

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ТИХООКЕАНСКИЙ ИНСТИТУТ
ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ И ТЕХНОЛОГИЙ



А. В. Мартышев

**МАРКЕТИНГ
ОТНОШЕНИЙ**

ВЛАДИВОСТОК
2005

Аннотация

Учебное пособие «Маркетинг отношений» ориентировано на подготовку специалистов по специальности 061500 «Маркетинг» всех форм обучения. Курс раскрывает новый подход к управлению маркетингом, основанный на формировании и удержании лояльных клиентов, сотрудников и партнеров организации. В пособие сделан критический анализ ключевых проблем маркетинга отношений с использованием последовательного и комплексного подхода. Оно содержит основной теоретический материал, задания и методические указания для выполнения практических занятий, глоссарий, тест, список основной и дополнительной литературы.

В теоретической части представлены три модуля, раскрывающие основные цепи взаимоотношений: компания-сотрудники, сотрудник-клиент, компания-клиент, а также процесс внедрения маркетинга отношений. Такое построение теоретической части учебного пособия позволяет проследить логику процесса маркетинга отношений и освоить основные проблемы управления взаимоотношений с партнерами компании.

В практической части приведены ситуационные задания: организация внутреннего маркетинга на предприятии, определение торгового вноса для розничного предприятия, построение дерева «момент истины», определение модели управленческих отношений, стили продаж, стили покупки, поведение продавца. Для выполнения заданий разработаны методические указания.

Оценить степень усвоения учебного материала по дисциплине «Маркетинг отношений» позволяют тестовые задания. Вопросы в этих заданиях объединены в три блока в соответствии с модулями теоретической части.

Учебное пособие может представлять интерес для студентов экономических вузов, аспирантов, преподавателей и специалистов, занимающихся проблемами маркетинга и менеджмента.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «МАРКЕТИНГ ОТНОШЕНИЙ»	6
РЕКЛАМНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПОСОБИЯ «МАРКЕТИНГ ОТНОШЕНИЙ»	7
ВВЕДЕНИЕ	10
МОДУЛЬ 1. ПОНЯТИЕ МАРКЕТИНГА ОТНОШЕНИЙ. ОТНОШЕНИЙ «КОМПАНИЯ – СОТРУДНИК»	11
Глава 1.1. МАРКЕТИНГ ОТНОШЕНИЙ: ПРИНЦИПЫ И ПАРАДИГМА ОТНОШЕНИЙ.....	11
1.1.1. <i>Маркетинг отношений: понятие и принципы</i>	11
1.1.2. <i>Маркетинг отношений и прямой маркетинг</i>	16
1.1.3. <i>Предпосылки возникновения маркетинга отношений, парадигма отношений</i> ...	17
<i>Вопросы для самопроверки:</i>	18
Глава 1.2. ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ	19
1.2.1. <i>Понятие «момента истины» и «внутреннего момента истины»</i>	19
1.2.2. <i>Типы поведения служащих</i>	20
1.2.3. <i>Структура внутреннего маркетинга</i>	24
<i>Вопросы для самопроверки:</i>	26
Глава 1.3. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	26
1.3.1. <i>Модели управленческих ориентаций</i>	26
1.3.2. <i>Власть и влияние в организации: понятие, формы, тактики использования</i>	29
<i>Вопросы для самопроверки:</i>	30
МОДУЛЬ 2. ОТНОШЕНИЯ «СЛУЖАЩИЙ – КЛИЕНТ»	30
Глава 2.1. УПРАВЛЕНИЕ ЖАЛОБАМИ	30
2.1.1. <i>Управление отношениями «служащий – клиент»</i>	30
2.1.2. <i>Важность управления жалобами. Пирамида «Проблема – Жалоба»</i>	32
2.1.3. <i>Построение эффективной системы реагирования на жалобы</i>	34
<i>Вопросы для самопроверки:</i>	35
Глава 2.2. ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС	35
2.2.1. <i>Подготовка к переговорам</i>	36
2.2.2. <i>Процесс ведения переговоров</i>	39
2.2.3. <i>Анализ подготовки, процесса и результатов переговоров</i>	41
<i>Вопросы для самопроверки:</i>	42
Глава 2.3. АНАЛИЗ ПРИБЫЛЬНОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ	42
2.3.1. <i>Изучение существующих покупателей</i>	42
2.3.2. <i>Метрики индивидуальной прибыльности покупателей</i>	44
2.3.3. <i>Многоуровневая модель развития лояльности клиентов</i>	44
<i>Вопросы для самопроверки:</i>	45
МОДУЛЬ 3. ОТНОШЕНИЯ «КОМПАНИЯ – КЛИЕНТ». ВНЕДРЕНИЕ МАРКЕТИНГА ОТНОШЕНИЙ.	46
Глава 3.1. ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ: ПОНЯТИЕ, ОЦЕНКА, ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ	46
3.1.1. <i>Значение потребительской лояльности</i>	46
3.1.2. <i>Методы оценки потребительской лояльности</i>	48
3.1.3. <i>Программы повышения лояльности клиентов</i>	52
3.1.4. <i>Цена лояльности</i>	56
<i>Вопросы для самопроверки:</i>	57
Глава 3.2. ПРОЦЕСС ВНЕДРЕНИЯ МАРКЕТИНГА ОТНОШЕНИЙ	57
3.2.1. <i>Стратегическая ориентация</i>	58

3.2.2. Структура.....	59
3.2.3. Бизнес-процессы.....	60
3.2.4. Корпоративная культура.....	60
3.2.5. Технология.....	61
Вопросы для самопроверки:.....	62
ГЛАВА 3.3. МАРКЕТИНГ ОТНОШЕНИЙ И СЕТЕВАЯ ЭКОНОМИКА.....	63
3.3.1. Интернет и маркетинг отношений.....	63
3.3.2. Сетевая экономика и конкурентоспособность.....	64
Вопросы для самопроверки:.....	66
ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	67
Задание 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	67
Вопросы:	67
Задание 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТОРГОВОГО ВЗНОСА ДЛЯ РОЗНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	67
Вопросы:	67
Методические указания:	68
Задание 3. ПОСТРОЕНИЕ ДЕРЕВА «МОМЕНТ ИСТИНЫ».....	68
Задание 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ	68
Методические указания:	69
Задание 5. СТИЛИ ПРОДАЖ	70
Вопросы:	70
Задание 6. СТИЛИ ПОКУПКИ	70
Вопросы:	70
Задание 7. ПОВЕДЕНИЕ ПРОДАВЦА.....	71
Вопросы:	72
Задание 8. ПОСТРОЕНИЕ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ	72
Методические указания:	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 ВЛИЯНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЯ НА УСПЕХ МАРКЕТИНГА ОТНОШЕНИЙ	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 СТРАТЕГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА	77
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 МАРКЕТИНГ ОТНОШЕНИЙ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ	81
ГЛОССАРИЙ.....	104
ЛИТЕРАТУРА.....	108

Программа дисциплины «Маркетинг отношений»

Название разделов	Кол-во часов	Кол-во страниц
Теоретическая часть	18	130
Модуль 1. Понятие маркетинга отношений. Отношения «Компания – сотрудник».	6	28
Глава 1.1. Маркетинг отношений: принципы и парадигма отношений	3	12
§ 1.1.1. Маркетинг отношений: понятие и принципы		
§ 1.1.2. Маркетинг отношений и прямой маркетинг		
§ 1.1.3. Предпосылки возникновения маркетинга отношений, парадигма отношений		
Глава 1.2. Внутренний маркетинг	2	10
§ 1.2.1. Понятие «момента истины» и «внутреннего момента истины»		
§ 1.2.2. Типы поведения служащих		
§ 1.2.3. Структура внутреннего маркетинга		
Глава 1.3. Сущность управленческих отношений в организации	1	7
§ 1.3.1. Модели управленческих ориентаций		
§ 1.3.2. Власть и влияние в организации: понятие, формы, тактики использования		
Модуль 2. Отношения «Служащий – клиент»	6	24
Глава 2.1. Управление жалобами	2	8
§ 2.1.1. Управление отношениями «служащий – клиент»		
§ 2.1.2. Важность управления жалобами. Пирамида «проблема – жалоба»		
§ 2.1.3. Построение эффективной системы реагирования на жалобы		
Глава 2.2. Переговорный процесс	3	11
§ 2.2.1. Подготовка к переговорам		
§ 2.2.2. Процесс ведения переговоров		
§ 2.2.3. Анализ подготовки, процесса и результатов переговоров		
Глава 2.3. Анализ прибыльности покупателей	1	5
§ 2.3.1. Изучение существующих покупателей		
§ 2.3.2. Метрики индивидуальной прибыльности покупателей		
§ 2.3.3. Многоуровневая модель развития лояльности клиентов		
Модуль 3. Отношения «Компания – клиент». Внедрение маркетинга отношений.	6	78
Глава 3.1. Потребительская лояльность: понятие, оценка, программы повышения	3	16
§ 3.1.1. Значение потребительской лояльности		
§ 3.1.2. Методы оценки потребительской лояльности		
§ 3.1.3. Программы повышения лояльности клиентов		
§ 3.1.4. Цена лояльности		
Приложения 1, 2, 3		47
Глава 3.2. Процесс внедрения маркетинга отношений	2	9
§ 3.2.1. Стратегическая ориентация		
§ 3.2.2. Структура		
§ 3.2.3. Бизнес-процессы		
§ 3.2.4. Корпоративная культура		
§ 3.2.5. Технология		
Глава 3.3. Маркетинг отношений и сетевая экономика	1	6
§ 3.3.1. Интернет и маркетинг отношений		
§ 3.3.2. Сетевая экономика: основные позиции и факторы развития		
Практическая часть	16	10
Задание 1. Организация внутреннего маркетинга на предприятии	2	1

Задание 2. Определение торгового вноса для розничного предприятия	2	2
Задание 3. Построение дерева «момент истины»	2	1
Задание 4. Определение модели управленческих отношений	2	2
Задание 5. Стили продаж	2	1
Задание 6. Стили покупки	2	1
Задание 7. Поведение продавца	2	1
Задание 8. Построение программы повышения лояльности клиентов	2	1
Итого:	34	140

Рекламно-техническое описание учебного пособия «Маркетинг отношений»

Учебное пособие «Маркетинг отношений» ориентировано на подготовку специалистов по специальности **061500 «Маркетинг» всех форм обучения**. Курс является специализированной дисциплиной. В нем рассматривается новый подход к управлению маркетингом, ориентированный на создание долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами и потребителями на рынке товаров и услуг.

Актуальность представленных в курсе идей, обусловлена возрастающей необходимостью создания взаимовыгодного сотрудничества участников коммерческой деятельности, с тем, чтобы через партнерские взаимоотношения обеспечить выполнение маркетинговых краткосрочных и долгосрочных целей и задач. Предметом курса «Маркетинг отношений» являются маркетинговые (коммуникативные) отношения, возникающие в процессе взаимодействия компании с основными партнерами (клиентами, посредниками, персоналом, поставщиками и др.).

Учебное пособие состоит из трех теоретических модулей и практических заданий. Каждый теоретический модуль разбит на три главы. В заключении каждой главы представлены вопросы и задания для самопроверки, которые помогут повторить ключевые понятия и усвоить материал.

В процессе изучения курса студенты должны приобрести теоретические знания о сущности маркетинга отношений – нового направления в теории и практике маркетинга за рубежом и в России, а также сформировать и усвоить навыки решения проблем в области построения эффективной системы взаимодействия на предприятии.

В результате **изучения теоретической части студент должен знать:**

- понятие и принципы маркетинга отношений;
- сущность внутреннего маркетинга, основные этапы его внедрения;
- модели управленческих отношений в организации;
- особенности управления отношениями «служащий – клиент»;
- алгоритм построения системы реагирования на жалобы;
- этапы эффективного проведения переговоров;
- анализ прибыльности покупателей;
- проведение оценки и организация программы повышения лояльности клиентов;
- специфику маркетинга отношений в сферах гостиничного и ресторанного бизнеса, а также банковских услуг;
- особенности проведения маркетинга отношений в сетевой экономике;
- этапы процесса внедрения маркетинга отношений.

Содержание модулей и их последовательность отражают суть и логику процесса ведения маркетинга отношений. **Первый модуль** содержит материал, позволяющий понять суть маркетинга отношений, а также разобраться в схеме построения внутренних отношений в организации. В этом блоке приводится критический анализ понятия маркетинга отношений и дается его определение, представлены предпосылки возникновения и принципы маркетинга отношений, его сравнение с прямым маркетингом; рассматривается понятие и структура внутреннего маркетинга, как основы взаимоотношений «компания – сотрудник», и сущность управленческих отношений в организации.

Второй модуль посвящен построению отношений «служащий – клиент». Изучив данный модуль, студенты смогут понять, как правильно осуществлять взаимодействие служащих компании с клиентами, построить систему реагирования на жалобы, готовить, проводить и оценивать переговорный процесс и анализировать прибыльность покупателей.

Третий модуль рассматривает вопросы взаимодействия компании и клиентов, процесс внедрения маркетинга отношений. В данном блоке представлены методы оценки и программы повышения лояльности клиентов, этапы процесса внедрения маркетинга отношений на предприятии, а также особенности проведения маркетинга отношений в современной сетевой экономике. Процесс внедрения маркетинга отношений включает пять основных направлений-этапов: принятие стратегии взаимоотношений с клиентами, реструктуризация компании, изменение бизнес-процессов для удобства клиента, изменение корпоративной культуры, внедрение технологической системы маркетинга отношений.

Весь учебный материал теоретического блока выстроен в соответствии с логикой введения маркетинга отношений на коммерческом предприятии. В пособии приведено много рисунков и таблиц, что позволяет обеспечить наглядность в изложении материала, систематизировать различные точки зрения на рассматриваемые вопросы и облегчить восприятие теоретических основ маркетинга отношений.

Теоретические выводы подтверждаются примерами из опыта работы зарубежных и российских предприятий, а также анализируется опыт местных коммерческих предприятий в области ведения маркетинга отношений. Рассматриваемые примеры позволяют детально разобраться в сущности маркетинга отношений и упрощают изучение теоретического материала.

По мере изложения теоретического материала выделены основные термины, которые должны запомнить студенты. Все эти термины оформлены также в виде отдельного списка – глоссария.

При изучении дисциплины «Маркетинг отношений» **студенты должны приобрести следующие практические навыки:**

- построить внутренние отношения (внутренний маркетинг) в организации;
- определять модели управленческих отношений;
- оценивать взаимовыгодный экономический эффект взаимодействия предприятий;
- готовить и проводить эффективные личные продажи;
- разрабатывать программу маркетинга отношений для предприятия.

Для того чтобы получить все эти навыки каждый студент должен выполнить задания, представленные в **практической части**. В этом блоке приводятся семь заданий. Они расположены в определенной последовательности. Наиболее простые задания начинают модуль, а наиболее сложные – завершают его.

Цель **первого задания** состоит в отработке навыков анализа ситуации и предложение оптимального решения. Итогом этого задания является составление плана внедрения внутреннего маркетинга на предприятии.

Второе задание направлено на оценку взаимовыгодного экономического эффекта взаимодействия торговых предприятий. Результатом выполнения задания является определение рекомендуемой суммы торгового взноса для взаимодействия двух предприятий и ее изменение в зависимости от условий среды.

Третье задание заключается в составлении дерева «момент истины» для предприятий разных сфер деятельности. Здесь студенту необходимо выяснить и дать рекомендации не только по внутренним, но и по внешним моментам истин.

Выполняя **четвертое задание**, студенты должны построить диаграммы управленческих ориентаций и определить модель управленческих отношений в организации на основе приведенных экспресс-опросов служащих. Данное задание закрепляет понимание управленческих взаимоотношений в организации.

Пятое, шестое и седьмое задания направлены на закрепление материала о цепи взаимоотношений «сотрудник – клиент». Задачами выполнения являются обозначение и представление рекомендаций по стилям покупки и продажи, а также о типах поведения продавца.

Восьмое задание является комплексным, в результате выполнения которого, студент должен разработать программу повышения лояльности клиентов для предприятий определенной сферы деятельности. Это задание позволяет выявить степень усвоения большей части теоретического материала.

Все практические задания имеют несколько решений и поэтому, каждый студент может предложить свой обоснованный вариант. Для выполнения практической части каждый студент должен выполнить шесть практических заданий: первое; на выбор два - из второго, третьего и четвертого; на выбор два из следующих трех и восьмое задание. Практические задания и самостоятельные работы выполняются в печатном виде и представляются на кафедру для проверки до начала проведения окончательной аттестации.

Практические задания выполняются в соответствии с общими правилами выполнения контрольных работ в высших учебных заведениях. Студенты, не выполнившие практические задания, не допускаются к заключительному тестированию.

Тест содержит 200 вопросов, разбитых на три модуля в соответствии с программой теоретического курса (по 50 вопросов по первому и второму модулям, 100 вопросов - по третьему).

Результаты тестирования оцениваются на основе следующей шкалы:

- студент, правильно ответивший на 80% вопросов, получает оценку «отлично»;
- студент, правильно ответивший на 60 – 79% вопросов, получает оценку «хорошо»;
- студент, правильно ответивший на 30 – 59% вопросов, получает оценку «удовлетворительно»;
- студент, правильно ответивший на менее чем 30% вопросов, получает оценку «неудовлетворительно».
-

Введение

Современное состояние экономики России характеризуется завершением первичного становления рыночных отношений. Одним из результатов этого процесса стало формирование товарных рынков и обострение внутри- и межотраслевой конкуренции, как фирм-производителей, так и торговых компаний. В настоящее время все сложнее становится привлечь потребителей, чем удержать их.

Таким образом, возрастает важность создания взаимовыгодного сотрудничества участников коммерческой деятельности, с тем, чтобы через партнерские взаимоотношения обеспечить выполнение маркетинговых целей и задач и, в частности, оптимизация уровня продаж и прибыли в краткосрочном периоде и создании устойчивой базы лояльных потребителей, в долгосрочном плане.

Новый подход к управлению маркетингом, ориентированный на создание долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами и потребителями на рынке товаров и услуг, является маркетингом отношений. Данная концепция управления маркетингом зародилась в 80-е годы XX века и плавно распространяется во все сферы деятельности.

Основная идея маркетинга отношений состоит в том, что объектом управления маркетингом становятся отношения (коммуникации) с покупателями и другими участниками процесса купли-продажи. Данная концепция повышает значимость личности, личных контактов в системе эффективных коммуникаций. Более того, он распределяет ответственность за принятие решений в области маркетинга на весь персонал фирмы, поскольку требует участия в маркетинговой деятельности не только специалистов службы маркетинга, а также и работников других служб фирмы, включая менеджеров верхнего звена. Именно аппарат управления фирмой становится ответственным за формирование и развитие долговременных взаимовыгодных отношений в процессе взаимодействия фирмы с клиентами и покупателями.

Подход маркетинга отношений становится объектом стратегического планирования фирм и используется как зарубежными, так и российскими компаниями.

Пособие состоит из теоретической, практической частей, глоссария и списка использованной литературы. В теоретической части представлены главы, раскрывающие основные цепи взаимоотношений: компания-сотрудники, компания-клиент, компания-партнеры, а также инструменты оценки и повышения лояльности клиентов и процесс внедрения маркетинга отношений. В конце глав имеются вопросы для самопроверки. В приложениях отражена специфика маркетинга отношений в определенных сферах деятельности: индустрия гостеприимства и банковская сфера. Практическая часть состоит из ситуационных заданий.

В процессе написания пособия использовались научные труды отечественных и зарубежных авторов, таких как Е.П. Голубков, Г.Л. Багиев, Ф. Котлер, Р.И. Мокшанцев, П. Темпорал, М. Тротт и др. Информационной основой пособия послужили публикации специализированной российской печати: «Маркетинг в России и за рубежом», «Маркетинг», «Практический маркетинг», а также Интернет-ресурсы.

Модуль 1. Понятие маркетинга отношений. Отношения «Компания – сотрудник»

Глава 1.1. Маркетинг отношений: принципы и парадигма отношений

1.1.1. Маркетинг отношений: понятие и принципы

Одним из наиболее перспективных путей, позволяющих удержать приверженность и лояльность покупателя к той или иной торговой марке, является **маркетинг отношений** (МО).

