
ARTSIOM SHEUCHYK

**IMPROVING PERSONNEL MANAGEMENT
OF ADVERTISING COMPANIES**

Author affiliation. *Artsiom SHEUCHYK* (artyom.shevchik1@mail.ru), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*.

Abstract. The author outlines the trends in the marketing tools of the personnel management of advertising companies in the digital economy. In all the trends practical application problems are revealed. The author substantiates the need to take into account the ratio between the growth rate of wages and the rate of increase in the number of completed projects. Based on the example of the work of an account manager, a time-bonus payment system is considered, which proves economic feasibility, elimination of equalizing approaches to employees of an advertising company.

Keywords: personnel management; administrative management methods; economic management methods; marketing tools; advertising campaign.

UDC 331.446.4

*Статья поступила
в редакцию 06. 04. 2020 г.*

Я. В. КЛИНЦЕВИЧ

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ В
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОМ СЕРВИСЕ**

В статье исследуются способы разработки стратегий управления взаимоотношениями в клиентоориентированном сервисе организаций сферы услуг. Изучены подходы различных авторов, таких как М. Портер, Л. Берри, работы Глюка, К. Грэнроос, Дж. Хескетт, Э. Сассер и Л. Шлезингер, а также изучены факторы, оказывающие влияние на эффективность построения цепи взаимоотношений с клиентами.

Ключевые слова: клиентоориентированный сервис; стратегии управления; маркетинг взаимоотношений; цепочка потребительской ценности.

УДК 339.138

Разработка стратегий управления взаимоотношениями в клиентоориентированном сервисе в сервисных организациях имеет множество подходов. В данной статье на основе анализа идей ведущих специалистов в этой области выделены наиболее значимые базовые процессы разработки стратегических решений в маркетинге взаимоотношений.

Под клиентоориентированным сервисом можно понимать некоторую совокупность бизнес-процессов компании, на основании которой потребитель может сделать вывод о степени клиентоориентированности компании — ее

Ярослав Валентинович КЛИНЦЕВИЧ (jaroslav_93@mail.ru), *аспирант кафедры маркетинга Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь)*.

уровне обслуживания, культуре, традициях. Целью данного исследования является изучение подходов к формированию стратегий управления взаимоотношениями с потребителем.

В научной литературе рассмотрены различные подходы к управлению взаимоотношениями в сервисе, ориентированном на клиента. Детальный анализ позволяет выделить наиболее значимые процессы в разработке стратегических решений в маркетинге взаимоотношений. Особое внимание уделено процессным подходам.

Рассмотрим модель создания потребительской ценности. Данная модель является процессным подходом к формированию клиентоориентированных стратегий.

Существуют три группы теоретических подходов, описывающих процесс создания и развития цепочки ценностей.

1. Теории, позволяющие изучать процессы формирования ценностной цепочки: теория транзакционных издержек (затраты на сделку в рамках выбранной модели организации экономической деятельности должны быть минимальными) и теория аутсорсинга (необходимость концентрации только на тех видах деятельности, которые приносят наибольшую прибыль, а все сопутствующие необходимо передавать партнерам, имеющим более современные технологии).

2. Концепция пяти конкурентных сил М. Портера и сетевой подход. Данные подходы описывают организацию цепочки ценностей в рамках распределения функций между ее участниками, а также прибыли, власти, силы.

3. Классическая маркетинговая теория, теория стратегического управления, концепция маркетинга взаимоотношений. Согласно данным теориям внешняя среда главным образом определяет деятельность компаний. Основоплагающая задача — повышение уровня конкурентоспособности [1].

Структура бизнеса и бизнес-модель формируются под воздействием изменений структуры потребительской ценности, а формы организации бизнеса связаны с оптимизацией цепочки по созданию ценности и выделением основных и вспомогательных видов деятельности.

Построение модели создания потребительской ценности — это процессный подход к формированию клиентоориентированной стратегии и управлению взаимоотношениями с клиентами. Необходимо отметить, что в практической деятельности компаний данные процессы остаются недостаточно проработанными, четко обозначены лишь рамки управления взаимоотношениями с применением CRM-систем (Customer Relationship Management).

Технологическая платформа поддержки процессов работы с клиентом определяется целесообразно выстроенным процессам и является одним из инструментов реализации стратегии (рис. 1).

