

И.Л. Акулич
доктор экономических наук, профессор
Л.С. Климченя
кандидат экономических наук, доцент
А.И. Субботенко
БГЭУ (Минск)

МЕНЕДЖМЕНТ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ С КЛИЕНТАМИ

Рассматривается развитие клиентской базы предприятия, формируются основные задачи управления предприятием вообще и маркетингом в частности, показываются возможности развития системы управления благодаря совершенствованию менеджмента взаимоотношений предприятия с клиентами.

Development of client base of the enterprise is considered, the main objectives of business management in general and marketing in particular are formed, possibilities of development of a control system thanks to improvement of management of relationship of the enterprise with clients are shown.

Маркетинг взаимоотношений — составная часть управленческой деятельности на предприятии (в организации). Управление взаимоотношениями с клиентами является более широким понятием, нежели управление маркетингом взаимоотношений: оно включает менеджмент всех аспектов взаимоотношений между предприятием и потребителями его продукции. Для поддержки принимаемых управленческих решений разработано специальное программное обеспечение, которое в большинстве своем является достаточно тривиальным.

Управление взаимоотношениями с клиентами предполагает как определение и обеспечение высокой ценности отдельных клиентов, так и реализацию всех функций, присущих управленческой деятельности на предприятии. К ним относятся планирование, организация, контроль, анализ и регулирование деятельности предприятия и маркетинг взаимоотношений. Менеджеры принимают решения, определяющие выбор, установление, оформление и поддержание (прекращение) взаимоотношений с отдельными потребителями или их группами, принимая во внимание вклад каждого клиента в успех предприятия. Основной целью менеджмента отношений с клиентами является формирование и использование их высокой ценности. Для ее достижения необходимы:

- ориентация организации на клиентов;
- обеспечение высокого уровня их удовлетворенности;
- поддержание и развитие деловых отношений с ними.

Под ориентацией на клиента принято понимать концепцию его участия во всех процессах, обусловленных деятельностью предприятия. Это означает, что все идеи и практические действия менеджеров и других работников организации, а также осуществляемые управленческие процессы должны быть направлены на поддержание и развитие деловых отношений с потребителями. Они призваны обеспечить более полное удовлетворение нужд и потребностей клиентов по сравнению с тем, как это могут сделать конкуренты. Такой подход приводит к усилению предпочтительного статуса предприятия в восприятии потребителя и является предпосылкой для реализации предприятием его конкурентных преимуществ. При этом делается такое предложение каждому отдельному клиенту, которое имеет вполне приемлемую или максимальную для него цен-

ность. Для этого организация предлагает товары высокого качества, осуществляет на должном уровне сервисное обслуживание, а также обеспечивает безупречное поведение персонала, характеризующегося наличием специальных знаний, доступностью, достоверностью высказываний и внимательным отношением к нуждам и запросам клиентов.

Для создания клиентоориентированного предприятия необходимо:

- выявить возможность развития клиентской базы;
- обеспечить клиентоориентированную организацию управления;
- установить процессоориентированные деловые отношения с клиентами;
- обеспечить высокий уровень мотивации персонала на клиентоориентированные отношения.

Осуществляя ориентацию на клиентов, предприятие, с одной стороны, поддерживает взаимовыгодные отношения с имеющимися клиентами, учитывая их ценность, а с другой стороны, проводит целенаправленную работу по установлению взаимоотношений с новыми клиентами. При этом оно может занять наступательную позицию, направив свои усилия на завоевание новых потребителей как на существующем целевом рынке, так и на новых рыночных сегментах, либо оборонительную позицию, обеспечив дальнейшее повышение уровня удовлетворенности клиентов сложившимися взаимоотношениями и создание оборонительных барьеров, препятствующих уходу ценных клиентов к конкурентам. Таким образом, занимая наступательную позицию, предприятие направляет свои усилия на завоевание новых потребителей, в то время как отдавая предпочтение оборонительным позициям оно пытается сохранить и развивать деловые отношения с существующими клиентами. В своей практической деятельности предприятия используют оба описанных подхода, при этом определяющим в их реализации являются обеспечение высокого качества предлагаемой продукции и создание эффективной системы оказания услуг клиентам.