Прогрессивность маркетинга отношений подтверждается тем, что продукты все более становятся стандартизированными, а услуги унифицированными, что приводит к формированию повторяющихся маркетинговых решений. Поэтому единственный способ удержать потребителя – это индивидуализация отношений с ним, что возможно на основе развития долгосрочного взаимодействия партнеров. В этом контексте отношения становятся важнейшим ресурсом, которым владеет компания наряду с материальными, финансовыми, человеческими и др. ресурсами. Отношения как результат эффективного взаимодействия становятся продуктом, в котором интегрированы интеллектуальные и информационные ресурсы, главные факторы непрерывности рыночных отношений.

Маркетинг отношений иногда называют управлением взаимоотношениями с клиентами, маркетингом взаимоотношений с покупателями или маркетингом партнерских отношений.

Удержание существующих потребителей в противовес привлечению новых является целью маркетинга отношений. Истоки маркетинга отношений лежат в сфере промышленного маркетинга, где он рассматривался как альтернативный подход к маркетингу, поскольку специфика взаимодействия организаций требовала появления иной парадигмы, отличной от доминировавшей на потребительском рынке. В 1983 году эта концепция впервые упоминается доктором, экс-президентом Американской Ассоциации Маркетинга Леонардом Берри в контексте маркетинга услуг для описания нового подхода к маркетингу, ориентированного на более длительное взаимодействие с потребителями. Спустя десятилетие, маркетинг взаимоотношений проникает на потребительские рынки.

В литературе концепция маркетинга отношений трактуется по-разному. Ряд авторов, таких как Ф. Котлер, Ж-Ж. Ламбен и др., определяют маркетинг отношений как совокупность практических приемов удержания потребителей. Котлер: "маркетинг взаимоотношений - практика построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами, взаимодействующими на рынке: потребителями, поставщиками, дистрибьюторами в целях установления длительных привилегированных отношений. В качестве «строительного материала» используются высокий уровень обслуживания и разумные цены. Он направлен на установление тесных экономических, технических и социальных связей с партнерами, которые позволяют снизить транзакционные издержки и сэкономить время, что превращает транзакции из предмета переговоров в рутинный процесс. Конечный результат, к которому стремится маркетинг отношений, - формирование уникального актива компании, называемого маркетинговой системой взаимодействия. Маркетинговая система взаимодействия включает в себя компанию и все остальные заинтересованные в ее работе группы: потребителей, наемных работников, поставщиков, дистрибьюторов, розничных торговцев, рекламные агентства, университетских ученых и всех, с кем компания установила взаимовыгодные деловые отношения. Таким образом, конкурируют уже не столько компании-производители, сколько системы взаимодействия в целом." /14, 43/

Другие (Грэнроос, Вебстер и др.) рассматривают маркетинг отношений как результат продолжающегося развития маркетинга, отражающего его современное состояние, как следующую ступень после концепции социально-ориентированного маркетинга. Как отмечает Фредерик Вебстер, "произошло смещение акцента с транзакций на взаимоотношения. Потребители становятся партнерами, и компании должны принимать на себя долгосрочные

обязательства для достижения сохранения этих взаимоотношений с помощью качества, услуг и инноваций". Цайтамл и Битнер указывают, что "маркетинг отношений – это философия ведения бизнеса, стратегическая ориентация, которая фокусируется скорее на удержании и "улучшении" текущих потребителей, чем на привлечении новых". /21, 21/

По мнению ведущих специалистов по брэндингу П. Темпорала и М. Тротта маркетинг отношений – это, прежде всего, создание сильной торговой марки, и это достигается путем правильного сочетания организации, систем и процессов, что позволяет работникам лучше понимать индивидуальных покупателей и, в принципе, подстраивать диалог с каждым клиентом под его конкретные потребности. Наличие у работников детальной информации о каждом потребителе означает также, что у них есть все шансы найти дополнительные возможности для бизнеса с существующими клиентами и тем самым принести компании дополнительный доход. /32, 37/

Маркетинг отношений предлагает поиск потребителей, которые сегодня являются не самыми выгодными для фирмы клиентами, но могут ими стать, если марка произведет на них действительно хорошее впечатление. С экономической точки зрения необходимо ориентироваться преимущественно на тех покупателей, что приносят наибольшую прибыль, однако хорошая программа маркетинга отношений не должна игнорировать и всех остальных. Конечно, уровень внимания к менее прибыльным покупателям может (и тому есть основания) быть несколько ниже, но отношение к ним должно быть не хуже. Фактически программы стимулируют не очень выгодных покупателей переходить в более прибыльные сегменты.

К. Келлер дает определение маркетинга отношений как направленной на построение устойчивого бизнеса концепции и бизнес-стратегии, ядром которой является "клиенто-ориентированный" подход. Эта стратегия основана на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях принятия решения о покупке (привлечение, удержание, лояльность), извлекает из нее знания и использует эти знания в интересах своего бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с клиентами. Технически маркетинг отношений поддерживается с помощью специального оборудования и программного обеспечения, обслуживающего сбор, обработку и оперативное обновление данных о клиентах и взаимоотношениях компании с ними, а также способствующего автоматизации и координации бизнес-процессов в маркетинге, продажах и обслуживании. Обеспечиваются участие потребителя в деятельности компании, его влияние на процесс создания, производства и сервисного обслуживания продукта. /21, 22/

Подытожив вышесказанное можно дать следующее определение данному понятию:

Маркетинг отношений (англ. - relationships marketing) - это концепция управления маркетингом на основе построения долгосрочных, взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами организации: клиентами, поставщиками, дистрибьюторами, персоналом и др. В качестве объекта маркетингового управления он рассматривает – отношения (коммуникации) с покупателями. При этом на управление взаимодействиями с клиентами должны ориентироваться не только специалисты отделов сбыта и маркетинга, но и весь персонал фирмы.

Маркетинг отношений обеспечивает следующие преимущества для компании. Во-первых, достигается снижение издержек, особенно связанных с привлечением клиентов. Во-вторых, компания получает рост числа и суммы покупок, поскольку постоянные потребители увеличивают свои расходы по возрастающей ставке и итоговая прибыль превышает скидки этой категории потребителей. Потеря такого сегмента - потеря высокой прибыли. В третьих, маркетинг взаимоотношений обеспечивает наличие ключевой группы потребителей, которая предоставляет компании рынок для тестирования и выведения новых продуктов или предложений с меньшим риском, что ведет к уменьшению неопределенности для компании в целом. Наконец, компания приобретает барьер для входа конкурентов за счет удержания стабильной базы потребителей, и кроме того, стабильная база удовлетворенных потребителей является залогом удержания персонала компании.

Потребитель также получает ряд выгод с помощью маркетинга отношений. С одной стороны, тесное взаимодействие с компанией приносит психологические выгоды (потребитель общается с постоянными сотрудниками, ему не приходится каждый раз привыкать к новым людям) и социальные выгоды (установление дружеских отношений с персоналом). С другой стороны, взаимодействие с компанией дает и экономические выгоды (получение скидок, призов и т.п.). А также, за счет долгого сотрудничества поставщик услуги может адаптировать её под данного конкретного потребителя. /21, 21/

Анализ зарубежной практики позволяет выявить следующие основные ошибки в использовании технологий маркетинга отношений:

- внедрение технологий маркетинга отношений до разработки стратегии, ориентированной на потребителей;
- реализация данных технологий до соответствующих организационных изменений;
- предположение, что чем больше технологий, тем лучше;
- "преследование" потребителей вместо "ухаживания" за ними.

Возникает вопрос о необходимости использования маркетинга отношений в каждом бизнесе. На этот вопрос следует ответить отрицательно в тех случаях, когда от технологий маркетинга отношений для бизнеса нет пользы, а именно:

- при низкой ценности потребителей для компании в долгосрочной перспективе;
- в сильно нестабильном бизнесе;
- в видах бизнеса, где нет прямого контакта между продавцом и конечным покупателем.

Е.П. Голубков, академик Международной академии информатизации, д.э.н., профессор Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, рекомендует маркетологам тех компаний, которые решили использовать в своей деятельности технологии маркетинга отношений, следующее:

- проявлять заинтересованность в построении длительных взаимоотношений с потребителями, удовлетворяющих последних и дающих прибыль компании;
- желание достаточно хорошо понять каждого потребителя, чтобы сделать ему верное предложение в нужное время;
- данное предложение должно основываться на прибыли, приносимой потребителем, его поведении при покупке, предпочтительности канала продаж, профиле предпочтений потребителя, его склонностях и желаниях, чтобы не допускалось вторжения в его личную жизнь;
- нужно демонстрировать отношение к потребителям, не одинаковое для всех, а учитывающее особенности каждого.

Подход маркетинга отношений отличен от транзакционного подхода. Последний включает обменные операции между покупателями и продавцами и характеризуется ограниченными коммуникациями и слабыми связями сторон. Главная его цель – соблазнить покупателя низкой ценой, упаковкой, поощрением или сопровождающими покупку удобствами. Многие организации, однако, пытаются по-новому подойти к созданию долгосрочных отношений с клиентами.

Транзакционный маркетинг предусматривает отношения между покупателем и продавцом, которые могут ухудшиться из-за слабости социальных связей. Маркетинг отношений, напротив, создает повышенный уровень социального взаимодействия между продавцом и покупателем. Он идет дальше очевидных обязательств, на которые рассчитывают покупатели (табл. 1).

Таблица 1.
Отличие маркетинга отношений от транзакционного маркетинга

Характеристика	Транзакционный маркетинг	Маркетинг отношений
Временная ориентация	Краткосрочная	Долгосрочная
Организационная цель	Продажа	Удержание покупателя
Приоритет обслуживания покупателя	Относительно низкий	Ключевой компонент
Контакт с потребителем	От низкого до умеренного	Частый
Степень потребительских обязательств	Низкая	Высокая
Основа взаимодействия продавца и покупателя	Погашение конфликтов	Сотрудничество, доверие

Источник качества	Главным образом производство	Корпоративные обязательства в широком смысле
-------------------	------------------------------	--

Маркетинг отношений имеет трехуровневую структуру (табл.2) и четыре измерения:

Обязательства: две или более сторон должны гарантировать друг другу развитие долгосрочных контактов, обоюдные интересы должны совпадать.

Отзывчивость: способность видеть ситуацию со стороны.

Взаимность: всякие долгосрочные отношения между сторонами предполагают некоторую часть уступок, благосклонность к другим в обмен на такое же расположение.

Доверие: отражает степень уверенности одной стороны в честности и порядочности другой; является в конечном счете скрепляющим элементом в отношениях на долгие годы. /5, 114/

Таблица 2
Уровни маркетинга отношений

Характеристика	1-й уровень	2-й уровень	3-й уровень
Главная связь	Финансовая	Социальная	Структурная
Степень индивидуального обслуживания	Низкая	Умеренная	От умеренной до высокой
Потенциальная поддержка конкурентного преимущества	Низкая	Умеренная	Высокая

Эбрат и Рассел (Abratt and Russel) выделяют следующие принципы маркетинга отношений:

1. МО делает упор на длительном взаимодействии, противопоставляемом отдельным транзакциям и, как следствие, на удержании потребителей против их привлечения.
2. МО имеет экономическое обоснование удержания потребителей, что включает нацеливание на прибыльных потребителей/потребительские сегменты.
3. В МО делается больший упор на качество, чем в традиционной концепции маркетинга.
4. Традиционный комплекс маркетинга ("4P") недостаточен для построения долгосрочных взаимоотношений с потребителем, поэтому МО оперирует расширенным комплексом маркетинга.
5. Важной составляющей МО является внутренний маркетинг.

На недостаточность традиционного комплекса маркетинга указывают и другие авторы (Мартин, Битнер, Мейдан, Льюис и др.). Они предлагают дополнительные составляющие, которые образуют законченный комплекс маркетинга для услуг. Наиболее признанной концепцией расширенного комплекса маркетинга является концепция "7P", предложенная Битнер и Бумс (Bitner, Booms). Помимо основных "четырёх пи", она включает следующие дополнительные элементы:

- physical evidence – материальную обстановку, в которой оказывается услуга;
- people – всех людей, присутствующих при оказании услуги, включая персонал и других потребителей;
- process – все процедуры, механизмы, виды деятельности, необходимые для оказания услуги. /21, 22/

Центральным понятием МО являются "взаимоотношения". По мнению Лилджандер и Стрэндивик (Liljander and Strandvik), "взаимоотношения" состоят из ряда эпизодов взаимодействия потребителя и компании, при этом приобретение услуги как минимум дважды является основным условием для возникновения взаимоотношений. Стробака (Strobaka) также отмечает, что взаимоотношения имеют место тогда, когда возникает серия взаимодействий между потребителем и компанией. Помимо этого, Бэрнс (Barns) показывает, что для наличия "взаимоотношений" необходимо, чтобы обе стороны воспринимали наличие таких взаимоотношений или чтобы

взаимоотношения воспринимались как обладание неким “особым статусом”. Он считает, что взаимоотношения характеризуются и другими свойствами, однако отсутствие указанных делает наличие взаимоотношений невозможным. Следовательно, взаимоотношения существуют в том случае, когда потребитель неоднократно вступает во взаимодействие с компанией, воспринимает наличие этих взаимоотношений, при этом обе стороны имеют обязательства друг перед другом, доверяют друг другу и нацелены на взаимовыгодное сотрудничество. /21, 23/

Учитывая вышесказанное можно сделать следующие выводы.

Основой маркетинга отношений является управление динамической сетью внутренних и внешних отношений. К первым относятся отношения в организации, ко вторым – отношения с поставщиками, заинтересованными лицами, окружением и даже конкурентами¹ (рис. 1).

Целью маркетинга отношений является создание эффективной маркетинговой системы взаимодействия.

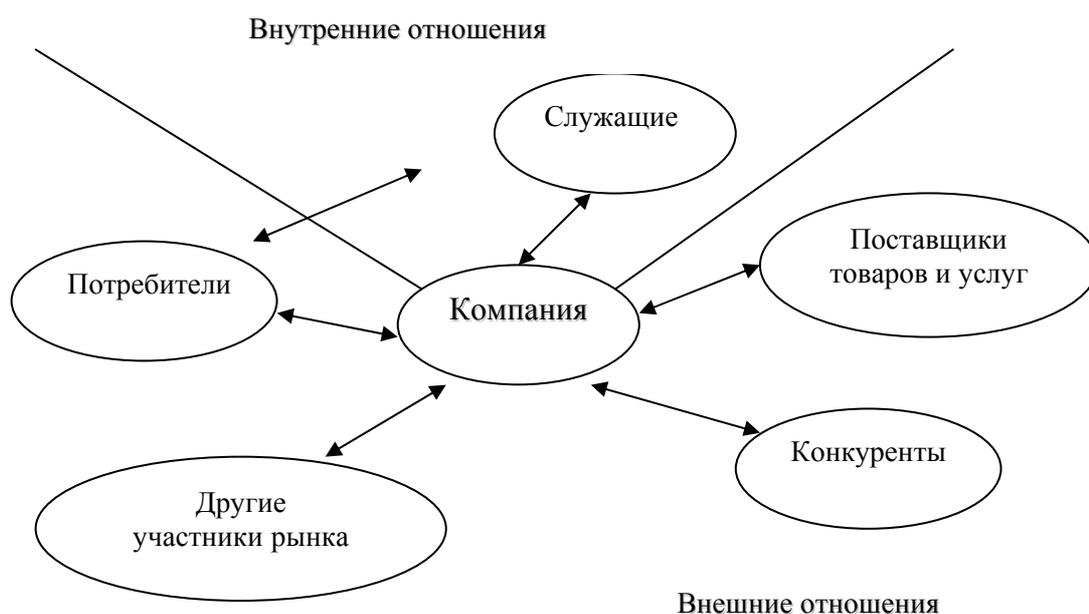


Рис.1. Сеть отношений в маркетинге отношений

Основными принципами маркетинга отношений являются:

1. Создание реального превосходства собственного предложения. Наличие совершенного товара или услуги является необходимым, но недостаточным условием для обеспечения реального превосходства над конкурентами. Необходимым является преимущество в самом процессе «предложения», которое достигается постоянной работой компании над вопросами изучения своих клиентов и чуткого реагирования на изменения их потребностей. В ходе ежедневной деятельности по изучению клиента и его потребностей акцент смещается с того «что предлагаем», на то «как предлагаем», то есть на создание атмосферы предложения.

2. Определение и ориентация на ключевых клиентов и создание индивидуального подхода к каждому клиенту. Маркетинг отношений полностью связан с взаимодействием компании с каждым потребителем – с созданием классической взаимовыгодной ситуации: компания добавляет ценность к повседневной жизни конкретного покупателя, а взамен получает его лояльность. Фактически фирмой должен быть выработан индивидуальный подход к каждому клиенту.

¹ Последняя группа взаимоотношений активно применяется в гостиничном и ресторанном бизнесе. В период избытка клиентов и невозможности разместить таковых собственными силами, предприятие предлагает разместить их конкуренту. Таким образом, поддерживается положительный имидж и повышается лояльность клиентов к гостиничному предприятию.

Однако если компания стремится удовлетворить всех потребителей, то она рискует не нравиться никому. Различные клиенты обладают разной ценностью для компании. Согласно принципу Парето: «20% покупателей приносит 80% дохода или 10% клиентов приносят 90% прибыли». Таким образом, важным является сегментация и ориентация деятельности компании на удовлетворение потребностей «правильных» клиентов и на расширение отношений с ними. При этом организация может и должна работать со всеми клиентами, однако режим «особых отношений» должен создаваться только для ключевых клиентов.

3. Завоевание лояльности клиентов. Компании необходимо относиться к клиентам как к постоянным активам и делать все возможное, чтобы сохранить и повысить ценность клиентов для фирмы за «период их жизни». Чем дольше клиент остается с фирмой, тем большую отдачу приносят отношения обеим сторонам: быстрее осознаются запросы клиента и организации, возникают взаимные уступки, рекомендации третьим лицам, участие в совместных проектах.

Лояльность – это чувство привязанности клиента к товарам, услугам, персоналу, обстановке и традициям фирмы, как результат его удовлетворенности. Различают фальшивую и настоящую лояльность: настоящая лояльность – это добровольная привязанность клиента к компании на долгий период, а фальшивая лояльность – привязанность к фирме, которая вызвана отсутствием выбора, и при появлении достойной альтернативы такие клиенты немедленно уходят к конкурентам.

Согласно принципам маркетинга отношений, задачей организации является управление планомерным ростом лояльности ключевых клиентов с одновременным повышением ценности отношений с данными клиентами для фирмы.

Суть вышеприведенного заключается в том, чтобы соотнести ключевых и лояльных клиентов и выбрать направление в развитии отношений: выстроить программы расширения отношений с «правильными» клиентами, подготовить программы сужения отношений с «неправильными» клиентам, которые отнимают силы и время компании, не давая ожидаемого эффекта взамен. Это становится актуальным в настоящее время. Руководители фирм, выбрав стратегию «клиент всегда прав», зачастую попадают в ловушку, когда менеджеры по продажам или поставкам не умеют отстаивать интересы компании, подстраиваются под клиента даже тогда, когда он «неправильный», не могут отказать клиенту так, чтобы он остался доволен, а фирма не потеряла бы свою выгоду. Первичным является структурирование клиентской базы, определение политики взаимоотношений с клиентами и поставщиками, по сравнению с обучением коммуникации, продажам и переговорам.

1.1.2. Маркетинг отношений и прямой маркетинг

Прямой маркетинг предполагает недифференцированную рассылку по списку имен и адресов, приобретаемых или арендуемых у агентства, о которых компания не знает почти ничего, за исключением того, что они, возможно, соответствуют заявленным агентству критериям. Компания не имеет никакого представления, заинтересованы ли эти люди в покупке ее товара.