Задачи CRM	Удовлетворенность клиента	Лояльность клиента	Приверженность клиента	
Уровни отношений с клиентами	Повторные покупки	Постоянные клиенты	Партнерство	PostCRM Персонализированный опыт
Инновационное проектирование			Стратегический CRM Клиентоиндивидуальная кастомизация	
Коммуникации			Интерактивный CRM Клиентобликая персонализация	
Аналитические приложения			Аналитический CRM Клиентоориентированная дифференциация	
Информационное обеспечение			Операционный CRM Клиенточувствительная идентификация	

Рис. 1. Уровни зрелости CRM и стратегические ориентиры компании [1]

Анализируя рис. 1, можно выделить следующие уровни зрелости использования CRM-систем:

CRM как проект по внедрению в компании особой технологии принятия решений;

CRM как применение интегрированной серии клиентоориентированных технологических решений;

CRM как целостный подход к управлению взаимоотношениям с клиентами для создания совместной ценности.

Каждая компания является уникальной на рынке и строит свою индивидуальную модель, ориентированную на клиента.

Профессор маркетинга Л. Берри рассматривает пять возможных стратегий маркетинга взаимоотношений в клиентоориентированном сервисе. Предлагаемые им стратегии связаны друг с другом, могут использоваться их комбинации:

разработка базовой услуги, вокруг которой строятся отношения с клиентами;

настройка отношений с отдельным клиентом;

расширение базовой услуги дополнительными преимуществами;

ценообразование услуг для поощрения лояльности клиентов;

маркетинг для сотрудников, чтобы они в свою очередь хорошо работали для клиентов.

Основные категории нового подхода в маркетинге — взаимодействие и отношения. В рамках этого подхода была предпринята попытка не только описать, но и определить законы, по которым работает механизм взаимодействия рыночных субъектов. Это обусловило связь подхода с более фундаментальными дисциплинами — экономикой, социологией, стратегическим управлением и др.

Ключевой стратегией маркетинга взаимоотношений является дизайн и маркетинг ядра услуги, способного наилучшим образом удовлетворять потребности клиентов, имеющего долгосрочную ориентацию и являющегося основой для предложения клиентам дополнительных услуг.

Кастомизация (индивидуализация) взаимоотношений — это особая природа услуги позволяет поставщикам услуг кастомизировать взаимоотношения с клиентами. Изучая потребности и требования своих клиентов, компания может обслужить клиентов и модифицировать свои услуги в соответствии с их потребностями. Безусловно это требует от компании вложения ресурсов в изучение потребностей клиентов и создание технической поддержки системы.

Стратегия расширения услуги предполагает присоединение дополнительных компонентов к услуге, для того чтобы дифференцировать продуктивное предложение компании от предложений конкурентов. Расширенный продукт будет способствовать повышению лояльности клиентов.

Ценообразование, основанное на взаимоотношениях, — данная стратегия подразумевает предложение лучшей цены для лучших клиентов. Таким образом клиент стимулируется к расширению объемов текущего бизнеса с одним поставщиком.

Внутрифирменный маркетинг является основой для реализации инициатив маркетинга взаимоотношений и призван способствовать созданию наилучшей ценности для клиентов.

Необходимо отметить, что в основе любой клиентоориентированной стратегии необходимо формировать условия по созданию наилучшей ценности для всех заинтересованных сторон.

Профессора Гарвардского университета Дж. Хескетт, Э. Сассер и Л. Шлеингер предлагают относиться к покупателям как к работникам [2].

Именно такая стратегия может привести компанию к хорошим взаимовыгодным отношениям с потребителем. Суть подхода состоит в тщательном выборе своего потребителя, его обучении и поддержании отношений. Данная стратегия также приносит выгоды не только потребителю, но и удовлетворение работников.

Ключевыми элементами стратегии являются:

– выбор потребителей. Следует взаимодействовать с каждым покупателем на основе индивидуального подхода, компании надо внимательно выбирать покупателей для сотрудничества. Необходимо осознание того, что разные покупатели приносят разную прибыль и представляют различную ценность, поэтому нельзя применять ко всем одинаковый подход. Обращается внимание на следующие параметры: текущая ценность клиентов; потенциальная жизненная ценность клиентов; частота покупок услуг компании; прибыльность взаимоотношений с клиентом; предпочтительные способы контакта и совершения покупки; комбинация перечисленного.

