

## **КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ**

В период мирового финансового кризиса все более заметна тенденция потери многими компаниями своих клиентов в силу неспособности соблюдать интересы потребителя. Такие изменения позволили ряду исследователей обратить внимание бизнес-общественности на достижение фирмами обоснованного баланса между старыми и новыми клиентами. Известно, что затраты на привлечение новых клиентов значительно выше затрат на удержание старых. Поэтому компании все чаще задумываются о переориентации на такие управленческие системы, которые позволяют построить долгосрочные взаимоотношения с потребителями. Стабильное число постоянных клиентов позволяет не только сохранить фирмой высокие финансовые результаты, но и обеспечить рост прибыли. Reicheld и Sasser в своем бизнес обзоре показали, как воздействует на прибыль рост показателей удержания потребителей на 5 % для некоторых видов бизнеса. Например, для корпоративного банкинга рост прибыли составляет 35% для посреднических услуг страхования - 50%, для оптовых поставок - 55%, для транспорта - 26%. Эти цифры объясняются рядом причин. Во-первых, ориентация на постоянных клиентов помогает избежать излишних затрат на привлечение новых клиентов, которые возмещаются за счет прибыли. Во-вторых, потребители со временем наращивают объем потребления, тем самым, уделяя все большую долю расходов фирме, которой они лояльны. В-третьих, долгосрочное сотрудничество с клиентом позволяет снижать операционные расходы - нет необходимости повторно разрабатывать клиентскую базу, формировать заказы и т.п. В-четвертых, лояльные клиенты могут рекомендовать компанию другим людям, которые, в последствии, могут также стать постоянными потребителями. В-пятых, лояльные потребители менее чувствительны к перепадам в ценах, следовательно, во времена изменений в ценовой политике постоянные клиенты могут стать гарантом неизменности денежных поступлений.

Поэтому очень важным шагом является создание конкурентоспособной марочной стратегии, благодаря которой можно усилить лояльность старых и привлечь новых покупателей, тем самым, увеличить стоимость активов компании и гарантировать ей успешное будущее.

Создавая личность марки, следует учитывать, что потребителю некоторые аспекты деятельности не должны быть заметны. Следующим шагом является анализ позиций прямых и непрямых конкурентов, отслеживание неявных отличий в каждом аспекте деятельности и определение собственных слабых сторон. Нельзя ограничиваться поверхностным исследованием конкурентных фирм, так как порой самые грубые ошибки на первый взгляд остаются незамеченными и, казалось бы, не играющими важной роли во взаимоотношениях с клиентами. Когда ошибки выявлены, найдены методы по их устранению, перед компанией возникает вопрос о дифференциации, которая позволит ей выйти на рынок с новой идеей, новой отличительной чертой, которая, возможно, станет определяющим фактором для занятия лидирующей позиции. Не обязательно быть первым для того, чтобы стать лучшим, хотя идея «первого» на рынке также рассматривается как одна из лучших для дифференцирования.

Многие компании страдают от того, что не могут изменяться так же быстро, как изменяется окружающая обстановка. В силу своей негибкости они не могут правильно среагировать на постоянные перемены на рынке. Основной проблемой того, что

компания не может быстро менять свою стратегию, является укоренившаяся на многих отечественных предприятиях бюрократия, бесчисленное количество правил и указаний. Обслуживающий персонал необходимо наделять большими полномочиями, так как каждый сотрудник, каждый продавец для клиента в момент получения услуги и является фирмой. Следовательно, нужно передать максимум решений данной точке взаимодействия. Во избежание недочетов и погрешностей необходимо всесторонне обучать персонал, чтобы, получив максимально широкие полномочия, он мог самостоятельно принимать решения.