В лучшем случае прямой маркетинг предполагает разделение списка на контрольные группы и применение различных креативных стилей и стимулов с целью найти ту волшебную формулу, что обеспечит наибольший процент откликов. Но даже лучшие проведенные таким образом кампании дают 1-2% ответов. /32, 31/

Как правило, потребители относятся к такому типу маркетинга отрицательно, так как вероятность того, что предлагаемый товар или услуга заинтересуют их в данный конкретный момент, крайне низка.

Однако, за последние 20 лет прямой маркетинг претерпел существенные изменения. На помощь ему пришла техническая революция, которая сделала возможным маркетинг отношений. Появление мощных компьютеров позволило использовать множество разных источников информации, точнее составлять адресные списки. Но, несмотря на это показатели отклика по-прежнему измеряются однозначными числами.

Учитывая все это, можно сделать вывод, что кампании прямого маркетинга, когда фирма ставит цель добиться увеличения продаж своих товаров актуальным потребителям, могут дать значительно высокий процент откликов.

Таким образом, прямой маркетинг – это рассылка информации о компании и ее услугах совершенно незнакомым потребителям, в отличие от маркетинга отношений, который

предполагает предоставление информации о товаре и услугах, тем клиентам, которые хотят ее получить и имеют представление о деятельности данной компании.

Прямой маркетинг обычно составляет часть инструментов маркетинга отношений, но действительно эффективным он становится только в том случае, когда применяется на глубоко личном уровне, т.е. с использованием информации о покупателе и с предоставлением ему необходимых сведений.

Так, в конце 1999 г. Barclays Bank объявил о новой инициативе по рассылке клиентам бюллетеня под названием «Quarterly Update», который содержит данные о всех услугах банка, которыми уже пользуется покупатель, а также конкретные рекомендации по новым продуктам и предложения по улучшению текущих способов управления финансами.

Ожидается, что «Quarterly Update» будет способствовать значительному приросту кросс-торговли. Бюллетень представляет собой идеальное средство для предложения дополнительных продуктов и услуг, так, чтобы покупатель видел их значимость и чувствовал, что к основному набору банковских услуг добавляется что-то новое, полезное. /32,32/

Банк использует новое программное обеспечение, позволяющее проследить отношения с каждым клиентом и найти способы их улучшения. Первоначально «Quarterly Update» получали клиенты банка, проживающие в центральных и восточных графствах Великобритании, а затем проект был автоматически распространен на всю страну, но только для тех клиентов, кто должным образом отреагировал на опытную программу. Остальные могут получать «Quarterly Update», если специально закажут его в своем отделении или по телефону.

1.1.3. Предпосылки возникновения маркетинга отношений, парадигма отношений

Маркетинг отношений базируется на парадигме отношений (**парадигма** – способ понимания), которая возникла как следствие необходимости дополнения предыдущих парадигм маркетинга.

Предпосылками парадигмы отношений послужили следующие события и выводы:

- Скандинавские исследователи выдвинули тезис о том, что поведение покупателей промышленных товаров определяет система длительных отношений с поставщиками.
- В США представители академической науки постепенно признают, что общепринятый транзакционный подход к маркетингу, основанный на постулатах микроэкономики страдает изъянами.
- Маркетологи сферы услуг пришли к выводу о том, что компании дешевле и легче сохранить существующего потребителя, чем найти нового. Исследования компании Coopers and Lybrand, показали, что большая часть заказов поступает от постоянных клиентов. Сместились акценты в работе с клиентами: если раньше фирмы уделяли основное внимание поиску новых заказчиков, то теперь они прилагают огромные усилия, чтобы удержать уже имеющихся.
- Изучение каналов распределения продемонстрировало, какую важную роль играют дружеские, а не враждебные отношения между покупателем и продавцом.
- Экономисты пытались объяснить, почему компании предпочитают поддерживать отношения с постоянными партнерами, пусть даже те предлагают продукцию по ценам более высоким, чем те, которые сложились на свободном рынке. О. Уильямсон показал, что, несмотря на более низкие цены сделок со случайными партнерами, общие затраты на их поиск и подготовку сделки значительно превышают расходы на поддержание связей с постоянными клиентами. В результате общая эффективность сделок с последними оказывается значительно выше.
- Производители, используя системы заказов и компьютерные сети, стремятся к дружеским отношениям с потребителями, сокращая расходы при прямой доставке товаров покупателям и складские издержки. Специальные исследования показали, что система эффективного ответа потребителю позволяет только в производстве и торговле продовольствием в США сэкономить около \$ 30 млрд.
- Ведение баз данных позволило маркетологам определить общие интересы марки и потребителя. Компания General Motors выпустила специальные кредитные карточки для своих реальных и потенциальных клиентов. Компания Ford начала издание собственного журнала (Ford Magazine) тиражом 650 тыс. экземпляров.

- Китайские компании всегда делали ставку на отношения. Слово «guanxi» (деловые отношения) вошло в обиход совсем недавно, но сама идея о том, что бизнес должен основываться на дружеских отношениях, значительно старше. На Западе же принято, что дружба дружбой, а служба службой. Поэтому европеец, отдавая предпочтение в бизнесе другу, чувствует себя неловко; китайцы же, наоборот, чувствуют себя неудобно, когда они этого не делают. /1, 309/

Появление парадигмы отношений и маркетинга отношений меняет образ маркетингового мышления и дополняет предыдущие парадигмы. Сравнительный анализ неоклассической, «конфликтной» парадигм и парадигму отношений представлен с таблице 3.

Таблица 3
Сравнительный анализ маркетинговых парадигм

Неоклассическая парадигма	Конкурентная парадигма	Парадигма отношений
<p>Сбыт рассматривается как функция маркетинга-микс</p> <p>Ориентирует маркетологов на показатели объема сбыта и др. результаты хозяйственной деятельности за некоторый краткосрочный период и не рассматривает долгосрочные последствия маркетинговых мероприятий.</p> <p>Концентрирует внимание на альтернативных уровнях маркетинга-микс, т.е. на шагах предпринимаемых самой компанией, а не ее конкурентах.</p> <p>Утверждает, что люди делают рациональный выбор, руководствуясь исключительно рассудочным анализом информации.</p> <p>Считает, что самым важным доводом для человека, который стоит перед выбором является цена.</p>	<p>Основное внимание уделяется конкурентной борьбе.</p> <p>Рынок характеризуется с точки зрения конкурентной борьбы.</p> <p>Основным показателем успеха компании является ее доля на рынке.</p>	<p>В основе маркетинга – взаимовыгодный обмен и сотрудничество сторон, а не конкуренция.</p> <p>Конкуренция играет второстепенную роль. Она позволяет потребителю сделать выбор, стимулирует производителей к экономии и нововведениям.</p> <p>Рынок – это система «обремененных стоимостью отношений», объединяющих марку и потребителя на всех уровнях каналов распределения, включая конечных пользователей.</p> <p>Долгосрочные отношения уменьшают риск при совершении сделок и таким образом становятся выгодными для обеих сторон.</p> <p>Установление прочных связей зависит не столько от суммы расходуемых при этом денег, сколько от проявленного сторонами внимания.</p>

Вопросы для самопроверки:

1. Дайте определение маркетинга отношений? Каково его отличие от прямого маркетинга?
2. Каковы основные принципы маркетинга отношений?
3. Для чего важно различать фальшивую и настоящую лояльность?
4. Означают ли принципы маркетинга отношений прекращение отношений с «неправильными» клиентами? Раскройте ответ.
5. Охарактеризуйте предпосылки возникновения парадигмы отношений?
6. В чем различие между парадигмой отношений, неоклассической и «конфликтной» парадигмами?

Глава 1.2. Внутренний маркетинг

Важным аспектом маркетинга отношений является управление внутренними отношениями, т.е. отношениями с собственным персоналом. Именно персонал организации является тем ценным активом, который создает имидж компаний и может увеличить стоимость марки.

1.2.1. Понятие «момента истины» и «внутреннего момента истины»

Плохое обслуживание вызывает большую реакцию, чем хорошее. Согласно исследованиям, если клиента обслужили хорошо, он об этом расскажет пятерым; если же клиент получил отрицательный опыт, он сообщит об этом десяти. При этом распространение положительного опыта происходит труднее. Несколько отрицательных моментов могут испортить массу положительных. Поэтому важно найти и правильно отреагировать на те моменты в организации, в которых создается впечатление о ее деятельности.

Согласно Ричарду Норманну из школы менеджмента услуг – ключевым компонентом высокой конкурентоспособности всех компаний являются мероприятия по мобилизации творческой активности коллектива. Он ввел термин «момент истины».

«Момент истины» - это момент встречи клиента с компанией, при котором у клиента складывается собственное «истинное» представление о компании.

Момент истины наступает тогда, когда служащий и клиент вступают во взаимодействие. Последствия данной встречи не поддаются влиянию со стороны компании. Навыки, **мотивация** и умения, используемые представителями фирмы, с одной стороны, ожидания и поведения клиента – с другой стороны, создают процесс предоставления услуги.

Идею Норманн заимствовал у тореадоров, которые использовали этот термин, чтобы описать момент, когда тореадор стоит перед быком на ринге. Точно также, ошибка, допущенная служащим, или непредвиденная просьба клиента может закончиться тем, что он не будет удовлетворен обслуживанием. /16, 338/

Компания должна иметь штат, который в состоянии хорошо выполнять задачу в «момент истины». Менеджеры должны удостовериться, что служащие знают свои товары и услуги и полагают, что они имеют высокую потребительскую ценность.

Однако, помимо правильного построения отношений с клиентами, фирме немаловажно правильно строить отношения со своим персоналом, ее ключевым активом. Здесь также имеют место моменты истины – внутренние моменты истины.

Внутренний «момент истины» – это момент встречи служащего с компанией (сослуживцами, менеджерами), при котором у него складывается впечатление о компании. Внутренний момент истины влияет на дальнейшее поведение служащего и его желание работать в данной компании.

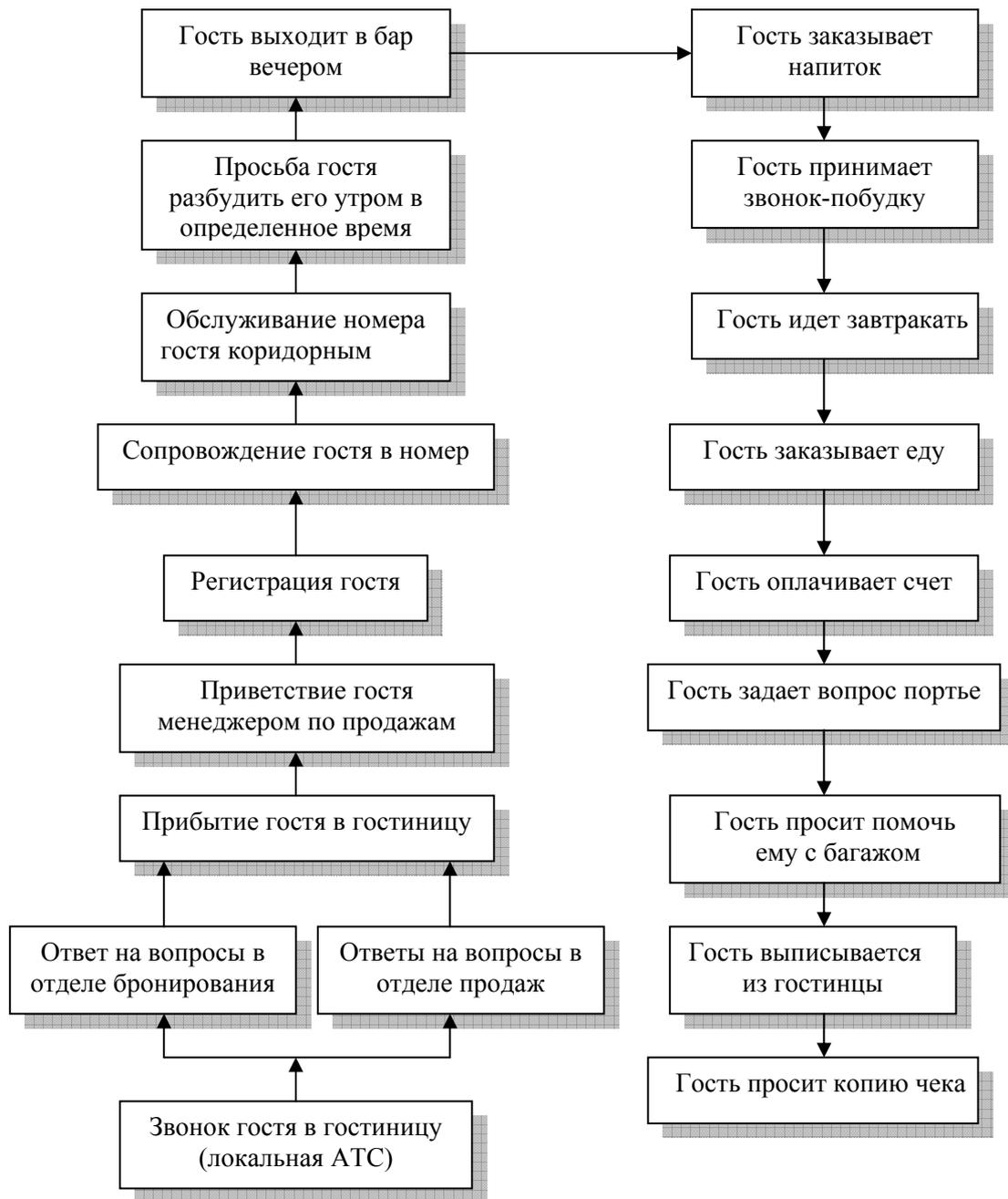


Рис. 2. Дерево «момент истины» гостиничного предприятия «Ритц Карлтон» /41, 110/

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. 2.

1.2.2. Типы поведения служащих

Поведение работников фирмы по отношению к клиентам является главным объектом внимания управленческого персонала, особенно топ-менеджеров. Важно добиться, чтобы каждый в фирме хорошо осознавал, какие его поступки могут разладить отношения с клиентом, а какие

улучшить, сохранить, закрепить. Маркетинговая культура поведения работников «выращивается» отсюда.

Руководство фирмы должно стремиться к тому, чтобы нормы поведения работников ориентировали бы их на уважение запросов клиентов. Это формирует такой интересный социально-психологический феномен, как «клиентурный» тип поведения работников в «горячих точках» (моментах истин). Он возникает на определенной фазе развития фирмы, когда она перемещается к концепции маркетинга отношений.

Очень важным является поведение сотрудника фирмы при контактах с клиентом. Когда он входит в ваш офис, необходимо прежде всего создать атмосферу радушия, заботы и доброжелательности. Здесь важны профессионализм, такт и вежливость. Если вы встретите его приветливой улыбкой, предложите чашку кофе или чая, зададите несколько нейтральных вопросов, то сформируете определенный позитивный настрой, покажете, что в вашей фирме рады видеть клиентов. Кроме того, это даст время оценить партнера и выбрать нужное направление беседы.

Очень важную роль играет и то, что вы скажете о вашей фирме, как ее представите, сошлетесь ли на авторитетные коммерческие организации, которые имеют дело с фирмой, или умолчите.

Затем необходимо предоставить клиенту возможность досконально познакомиться с товаром, который его интересует. Важно ориентировать его на пользу товара, сделать так, чтобы у него создалось впечатление об исключительности и незаменимости товара, но не скрывать недостатки.

Самый щекотливый вопрос – это вопрос установления цены. Ценовая политика фирмы должна быть дифференцирована. Например, хорошо, если есть система скидок (для постоянных клиентов, сезонные скидки, за количество товара и др.). Но лучше вначале предложить клиенту ваш вариант цены, поскольку он может оказаться приемлемым. Если клиент категорически возражает, то можно смягчить условия, дать ему понять, что вы входите в его положение. Если клиента волнует долгий срок поставки, а для вас это единственно возможный вариант, попытайтесь найти компромисс.

Финал переговоров очень важен. Если клиент после всего, что вы ему предложили, будет колебаться, то предложите ему пробную партию: он сам опробует товар на рынке, исследует спрос и сможет убедиться в ваших деловых качествах, честности и надежности.

Структура «клиентурного» поведения включает следующие действия:

- учет состава и однородности покупателей;
- предложение товаров по ценам меньшим, чем у конкурентов;
- продажа товаров в удобных расфасовках, в комплектах и наборах;
- введение оригинальных сервисных услуг;
- проведение тщательно продуманное справочно-информационной политики (инструкции, описания, схемы, адреса и телефоны гарантийных мастерских и фирм, деятельность которых связана с приобретаемым товаром — ремонтных фирм);
- обеспечение дизайна торгового помещения, соответствующего образу товара;
- предоставление скидок постоянным покупателям и оптовикам;
- введение новых форм торговли (например, выездная торговля, участие в ярмарках, торговля по заказам и т.п.);
- постоянное расширение ассортимента, с обновлением товаров;
- контроль соблюдения соответствующих норм поведения работниками фирмы (постоянный поиск нового, изучение запросов клиентов и их корректировка).

«Антиклиентурное» поведение может проявляться по двум направлениям. В первом случае клиента могут оттолкнуть такие ситуации:

- оговоренная ранее по телефону цена изменяется, когда клиент появляется в офисе;
- невыполнение принятых на себя обязательств;
- плохо выполненная фирменная символика и изображение ее на некачественном товаре;
- плохая упаковка, хотя качество товара хорошее;
- реклама гораздо хуже качества товара;
- обман при описании потребительских свойств товара;
- отсутствие сервиса при продаже товаров, которым он явно необходим;
- отсутствие именных и обозначительных табличек на дверях в офисе. /17, 124/

Во втором случае клиента отталкивают сами сотрудники: вместо того чтобы проявить интерес к клиенту, от него стараются отделаться; в устном или телефонном разговоре чувствуется спешка; клиента просят перезвонить, не объясняя, почему, или не дают необходимую информацию.

Когда вместо живого человека (сотрудника фирмы) клиент слышит голос автоответчика, это блокирует обратную связь. При личных контактах у него возникает неприязнь, если задаются упреждающие вопросы или даются заранее заготовленные ответы, которые бывают односложны, без «расшифровки». Клиентам не нравится, когда сотрудники ссылаются на занятость, долго ищут информацию или не владеют ею в полной мере, а то вообще отказываются давать ее.

Но возможны и такие ситуации, которые могут и привлекать клиента, и настораживать его. В этих ситуациях возникает «псевдоклиентурный» тип поведения. Его сущностью является преувеличенно внимательное отношение к клиенту. Это поведение характеризуется определенными социально-психологическими признаками, которые порождают у клиента своеобразные переживания. Чересчур радостное оживление при его появлении может вызвать подозрение, что в фирму редко обращаются. Настораживает клиента и слишком шикарная обстановка в офисе.

Когда клиента слишком активно, напористо уговаривают, он начинает думать, что фирме необходимо «спихнуть товар». Раздражает также настойчивая реклама и откровенное заискивание. Это вызывает у клиента чувство неловкости, связанности. Когда клиента постепенно втягивают в эмоциональную обстановку покупки, когда рациональная взвешенность пользы товара и его цены сглаживается, у него возникает ощущение, что ему готовят какую-то психологическую ловушку.

Поведение работников фирмы по отношению к клиентам может быть эффективным в том случае, когда продавец товара умело «гасит» возражения клиента по цене. Это «ключевой» момент «клиентурного» поведения.

Существуют некоторые варианты ценовой политики. Например, продажа товара осуществляется путем проведения презентаций, на которых наглядно демонстрируются его возможности и преимущества. Это вызывает интерес, переключая внимание потенциальных покупателей с цен на потребительские свойства товара. Клиент, уже заинтересованный комплексом преимуществ и ощущая высокую ценность товара, менее болезненно реагирует на цену.

Ценовая политика фирмы в управлении клиентурой может предусматривать различные схемы оплаты:

- закупка и оплата по частям;
- доукомплектация оборудования, уже имеющегося у клиента, что будет стоить дешевле;
- уменьшение цены заказа за счет бартерных сделок. /17, 126/

Однако бывает ситуации, когда покупательское поведение клиентов реагирует не на сниженные цены, а наоборот, на высокие. Поведение работников фирмы по отношению к клиенту оказывается в этом случае весьма своеобразным.