Компания обязательно должна уметь оценивать жизненную ценность клиентов. На основе этой информации можно заключить, насколько ценны долгосрочные взаимоотношения с конкретным покупателем. Определение жизненной ценности покупателя основывается на текущем вкладе клиента в прибыльность компании. Для вычисления текущего вклада в прибыльность компании для каждого покупателя прямые затраты производства услуг, включая затраты на отношения с покупателем, вычитаются из дохода, полученного от него. Прибыль нетто от покупателя должна как минимум покрывать постоянные издержки компании. Вклад покупателя в прибыльность компании зависит от стадии жизненного цикла взаимоотношений, в которой находится покупатель.

Жизненная ценность покупателя может быть определена как чистая приведенная стоимость чистого ожидаемого дохода в долгосрочном периоде. Следует помнить, что неприбыльные сегодня клиенты могут стать прибыльными завтра. Необходимо выявить причину их неприбыльности или низкой прибыльности на текущий момент и вероятность изменения ситуации в будущем. После проведенного анализа надо создать профиль покупателя, которого компания хотела бы привлекать и в дальнейшем соответствовать выбранной тактике. Компания может столкнуться с нехваткой информации о покупателе, поэтому необходимо все усилия прилагать на получение данных: общаться с покупателем, изучать его, стимулировать, высказывать свое мнение, составляя сводную базу данных, которая будет одним из основных инструментов маркетинга взаимоотношений;

– развитие и поддержка клиентов. Текущие и потенциальные покупатели должны знать о продуктовом предложении компании. Следовательно, компании должны надлежащим образом оказывать поддержку покупателям в процессе выбора и потребления продукта, услуги и поощрять их при обращении со своими проблемами в компанию;

– оценка отношений. Компании необходима двусторонняя оценка отношений с покупателями. Для этого проводятся регулярные маркетинговые исследования, направленные на оценку удовлетворенности качеством продукта, услуги, степени лояльности;

– признание и вознаграждение. Компании необходимо разработать программы, направленные на вознаграждение и признание заслуг покупателя. Это может выражаться, к примеру, особым ценообразованием для некоторых клиентов.

В своих работах К. Гренроос называет три стратегических требования для реализации любой стратегии взаимоотношений в клиентоориентированном сервисе [3]:

необходимо переопределить бизнес как сервисный. Компания должна предлагать комплексное решение возникающих проблем, так как покупатели приобретают не просто услугу, а требуют еще к ней сопутствующую информацию от технической поддержки до участия в корректировке результатов процесса производства и потребления услуги;

следует пересмотреть подход к управлению компанией. Реализация стратегии маркетинга взаимоотношений требует управления процессом создания ценности, а не процессом ее распределения. Создание наивысшей потребительской ценности требует сотрудничества всего персонала компании и партнеров. Вся цепочка деятельности по созданию потребительской ценности должна контролироваться и управляться как единый процесс;

необходимо установить и развивать партнерские отношения со всеми участниками процесса создания ценности, т. е. со всеми заинтересованными сторонами. Маркетинг взаимоотношений основан на прочном и взаимовыгодном сотрудничестве, а это требует взаимного доверия.

Стратегии взаимоотношений включают в себя также три важнейших элемента:

1) компания должна стремиться к прямым контактам с покупателями и другими партнерами;

2) необходимо создать базу данных, которая содержит полную информацию о клиентах и партнерах. Сегодня конкурентное положение компании связано с совокупным объемом данных о покупателях;

3) компания должна развивать клиентоориентированную систему обслуживания потребителей.

В настоящее время маркетинг рассматривается как процесс, который охватывает весь бизнес, его конечной целью является создание высшей потребительской ценности. Достижение данной цели требует интеграции всех процессов, происходящих в компании, включая обслуживание клиентов, техническую поддержку, послепродажное обслуживание, логистику, маркетинг. Управление данными процессами требует от компании использования современных подходов к планированию и управлению. Через создание высшей потребительской ценности осуществляется построение долгосрочных отношений с клиентом, создается «цепь взаимоотношений».

Данное понятие использовалось в работах Глюка [4], где бизнес-процессы рассматривались как последовательности событий, в ходе реализации которых создается ценность. Эта идея влечет за собой множество положений, важных для разработки способов увеличения дополнительной ценности при низких издержках посредством модификации (реинжиниринга) процессов.

Для максимизации потребительской ценности при минимальных затратах требуется проведение мероприятий, формирующих цепь взаимоотношений. Ключевыми звеньями цепи взаимоотношений являются:

определение ценностного предложения;

выделение сегментов потребительской ценности;

создание системы предоставления потребительской ценности;

поддержание взаимоотношений (рис. 2).

Рассмотрим более подробно каждый этап построения цепи взаимоотношений.