Что касается качества продукции, то его уровень задается некоторой совокупностью характеристик, определяющих значений, которых хотело бы достичь предприятие, чтобы наиболее полно удовлетворить предполагаемые запросы целевых групп потребителей. Для этого разрабатываются и внедряются системы управления качеством. Осуществляя ориентацию на клиента и обеспечивая высокое качество продукции, предприятия используют индивидуальный подход к удовлетворению конкретных запросов потребителей: даже в случае серийного производства продукции ее изготовитель и продавец стремятся внести необходимые изменения в соответствии с пожеланиями покупателя.

Все более важным фактором обеспечения качества продукции является предоставление дополнительных услуг потребителю. Здесь имеется в виду предоставление информационных, консультационных, транспортных, кредитно-финансовых и страховых услуг, техническое и сервисное обслуживание машин и оборудования после истечения гарантийного срока их нормальной работы. Заметим, что указанное обслуживание очень важно как для потребителя, так и для изготовителя, который оперативно получает информацию о фактической работе оборудования, его надежности, ремонтпригодности, простоте технического обслуживания, что является основой для его дальнейшего совершенствования.

Таким образом, формируется новый тип мышления, согласно которому сервисным услугам придается первостепенное значение, в то время как основной продукт считается несколько менее значимым. При этом все чаще отдельные услуги выступают в качестве самостоятельного продукта, использование которого совместно с основным продуктом обеспечивает нечто новое, более ценное для потребителя, чем основной продукт. В результате наиболее значимой для клиента становится совокупная полезность продукции и некоторой сервисной

услуги. Создавая и предоставляя потребителю необходимые услуги, предприятие обеспечивает более высокий уровень собственной ценности для клиента, а расширяя свою предпринимательскую деятельность за счет предоставления клиентам новых услуг, оно получает дополнительную прибыль от сложившихся деловых отношений.

Для обеспечения ориентации предприятия на клиента необходимо создать эффективную систему менеджмента предприятия вообще и менеджмента маркетинга взаимоотношений в частности, основными задачами которой являются:

- определение структуры управления предприятием вообще и структуры управления маркетингом в частности;
- подбор и расстановка кадров в соответствии с выбранной структурой управления;
- установление прав и обязанностей сотрудников отделов и служб управления предприятием;
- создание необходимых условий для нормальной работы сотрудников, занятых решением управленческих и, в частности, маркетинговых задач;
- установление необходимого взаимодействия между отделами и службами управления предприятием, которое призвано обеспечить принятие и осуществление основных управленческих решений (в т.ч. и маркетинговых), направленных на достижение целей деятельности предприятия в целом и реализации маркетинга в частности.

Исходным в организации управления предприятием является формирование его структуры. Под структурой управления понимается совокупность отдельных подразделений и менеджеров, образующих управленческие органы, которые расположены в иерархической последовательности, наделены определенными правами и выполняют конкретные функции управления для достижения сформулированных целей предприятия. Структура управления предприятием, ориентированным на клиента, должна иметь минимальное количество иерархических уровней. Поскольку наличие значительного числа руководителей на различных уровнях приводит к многоступенчатой фильтрации информации, поступающей от клиентов, отдельные руководители управленческих структур не всегда получают сведения о фактических запросах и потребностях клиентов, их постоянном изменении. Чтобы исключить такое положение, следует уменьшить число уровней управления и одновременно уточнить осуществляемые каждым из них функции, создав ориентацию на учет интересов клиента. Высшее руководство отвечает за разработку и реализацию общей стратегии развития предприятия, согласно которой обеспечивается предоставление клиентам более высокой ценности благодаря предложению товаров и услуг, которые, по мнению групп покупателей, обладают более высоким качеством или более низкой ценой, или тем и другим.

Руководители среднего звена клиентоориентированного предприятия, имеющие относительно большие полномочия в принятии управленческих решений, помогают менеджерам низшего уровня принимать обоснованные решения при работе с клиентами. Поэтому если традиционная модель управления предприятием предполагает, что наиболее важными лицами для предприятия являются его руководители, то при модели управления, ориентированной на клиентов, именно они являются самыми важными лицами.