Так, например, в одной из фирм именно высокая цена услуг оказывается необходимым условием привлечения «солидного» клиента. Но она подтверждается высоким профессионализмом работников, их оперативностью, адресностью и уникальностью услуг. «Клиентурное» поведение работников фирмы проявляется в данном случае как обоснование высокой цены. Применяются такие вербальные приемы стимуляции покупательского поведения:

- «Наш портфель заказов и так уже перегружен. Мы подумаем и дадим вам ответ».
- «Посмотрите, какую работу мы выполнили. И кто был заказчиком! Знаете, сколько они нам заплатили? В два раза больше того, чем предлагаете вы».
- «У нас каждый сотрудник — ас в своем деле. Представляете, с какой командой вы могли бы работать?»
- «Наша фирма связана заказами со многими солидными организациями. Например...».
- «Мы очень внимательно подходим к каждому заказу, прежде чем окончательно соглашаемся».

Если «клиентурное» поведение работников фирмы проявляется как строго избирательное («Нас выбирают потому, что наши требования к самим себе очень высоки. Но и мы имеем основания выбирать только таких клиентов, которые тоже на высоте»), то получается, что, поднимая планку профессионализма работников, фирма не столько привлекает клиентов, сколько отсеивает их. Этот парадокс избирательного «клиентурного» поведения в маркетинговой ориентации фирмы отражает прежде всего осознание ее персоналом собственной значимости.

«Клиентурное» поведение означает проявление оптимальных режимов делового общения работников фирмы с клиентом. Стратегическое направление такого поведения предполагает

организацию службы сервиса, которая уже сама по себе притягивает клиента. Поэтому сервисная служба является индикатором «клиентурного» поведения в маркетинговой ориентации фирмы.

Многомерную структуру всех типов поведения работников фирмы по отношению к клиенту можно представить так, как изображено на рис. 3. В фирмах могут быть и совмещенные варианты типов поведения — гибридные их проявления.

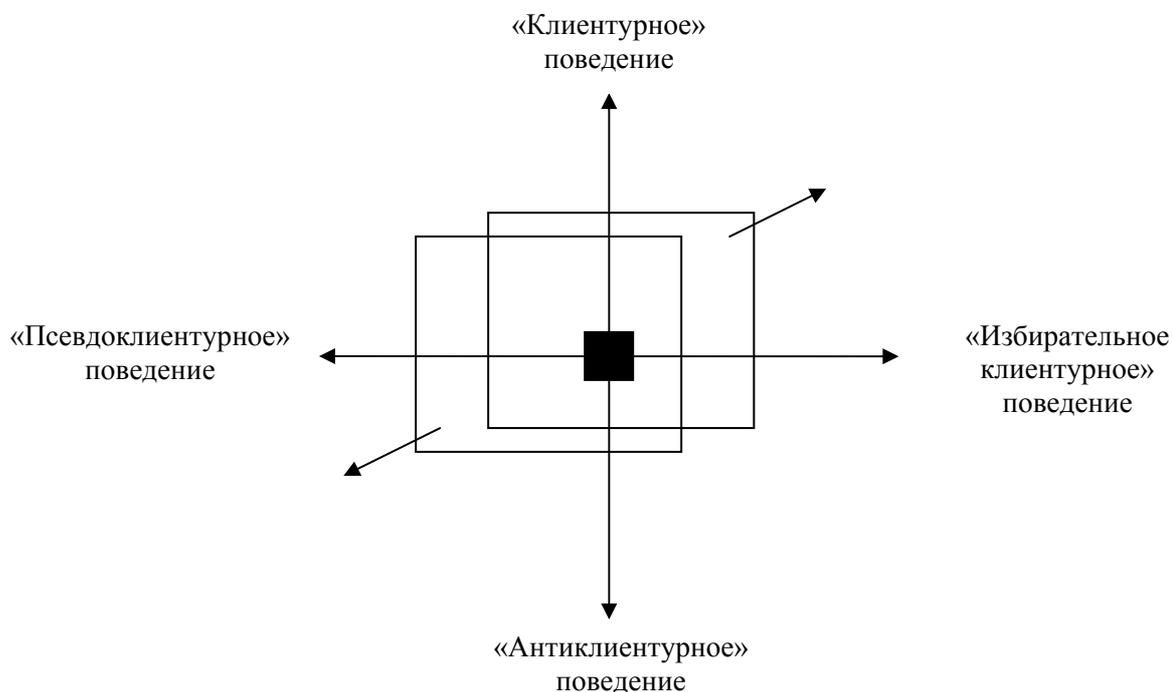


Рис. 3. Типы поведения служащих по отношению к клиенту /17, 126/

Управление сервисным обслуживанием клиентов отрабатывается фирмой в процессе изучения их запросов. Именно содержательная обратная связь с клиентами помогает сформировать эффективное «клиентурное» поведение работников фирмы в «точках» покупки. Вот, например, как работает маркетинговая служба сервисного обслуживания клиентов в одной из солидных фирм.

Вся продукция, предназначенная к продаже, проверяется на специальных стендах, где контролируются свойства изделий. У технически сложных перед продажей проверяются на работоспособность имеющиеся в их составе электронные блоки управления и движущиеся части. Для каждого типа изделий разработаны подробные и понятные инструкции. В течение 24-месячного гарантийного срока (со дня продажи товара) сервисная служба осуществляет бесплатную замену товаров, потерявших свои потребительские свойства, за исключением случаев неправильной эксплуатации. По желанию потребителя замена изделий производится на месте их установки специально обученным персоналом. Каждому покупателю сложных изделий предлагается ежемесячное профилактическое обслуживание силами персонала фирмы. В течение всего послегарантийного срока эксплуатации изделий обеспечивается продажа материалов для их обслуживания с 20-процентной скидкой. Осуществляется информационная поддержка потребителей. По специально выделенному телефону потребители получают консультации по всем вопросам эксплуатации и могут высказать любые претензии.

Для того чтобы формировать «клиентурное» поведение сотрудников коммерческой фирмы, важно создать команду единомышленников, которая могла бы стать прообразом новой организационной среды. Например, на заводе АО «Чувашкабель» общим собранием акционеров был избран новый директор, который включился в программу выхода завода из кризиса, разработанную московскими консультантами фирмы «Конверс консалтинг». В коммерческий центр службы маркетинга были приняты 30 молодых специалистов, которым директор поставил задачу: «Продавать все, что завод произвел!» Уже через месяц объемы продаж были перевыполнены, а через полгода увеличены в три раза. Это было достигнуто следующим образом: молодые люди, пришедшие на завод после университета, сначала работали... секретарями и приобретали опыт «клиентурного» поведения. Зато анкетированные в конце года клиенты были удивлены переменами в бывшем отделе сбыта: его работа полностью перестроилась. Сами работники коммерческого центра считают, что совершенству в сфере маркетинга нет предела.

Ежедневно после работы они отработывают тактические варианты «клиентурного» поведения, корректируя стратегию продаж в проблемных группах. /17, 128/

Таким образом, создаются культурные образцы поведения, которые задают маркетинговое видение всем работникам коммерческих организаций.

1.2.3. Структура внутреннего маркетинга

Внутренний маркетинг – это маркетинг, направленный внутрь фирмы, на ее служащих.

Цель внутреннего маркетинга состоит в том, чтобы помочь служащим предоставить клиенту удовлетворяющие его услуги. Его работа строится так, чтобы служащие на всех уровнях организации, осуществляя свою работу, осознавали, что их различная деятельность и состояние окружающей среды формируют сознание клиента.

Внутренний маркетинг включает следующие элементы:

(1). Введение культуры обслуживания.

Организационная культура – это система ценностей и убеждений, которая дает членам организации понимание ее задач и обеспечивает их правилами поведения в ней. Она может быть высокой и низкой. Высокая организационная культура определяет поведение служащих, она дает им чувство цели и заставляет их хорошо относиться к своей компании. Служащие знают, чего их компания хочет достичь и как они в этом должны ей помочь.

Культура обслуживания – это культура, направленная на обслуживание клиента на основе определенных правил, процедур, системы поощрений и действий. /16, 340/ Она, в свою очередь, также подразделяется на низкую и высокую. Высокая культура обслуживания побуждает служащих в своих действиях ориентироваться на клиента и является первым шагом к развитию организации, ориентированной на запросы клиента. При низкой культуре обслуживания служащие фирмы, слабо соблюдают или совсем не соблюдают обычных норм и ценностей обслуживания, они часто руководствуются в своей работе политикой компании и инструкциями руководства, которые могут и не требоваться для качественного обслуживания клиентов.

Программа внутреннего маркетинга требует строгих обязательств от самих управленцев у руководства фирмы. Организационная культура фирмы должна поддерживать и внедрять высокую культуру обслуживания. Если руководство ожидает положительного отношения служащих к клиенту, оно должно также положительно относиться как клиенту, так и служащему.

В компании, обладающей высокой культурой обслуживания, организационная структура должна быть ориентирована вниз, т.е. работа каждого сотрудника направлена на то, чтобы как можно лучше обслужить клиента.

(2) Развитие маркетингового подхода к управлению кадрами.

а) Менеджеры должны применять принципы маркетинга, для привлечения и сохранения хороших служащих. Специалисты по маркетингу могут с помощью методов маркетинга исследовать рынок служащих, выбирая лучшего из них для своей фирмы и разрабатывая комплекс маркетинга для воздействия на них. Должна развиваться реклама в отношении перспективного найма, фирме необходимо выстраивать свой положительный имидж для существующих и будущих клиентов. Затраты на привлечение новых кадров больше, чем на удержание имеющихся.

б) Процесс найма сотрудников должен означать и иметь в результате набор служащих, ориентированных на обслуживание клиентов.

Например, компания Swissair тщательно отбирают кандидатов для приема на работу и проводят с ними специальные персональные беседы-интервью. В частности, кандидаты подвергаются 5-6-часовому отбору. Затем авиалинии утруждают для успешных претендентов испытательный срок в течение трех месяцев. Они много сил и средств вкладывают в каждого кандидата, потому что понимают, что лучше тратить деньги на правильный выбор служащего, чем пытаться потом исправить ошибки, вызванные его плохой работой. /16, 347/

Disney World дает право лучшим сотрудникам выбирать будущих служащих. Им даются три недели обучения, чтобы потом заняться отбором. После этого обучения они направляются для проведения 45-минутных интервью, чтобы выбрать потенциально лучших новых служащих.

Эффективная программа внутреннего маркетинга требует тесного сотрудничества между отделом маркетинга и управлением кадрами, ключевыми областями которой являются найм и обучение кадров, помимо этого служащие должны уметь работать в команде.

К примеру, в ресторанах, применяющих внутренний маркетинг, для повышения культуры обслуживания сотрудники могут полностью заменять друг друга. Служащие, которые видят, что клиент в чем-либо нуждается, обслуживают его, даже если это не входит в их прямые обязанности.

в) Для эффективной работы служащие должны быть изначально ознакомлены с основными управленческими кредо (взглядами, убеждениями) компании и получить необходимые знания о представляемых клиенту товарах и услугах. В дальнейшем служащие должны периодически получать информацию своей компании: ее историю, текущее состояние дел, миссию и ее видение.

г) В компании должны функционировать программы непрерывного обучения. Процесс обучения должен быть непрерывным и стать частью работы каждой компании, поскольку удовлетворенность служащего своей работой, его чувство сопричастности в решении основных задач фирмы и безопасности в работе повышают степень удовлетворенности клиента. В результате обучения служащие приобретают чувство гордости за принадлежность фирме и удовлетворение от своей работы, что способствует лучшему обслуживанию клиентов.

(3) Распространение маркетинговой информации среди служащих.

Чаще всего наиболее эффективное общение с клиентами осуществляется через служащих, непосредственно занятых в их обслуживании (могут предложить дополнительные услуги; имеют возможность предупредить возникновение тех или иных проблем для клиента).

Компания стимулирования спроса и предложения продаж, задуманная, чтобы создать интерес у потребителей и повысить уровень сбыта, может дать обратный результат, если служащие не вовлечены в ее планирование и выполнение соответствующих задач.

Персонал фирмы должен быть информирован относительно продвижения продаж и стимулирования спроса; должен знать о мерах продвижения сбыта и новых товаров и услуг от руководства, а не из рекламных объявлений, предназначенных для внешних клиентов.

Руководитель любого уровня должен понимать, что служащие наблюдают за его реакцией на ту или иную ситуацию и изучают его поведение. Менеджер, который подчеркивает важность коллективной работы служащих, выступающих как одна команда, может укрепить принцип групповых работ. Проявляя интерес к работе служащих, поддерживая их, зазывая служащих по именам, обедавая в кафетерии с ними, менеджер заслуживает доверия к своим словам.

Регулярные контакты между руководством и служащими необходимы как в виде коллективных задач, так и в форме регулярных индивидуальных бесед. Каждый служащий, непосредственно контактирующий с клиентом, обслуживает сотни клиентов.

Служащие должны получать информацию о новых товарах (услугах) и их модификации, о маркетинговых мероприятиях и изменениях в процессе обслуживания. Прежде чем рекламные объявления появятся в средствах массовой информации, компания должна разъяснить суть этих объявлений своим служащим. Менеджеры должны также объяснить им цель соответствующей рекламной компании и ее значение.

(4) Введение системы наград и поощрений.

Служащие должны знать, как работать эффективно. Общение с сотрудниками должно быть направлено на то, чтобы дать оценку выполненной ими работы. Программа внутреннего маркетинга включает стандарты обслуживания и методы оценки, определяющие, насколько хорошо организация отвечает этим стандартам. /16, 358/

Чтобы достичь ориентированных на клиента служащих, необходимо найти способы замечать их хорошее обслуживание, вознаграждать и поощрять их для лучшей работы.

(5) Выработка у служащих способности справляться с нетипичными ситуациями

Нетипичная ситуация – это уникальная просьба, предложение клиента, с которыми служащие, как правило, сталкиваются впервые.

Искусная программа внутреннего маркетинга должна быть направлена на воспитание служащих, которые должны уметь брать на себя ответственность в неординарных ситуациях. Одно из преимуществ программы внутреннего маркетинга – обеспечение служащих правильным отношением, знаниями, навыками общения и полномочиями, необходимыми для работы в необычных ситуациях. Руководство должно давать служащим полномочия принимать решения, чтобы помочь клиенту справиться с его проблемами.

Вопросы для самопроверки:

1. Почему служащие называются внутренними потребителями (клиентами)?
2. Что такое культура обслуживания? Почему это составляет требование программы внутреннего маркетинга?
3. Назовите и охарактеризуйте типы поведения служащих в организации?
4. Обсудите возможные пути использования технологии маркетинга при решении вопросов управления персоналом.
5. Каковы преимущества разъяснения рекламных компаний служащим, прежде чем они появятся в средствах массовой информации?
6. Методы решения необычных ситуаций способны отличить высококласные организации от ряда посредственных компаний. Верно ли это утверждение.

Глава 1.3. Сущность управленческих отношений в организации

1.3.1. Модели управленческих ориентаций

Поскольку руководители компании являются организаторами отношений в компании, важно выяснить какую роль они играют в организационном поведении.

Управленческие отношения формируются руководителем в сфере его воздействия (власть) и в «поле» его влияния (авторитет). Помимо этого, руководитель попадает в объективно возникающие управленческие отношения ответственной зависимости, которые формируются между подразделениями (горизонтальные), между службами различных иерархических уровней (диагональные), между вышестоящими и нижестоящими руководителями (вертикальные). /17, 90/ Поскольку любая организация представляет собой сеть управленческих отношений на данных уровнях, управленческие отношения составляют основу организационного управления.

Управленческие отношения в организации проявляются как формализованные и персонализированные, взаимодополняя друг друга.

Суть организационного управления заключается в том, чтобы найти их оптимальные сочетания на разных стадиях развития фирмы.

Сочетания формализованных и персонализированных структур управления в фирме можно изобразить графически, на основе измерения шести типов управленческих ориентаций руководителя (Рис. 4).

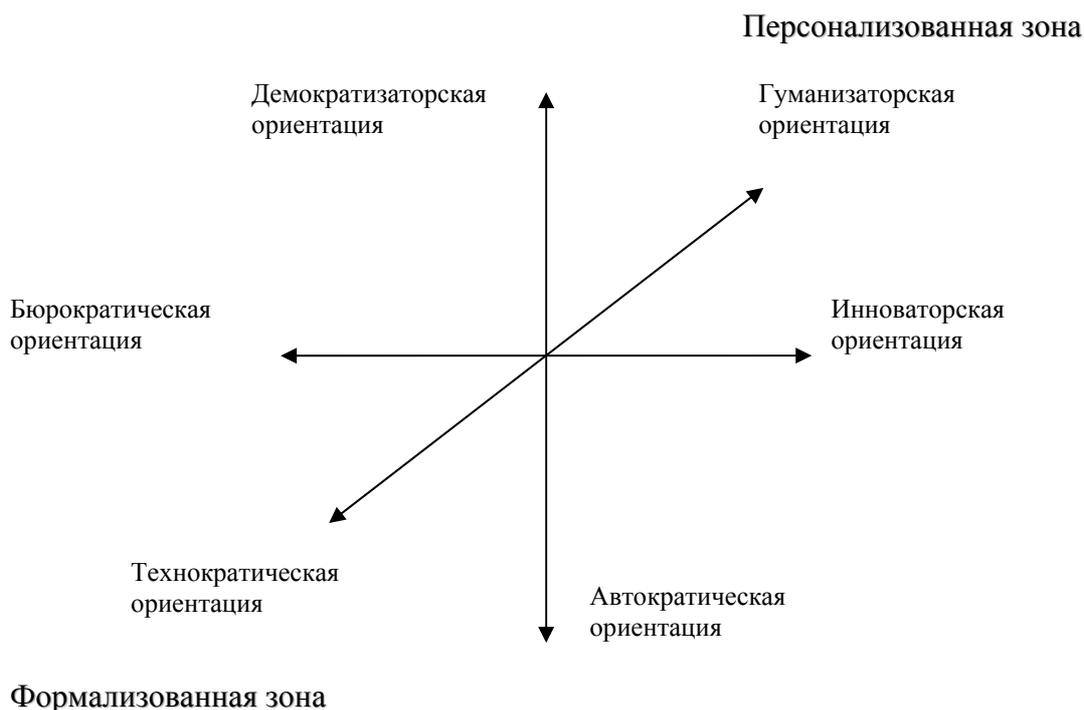


Рис. 4. Схема управленческих ориентаций

Формализованные управленческие отношения (односторонние способы воздействия) могут быть:

- Автократическими – когда работники подчиняются воле руководителя;
- Технократическими – когда работники подчиняются производственному процессу;
- Бюрократическими – когда работники подчиняются организационному порядку в ущерб деятельности компании.

Персонализированные управленческие отношения могут быть:

- Демократизаторскими – руководитель постоянно учитывает мнение работников в корректировке рабочего процесса;
- Гуманизаторскими – руководитель уважает человеческое достоинство работников;
- Инноваторскими – руководитель предоставляет свободу творчества работникам, организует внедрения инициативных предложений. /17, 92/

Проанализировав «замеры» двух конфигураций на шести шкалах, можно сказать, что точки на них выражают две прямо противоположные модели. Формализованные структуры управления ориентируют руководителя на жесткие требования, а работников – на подчинение этим требованиям. Персонализированные структуры управления ориентируют руководителя на мягкие требования, а работников – на самостоятельность в решении деловых проблем.

Формализованная структура управления выполняет понуждающую функцию, поскольку включает работников в организацию на основе необходимых требований, заставляя их подчиняться. Персонализированная структура выполняет стимулирующую функцию, поскольку вовлекает работников в самоорганизацию на основе раскрытия их способностей в деле.

Точки на шкалах могут отражать в конкретной управленческой политике различные конфигурации, фиксируя те или иные конфигурации. Важно понимать каковы предпочтения руководителей на различных стадиях развития фирмы, когда следует точно решить: при каких условиях следует жестко включать работников в производственную организацию, а при каких необходимо постепенно вовлекать в ее деятельность, когда заставлять, когда заинтересовывать, когда использовать понуждающую стратегию, когда – стимулирующую.