Определение ценностного предложения. Ценность в том смысле, в котором это понятие наиболее широко используется в маркетинге, является специфичной и чрезвычайно субъективной для клиента. В своей основе она представляет собой воспринимаемые выгоды, которые, как полагают клиен-

ты, они получают от обладания или потребления сервисного продукта. На основании этого отправной точкой разработки стратегий маркетинга взаимоотношений должно быть ясное определение и детализация самой природы потребительской ценности.

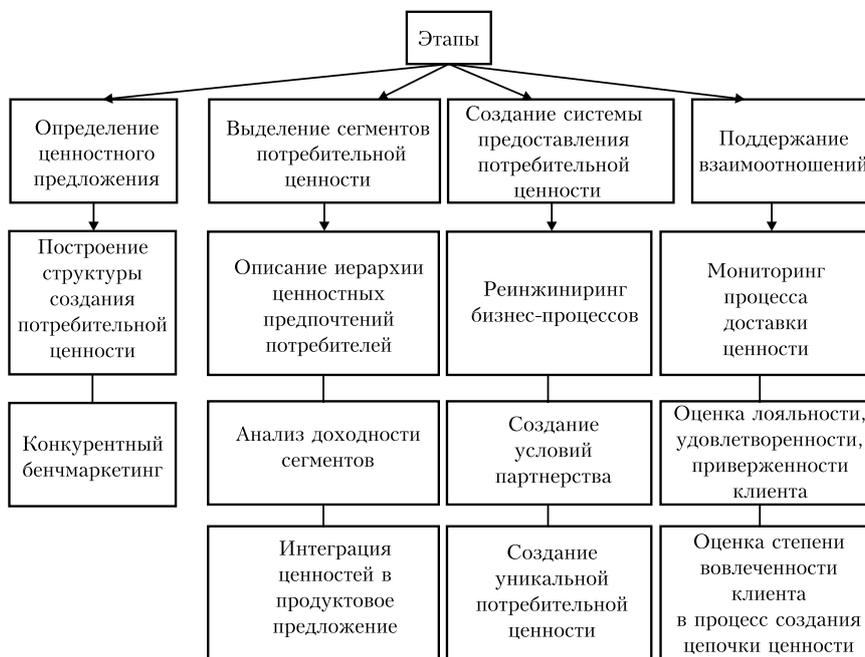


Рис. 2. Элементы цепи управления взаимоотношениями

Выделение сегментов потребительской ценности. Так как требования к потребительской ценности и ее восприятие будут различаться среди потребителей, то представляется возможным выделять группы потребителей, которые разделяют общие ценностные предпочтения. Другими словами, рынки могут быть сегментированы на основе группировки потребителей, разделяющих общие ценностные предпочтения. Вполне возможно, что получившиеся сегменты могут идти вразрез с более традиционными основаниями для сегментации, такими как демографический или социо-экономический критерий, но вероятность того, что построение маркетинговых стратегий, основанных на усилении релевантных потребительских ценностей, приведет к успеху, более высока [5]. Также не все выделенные ценностные сегменты будут привлекательны для организации.

Создание системы предоставления потребительской ценности. Способ, при помощи которого ценность «доставляется» клиентам, сам по себе способствует построению взаимоотношений. Клиентоориентированные системы предоставления услуг включают маркетинговые каналы, гибкость ответной реакции, связь логистической цепи поставщик-покупатель и информационных систем и т. д. Фраза «широкая приспособляемость к требованиям заказчика» вошла в оборот [6] для обозначения философии индивидуализации предложения при одновременном стремлении достигнуть оптимизации затрат в цепи.

Поддержание взаимоотношений. Подобно тому, как качество материальных товаров зависит от контроля процессов их производства, так же и качество обслуживания клиентов определяется степенью контроля над системой их предоставления. Мониторинг процесса обслуживания должен быть непрерывным, при этом особенно четко должны выявляться потенциальные слабые места, и в случае если они неустранимы, над ними нужно установить тщательный контроль. Управ-

ление «критическими моментами» определяет разницу между удовлетворением потребителя и его разочарованием в любом процессе обслуживания.