Почти каждый человек хотя бы раз в жизни сталкивался с проблемой получения информации от какой-либо организации посредством телефонного звонка. Большое число переключений, что влечет за собой потерю времени от ожидания соединения с необходимым Вам человеком, негативно сказывается на репутации фирмы. Для решения данной проблемы необходимо создать команду, которая сможет решить любой вопрос, интересующий клиента. Для этого фирме стоит последовать опыту японских менеджеров, которые уделяют большое внимание расширению компетенции каждого работника, перемещая его в течение всего срока службы по различным подразделениям, порой далеко расположенным друг от друга географически. Ротация по службе приводит к тому, что в критической обстановке каждый работник фирмы сможет стать заменой другому в случае необходимости и без особых проблем решить любую проблему.

Следующим шагом для построения тесных взаимоотношений с потребителем является переход от не ориентированной на покупателя системы к ориентированной. Необходимо так перестроить всю систему на предприятии, чтобы каждый работник понимал, что покупатель - это центр, что именно благодаря его присутствию они получают заработную плату каждый месяц, именно он и его запросы являются отправной точкой деятельности каждой фирмы. Для отлаженной работы всей системы необходимо ввести должность менеджера покупателей и удалить некоторые слои организационной структуры, чтобы последняя стала как можно более плоской, что позволит стать еще ближе к покупателю.

Проблема, с которой сталкиваются многие компании, это недостаточно быстрая реакция, которая для потребителей является важным аспектом деятельности фирмы. Во избежание данного недочета компаниям следует пересмотреть количество людей, задействованных в процессе, при необходимости устранить ненужные этапы, пересмотреть соглашения с поставщиками, если от их действий зависит объем реакции фирмы. На многих успешных предприятиях внедрена система «точно в срок» («just in time»), которая позволяет поставлять продукт/услугу в нужное место в нужное время.

Установление тесных связей между различными системами фирмы приведет к точному планированию деятельности, своевременной реакции на происходящие вокруг изменения, что значительно повысит имидж организации и приверженность потребителей к ее услугам.

Применение новых знаний поможет фирмам, только выходящим на рынок либо тем, которые уже начали терять свои ведущие позиции, усилить собственные марки, повысить лояльность к ним существующих потребителей, привлечь новых, донести до аудитории ту основную идею, которая выгодно отличает фирму от конкурентов.

Преобразования на фирме требуют не только организационных усилий, связанных со сменой корпоративного мышления, но и определенных дополнительных затрат как на этапе создания новой системы, так и в процессе ее функционирования. В связи с этим встает вопрос об оптимизации затрат, ведь необоснованно высокие затраты

могут привести к снижению результативности системы и нивелированию положительного эффекта от ее внедрения. Компании, на стадии планирования изменений в управленческой системе, оценивают уровень затрат на взаимодействие с потребителем, а также на достижение запланированных параметров системы. Поэтому стоит обратить внимание на то, что есть такие сегменты потребителей, которые не являются перспективными для фирмы, и концентрация усилий на которых не даст значительных результатов. Оптимальным решением на стадии моделирования системы и выбора параметров, которые будут подвергнуты изменению, является нацеливание на потребителей с реальным потенциалом. Как правило, такие потребители отличаются высокими уровнями закупок у конкретной компании, и переключение на другую марку может потребовать значительных дополнительных затрат от потребителя. При детализации тех шагов, которые будут проделаны компанией для перехода к клиентоориентированной системе, усилия персонала необходимо сконцентрировать на совершенствовании тех показателей, к которым наиболее чувствительны потребители, т.е. их наличие может повысить потребительскую лояльность. Для этого необходимо провести тщательный анализ потребностей потребителей. Также необходимо изучить опыт взаимодействия фирмы с потребителем и выявить их уровень удовлетворенности и причины неудовлетворенности. Однако не следует тратить деньги и усилия на поверхностное исследование удовлетворенности, так как фирмы, предлагающие потребителю выбрать из заранее определенных исследователем критериев удовлетворенности, могут упустить истинные причины неудовлетворенности.