Бюрократическая ориентация обнаруживается в сильной заорганизованности работников, которая уводит их от решения конкретных деловых проблем. Возникает феномен псевдодела и

псевдоработы. Все понимают, что так работать нельзя, но работают. Бюрократизм – подчинение в ущерб делу. Он проявляется в разрастании управленческого аппарата, усложнений принятия управленческих решений, увеличение количества совещаний, передаче возникающих проблем из одного отдела в другой, откладывании окончательных управленческих решений и т.д.

Бюрократическое проявление может разрушить фирму, если руководитель опоздает с принятием кардинальных инновационных решений.

Технократическая ориентация выражается как крайнее проявление такого вовлечения работников в производственный процесс, когда они оцениваются только с точки зрения исполнителей рабочих функций. Возникает феномен технологизации социальных процессов, которые подчиняются под жесткие дисциплинарные схемы. /17, 94/ Носителями технократических проявлений становятся руководители с ярко выраженным инженерным мышлением, которое переносят свое видение технико–технологических процессов на работников, упрощая понимание различных проблем. У руководителя обнаруживается в детализации управленческого труда.

Руководитель технократического труда постепенно «сползает» к решению мелких проблем и начинает «тонуть» в текущих вопросах. У такого руководителя может быть упрощенное представление о содержательности управленческого труда, трудности с делегированием полномочий с управленческим взаимодействием по «горизонтали» на уровне межличностного общения. Разрешением проблемы для технократического руководителя может быть перемещением по горизонтальной цепи должностей, где он получил бы опыт работы в различных подразделениях.

Автократическая ориентация проявляется тогда, когда в поведении руководителя усиливается тенденция подчинить работников своей воле вопреки их интересам. Возникает синдром власти. Авторитарный стиль руководства становится привычным в тех случаях, когда руководитель совмещает роли собственника, предпринимателя и менеджера. Возникает конфликт между этими тремя базовыми ролями и преодолевается путем подавления роли менеджера ролью собственника и ролью предпринимателя. Авторитаризм проявляется в амбициозном доминировании единоначалия, в единоличном принятии решений, в навязывании своего мнения, в категоричности, грубости, жестокости критики и т.д. Не терпит критики по отношению к себе. «Я – образ» руководителя одиночки встречается довольно часто. Руководитель может оказываться в атмосфере недоброжелательности и не сможет эффективно руководить фирмой.

Гуманитарная ориентация руководителя проявляет себя в случаях, когда он видит в работниках «большую семью», использует их деловые и личные качества для профессионального роста, относится к ним как к главному ресурсу производства, видит, прежде всего, творческие способности служащих. Такой руководитель помогает работникам решать и их личные проблемы, ценит межличностные отношения больше, чем деловые. Зачастую такой руководитель относится к работникам лучше, чем они того заслуживают.

Демократизаторская ориентация проявляется тогда, когда руководитель отслеживает и «обратные связи» работников, чтобы лучше скорректировать управленческие ситуации. Такой руководитель выслушивает не только мнение узкого круга лиц, но и так называемых низовых работников. Руководитель поощряет свободный обмен мнениями на совещаниях и собраниях, стараясь учитывать их в своих решениях. Такой руководитель умеет обеспечивать компромиссные пути решения проблем при оценке баланса интересов, но увлекаясь групповым обсуждением проблем, наращивает либерализм в управленческих решениях.

Инноваторская ориентация проявляется в тех случаях, когда руководитель поддерживает нововведения работников, накапливает инициативные предложения, предоставляет необходимые полномочия их инициаторам, создает творческую обстановку для постоянного обновления. /17, 96/ Иногда руководитель, навязывая нововведения работникам, внедряет их без учета преодоления психологических барьеров.

Однако возможны и крайние варианты демократизаторских, технократических и инноваторских ориентаций. Сверхперсонализированность управленческих ориентаций оборачивается, в конечном счете, потерей управляемости и растворением ответственности. Крайне формализованные отношения могут привести к конфликтам и уходу служащих.

Управленческие ориентации формируются в зависимости от определенных факторов. Бюрократическая концепция руководителя формируется в зависимости от обстоятельств деятельности организации, технократическая – от профессиональной сферы деятельности, автократическая – от типа личности и приобретенного жизненного опыта.

Делая акцент на персонализированных отношениях управления, важно не разрушать служебную дистанцию руководителя со своими подчиненными. Руководителю нужно

поддерживать оптимальное сочетание противоречивых управленческих отношений. С другой стороны, управленцу нельзя попадать под влияние суперформализованного управления, когда бюрократические, технократические и автократические ориентации руководителей подавляют источники роста организации, способствуют возникновению «кризисных точек» в организации и затрудняют разработку вариантов их преодоления.

В организации возникают разные микромоделли управленческих отношений, важно правильно их определить, а также задать нужное направление для достижения эффективной работы предприятия. Так, несомненно, необходим бюрократический подход к взаимоотношениям с сотрудниками при приеме на работу, как и автократический - в кризисной ситуации.

Руководитель должен быть способен раскрыть свой организационный потенциал так, чтобы подчиненные могли, с одной стороны, исполнять задания качественно и в срок (исполнительное поведение), а с другой – творчески осмысливать деловые ситуации (инициативное поведение). Оптимизация этого сочетания и оказывается главным направлением в поиске и реализации поведенческих ресурсов руководителя.

1.3.2. Власть и влияние в организации: понятие, формы, тактики использования

Инструментами построения эффективных отношений внутри организации являются власть и влияние. Власть – это возможность влиять на поведение других. Влияние – любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. /25, 514/ Для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять, необходимо иметь основу власти.

Власть может принимать разные формы. Согласно исследователям в области власти и лидерства (руководства) Френча и Рэйвена выделяется пять основных форм власти: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; экспертная власть; эталонная власть; законная власть (Таб. 4). /25, 518/

К тактикам влияния в организации относят:

1. Консультирование – вовлечение исполнителя в принятие решения, посредством опроса его мнения по имеющейся проблеме;
2. Аргументация – влияние на поведение исполнителя посредством предоставления фактов, либо хорошо построенной логической цепочки;
3. Призыв к лучшим качествам исполнителя – зарождение у служащих энтузиазма по выполнению задания посредством апеллирования к его лучшим качествам;
4. Давление сослуживцев – привлечение служащих для поддержания желаемого поведения или деятельности исполнителя;
5. Торг – предложение вознаграждения в обмен на выполнение желаемого результата;
6. Использование власти занимаемой должности – использование полномочий занимаемой должности для достижения желаемого поведения;
7. Ссылка на высшее звено руководства – использование поддержки вышестоящих ступеней руководства для достижения желаемого поведения исполнителя.

Таблица 4
Формы власти

Название	Определение
Организационные формы:	
1. Власть, основанная на принуждении	Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.
2. Власть, основанная на вознаграждении	Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.
3. Законная власть (традиционная власть)	Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг – подчиняться им. Законная власть бывает действенной только тогда, когда подчиненный повинуется указаниям руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии.
Персональные формы:	
1. Экспертная власть	Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.
2. Эталонная власть (власть примера)	Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

Вопросы для самопроверки:

1. Какова роль руководителей предприятия в построении эффективного поведения служащих?
2. В каких поведенческих актах проявляется технократизм руководителя?
3. Чем характеризуется демократизаторское поведение руководителя?
4. Каковы причины того или иного поведения руководителя в его управленческих отношениях с работниками?
5. Назовите организационные формы власти?
6. Назовите тактики использования влияния в организации?

Модуль 2. Отношения «Служащий – клиент»

Глава 2.1. Управление жалобами

2.1.1. Управление отношениями «служащий – клиент»

Торговый персонал служит связующим звеном между компанией и ее потребителями. Торговый представитель являет собой образ компании для большинства потребителей, и именно он – источник наиболее ценной информации о покупателях.

Торговые работники должны быть не только профессионалами в области продаж, их необходимо обучать также методикам анализа рынка и воздействия на покупателя. Большинство обучающих программ подразумевает, что процесс продажи проходит семь этапов: нахождение и оценка перспективных клиентов; подготовка к контакту; контакт; презентации и демонстрации; преодоление возражений; завершение сделки; последующая работа с клиентом.

Во многих случаях целью компании является не только заключение сделки, а подготовка почвы для долгосрочного сотрудничества с покупателем. Н. Рэкхэм, председатель Института Стратегии Продаж, разработал метод, который назвал СПРП продажей (ситуация → проблема → решение → результат). Компании используют этот метод, когда они заинтересованы в долгосрочном взаимовыгодном сотрудничестве. Сегодня – время потребителей, которые предпочитают поставщиков, способных предложить и доставить определённый набор товаров и услуг в целый ряд пунктов; умеющих оперативно решать возникающие проблемы; готовых работать в тесном контакте с представителями потребителя над улучшением товара.

Как уже отмечалось, все больше компаний переходит от маркетинга сделок к маркетингу отношений. Дни «одинокого торговца», обслуживающего выделенную ему территорию и руководствующегося целями выполнения торговой квоты и получения вознаграждения, сочтены. Наступает время потребителей, которые предпочитают поставщиков, способных предложить и доставить определенный набор товаров и услуг в целый ряд пунктов; умеющих оперативно решать возникающие проблемы; готовых работать в тесном контакте с представителями потребителя над улучшением товара. К сожалению, большинство современных компаний не отвечают требованиям времени. Их товары продаются различными торговыми коллективами, которые отнюдь не стремятся к скоординированной совместной работе, а технические специалисты не желают тратить время на обучение потребителей.

Компании признают, что коллективная работа торгового персонала – ключ к началу сотрудничества, они понимают, что только обращенных к торговым представителям предложений о работе в команде недостаточно. Необходимо пересмотреть систему оплаты труда, с тем, чтобы придать значимость работе с рассредоточенными клиентами. Компании должны тщательно разрабатывать цели и критерии оценки работы торгового персонала. Следует подчеркнуть важность коллективной работы при помощи программ обучения, одновременно поощряя личную инициативу.

Современные компании тратят сотни миллионов долларов на обучение торгового персонала искусству продажи. Ежегодно продаются более миллиона книг, аудиокассет и видеофильмов по торговле.

Все подходы к обучению торгового персонала направлены на то, чтобы из пассивного приемщика заказов торговый представитель трансформировался в активного добытчика заказов. Приемщики заказов действуют на основе следующих предположений: потребители сами знают свои потребности, негативно воспринимают любые попытки повлиять на них и предпочитают вежливых и скромных торговых представителей. Примером такого образа мыслей служат торговые представители Fuller Brush, которые каждый день стучатся в дюжины дверей и просто спрашивают потребителей, не нужны ли им новые щетки.

Существуют два основных подхода к обучению торговых работников искусству добывания заказов. Ориентированный на торговлю подход использует обучение торговых представителей высокоэффективным технологиям осуществления продаж (практикуемых при продаже энциклопедий и автомобилей). Они включают в себя преувеличение характеристик товара, критику продукции конкурентов, использование пышных презентаций и предложение некоторой скидки стимулирующей к немедленному совершению сделки. Эта форма торговли предполагает, что потребители не желают приобретать товар иначе, как под давлением со стороны продавца, что они «клянутся на удачку» впечатляюще проведенных презентаций под влиянием мимолетных эмоций.

Подход, ориентированный на потребителя, обучает торговых работников решению проблем, с которыми сталкивается каждый потребитель. Торговый представитель учится слушать и задавать уточняющие вопросы, с тем чтобы выяснить потребности покупателя и предложить адекватное проблеме решение. Считается, что мастерство проведения презентаций вторично по отношению к умению анализировать потребности. Данный подход предполагает, что потребители обладают не осознанными потребностями, которые создают коммерческие возможности, что они ценят конструктивные предложения и лояльно относятся к торговым представителям, которые не выпячивают перед потенциальными клиентами свои долгосрочные интересы. Концепция человека, решающего проблему наиболее адекватна маркетингу отношений. /15, 766/

Маркетинг отношений основывается на предположении о том, что значимые клиенты требуют концентрированного и постоянного внимания. Торговые представители, работающие с ключевыми клиентами, не должны ограничиваться периодическими звонками партнерам по поводу поставки новой партии, следует наносить не только деловые визиты, приглашать клиентов на деловые ужины, стараться давать полезные советы. Они должны следить за своими клиентами, знать их проблемы и быть готовыми оказать им различные услуги.

Основными шагами по разработке программы построения отношений «служащий – клиент» являются:

- Определение ключевых («правильных») потребителей (компания выбирает пять или десять крупнейших потребителей и разрабатывает для них в рамках маркетинга отношений специальную программу).

- Назначение на работу с каждым ключевым потребителем опытного торгового менеджера (торговый представитель, обслуживающий такого клиента, должен быть обучен маркетингу отношений).
- Постановка задач для менеджеров по взаимоотношениям. Описание работы должно включать требуемые отношения, цели, обязанности и критерии оценки деятельности. Менеджер по взаимоотношениям отвечает за работу с клиентом, выступает источником информации о клиенте и организатором направленной на него деятельности компании.
- Назначение руководителя для контроля деятельности менеджеров по взаимоотношениям. Руководитель разрабатывает описания работы, критерии оценки деятельности и обеспечивает менеджеров необходимыми ресурсами.
- Каждый менеджер по взаимоотношениям разрабатывает долгосрочный и ежегодный планы работы с клиентами. Годовой план отношений устанавливает задачи, стратегии, особые мероприятия и требуемые ресурсы.

Немаловажным аспектом процесса продажи и построения долгосрочных взаимоотношений является реагирование на жалобы и ведение переговоров (глава 2.2.).

2.1.2. Важность управления жалобами. Пирамида «Проблема – Жалоба».

Многие предприятия недооценивают последствия потери клиента, и только очень малая часть из них принимают меры, чтобы узнать, почему клиенты уходят, и еще меньшее количество прилагают усилия для уменьшения потери клиентов. Однако, индикатором качества обслуживания и построения эффективных отношений с клиентом являются учет и своевременное реагирование на жалобы.

Исследования показывают, что системы обработки и удовлетворения жалоб заказчиков сегодня являются едва ли не самыми рентабельными по следующим причинам:

- создание хороших взаимоотношений с уже существующими клиентами приобретает сегодня все большее значение, поскольку привлечь новых клиентов становится труднее;
- система удовлетворения жалоб и своевременный расчет с заказчиками повышают товарооборот;
- рентабельность инвестиций в эффективные системы реагирования на жалобы обеспечивают от 50 до 400 %, что редко достигается при других формах инвестирования;
- жалобы являются «бесплатной» информацией, помогающей повысить качество продуктов и услуг. /9, 73/

Несмотря на эти факты лишь немногие компании инвестируют необходимые средства в создание оптимальных систем рассмотрения и удовлетворения жалоб. Устным жалобам, высказываемым клиентами сотрудникам компании или ее дистрибьюторам, уделяется незначительное внимание, хотя их число по некоторым оценкам превосходит число письменных как минимум в десять раз. Что же касается одобрительных отзывов, число которых крайне невелико (обычно на один такой отзыв приходится десять жалоб и лишь в исключительных случаях это соотношение может достигать 4 к 1), то они не используются в полной мере ни в практике управления, ни как способ укрепления взаимоотношений с клиентами.

Все это может обернуться для компании потерями той клиентуры, которая тратит собственное время, усилия и энергию на оформление жалобы, в то время как такие потери можно предотвратить легко и с малыми затратами.

На практике с жалобами обращаются лишь немногие клиенты. Этому сопутствуют следующие причины: отсутствие заинтересованности; нежелание вступать в конфронтацию; мнение о безрезультативности.

Вероятность того, что потребители, у которых возникают жалобы и которые обращаются с ними, будут и в дальнейшем производить покупки у компании, больше, чем вероятность продолжения покупок со стороны тех, у которых возникали проблемы, но которые не обращались с жалобой. Даже если клиент подавал жалобу и не получил ответа, он осуществляет повторные закупки в 37% случаев против 9% среди тех, у кого возникала проблема, но они не обращались с жалобой вообще. Из этого следует, что последние остаются весьма лояльными к компании, особенно если они получили удовлетворивший их ответ. В среднем число заказчиков, которые обращались с жалобой, но остались лояльными покупателями, составляет 50%. Пирамида «Проблема – жалоба» отражает тенденцию возникновения и обращения клиентов с жалобами (рис. 5).

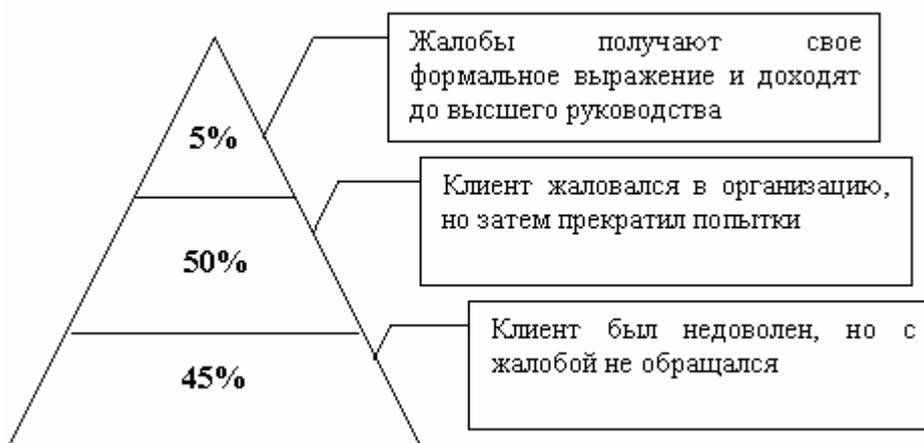


Рис. 5. Пирамида «Проблема – жалоба» /9, 75/

Как мы видим, большинство жалоб в верхнем 5%-ном секторе пирамиды идет, в основном, от клиентов, которые до этого уже, как правило, дважды обращались с жалобами по поводу одной и той же проблемы до того, как они подали жалобу в формальном виде — письменно или по телефону. Вначале они могли пожаловаться на возникшую проблему сотруднику компании, с которым они регулярно контактируют, затем обращаются к начальнику этого сотрудника, дистрибьютору или менеджеру завода и настаивают на том, чтобы их жалоба была услышана.

Описанные выше факты позволяют предположить, что наибольшие возможности для компании связаны не с 5%-ным сектором пирамиды, а с 50%-ным, который составляют заказчики, уже обращавшиеся с жалобой к сотрудникам определенного уровня, но затем оставившие такие попытки.

Принципы работы с жалобами:

(1) Наилучшей системой реагирования на жалобы является разрешение жалобы в момент ее появления. Такой подход требует, чтобы весь обслуживающий персонал мог проявить инициативу и имел на это необходимые полномочия. Так, например, в компании British Airways, все служащие имеют право удовлетворения жалоб на сумму до \$5000. А в парижском Диснейленде на каждой площадке всегда есть набор небольших подарков для утешения расстроенных посетителей. Однако для того, чтобы право разрешать жалобы было эффективным, необходимо обучить персонал умению слушать и принимать соответствующие меры. Не менее важно также вести регистрацию числа жалоб и их видов, если компания стремится повысить уровень обслуживания заказчиков. Регистрация жалоб в этом смысле является более эффективным способом оказания воздействия на соответствующих сотрудников компании с тем, чтобы причины жалоб могли быть устранены.

(2) Канал коммуникации жалоб должен быть широко известным. Клиенты, которые были недовольны, но не обращались с жалобой, т.е. те, кто составляет 45%-ный сектор пирамиды, скорее всего, увеличат объем сделок с конкурентами компании. Эти клиенты, а также клиенты, входящие в 50%-ный сектор пирамиды, которые уже однажды подавали жалобу, но затем оставили свои попытки, должны быть мотивированы к выражению своих чувств. Первым, наиболее очевидным шагом будет принятие мер для того, чтобы заказчики знали, куда адресовать свои жалобы и чтобы соответствующая процедура была максимально простой. Например, в одной крупной ресторанной сети имя и телефон генерального директора напечатано на каждой салфетке. А если канал коммуникации доступен всем, и люди используют его, они чувствуют, что их выслушивают и принимают меры.