На нижнем уровне пирамиды управления находятся сотрудники, непосредственно контактирующие с клиентами и являющиеся своеобразным лицом предприятия. Они должны быть внимательными к запросам и пожеланиям клиентов, хорошо подготовленными к общению с ними. Свою деятельность такие сотрудники предприятия осуществляют под непосредственным руководством менеджеров среднего и высшего звена.

Клиентоориентированная модель управления предприятием имеет ряд недостатков, основными из которых являются:

- инертность в принятии управленческих решений высшим руководством предприятия, обусловленная сложившейся практикой изучения, рассмотрения и обсуждения возможных управленческих решений на каждом из уровней управления, что занимает значительное время и в условиях постоянного сокращения жизненного цикла отдельных товаров может иметь негативные последствия для предприятия;

- отсутствие достаточных полномочий и низкий статус сотрудников предприятия, находящихся на самом низком уровне пирамиды, что не всегда обеспечивает должный уровень их заинтересованности в конечных результатах работы.

Учитывая сказанное выше, многие руководители предприятий считают целесообразным перевернуть пирамиду, сократить некоторые уровни управления и пересмотреть права и обязанности отдельных менеджеров и сотрудников предприятия. Переворачивая пирамиду, руководители предприятий исходят из следующих соображений:

- сотрудники, непосредственно контактирующие с клиентами, должны находиться на вершине пирамиды и иметь достаточные права и полномочия для реализации своих знаний и умений;

- менеджеры более высокого звена должны оказывать всяческую помощь и поддержку таким сотрудникам.

Свою деятельность сотрудники предприятия, непосредственно контактирующие с клиентами, строят с учетом запросов и пожеланий последних, их жалоб и предложений. Более объективная информация о клиентах и их потребностях может быть получена в результате маркетинговых исследований, специально проводимых службой управления маркетингом, которая представляет собой совокупность работников, занимающихся решением маркетинговых задач, сосредоточенных в соответствующих подразделениях предприятия и находящихся в непосредственном подчинении вице-президента по маркетингу или маркетинг-директора. На практике возможны и другие варианты непосредственного подчинения службы управления маркетингом.

Осуществляя свою деятельность, высшее руководство предприятия принимает различные управленческие решения. В данном случае нас интересуют те из них, которые непосредственно относятся к реализации концепции маркетинга взаимоотношений и должны учитываться службой управления маркетингом в первую очередь. Среди таких решений особенно важное значение для ориентации предприятия на клиента имеет корпоративная культура. Она отражает совокупность моделей восприятия и поведения, а также представление о ценностях и нормах, влияющих на решения, поступки и действия персонала предприятия относительно взаимоотношений с клиентами. Придание большого значения ценности клиента в корпоративной культуре предприятия в конечном итоге обеспечивает другой уровень мышления руководителей и сотрудников, который лучше соответствует пожеланиям клиента, а не требованиям рынка.

Осуществляемые на предприятии процессы должны обеспечивать все необходимые условия для поддержания и развития деловых отношений с потребителями. Многие руководители считают, что следует создать стандарты, определяющие протекание отдельных процессов и максимально учитывающие запросы отдельных клиентов по каждому из рассматриваемых процессов и практику протекания подобных процессов на других предприятиях. При создании таких стандартов можно использовать теорию бенчмаркинга, которая предполагает следующие действия:

- установление процессов, подлежащих исследованию;
- определение основных факторов, подлежащих анализу;
- выявление лидирующих предприятий, имеющих привлекательную организацию изучаемых процессов;
- сбор и оценка информации по интересующим вопросам;
- сравнение результатов деятельности с аналогичными результатами деятельности лидирующих предприятий;
- разработка соответствующих стандартов и выработка механизмов их соблюдения на практике;
- мониторинг реализуемых мероприятий и принятие обоснованных регулирующих воздействий.

Осуществляя указанные действия, необходимо постоянно следить за успехами лидирующих предприятий и адаптировать практику их деятельности к своим условиям, добиваясь более высоких результатов работы.

Ориентация всей деятельности предприятия на клиента не может быть практически реализована на приемлемом уровне без должного восприятия и поддержки персоналом предприятия принимаемых управленческих решений, направленных на обеспечение действенности деловых отношений. Для этого должны выполняться по крайней мере следующие условия:

- цели и концепция взаимоотношений предприятия и клиентов понятны и известны;
- для выполнения соответствующих действий сотрудники предприятия обладают необходимыми навыками и способностями;
- персонал предприятия соответствующим образом мотивирован к действию.