Исходя из вышесказанного, компаниям необходимо выяснять прибыльность потребителей. Зачастую компании проводят выяснение прибыльности отдельных товаров и товарных групп, в то время, как прибыль компании приносят не производимые товары и их продажа, т.е. «поставщиками» прибыли являются потребители товаров и услуг.

Для оценки прибыльности клиентов можно рассчитать полную прибыль от потребителя. Она представляет собой чистую приведенную стоимость будущего потока прибыли за все время существования взаимоотношений с потребителем. Так как на денежные потоки сильно влияет временной фактор, то ожидаемую прибыль за весь период работы с потребителем необходимо рассчитывать с поправкой на учетную ставку. В данном случае речь не идет о товарах массового спроса, потому что поток прибыли от каждого потребителя подсчитать практически невозможно. В такой ситуации рационально определить поток прибыли от определенных сегментов.

При расчете потока прибыли от потребителя учитывают не только прогнозируемую прибыль от продаж продукции, которую потребитель обычно приобретает на протяжении всего периода сотрудничества с фирмой, но и прибыль от кросс-продаж, от продаж дополнительных услуг, от «адвокатской» деятельности потребителей, от рекомендаций.

Поток прибыли рассчитывается для всех потребителей или сегментов, и на основании проведенных расчетов выявляют, на какие сегменты следует направить свои усилия по построению долговременных взаимоотношений. Однако не следует отказываться от неприбыльных или малоприбыльных сегментов, так как они могут внести свой вклад в возмещение накладных расходов компании, тем самым повысить прибыльность перспективных потребителей.

Однако данная модель оценки может дать лишь приблизительные результаты. Во-первых, сложно оценить будущие объемы закупок и, соответственно, поступления прибыли. Во-вторых, срок взаимоотношения с потребителем также остается моментом

неопределенным. Ориентация на предшествующие периоды не является абсолютным гарантом правильности анализа. Наиболее сложно прогнозируемыми факторами являются факторы внешней среды, в особенности поведение конкурентов.

*Т.И. Парицкая, УО «БГЭУ» (г. Минск)*

## УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ

В рыночных условиях целью деятельности каждого субъекта хозяйствования является завоевание и удержание конкурентного преимущества на рынке с целью получения прибыли.

Важность человеческого фактора в достижении успеха подтверждается высокими темпами экономического развития в ряде азиатских стран. Япония, Тайвань, Китай быстро развивались, полагаясь на хорошо обученную, образованную, трудолюбивую и сознательную рабочую силу. Система пожизненного найма в Японии тоже появилась не спонтанно, а с целью сохранить для организации возрастающий поток инвестиций в персонал, необходимый для совершенствования технологической базы японских корпораций и повышения конкурентоспособности их товаров. но инвестирование в человеческий капитал сопряжен с рядом рисков:

- риск недооценки роли человеческого капитала в формировании конкурентного преимущества;
- риск недостаточности инвестиций в человеческий капитал;
- риск неправильности расстановки приоритетов при осуществлении инвестиций в человеческий капитал;
- риск неэффективного использования инвестиций.

Наряду с достаточно детальным освещением производственных, финансовых, инвестиционных и других видов риска в риск-менеджменте не уделяется должного внимания кадровым рискам.

Кадровые риски можно определить как опасность не достижения организацией поставленных тактических и стратегических целей вследствие несоответствия кадрового потенциала необходимому уровню.

Сущность кадровых рисков можно свести к таким функциям, как:

- стимулирующая;
- защитная;
- оценочная;
- координирующая.

Понятие риска тесно связано с понятием неопределенности. В случае с кадровыми рисками неопределенность еще больше увеличивается, поскольку в данном случае имеет место непредсказуемость поведения человека в различных ситуациях. влияние психологических факторов.

Основными причинами возникновения кадровых рисков являются следующие:

- инертность экономического мышления руководящих работников, которая выражается в нежелании активно заниматься вопросами подготовки квалифицированных работников;
- несоответствие кадровой политики руководства организации требованиям современных концепций управления персоналом;

Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.  
Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.  
Belarus State Economic University. Library.