсетью с наибольшей концентрацией представителей бизнеса, которые пользуются им для делового общения.¹²⁸

В свою очередь социальная сеть ВКонтакте предлагает другие варианты таргетинга на аудиторию, такие как таргетинг на сообщества.¹²⁹ В таком случае можно охватить аудиторию сообществ конкурентов, а также профессиональных сообществ потенциальных клиентов, например, мероприятий профессиональной сферы.

В случае Facebook таргетинг на конкурентов или подписчиков конкретных страниц возможен только в случае парсинга аудитории внешними сервисами. Во всех остальных случаях будут использованы таргетинг по интересам и ретаргетинг на посетителей как сайта компании в целом, так и конкретных услуг.

Для продвижения предлагается таргетинг на следующие аудитории:

1. Ретаргетинг на посетителей сайта.
2. Таргетинг на подписчиков сообществ конкурентов компании.
3. Профессиональные сообщества представителей сферы мебельного бизнеса.
4. Профессиональные сообщества представителей сферы недвижимости.
5. Профессиональные сообщества различных представителей сферы b2b.
6. Похожая аудитория (посетители сайта).
7. Похожая аудитория (база клиентов и контактов с мероприятий, парсинг hh.ru по должностям).
8. Сообщества новостных порталов для представителей сферы мебельного бизнеса.

¹²⁸ Филина О. Facebook-Эффект. Издательство: Эксмо. — 2015. — С.54. — 978-5-699-76416-7.

¹²⁹ Сенаторов А. Битва за подписчика «ВКонтакте». SMM — руководство. Альпина паблишер. — М. — 2017. — 168с. — 978-5-9614-5427-7.

9. Сообщества новостных порталов для представителей сферы недвижимости.

10. Сообщества новостных порталов для представителей сферы b2b.

Каждая из вышеупомянутых аудиторий будет иметь свою собственную тематику рекламных публикаций в зависимости от решения руководства компании. Очевидно, что для мебельной сферы будут продвигаться кейсы компании в этой же сфере, а также рекламные сообщения с позиционированием агентства как эксперта в данной области.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Приоритетным в маркетинге взаимоотношений 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 интегрированным 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 изменению и оценки;

в) использование маркетинга как узко специализированного, функционального подхода.

11. Маркетинг взаимоотношения в отличие 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 привлечения 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
3. Определения понятия маркетинга взаимоотношений
4. Инструментарий управления взаимоотношениями с клиентами
5. Направления для анализа взаимоотношений с клиентами 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. Виды программного обеспечения в системе CRM
14. Программы лояльности: сущность и виды
15. Преимущества и недостатки программ лояльности
16. Особенности маркетинга взаимоотношений на рынке B2C
17. Менеджмент жалоб
18. Издержки привлечения и удержания клиентов
19. Индивидуальный маркетинг
20. Доверие и приверженность клиента
21. Сотрудник компании как внутренний клиент
22. Области взаимодействия сотрудника и клиента
23. Горизонтальное и вертикальное партнерство на рынке B2B
24. Партнерство B2B: сущность, преимущество и недостатки

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний момент ощущается высокая степень конкуренции предприятий по привлечению клиентов к своей продукции или услугам. Традиционные средства маркетинга уже не обладают той мерой эффективности, которая удовлетворяла бы запросы компании. В связи с этим компаниям необходимо искать новые пути своего развития. Эффективный инструментарий такого развития – использование новых элементов управления маркетингом взаимоотношений с клиентами.

Концепция взаимодействия с клиентом существенно отличается от классических подходов к управлению маркетинговыми действиями и предполагает эффективное использование клиента в цепочке создания потребительских ценностей и продвижения продукции на рынке. Управление взаимоотношениями с клиентами ориентировано 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 обеспечения поддержки и стимулирования своих сотрудников, которых также можно рассмотреть в качестве категории клиента.

Реализация системы управления взаимоотношениями с клиентами достаточно длительный процесс, требующий значительных усилий, переосмысления различных сторон своей деятельности и выработки грамотных управленческих решений.

В пособии были рассмотрены различные элементы и методы построения системы взаимоотношений с клиентами, изучена роль клиента в данных взаимоотношениях и изложены основные механизмы реализации различных инструментов управления маркетингом на практике.

Таким образом, материалы, представленные в пособии, выполняют учебную и научно-практическую функцию и предназначены как для участников процесса образования, так и маркетингового персонала организации.

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ 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 Паблишер, 2016. - 416 с.

Учебное электронное издание

СМИРНОВ Виктор Николаевич

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Системные требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader;
дисковод CD-ROM.

Тираж 25 экз.

Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Изд-во ВлГУ
rio.vlgu@yandex.ru

Кафедра менеджмента и маркетинга
vick33ru@mail.ru