Компания GE (General Electric) организовала центр по приему телефонных сообщений от всех своих заказчиков. Благодаря тому, что заказчики получали ответы на свои вопросы, а их проблемы разрешались, компания на каждые \$10, затраченных на такую систему получала дополнительно \$17 за счет увеличения объема продаж. DEll Computer обзванивает всех своих заказчиков через четыре месяца после совершенной ими покупки (500 тыс. звонков в год). Компания не только разрешает проблемы заказчиков, но и старается превращать их в своеобразных «послов», действующих от ее имени. /9, 76/

(3) Обязательно разрешайте проблемы 5% заказчиков, обратившихся с официальной жалобой. В среднем «официальные» жалобщики обычно уже дважды обращались к высшему руководству компании в надежде, что они будут услышаны. Они искренне хотят продолжать вести дело с компанией, отсюда их настойчивые попытки помочь разрешить то, что является или воспринимается ими как проблема. Они требуют принятия даже еще более быстрых и индивидуализированных мер, чем другие. Жалоба, осуществленная по телефону, должна быть урегулирована в течение 24 часов. Одна неделя является нормой для жалоб, поступающих по почте.

Для достижения индивидуализации подхода к клиентам, необходимо отметить, что ожидания у клиентом, входящих в 5%-ный сектор пирамиды, достаточно различны. В соответствии с результатами большинства исследований выделяют следующие категории рассерженных клиентов: «контролеры качества», «резонеры», «переговорщики», «жертвы», «фанаты».

Несмотря на то, что соотношение указанных категорий варьирует, необходимо помнить, что помимо умения хорошо слушать, читать и понимать, что означает написанное, а также тон, которым излагается жалоба, используемый при этом лексикон, а в случае личного контакта - невербальное поведение, каждый тип жалобщиков ожидает различную реакцию на свои жалобы: «контролеры качества» хотят указать на недостатки в работе компании с тем, чтобы были приняты меры по ее совершенствованию; «переговорщики» хотят получить компенсацию за причиненный им ущерб, «жертвы» ищут сочувствия, «резонеры» желают получить ответы на свои вопросы; «фанаты» хотят, чтобы их похвальные отзывы получили широкую известность, а сами они оказались бы вовлеченными в этот процесс. Неспособность признать реальность такой сегментации заказчиков отделами обслуживания вызывает у них чувство разочарования, что чаще всего и происходит.

(4) Целесообразно использовать жалобы как ценный источник информации. Все отделы компании (производственный, НИОКР, логистики и т.д.) должны поддерживать взаимодействие с клиентами с тем, чтобы ответы, особенно на жалобы «контролеров качества» и «резонеров» удовлетворяли последних.

(5) Положительные отзывы целесообразно использовать как отличный источник мотивации служащих. Руководство компании должно напрямую информировать о получении похвального отзыва служащих, ответственных за продукт или услугу, по поводу которых такой отзыв был получен, с тем, чтобы скомпенсировать отсутствие положительной мотивации (или усилить ее) со стороны их непосредственных начальников.

2.1.3. Построение эффективной системы реагирования на жалобы

Для построения эффективной системы реагирования на жалобы целесообразно использовать следующий алгоритм:

1. Анализ клиентов, действительно недовольных обслуживанием: их количество, число поступающих жалоб, как и где они были заявлены (каналы, частота поступления, объем, цель, способ выражения недовольства, тип ответа).

2. Оценка в целом и по сегментам, насколько были удовлетворены недовольные клиенты результатами использования существующих в компании механизмов реагирования на жалобы (при условии, что такие ответы они получили). На данном этапе необходимо также оценить последующее покупательское поведение как тех, кто получил ответ, так и тех, кто не обращался с жалобой вообще или не получил ответа.

3. Соотношение действующей системы реагирования на жалобы, системы обратной связи и соответствующие затраты, а также системы делегирования полномочий для решения проблем.

4. Оценка потенциальной выгоды, которую может дать эффективное реагирование на жалобы. На данном этапе необходимо определить рентабельность инвестиций, дополнительное число клиентов, которые продолжат покупку продуктов компании благодаря грамотному реагированию на их жалобы.

5. Проектирование в зависимости от величины потенциальной выгоды, новой системы, включающей организацию, обучение, профиль персонала, программы первого контакта по принципу немедленного реагирования и инфраструктуру взаимодействия. Здесь целесообразно соотносить затраты с выгодами в терминах лояльности клиентов, увеличения объема совершаемых ими покупок, перекрестных продаж и т. д.

6. Разработка плана действий с целью:
- открыть каналы для коммуникации жалоб;
 - реагировать на жалобы немедленно;
 - усовершенствовать систему обратной связи;
 - отвечать на жалобы без промедления, соответствующим образом учитывая показатель затраты эффективности;
 - измерять результаты, достигнутые за счет: усовершенствования системы обратной связи с заказчиками; роста уровня удовлетворенности вашими ответами на жалобы; роста объема продаж и укрепления репутации компании. /9, 78/

Вопросы для самопроверки:

- Почему важно управлять взаимоотношениями «служащий – клиент»?
- Назовите подходы к обучению торгового персонала эффективным продажам?
- Назовите шаги по разработке программы построения отношений «клиент – служащий»?
- Какова причина высокой рентабельности инвестиций в реагирование на жалобы?
- Почему на практике с жалобами обращаются лишь немногие покупатели?
- Что показывает пирамида «Проблема-жалоба»?
- Каков наилучший способ реагирования на жалобу?
- Охарактеризуйте этапы построения эффективной системы реагирования на жалобы?

Глава 2.2. Переговорный процесс

Умение вести переговоры играет ключевую роль для налаживания прочных деловых отношений в рамках компания-клиент, компания-партнер, компания-конкурент. Отношения формируются не на основе пустого обмена любезностями, противостояния или позиции «никаких торгов: либо берите, либо уходите». Они строятся на доверии. От подхода к ведению дел зависит степень доверия между участниками переговоров.

Переговоры возможны, когда существует зона соглашения, то есть имеется совпадение приемлемых для обеих сторон условий сделки (рис. 6).

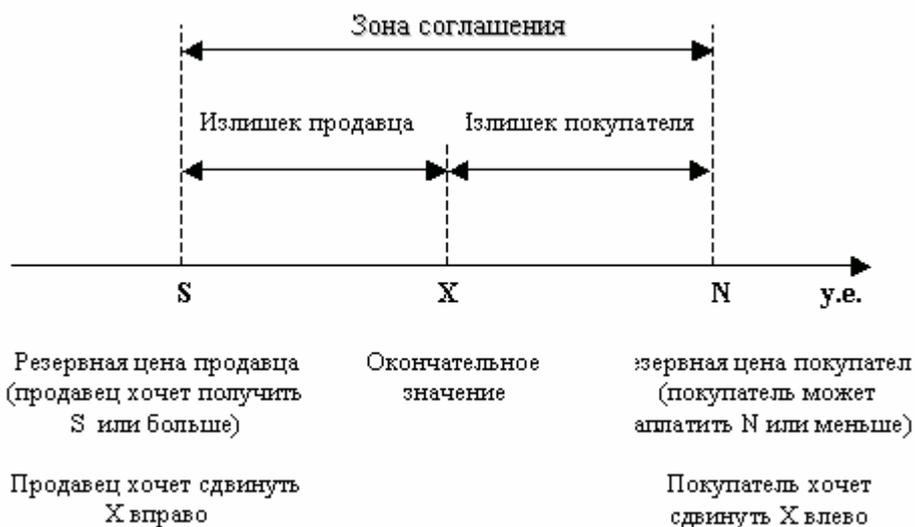


Рис. 6. Зона соглашения /15, 770/

Переговоры – это совместная с партнером деятельность, предполагающая отношения субъект-субъект. Переговоры имеют следующие особенности: во-первых, это деятельность двух субъектов, каждый из которых обладает своими целями, интересами, намерениями; во-вторых, несмотря на расхождения между ними, деятельность на переговорах является совместной.

Переговорный процесс же включает в себя подготовку, взаимные уступки, обнаружение совместных интересов и мотиваций, непрерывный диалог и творческие решения. В него входит подготовка стратегического плана до проведения встречи с другой стороной, а также принятие верных тактических решений в ходе переговоров.

Переговорный процесс состоит из следующих стадий:

1. Подготовка к переговорам;
2. Процесс ведения переговоров;
3. Анализ результатов и выполнение достигнутых договоренностей.

2.2.1. Подготовка к переговорам

Стадия подготовки переговоров включает определение целей команды, выбор и подготовку основной и альтернативных стратегий, подготовку плана ведения переговоров, определение членов команды и распределение из ролевого участия.

Джек Д. Вуд, профессор IMD, и Томас Р. Колоши, заместитель по внутренней политике Американской арбитражной ассоциации, выделяют в команде, ведущей переговоры, три подгруппы — стабилизаторов, дестабилизаторов и квази-центристов. Они отмечают необходимость определения и соотнесения количества данных групп для достижения эффективных переговоров. /6, 90/

Стабилизаторы – это люди, которые обычно питают отвращение к любым конфликтам, так как рассматривают переговоры как способ избежать «войны», судебной тяжбы или забастовки. Если их оставить одних, они могут быть «обработаны» противоположной стороной соответствующим образом.

Дестабилизаторы являются скептиками и рассматривают переговоры как арену для конфликтов. Они не верят противоположной команде, а порой даже собственной. Если их оставить без присмотра, они могут подорвать весь процесс переговоров.

Если глава команды, ведущей переговоры, – стабилизатор, заключительное решение может выглядеть слишком мягким и быть неприемлемым для «приближенных». Если глава команды – дестабилизатор, команда может погрязнуть в торгах, что, соответственно, будет раздражать противоположную сторону и в конце концов сорвет подписание взаимного соглашения. Если организация понимает суть процесса переговоров и хочет прийти к согласию, то ей для успеха переговоров следует выбрать именно квази-центриста. Он может балансировать между конфликтующих позиций.

В процессе подготовки к переговорам необходимо досконально узнать все о партнерах: какое место на рынке они занимают, в каком состоянии дела в компании на момент переговоров (успех/застой, выпуск новых продуктов/сокращение ассортимента, расширение/сокращение влияния на рынке, возможности альянса с другими компаниями и пр.). Для получения такого рода информации необходимо следить за прессой, аналитическими обзорами, при этом необходимо использовать несколько источников, включая зарубежные, если переговоры предстоит вести с зарубежными партнерами. Если у компании есть своя Интернет-страница, ее необходимо посетить и проанализировать ту информацию, которую она несет. Также, если это возможно, то заказать и изучить годовые отчеты компании за последние 3-5 лет, по которым можно судить о результатах и перспективах дальнейшей деятельности предприятия.

Необходимо рассмотреть предмет переговоров – заказ нового/известного продукта, выпуск совместного продукта, покупка/продажа сырья, оборудования и т.п. При этом важно понять, по какой причине партнер обратился именно к вашей компании, каких преимуществ он ищет – низкие цены, дешевая доставка, доступный сервис, уникальность продукта и пр. Зная мотивы и потребности партнеров по переговорам можно добиться значительных выгод.

Так же целесообразно выяснить состав участников переговоров, нынешнее и прошлое положение в компании, возраст, привычки, характер. Желательно на каждого участника с противоположной стороны выдвинуть своего сильного игрока. Например, если в переговорах с противоположной стороны принимает участие известный своими достижениями в бизнесе начальник отдела маркетинга, ввести со своей стороны равного по рангу и квалификации

служащего. Иногда при особо важных переговорах (выход на международный рынок, захват чужого сегмента рынка, и т.п.) можно воспользоваться услугами консалтинговых компаний. При этом такая компания должна обеспечить всю полноту информации о кампании-партнере, потенциальных участниках переговоров, и, в случае необходимости, подготовить команду к переговорам.

Следующим этапом является составление программы-максимум (все предложения будут приняты) и программы-минимум (допустимый уровень уступок, на который компания может пойти) в отношении реализации целей.

Р. Фишер и У. Ури предложили составлять ЛАЗС — лучшую альтернативу заключению соглашения. Данная тактика особенно оптимальна в ситуации, когда преимущество на противоположной стороне переговоров. Оценив возможные альтернативы, на случай если соглашение не будет достигнуто, компания устанавливает стандарт, относительно которого оцениваются любые другие предложения. Зная свою ЛАЗС, компания защитит себя от заключения договора на невыгодных для нее условиях под давлением более сильного оппонента. /15, 772/

Переговоры лучше начать положениями программы-максимум, тогда это обеспечит возможные пути отступления в виде заготовленной программы-минимум. Если же было принято решение сразу рассказать об условиях программы-минимум, то это даст партнерам по переговорам сильные аргументы против, и тогда не останется простора для маневра. Следует помнить, что в процессе переговоров положения обеих программ могут измениться после того, как станут известны цели партнеров. Безусловно, в рамках переговоров обсуждается совокупность вопросов, относящихся к цели. По каждому из вопросов нужно иметь свою программу-максимум и программу-минимум. Поскольку эти вопросы так или иначе взаимосвязаны, следует установить границы уступок для конкретного вопроса так, чтобы это не вызвало противоречий в остальных вопросах. Например, если организация хочет пообещать партнеру более раннюю доставку заказанного товара (оборудования, комплектующих и пр.), то следует вначале справиться в производственном отделе, будут ли готовы заказанные товары, чтобы обеспечить обещанный срок доставки. А производственный отдел, чтобы ответить на вопрос, должен в свою очередь, узнать у поставщиков, смогут ли они обеспечить поставку сырья в более ранние сроки, с отделом транспорта, будут ли у них свободные возможности в это время и т.д.

Участие в переговорном процессе обязательно предполагает разработку общей стратегии. Каждый конкретный переговорный процесс требует выбора определенной стратегии, отвечающей конкретным условиям. [Стратегия ведения переговоров](#) – это разработка общего подхода, который может обеспечить достижения поставленных задач.

У каждых переговоров имеется своя стратегия. Выделяют основные или базовые стратегии переговоров, сочетание элементов которых на разных этапах и в различных условиях одних и тех же переговоров позволяет создавать практически любую стратегию. /14, 643/

Множество классификаций переговоров, в основном сводится к трем основным разновидностям:

1. Противостояние сторон. Данная стратегия построена на активной конфронтации обеих сторон.

2. Демонстрация дружелюбия. В основе данной стратегии лежит взаимное доверие сторон.

3. Поиск взаимоприемлемого решения. При данной стратегии участники переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском решений, в максимальной степени отвечающих интересам обеих сторон.

Можно встретить различные вариации названий данных стратегий. Так например, противостояние сторон может называться стратегией активного сотрудничества, демонстрация дружелюбия – стратегией открытого сотрудничества, поиск взаимного решения – аналитической стратегией. /43/

В международной практике ведения переговоров широкую известность в силу высокой практичности получила концепция американских специалистов в области конфликтологии и переговоров К. Томаса и Р. Киллмена. В основу ее разработки положено взаимодействие интересов сторон. У каждого из партнеров на переговорах имеется свой собственный интерес. Стратегия поведения на переговорах определяется тем, желает или нет каждый с партнеров кроме защиты, отстаивания своих собственных интересов, не только не препятствовать, но и способствовать защите интересов другого. Степень защиты как своих, так и интересов партнера может быть разной: и сильной и слабой. Тогда возможны пять установок поведения, которые сводимы к трем базовым ранее выделенным стратегиям. Первая: низкая степень защиты своих и столь же низкая

степень защиты интересов партнера – «избегание» или «уход», вторая: высокая степень защиты своих и низкая степень защиты интересов партнера – «борьба» («конфронтация»), по существу являются отражением стратегии противостояния сторон. Третья: низкая степень защиты своих и высокая степень защиты интересов партнера – «односторонняя уступка» является синонимом дружественной стратегии. Четвертая: высокая степень защиты своих и столь же высокая степень защиты интересов партнера – «сотрудничество» («кооперация»); пятая: средняя степень защиты своих и средняя степень защиты интересов партнера – «компромисс» - это, по сути, стратегия сотрудничества. /28, 149/

В терминологии руководителей Гарвардского проекта по переговорам Р. Фишера и У. Ури первые два варианта именуется позиционным торгом, третий – принципиальными переговорами. На практике встретить эти варианты в «чистом» виде довольно редко. Скорее следует говорить об ориентации участников переговоров на один из подходов. По мере развития и усложнения жизни современный мир ориентируется на третий вариант – партнерские переговоры.

Недостатки позиционного торга состоят в том, что он почти не отвечает следующим критериям: переговоры должны приводить к разумному соглашению, если таковое возможно; переговоры должны быть эффективными; переговоры должны улучшить или по крайней мере не испортить отношения между сторонами.

Мягкий подход в переговорах может принести отрицательные результаты. Акцент на сохранение отношений, на доверие и уступки, дружелюбие и некофликтность может привести к соглашениям, однако последние рискуют оказаться слишком невразумительными, поскольку интересы здесь на втором плане после отношений. От этого может пострадать дело. Кроме того, мягкий стиль одной стороны делает ее уязвимой со стороны приверженца жесткой линии, настаивающего на уступках и угрожающего. Такие переговоры определенно закончатся в его пользу.

Приоритетным подходом является метод переговоров рассчитанный на эффективное и взаимное достижение разумного результата, взаимоприемлемого решения – метод принципиальных переговоров, в терминологии Р. Фишера и У. Ури. Попытка навязать собеседнику одностороннее решение, манипулировать его поведением способна провоцировать оборонительные настроения. Простое же изложение фактов, преследующее цель передать информацию и уяснить существо дела, а не изменить природу партнера, не вызывает в нем желания защищаться. Ориентация на проблему и ее совместное решение не задевают чувств партнера и не мешают ему делать собственные выводы. Чтобы снять напряжение и добиться успеха, нужно убедить партнера в собственной готовности объективно обсуждать предмет переговоров, а не упрямо защищать свою позицию, искать решение, а не доказывать свою правоту. Метод означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров.

Метод партнерских переговоров включает следующие четыре основных правила, выделенные Р. Фишером и У. Ури, и которые также прослеживаются во многих научных работах.

1. Отделяйте людей от проблем. Из-за того, что люди вовлечены в процесс спора, эмоциональный аспект может повлиять на объективность принимаемых решений. Оценка предмета обсуждения с позиции личностей, принимающих в нем участие, а не с позиции интересов сторон, может привести к неэффективному ведению переговоров. Переговоры проваливаются тогда, когда из процесса совместного решения проблем превращаются в соревнование воли. Отделение людей от проблемы начинается с понимания. Каждая сторона должна постараться понять точку зрения оппонента и попробовать испытать те же эмоции, что и он. Внимательно прислушивайтесь к оппоненту, осмысливая сказанное, обсуждая проблемы, а не недостатки сторон и прямо высказывая свои интересы, можно увеличить шансы удовлетворительного исхода переговоров для обеих сторон.

2. Основывайтесь на интересах, а не позициях. Различие между позицией и интересом в том, что позиция – это что-то заранее решенное, тогда как интерес – это то, что заставило выбрать позицию. Так переговорная позиция может состоять в том, что в договор должен включаться пункт о жестких штрафных санкциях за просрочку отправления материалов; однако интерес стороны состоит в поддержании непрерывного поступления сырья. Согласовать интересы гораздо проще, так как обычно их можно удовлетворить несколькими различными способами.

3. Придумывайте решения, выгодные для обеих сторон. Предложение решений, которые приносят выгоду обеим сторонам, равнозначно поиску большего пирога, вместо спора о размере его долей. Поиск взаимовыгодных решений помогает отождествить отдельные интересы.

4. Настаивайте на использовании объективных критериев. Когда противоположная сторона непреклонна и отстаивает свою позицию вместо своих интересов, хорошей стратегией является настаивание на том, что соглашение должно оцениваться по справедливому объективному критерию, независимому от каждой из сторон. Обсуждая объективный критерий, а не упорно удерживаемые позиции, ни одна из сторон не уступает другой – обе уступают справедливому решению. Таким объективным критерием может служить рыночное значение, конкурентные цены, стоимость воспроизводства и т.д. /15, 772/

Данные принципы должны быть учтены на всех стадиях переговорного процесса: подготовка, ведение, анализ, выполнение договоренностей. Таким образом суть партнерских переговоров заключается в концентрировании внимания на ключевых интересах и удовлетворяющих обе стороны вариантах и справедливых критериях, что приводит к разумному соглашению. Под разумным соглашением подразумевается соглашение, которое отвечает законным интересам сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным и принимает во внимание интересы общества.