Существуют факторы, оказывающие влияние на эффективность построения цепи взаимоотношений:

управление внешними рынками. Есть так называемые внешние рынки, например, отношения с поставщиками, рынок труда, источники распространения отзывов, которые существенно влияют на деятельность компании, и им необходимо уделять внимание;

развитие отношений с поставщиками. Компании необходимо уделять особое внимание построению взаимовыгодных отношений с поставщиками. Преимуществами такого сотрудничества будут снижение совокупных издержек, более высокий уровень обратной связи, улучшение качества продуктов и сервисов, предоставляемых поставщиками;

рынки труда. При построении сервисноориентированной корпоративной культуры важным является подбор персонала. Необходимо привлекать такой контингент целеустремленных и заинтересованных в данной сфере людей, который будет поддерживать благоприятный имидж в глазах потребителей;

источники распространения информации (отзывов). Действенность передачи информации «из уст в уста» широко признана, хотя и недостаточно исследована [7]. Удовлетворенные покупатели могут быть мощными приверженцами сервисной компании и привлекать других потребителей. Хотя важность такого способа распространения информации широко признана, все же этот аспект формально разрабатывается очень редко;

рынки влияния. Рассмотрение данных рынков является одними из составных компонентов в построении процесса взаимоотношений с клиентом. Они достаточно разнообразны. Это могут быть СМИ, министерства, государственные агентства и т. д. Влияние может быть как позитивным, так и негативным;

управление внутрифирменными рынками. Внутрифирменный маркетинг относительно недавно получил широкое распространение, он направлен на создание внутренней культуры компании для достижения поставленных целей. Решающим фактором в развитии маркетинга взаимоотношений является поддержка внутрифирменной культуры, направленной на клиента. Существует зависимость между первым впечатлением от хорошо организованного обслуживания и усилением удовлетворения потребителей и сотрудников. Удовлетворенный работник скорее всего будет держаться за компанию. Удержание сотрудников становится важной частью создания такого баланса, при котором отношения строятся и поддерживаются конкретными людьми, а клиенты проявляют чаще лояльность к сотрудникам, которые непосредственно взаимодействуют с ними.

Маркетинг взаимоотношений является эффективным инструментом формирования и реализации стратегических конкурентных преимуществ компании. К основным барьерам для реализации стратегий маркетинга взаимоотношений относят:

устаревшие подходы и привычные схемы ведения бизнеса. Руководство должно в первую очередь понимать необходимость использования методов маркетинга взаимоотношений, а также внушить это всем сотрудникам, которые часто не несут персональной ответственности за развитие отношений с клиентами и не понимают важность их роли в отношениях с клиентами при построении бизнес-модели развития компании. Для этого необходимо создавать развитую клиентоориентированную организационную культуру, вырабатывать необходимые навыки и компетенции у сотрудников;

компания должна быть готова инвестировать в технологии. Наличие полной базы данных и сопутствующих ей поддерживающих информационных

ресурсов является важным конкурентными преимуществами компании. Поддержание и развитие баз данных должно быть закреплено на уровне всеобщей корпоративной культуры. Компании зачастую при внедрении маркетинга взаимоотношений начинают с внедрения информационных систем и останавливаются на этом. Информационные системы и другие технические ресурсы важны, основным является изменение отношений к потребителям и философии ведения бизнеса, при этом необходимо постоянно поддерживать и развивать концепцию маркетинга взаимоотношений [8].

При реализации клиентоориентированных стратегий в маркетинге взаимоотношений важно определить показатели бизнеса и стратегические ориентиры, достижение которых приведет организацию к желаемой цели. Все показатели должны быть четко определены, их измерение не должно быть трудоемким и дорогостоящим для организации процессом.

На основе проведенного исследования можно предложить стратегию управления маркетингом взаимоотношений, которая будет включать три ключевые области задач по формированию взаимоотношений с клиентами:

задачи формирования удовлетворенности клиентов (внедрение в деятельность компании моделей, основанных на оценке степени удовлетворенности клиента в режиме онлайн с использованием современных информационных технологий);

задачи формирования лояльности клиентов (формирование в компании системы мониторинга, позволяющей оценивать необходимость применения методов повышения лояльности индивидуально к каждому клиенту);

задачи формирования приверженности клиентов (активное использование методов директ-маркетинга).

Деятельность по выполнению данных задач является основой при разработке клиентоориентированных стратегий в маркетинге взаимоотношений. Роль маркетинговой стратегии заключается в приобретении знаний о проникновении на рынок. Компания может удовлетворять требованиям рынка и рыночным прогнозам, зная о преимуществах конкурентов. Маркетинговые возможности компании, основанные на инновациях, являются основными факторами, которые могут способствовать созданию возможностей для увеличения прибыли. Существует сильная связь между инновациями, маркетингом и получением конкурентного преимущества.