Чтобы цели и концепция ориентации предприятия на клиентов достаточно полно воспринимались сотрудниками, последние должны обладать определенными знаниями, необходимыми для понимания исходящих от руководства идей. Работники должны знать меру своей ответственности за решение отдельных задач, обусловленных деловыми отношениями с клиентами. Хотя концепция ориентации предприятия на клиентов должна быть понятна всему персоналу, каждого из сотрудников должны особо интересовать те ее составные части, к реализации которых он имеет непосредственное отношение.

Знание и понимание работниками данной концепции недостаточно для того, чтобы она была успешно осуществлена в реальных условиях предпринимательской деятельности. Сотрудники предприятия должны обладать способностями и навыками, необходимыми для совершения требуемых от них обоснованных действий. Насколько именно такие действия совершаются, зависит от профессиональной пригодности работников предприятия. Более высокий уровень профессионализма может быть достигнут благодаря обучению и переподготовке имеющегося персонала или приема на работу новых, более квалифицированных сотрудников.

Наконец, обладая необходимыми знаниями, способностями и навыками, работники предприятия должны иметь желание их использовать в своей практической деятельности, которое может быть мотивировано руководством путем использования различных моральных и материальных стимулов. Очень важно, чтобы высшее руководство продемонстрировало желание ориентировать всю деятельность предприятия на обеспечение высокой ценности клиентов. О проделанной работе менеджеры среднего звена могут информировать рядовых сотрудников, получая в ответ информацию об участии последних в процессе ориентации предприятия на клиентов.

Создавая клиентоориентированное предприятие, его руководство тем самым направляет все свои усилия на обеспечение более полной удовлетворенности клиентов от их отношений с предприятием. Последнее утверждение основывается на идее о том, что только удовлетворенные клиенты с большей вероятностью будут оказывать более сильное воздействие на эффективность деятельности организации: они сочтут нужным совершать повторные сделки; способны распространять позитивную информацию о предприятии, реализуя тем самым один из инструментов политики продвижения — пропаганду; проявляют повышенную лояльность к предприятию и его продукции, что в конечном счете способствует достижению целей деятельности предприятия и увеличивает для него ценность таких клиентов. В результате предприятие может обеспечить себе долгосрочные конкурентные преимущества.

Литература

Акулич, И.Л. Маркетинг: учеб. для экон. спец. вузов / И.Л. Акулич. — 7-е изд., перераб. и доп. — Минск: Выш. шк., 2010.

Акулич, И.Л. Маркетинг взаимоотношений: учеб.-метод. пособие / И.Л. Акулич. — Минск: Выш. шк., 2010.

Акулич, И.Л. Международный маркетинг: учеб. для экон. спец. вузов / И.Л. Акулич. — Минск: БГЭУ, 2007.

Багиев, Г.Л. Оценка стоимости бренда в контексте лояльности потребителей / Г.Л. Багиев, Д.А. Козейчук // Бренд-менеджмент. — 2006. — № 3. — С. 12—19.

Lange, S. Der Strategische Blick auf die Kundenbeziehung / S. Lange // OJKOS. — 2004. — № 1. — P. 92—103.

Статья поступила в редакцию 13.12.2013 г.

Т.С. Андреева

*магистр экономических наук, доцент
Балтийская международная академия (Рига, Латвия)*

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ МИКРОПРЕДПРИЯТИЙ В ЛАТВИИ

В статье рассмотрены специфика и методы налогового планирования микропредприятий в Латвии, проведен анализ новых возможностей, предоставленных представителям малого бизнеса после вступления в силу закона о микроналоге.

The article discusses the specifics and methods of tax planning micro enterprises in Latvia, analysis of new opportunities that were offered to small business representatives after the entrance of a new law about microtaxes.

В условиях высокой безработицы создание и функционирование предприятий малого бизнеса является способом решения нескольких проблем: создание рабочих мест, снижение нагрузки на социальный бюджет, получение дополнительного дохода семьи и др. Активность в регистрации малых предприятий напрямую зависит от эффективности налоговой системы.