Одним из первых шагов на переговорах должно быть совместное установление фактов. Такое начало позволяет избежать излишне персонифицированных, эмоционально перегруженных отношений, чреватых конфликтом. Даже односторонний отказ от атмосферы подозрительности и недоверия, то есть одобрительная установка, способствует возникновению духа взаимопонимания. Необходимо также держать всех участников переговоров в курсе дела на каждой стадии. Нельзя ожидать от членов другой команды, что они одновременно придут к тем же выводам. Необходимо их последовательно подводить к этому, анализируя каждое предложение, каждую уступку. В этом случае промежуточные и окончательные решения будут понятными, приемлемыми для всех.

Большое значение имеет разработка плана переговоров. Такой план включает в себя все основные моменты будущего события, начиная от первого рукопожатия и заканчивая прощанием. В самом общем виде в план нужно включить следующие пункты: знакомство, обмен начальной информацией с партнерами, предварительная психологическая оценка другой команды, начало переговоров, определение повестки дня, целей встречи, процесс переговоров с указанием ролевого участия членов команды, определение путей выхода из затруднительных ситуаций, поведение команды в перерывах (обмен информацией, обсуждение, анализ, установление дружеских отношений с партнерами), условия завершения переговоров – по достижению цели или по лимиту времени, определение условий и места следующего раунда, если это потребуется.

Также в процессе подготовки к переговорам необходимо оценить варианты развития событий.

При подготовке переговоров нужно учитывать и корпоративную культуру, которая представляет собой систему ценностей, характерной для данной организации. Менеджеры по персоналу проводят регулярные занятия с сотрудниками компании цель которых – довести ценности, символы корпоративной культуры до каждого работающего. Информацию по корпоративной культуре можно получить в консалтинговой компании, а также на веб-сайте компании. Зная корпоративную культуру компании, можно эффективно строить свою линию на переговорах, связывая свои аргументы с теми ценностями, которые компания-партнер официально объявляет как свои корпоративные.

2.2.2. Процесс ведения переговоров

Рассматривая процесс ведения переговоров, многие исследователи отмечают, что они в зависимости от поставленных их участниками задач могут быть разбиты на несколько этапов. Даже в тех случаях, когда партнеры совершенно искренне стремятся найти совместное решение обсуждаемой проблемы на пути к конечному результату им надо пройти эти этапы. В противном случае существует опасность либо завершить переговоры неудачным решением, либо вообще упустить возможность выйти на договоренность. В самом общем виде можно говорить о трех основных этапах переговоров:

1. Взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
2. Их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений и обоснований);
3. Согласование позиций и выработка договоренностей.

Прежде чем стороны приступят к выработке договоренностей, им необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Не нужно торопиться сразу решить проблему на

переговорах. Как бы хорошо ни были подготовлены переговоры, практически всегда какие-то вопросы остаются не совсем ясными.

Большое значение на первом этапе имеет выработка общего языка с партнером по переговорам. Обсуждая вопросы, необходимо убедиться, что под одними и теми же терминами стороны понимают одинаковые понятия.

В практике ведения переговоров этап уточнения позиций проявляется так же и в изложении сторонами своих взглядов и необходимых разъяснений. Важным вопросом является время внесения предложений. Исследователи рекомендуют не спешить с внесением предложений, пока стороны не убедились, что достаточно хорошо понимают точки зрения друг друга, но и затягивать с их внесением тоже не следует, поскольку это может привести к потере темпа, снижению заинтересованности в переговорах, усталости их участников. Как только участника видят, что информация начинает «вращаться» по кругу, необходимо вносить новые, свежие идеи, предложения.

Предложения выполняют и функцию дальнейшего уточнения позиций. Внося предложения, стороны тем самым определяют свои приоритеты, свое понимание возможных путей решения проблемы.

Второй этап – этап обсуждения (аргументации) направлен на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Аргументы участников переговоров направлены в основном на то, чтобы обосновать собственную позицию или возразить партнеру. В целом, если стороны стремятся выйти на решение проблемы путем переговоров, основным результатом этапа аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности. Тем самым переговоры вступают в третий этап – согласование позиций. В зависимости от обсуждаемых проблем под этим может пониматься и какая-то компромиссная концепция (вариант решения) проблемы, и просто круг вопросов из числа поднимавшихся в ходе переговоров, которые могут войти в предлагаемый итоговый документ.

Надо заметить, что данный этап может проходить в две фазы – согласование позиций общей формулы, согласование деталей. Под выработкой общей формулы подразумевается определение рамок соглашения, а под детализацией – редактирование текста, которое связано с выработкой окончательного варианта итогового документа.

В зависимости от целей, функции и топологии переговоров тот или иной этап может быть практически свернут, а другой, напротив, занимать центральное место.

Процесс ведения переговоров предполагает использование определенных способов подачи позиции на каждом из этапов. Выделяется четыре основных способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров при их ведении: открытие позиций, закрытие позиций; подчеркивание общности в позициях; подчеркивание различий в позициях.

Использование способа подачи позиций на конкретном этапе будет представлять собой тактический шаг. В каждом выступлении участников переговоров может содержаться как один способ подачи позиции, так и все четыре. Соответственно и выступление может состоять из одного или нескольких тактических шагов.

Кроме этапов ведения переговоров и способов подачи позиции структурными элементами технологией ведения переговоров являются тактические приемы. Это более сложные образования, чем тактические шаги, и относятся они не к одному, а к нескольким выступлениям, хотя отдельные тактические приемы могут быть представлены даже в виде реплик.

Практика ведения переговоров выработала множество различных тактических приемов. В настоящее время все более активно входят в использование демократические приемы, направленные на развитие положительных долгосрочных отношений, в отличие от конфронтационных приемов.

Тактика переговоров – это определенные маневры, которые должны быть осуществлены в различные моменты переговорного процесса.

Рассмотрим основные тактики ведения переговоров в соответствии со стратегией развития партнерских отношений:

1. Выражение согласия. Данный прием ориентирован на подчеркивание общности во взглядах.
2. Пакет – увязка отдельных вопросов или рассмотрение «пакетом».
3. Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов. Данный прием предлагает начинать переговоры с обсуждения наиболее легких вопросов. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников, демонстрирует возможность достижения договоренности. Такое же благотворное воздействие этот прием оказывает и на

общественное мнение. Поэтому в ряде случаев использование данного приема может быть весьма продуктивным.

4. Разделение проблемы на отдельные составляющие. Данная тактика направлена на совместный анализ проблем. Это означает, что сложную многоуровневую проблему стараются обсуждать и решать не целиком, а выделив в ней отдельные компоненты. Участники переговоров, разложив проблему на части, смотрят, возможно ли достижение договоренности по каждому из выделенных компонентов. Если таковой возможности не предвидится, тогда целесообразно некоторые аспекты проблемы временно не рассматривать. В ряде случаев наличие частичного соглашения является значительным шагом вперед по сравнению с отсутствием любой из договоренностей.
5. Блоковая тактика. Суть данного приема заключается в согласовании своих действий с партнерами, выступающими единым блоком. При большом числе сторон, участвующих в переговорах, целесообразно найти решение сначала для части из них и тем самым облегчить поиск конечного решения. В этом отношении он схож с приемом разделения проблемы на отдельные составляющие.
6. Прямое открытие позиции. Различают прямое открытие позиции в выступлении и при ответе на вопрос. В первом случае участник переговоров сам проявляет инициативу в данном направлении, а во втором – он делает это отчасти вынужденно. Нередко открытие позиции участника осуществляется через «уточнение позиций партнеров» по переговорам, поскольку при этом частично раскрывается и собственная позиция: по вопросам, которые задают, можно определить, что именно интересует задающего их.
7. Принятие первого предложения партнера. С психологической точки зрения в этом случае переговоры как бы сразу переходят на этап согласования позиций. Особенно целесообразно применять этот прием в том случае, когда предложение партнера вполне приемлемо и у противоположной стороны нет намерения улучшить его. Однако может возникнуть опасность, что партнер в дальнейшем может ужесточить свою позицию и не идти ни на какие уступки.
8. Подчеркивание общности в позициях. Эта часто используемая тактика по для реализации стратегии сотрудничества заключается в том, что делается акцент на общность подходов или точек зрения, или на различия в них.
9. Поиск общей зоны решения. Данный подход используется в том случае, когда область совпадения в интересах не столь очевидна и совместная дружная работа в этом направлении удерживает переговоры в рамках сотрудничества и кооперации.
10. Внесение и принятие компромиссных решений. Поскольку в сложных переговорных ситуациях, даже партнерских, приходится чем-то жертвовать, то данная тактика способна повысить потенциал эффективности переговорного процесса. /20, 79/

Тактические приемы могут носить локальный характер или иметь более длительный период действия. Кроме того, ряд тактических приемов могут применяться независимо от того, на каком этапе находится процесс ведения переговоров, использование же других ограничено рамками конкретного этапа.

Практически все переговоры заканчиваются совместным ужином. Беседы в неформальной обстановке, обсуждение, которое очень трудно закончить, помогают установлению хороших рабочих и дружеских контактов. Поэтому каким бы ни был результат переговоров, поведение на ужине не должно быть ни агрессивным, ни чрезмерно фамильярным. Ужин – это часть переговоров, т.е. работы, и эта работа тоже должна быть выполнена на высшем уровне. Необходимо использовать и эту возможность, чтобы понять цели и мотивы партнеров.

2.2.3. Анализ подготовки, процесса и результатов переговоров

Анализ переговоров проводится всеми членами команды. Цель анализа – найти причины и определить личный вклад каждого участника за результат переговоров. Руководитель команды, прежде всего, безусловно к результату, должен поблагодарить своих коллег за работу на переговорах. Если переговоры прошли успешно, т.е. было подписано соглашение или пришли к новому раунду, обязательно необходимо поздравить сотрудников с хорошей работой, выразить свое одобрение, найти слова поощрения для каждого.

На этом этапе необходимо сравнить все прогнозы целей, стратегий, психологических портретов команды партнеров; выяснить, почему пришли к такому выводу, какими мотивами руководствовались; детально разобрать стратегии, что способствовало достижению целей, какие

соображения оказались неверными и почему. Если была приглашена консалтинговая компания необходимо определить ее вклад в результат переговоров, оценить, насколько эффективной и экономически оправданной была эта помощь. Можно организовать обсуждение поведения и вклада каждого участника команды в открытой беседе. Продуктивный анализ переговорного процесса и его результатов является залогом успеха на следующих переговорах и непременным условием накопления опыта команды.

В заключении можно подвести итог, что основа переговорного процесса – учет интересов и целей обеих сторон, а не просто подтверждение исходных позиций, то есть подход типа «выигрыш – выигрыш» (win – win). Этот подход называют «переговорами на основе учета целей обеих сторон», а его цель – достижение взаимоприемлемых решений. Такой переговорный процесс становится инструментом, с помощью которого можно наладить прочные отношения, независимо от того, как закончилась конкретная сделка.

Данный подход к ведению переговоров сопутствует построению долгосрочных взаимовыгодных отношений. Несмотря на это, некоторые участники переговорного процесса могут иметь прямо противоположную установку, что, безусловно, усложняет поиск консенсуса.

Вопросы для самопроверки:

1. В чем отличие переговоров от переговорного процесса?
2. Назовите стадии переговорного процесса?
3. Охарактеризуйте стадию подготовки к переговорам?
4. Что значит стратеги переговоров? Назовите базовые стратегии? Назовите стратегию, направленную на построение долгосрочных отношений компании и клиентов, компании и партнеров?
5. Охарактеризуйте стадию ведения переговоров?
6. Каковы основные стадии ведения переговоров в соответствии со стратегией развития партнерских отношений?
7. Охарактеризуйте стадию анализа подготовки, процесса и результатов переговоров?
- 8.

Глава 2.3. Анализ прибыльности покупателей

2.3.1. Изучение существующих покупателей

Когда идет речь о развитии торговой марки, руководители должны точно знать, благодаря каким покупателям они могут достичь высоких результатов прибыльности. Таким образом, необходимо детально изучить клиентуру и определить источники стоимости торговой марки, т.е. кого можно считать прибыльным ключевым покупателем, а кого нет.

При планировании программы маркетинга отношений, предварительно необходимо определить степень прибыльности своих покупателей, с целью оптимизации инвестиций в покупателей ради увеличения их доходности в будущем. Программа требует прочного финансового обоснования и надежного планирования.

Любая компания должна ответить на два вопроса:

- целесообразно ли тратить деньги на потребителей, от которых в настоящее время невозможно получить прибыль;
- целесообразно ли тратить деньги на покупателей, которые что-то приобрели у компании некоторый промежуток времени тому назад и которым предприятие не смогло больше ничего продать. /32, 90/

Из-за сложности получения маркетингового бюджета, необходимо инвестировать в тех покупателей, кто:

- регулярно совершает покупки;
- недавно приобрел товар у предприятия;
- вносит ощутимый вклад в прибыль компании;
- рекомендует товар или услугу компании друзьям и коллегам;
- имеет значительный потенциал для развития.

Рассмотрим график прибыльности от отдельных клиентов (рис. 7).

Выделяют две приоритетные для организации группы клиентов:

1. Очень прибыльные покупатели. Согласно графику и принципу Парето эта группа составляет 20% от общего числа. Концентрация усилий на группе самых прибыльных покупателей важна по следующим причинам: именно эти клиенты приносят значительную часть прибыли компании; покупатели из этой группы, скорее всего, окажутся привлекательными клиентами для других компаний; расходы данной группы превышают траты любого другого уровня покупателя, поэтому потеря будет самой болезненной. Компания должна знать профиль своих самых прибыльных покупателей: их род деятельности, стиль жизни, тип семьи, к которому они относятся, и др.
2. Вторая приоритетная группа – это умеренно прибыльные покупатели. Вопросы, которые необходимо решить в отношении данной группы:
 - кто из данной группы отвечает характеристикам самого прибыльного покупателя;
 - почему они приносят не самый высокий доход;
 - как можно изменить их привычки и перевести их в группу самых прибыльных клиентов.

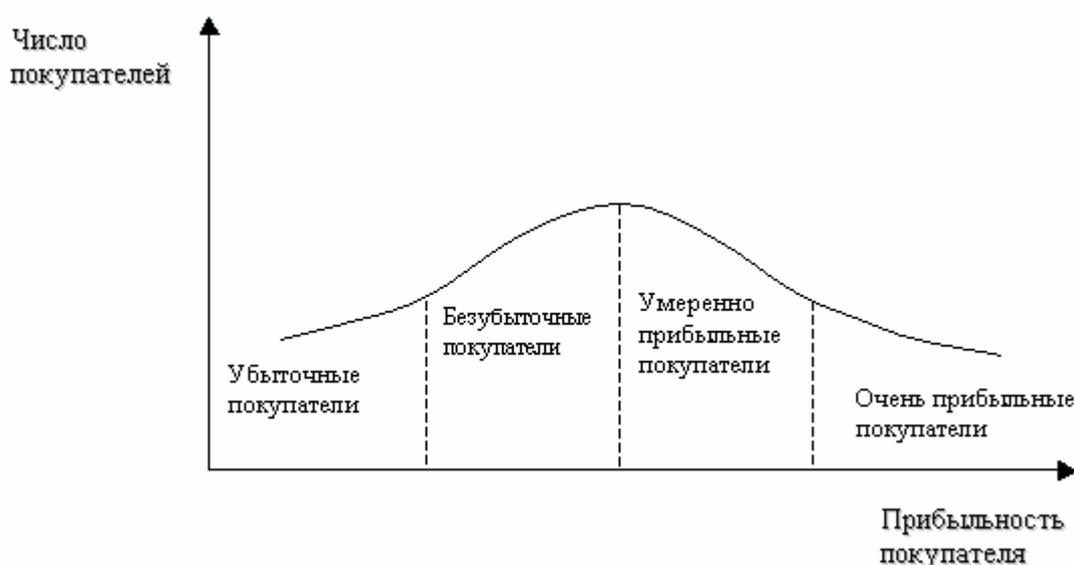


Рис. 7. График прибыльности покупателей /32, 91/

Принципы изучения клиентов:

1. Необходимо составить профиль высокоприбыльных и среднеприбыльных потребителей с использованием имеющихся у компании данных.
2. Получив информацию о существующих покупателях, целесообразно определить какими данными о покупателях компания бы хотела располагать, а затем расхождения между первыми и вторыми. Для устранения расхождений необходимо говорить с покупателем – лицом к лицу, по телефону, при помощи анкетирования или любого другого средства. Покупатели обычно отзывчивы на запросы данных о них самих при условии, что они знают цель использования данных, дальнейшее их применение, и что компания распорядится информацией надлежащим образом. Согласно исследованиям основная причина, по которой покупатели покидают компанию (68 % респондентов) – недостаток внимания со стороны компании.
3. Центром любой инициативы предприятия должна быть маркетинговая база данных, которая позволяет следить за изменением потребностей и желаний клиентов, и которая будет способствовать повышению их лояльности. Все системы информации должны быть интегрированы в общую базу данных. Рекомендуется фокусировать внимание на высокоприбыльных и умеренно-прибыльных клиентах.
4. Необходимо разделить покупателей на удобные группы или сегменты, а затем выработать маркетинговые и коммуникационные подходы к каждой из них по следующим критериям:
 - относительная выгодность покупателя;
 - бюджетные и ресурсные ограничения;

- сегменты из одного покупателя.

2.3.2. Метрики индивидуальной прибыльности покупателей

Метрики прибыльности – это характеристики покупателей, напрямую влияющие на их ценность для компании. Воздействуя на данные метрики, компания может положительно изменить будущую стоимость покупателя.

К метрикам относятся:

1. Стоимость - сумма денег, которую конкретный покупатель тратит в месяц, год или в другой определенный период. Покупателем может быть отдельный человек, семья или фирма (для товаров промышленного назначения).
2. Частота покупок - как часто данный потребитель совершает сделки с компанией.

Например, на рынке продовольственных товаров, лучшим клиентом считается тот, кто посещает магазин каждую неделю; в прокат автомобилей – лучший клиент тот, кто пользуется услугой раз в месяц; в гостиничном бизнесе хорошей частотой обращения можно считать частоту обращения раз в квартал.

3. Время с момента последней покупки - когда в последний раз была заключена сделка с покупателем. Важно контролировать процесс сделок с покупателями так, чтобы программа учета всячески сигнализировала об отсутствии покупок от прежнего клиента, с тем, чтобы можно было вовремя связаться с ним и узнать о причинах его «отсутствия». /32, 99/

Инструментами контроля взаимоотношений с клиентами являются жалобы. Компании необходимо в максимальной степени упростить процесс обращения с жалобами. Для изменения в свою пользу негативных ситуаций, организация должна продемонстрировать, что она готова исправить ошибку ради сохранения клиента. **Лояльность** покупателя, которому приходилось жаловаться, и который был удовлетворен решением возникшей проблемы, значительно выше 50-60 %, чем лояльность того, кто никогда не обращался с жалобами.

Каждая из предложенных метрик позволяет получить ряд данных о значимости для компании различных групп покупателей. Но по отдельности они создают весьма противоречивую картину, поэтому их нужно рассматривать в комплексе.

2.3.3. Многоуровневая модель развития лояльности клиентов

Вариантом построения соответствующих отношений с прибыльными и умеренно-прибыльным клиентами является внедрение многоуровневой модели развития лояльности. В соответствии с данной моделью, покупатели подразделяются на несколько уровней, которые соответствуют группам, выделенным в процессе сегментирования. Например, модель может предусматривать внедрение членских карточек – «платиновая», «золотая», «серебряная».

Выделение нескольких уровней является положительным как для покупателей, так и для компании (табл. 5).