Управление взаимоотношениями с клиентами — это бизнес-стратегия, предназначенная для выявления, привлечения, сохранения и развития отношений с клиентами. Наряду с достижениями в области технологий и информационных технологий, находясь в конкуренции с другими производителями, компании должны планировать, предоставлять и совершенствовать управление взаимоотношений с клиентами, а также своевременно расширять свои рынки. Организация или компания, не понимающая клиента, потерпит неудачу и отстанет от других конкурентов в привлечении клиентов. Одна из причин того, что компании не смогли выиграть — это отсутствие знаний о способе общения и взаимодействия с клиентами, следовательно, для достижения успеха необходимо более глубоко понимать потребности клиентов, что требует разработки точного и организованного плана и мобилизации ресурсов.

Литература

1. Вакулина, М. В. Принципы бизнес-моделирования в цепочке по созданию потребительской ценности / М. В. Вакулина // Молодой ученый. — 2017. — № 22 (156). — С. 245–247.

Vakulina, M. V. Printsipy biznes-modelirovaniya v tsepoche po sozdaniyu potrebitel'skoy tsennosti [Principles of business modeling in the customer value chain] / M. V. Vakulina // Molodoy uchenyy. — 2017. — N 22 (156). — P. 245–247.

2. *Heskett, J.* The value profit chain: Treat employees like customers and customers like employees / J. Heskett, E. Sasser, L. Schlesinger // New York : The Free Press. — 2003. — P. 167.
3. *Gronroos, Ch.* Service Management and Marketing: A customer relationship management approach / Ch. Gronroos // Chichester: Wiley. — 2000. — P. 27.
4. *Кане, М. М.* Системы, методы и инструменты менеджмента качества / под ред. М. М. Кане, В. Н. Корешкова, А. Г. Схиртладзе // Учебник для вузов. — СПб. : Питер, 2009. — 560 с.
- Kane, M. M.* Sistemy, metody i instrumenty menedzhmenta kachestva [Quality management systems, methods and tools] / pod red. M. M. Kane, V. N. Koreshkova, A. G. Skhirtladze // Uchebnik dlya vuzov. — SPb. : Piter, 2009. — 560 p.
5. *Christopher, M.* Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together. Butterworth / M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne // Heinemann: Oxford. Cox A. — 2004. The art of the possible: Relationship management in power regimes and supply chains. Supply Chain Management: An International Journal. — 9 (5). — P. 346–356.
6. *Payne A.* Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers. Butterworth Heinemann / A. Payne, M. Christopher, H. Peck // Oxford. — 1995 (2).
7. *Райнген, П. Х.* Анализ сетей распространения отзывов маркетинговыми методами, в иллюстрациях / П. Х. Райнген, Дж. Б. Кернан // Маркетинг. исслед. — 2016. — № 6. — С. 370–378.
- Rayngen, P. Kh.* Analiz setey rasprostraneniya otzyvov marketingovymi metodami, v illyustratsiyakh [Analysis of feedback networks on marketing methods, illustrated] / P. Kh. Rayngen, Dzh. B. Kernan // Marketing. issled. — 2016. — N 6. — P. 370–378.
8. *Бритков, В. Б.* Системный анализ основных направлений разработки комплексных корпоративных систем управления / В. Б. Бритков // Управление информационными потоками. — М. : УРСС, 2013. — С. 85–98.
- Britkov, V. B.* Sistemnyy analiz osnovnykh napravleniy razrabotki kompleksnykh korporativnykh sistem upravleniya [System analysis of the main directions for the development of complex corporate management systems] / V. B. Britkov // Upravlenie informatsionnymi potokami. — M. : URSS, 2013. — P. 85–98.

YARASLAV KLINTSEVICH

DEVELOPING RELATIONSHIP MANAGEMENT STRATEGIES IN A CUSTOMER-CENTRIC SERVICE

Author affiliation. *Yaraslav KLINTSEVICH* (jaroslav_93@mail.ru), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*.

Abstract. The article discusses ways to develop relationship management strategies in a customer-centric service of service organizations. The author analyzes the approaches of various authors, such as M. Porter, L. Berry, the works of F.W. Gluck, C. Grönroos, J. Heskett, E. Sasser and L. Schlesinger, with a focus on the factors that influence the effectiveness of building a chain of customer relationships.

Keywords: client-centric service; management strategies; relationship marketing; customer value chain.

UDC 339.138

*Статья поступила
в редакцию 11. 11. 2020 г.*