Таблица 5

Преимущество многоуровневой модели развития лояльности

Преимущества для покупателя	Преимущества для компании
наличие нескольких уровней вызывает у клиентов чувство признания; когда уровень отражает статус клиента, марка вызывает ассоциации с престижем, что позволяет добиться быстрого и значительного увеличения ее стоимости.	Тот факт, что покупатели могут стремиться к более высоким уровням программы, дает им внутреннюю мотивацию вести себя определенным образом. Правильно определив границы уровней, сделав их удобными для покупателей, компания может добиться последовательного увеличения потребительских расходов.

Правила определения границ уровней:

- на основе анализа данных определить, что характерно для среднего представителя сегмента;
- добавить маржу, приемлемую для типичного покупателя, но достаточно высокую, чтобы характер его покупок существенно изменился;
- предоставить клиентам стимул, материальный или нематериальный;
- для закрепления новой покупательской привычки, принадлежность к достигнутому уровню нужно периодически пересматривать.

Программа развития лояльности клиентов должна увеличивать прибыль в долгосрочной перспективе, а не просто стимулировать покупателей один раз сделать на несколько покупок больше. Она должна быть встроена в повседневную жизнь организации: служащие, которые находятся в непосредственном контакте с покупателями, должны разбираться в сути программы, знать на какие выгоды могут рассчитывать различные потребители и как эти выгоды можно получить.

Этапы внедрения многоуровневой модели лояльности клиентов:

1. Ввиду отсутствия полной исторической информации о покупателях, на начальном этапе целесообразно выделить два уровня: базовый и высокий.

2. Последовательное добавление или изменение уровней для достижения правильности разделения клиентов на группы в соответствии с принципом Парето. На данном этапе необходимо координировать следующие вопросы:

- Соответствует ли нынешняя граница высшего уровня тому, что 20 % покупателей получают «золотую» карту и соответствующие ей услуги и выгоды? (Если нет, то порог перехода на высокий уровень можно снизить)
- Составляет ли количество покупателей высшего уровня более 20 %?
- Выделяется ли в группе высокого уровня подгруппа самых прибыльных покупателей, которые могут быть кандидатами на карту более высокого уровня («платиновую»)? (По стоимости покупок это могут быть 3-5 % клиентов) Если да, то позволяют ли получаемые доходы и прибыль создать для них отдельный тип карт и предоставлять эксклюзивный набор привилегий? /32, 108/

Вопросы для самопроверки:

1. Какие группы клиентов заслуживают приоритетного внимания в соответствии с принципами маркетинга отношений? В случае ограниченности маркетингового бюджета какие клиенты заслуживают инвестирования?
2. Какова взаимосвязь графика прибыльности покупателей и принципа Парето?
3. В соответствии с графиком прибыльности покупателей, назовите приоритетные для организации группы клиентов? Почему?
4. Назовите и охарактеризуйте метрики прибыльности клиентов? Можно ли по одной метрике определить значимость клиента для фирмы?
5. Как вы понимаете термин «многоуровневая модель развития лояльности клиентов»? Каким образом происходит определение границ уровней?
6. Назовите и охарактеризуйте этапы внедрения многоуровневой модели развития лояльности клиентов?

Модуль 3. Отношения «Компания – клиент». Внедрение маркетинга отношений.

Глава 3.1. Потребительская лояльность: понятие, оценка, программы повышения

3.1.1. Значение потребительской лояльности

Проблема создания лояльно настроенного потребителя на сегодняшний день находится в центре внимания маркетологов. Руководители фирм и маркетологи осознают, что в долгосрочной перспективе подход, направленный на получение единичных максимально возможных прибылей, не оправдывает себя. Гораздо существеннее — вкладывание инвестиций в повышение качества товара и уровня обслуживания покупателей – поддержание у покупателя чувства удовлетворенности. Удовлетворенные товаром потребители, многие годы сохраняющие верность единственному обслуживающему предприятию, как правило, более выгодны, чем новые. Во-первых, компания минимизирует издержки, связанные с их привлечением. Во-вторых, удовлетворенные потребители чаще обращаются в фирму, рекомендуют ее своим друзьям и знакомым и менее чувствительны к цене.

Консультационная фирма Vain & Company пришла к выводу, что ежегодные прибыли, приносимые клиентом, который имеет дело с поставщиком в течение 7 лет, обычно в 5 раз больше суммы, получаемой от покупателя в первый год его обслуживания, а потребители, установившие с производителем долгосрочные взаимоотношения, более прибыльны, чем вновь приобретенные. Сегодня фирмы с самым высоким рыночным "рейтингом" прекрасно осознают необходимость ориентации на потребителей, на более эффективное, по сравнению с конкурентами, удовлетворение существующих и потенциальных нужд потребителей с целью увеличения их лояльности.

Рассмотрим азбуку потребительской лояльности по Дойлю:

- Лояльные потребители — ценнейший актив компании. Если за первый год потребитель приносит предприятию прибыль в \$1 тыс., за десять лет сумма возрастет в 50 раз.
- Лояльные потребители приносят высокую прибыль. Они приобретают больше товаров фирмы, экономят ее время, менее чувствительны к повышению цен и приводят за собой других потребителей.
- Привлечение новых потребителей обходится недешево. Привлечь нового потребителя будет стоить фирме в 3–5 раз дороже, чем удержать существующего. Затраты связаны с проведением маркетинговых исследований, организацией рекламы, продаж и ведением переговоров с потенциальными покупателями.
- Увеличение числа постоянных потребителей. Ежегодно средняя фирма теряет 10% своих потребителей. Если цифра будет снижена вдвое, прибыль увеличится на 85%.
- «Весьма довольные» потребители обращаются в фирму повторно. Вероятность, что они снова обратятся в фирму, в 6 раз выше по сравнению с вероятностью совершения повторной покупки «просто довольными» потребителями. Кроме того, они расскажут о фирме знакомым.
- Недовольные потребители обязательно предостерегут от печального опыта своих друзей и знакомых. В среднем один такой потребитель предостережет не менее 14 человек, следовательно, потеря одного потребителя, чреватая убытками в \$10 тыс. в течение жизненного цикла покупателя, — вершина айсберга. Общие убытки, возможно, окажутся в 14 раз больше.
- Самые недовольные потребители не высказывают своих претензий. Да, они поделятся своим неудовольствием со знакомыми и друзьями, но всего 4% из них подадут жалобу на фирму. На каждого потребителя, высказавшего претензии фирме, приходится еще 26 человек, имевших с ней проблемы, и 6, столкнувшихся с серьезными трудностями при обращении в фирму.
- Удовлетворительный ответ на претензии только повышает лояльность потребителей. В этом случае обратившийся с жалобой покупатель, как правило, в дальнейшем проявляет более лояльное отношение к фирме, чем те, кто не испытывал никаких затруднений.

- Плохое качество товара — не самый значимый фактор отказа от услуг компании. Только 14% потребителей покидают фирму по этой причине. Две трети — из-за безразличного или неприемлемого отношения к ним со стороны торгового персонала. /33, 22/

Потребительская лояльность имеет экономическую основу. Вкладывать деньги в укрепление отношений с потребителями выгоднее, чем привлекать новых потребителей. Чем выше потребительская лояльность, тем выше прибыли. Недовольство потребителя имеет гораздо более серьезные экономические последствия, чем отказ от повторной покупки.

Отношение к потребителю важнее качества товара. Оно является одной из новых качественных характеристик товара. Ее можно сравнить с упаковкой. Мало кто захочет складывать провода и комплектующие для магнитофона в полиэтиленовую сумку ради небольшой экономии — лучше и удобнее воспользоваться фирменной коробкой. Без такой коробки магнитофон — не товар. Хорошее отношение к потребителю тоже становится неотъемлемой частью товара: без него товар — не товар.

Прибыль, которую компания получает сегодня, приносят потребители, завоеванные вчера. Высокая текущая прибыль нередко маскирует резко ухудшающее положение дел с обслуживанием потребителей. Точно так же и рост объема продаж отнюдь не является залогом будущей прибыли, если привлечение новых покупателей обходится фирме слишком дорого или утрачивается лояльное отношение к ней. Некоторые менеджеры замечают "лес" проблем с удовлетворением потребителей лишь после того, как "деревья" текущих показателей прибыли и объема продаж начинают "засыхать", когда времени на исправление ситуации практически не остается. Ценность, а значит и прибыль, объем продаж завтра создают удовлетворенные сегодня потребители, которые желали бы продолжить сотрудничество с поставщиком.

Поскольку "стратегия удержания потребителей основана на внедрении средств измерения и оценки качества взаимодействия компании с потребителями", необходимо, во-первых, найти те переменные, которые могут выступить в роли показателей качества взаимодействия продавцов и покупателей услуг. Во-вторых, выбрать методы измерения этих переменных.

Как замечает Ванда Вархавтиж, лояльность подразумевает взаимодействие - долгосрочные отношения потребителя с компанией. С её мнением согласны Доуэс и Свэйлс, утверждающие, что "...лояльность является центральным условием успешного удержания...". /21, 22/ Другие авторы также говорят о необходимости удержания именно лояльных (приверженных) потребителей. То есть, удержание существующих потребителей подразумевает создание и повышение их лояльности.

В маркетинговой литературе можно выделить два подхода к определению лояльности. Первый основывается на рассмотрении лояльности как определенного типа поведения потребителя, выражающегося в длительном взаимодействии с компанией и совершении повторных покупок. Несмотря на легкость оценки лояльности, определяемой таким образом, этот подход, однако, имеет явный недостаток: он учитывает только результаты поведения (повторные покупки), но не раскрывает причины, по которым потребитель делает выбор в пользу того или иного поставщика услуг.

Преодолеть указанный недостаток попытались авторы, предложившие иной подход, согласно которому лояльность рассматривается как предпочтение потребителей, формирующегося в результате обобщения чувств, эмоций, мнений относительно услуги (или её поставщика). Этот тип лояльности иногда рассматривается как более значимый, так как считается, что он показывает скорее будущее поведение потребителя, чем отражает его прошлый опыт. Однако данный подход, во-первых, отдавая предпочтение субъективным мнениям, как определяющим факторам лояльности, не доказывает их влияние на покупку. Во-вторых, возникают проблемы измерения такого типа лояльности.

Таким образом, рассмотрение лояльности только в одном ракурсе ведет к возникновению проблем либо её формирования, либо измерения. Поэтому можно согласиться с мнением Дика и Бэзу, которые предположили, что лояльность определяется сочетанием "поведенческих" и "воспринимаемых" характеристик. Поэтому лояльными являются те потребители, которые положительно относятся к деятельности компании, предлагаемым ею продуктам и услугам, её персоналу и т.п. Это положительное отношение выражается предпочтением, отдаваемым продуктам данной компании в сравнении с конкурентами, причем это предпочтение устойчиво во времени и характеризуется совершением повторных покупок. Однако в любом случае, простого определения лояльности недостаточно. Необходимо применение конкретных измеримых индикаторов лояльности. /21, 23/

"Поведенческая" лояльность, как было отмечено выше, определяется поведением потребителя при покупке. К составляющим поведенческой лояльности относятся: перекрестная продажа, увеличение покупок, повторные покупки, поддержание потребителем достигнутого уровня взаимодействия с компанией. Основными компонентами "воспринимаемой" лояльности, которая формируется предпочтениями и мнениями потребителей, являются: **удовлетворенность** – ощущение довольства, возникающее у потребителя, который сопоставляет предварительные ожидания и реальные качества приобретенного продукта; **осведомленность** – степень известности деятельности компании на целевом рынке.

3.1.2. Методы оценки потребительской лояльности

Долгое время считалось, что лояльность потребителей определяется исключительно их удовлетворенностью. Однако исследования показали, что удовлетворенность потребителей необязательно влечет за собой повторные покупки и увеличение продаж. Более того, по меньшей мере, половина "удовлетворенных" потребителей меняют поставщиков услуги. Этот разрыв между лояльностью и удовлетворенностью указывает на возможное наличие других компонент, влияющих на формирование лояльности.

Наиболее простыми для измерения являются компоненты "поведенческой" лояльности, их значения могут быть получены из базы данных по потребителям. Они определяются следующим образом:

1. Перекрестная продажа - количество дополнительных продуктов компании, купленных потребителем в определенный промежуток времени;
2. Увеличение покупок - сумма или доля увеличения размера покупки одного и того же продукта за определенный промежуток времени;
3. Повторные покупки - количество повторных покупок;
4. Поддержание потребителем достигнутого уровня взаимодействия с компанией - относительное постоянство суммы покупки одного и того же продукта за определенный промежуток времени.

Составляющие воспринимаемой лояльности измерить сложнее, поскольку здесь мы имеем дело с предпочтениями и мнениями потребителей. В данном случае основным способом получения информации будут опросы потребителей и экспертов. В качестве индикаторов лояльности будут выступать:

1. Осведомленность. Во-первых, осведомленность определяется как степень известности деятельности компании на целевом рынке. Кроме того, осведомленность может быть измерена как количество рекомендаций существующих потребителей, ведущих к привлечению новых потребителей.
2. Удовлетворенность. Несмотря на выделенные ограничения удовлетворенности как показателя лояльности, при уменьшении её значения было бы ошибкой. При этом из всех перечисленных выше факторов удовлетворенность является, пожалуй, наиболее сложным. Рассмотрим его подробнее.

Процесс формирования потребительской удовлетворенности можно представить в следующем виде. Удовлетворенность потребителя складывается из трех составляющих:

1. качества ключевых выгод;
2. качества процесса оказания услуги;
3. восприятия ценности услуги.

Причем отношение и к продукту, и к обслуживанию, и к цене формируется под воздействием следующих факторов:

- личных,
- социальных,
- ситуационных

Наиболее известным и наиболее часто применяемым инструментом оценки качества обслуживания является методика "SERVQUAL", предложенная в 1985 году Парасураманом, Берри и Цайтамл. Она представляет собой анкету, которая была разработана на основе обобщения данных, собранных по пяти различным видам услуг, включающую 22 пары вопросов со шкалой Лайкерта. Вопросы разрабатывались в соответствии с пятью основными параметрами (измерениями) качества услуг, к которым были отнесены:

1. надежность (reliability) - способность точно и в срок оказать обещанную услугу;

2. отзывчивость (responsiveness) — готовность персонала помочь потребителям и своевременно оказать услугу;
3. убедительность (assurance) - компетентность персонала, и его способность внушать доверие потребителям;
4. сочувствие (empathy) - степень индивидуального внимания к потребителям;
5. осязаемость (tangibles) - все физические, осязаемые предметы, используемые в процессе оказания услуги (свойства оборудования, внешний вид помещения и сотрудников, печатные материалы и т.п.). /21, 28/

Первая часть вопросов предназначалась для выявления ожиданий потребителя в отношении определенной услуги. Вторая - для определения уровня соответствующих качеств в услуге, предлагаемой конкретной организацией.

Методика SERVQUAL неоднократно подвергалась критике. Основные замечания касались следующих моментов:

1. SERVQUAL не предусматривает взвешивание переменных, которые явно имеют разную важность для потребителей.
2. Отдельные измерения SERVQUAL пересекаются, в особенности это касается сочувствия и отзывчивости.
3. Используются утверждения, начинающиеся с отрицания.
4. С точки зрения респондентов в анкете присутствует очевидный "повтор вопросов".
5. SERVQUAL применима не для всех услуг, состав каждого измерения сильно зависит от специфики отрасли.

Часть замечаний была учтена авторами методики, которые внесли ряд поправок в SERVQUAL. Другие авторы также пытались преодолеть противоречия SERVQUAL и создать более качественные инструменты измерения качества услуг, в основном, за счет усовершенствования описанной выше методики. Примером такой работы может служить методика SERVPERF, разработанная Крониным и Тэйлором. Тем не менее, идеального инструмента измерения качества услуг до сих пор не существует.

Однако, как было отмечено выше, для измерения удовлетворенности недостаточно оценки только качества услуги. На данный момент попытки разработки инструмента измерения удовлетворенности заключаются в дополнении модификаций SERVQUAL блоками оценки воспринимаемой ценности и дополнительных индикаторов удовлетворенности и, в целом, соответствуют процедуре, предложенной Ламбеном. К дополнительным индикаторам обычно относятся: общая оценка удовлетворенности (которая впоследствии сравнивается с суммарными результатами по отдельным параметрам) и будущие намерения покупателя такие, как готовность рекомендовать услуги друзьям и намерение отказаться от услуг данной компании. /19, 165/ Кроме того, к ним необходимо добавить социо-демографические вопросы и вопросы по общей удовлетворенности опрашиваемых жизнью.

Можно сделать два вывода: во-первых, полное удовлетворение потребителей является более значимым фактором при создании лояльности, чем простое удовлетворение, во-вторых, необходимо отслеживание противоположного удовлетворенности состояния -неудовлетворенности

Поскольку компания должна изучать динамику удовлетворенности, то исследование последней надо проводить регулярно, как минимум, ежегодно. Кроме того, для оценки лояльности необходимо сравнение её поведенческих и воспринимаемых параметров. Значения составляющих поведенческой лояльности можно получить из базы данных, фактически, по каждому потребителю в любое время. Однако измерять воспринимаемую лояльность каждого потребителя, причем регулярно, невозможно. Поэтому целесообразно проводить оценку и поведенческой, и воспринимаемой лояльности посегментно.

В зависимости от уровня поведенческой и воспринимаемой лояльности можно выделить различные типы лояльности (рис. 8)

		«Поведенческая» Лояльность	
		Высокая	Низкая
«Воспринимаемая» Лояльность	Высокая	Абсолютная лояльность	Скрытая лояльность
	Низкая	Ложная лояльность	Отсутствие лояльности

Рис. 8. Классификация лояльности /21, 30/

Абсолютная лояльность - ситуация, при которой высокому уровню поведенческой лояльности потребителей соответствует высокий уровень воспринимаемой лояльности, - является наиболее благоприятной для организации. Потребителей с абсолютной лояльностью легче всего удержать. Причем, для этого может быть достаточно поддержания существующих стандартов качества.

Скрытая лояльность означает, что высокий уровень воспринимаемой лояльности не подкрепляется поведением потребителя. То есть он выделяет данную компанию из числа конкурентов, но приобретает её продукты не так часто или не в таком количестве, как абсолютно лояльные потребители. Причинами этого являются, прежде всего, внешние факторы, например, недостаточный уровень дохода. В такой ситуации организации необходимо укреплять достигнутое положение путем развития поведенческой лояльности. Для этого могут использоваться, к примеру, ценовые стимулы.

Ложная лояльность имеет место в том случае, когда поведенческой лояльности соответствует низкий уровень воспринимаемой лояльности. Эта ситуация является угрожающей, поскольку потребитель не привязан к организации. Его покупки могут являться следствием ограниченного предложения, привычек (услугами данной компании традиционно пользуются другие члены семьи), поэтому, как только потребитель найдет организацию, удовлетворяющую его в большей степени, он откажется от обслуживания. Для удержания потребителей, демонстрирующих такой тип лояльности, необходимо обязательное усиление воспринимаемой лояльности.

Наконец, отсутствие лояльности предоставляет минимальные возможности для удержания. Организации следует либо отказаться от удержания этой части потребителей, заметив, выгодных для неё, либо принимать специальные меры для повышения, прежде всего, воспринимаемой лояльности. /21, 31/

Для оценки уровня потребительской лояльности к существующим на рынке торговым маркам также были разработаны и другие методы (Таблица 6).

Таблица 6
Методы оценки потребительской лояльности /46/

Название	Автор	Описание алгоритмического принципа
«Цена перехода» (Price until Switching)	Пессемир (Pessemier), 1960	Определяется максимальная цена на продукт, отнесенный к торговой марке, при которой потребитель отказывается от ее потребления («переключается» на другую торговую марку).
«Время потребления» (Brand Allegiance)	Хаммонд (Hammond), 1996	Определяется максимальное время, в течение которого потребитель покупает продукт, отнесенный к данной «торговой марке».
«Эластичность» (Elasticity's)	Шарп (Sharp), 1997; Диксон (Dickson), 1995	Мониторинг продаж при изменении цены на продукт, отнесенный к торговой марке.
«Доля потребительской лояльности» (Market Share Loyalty, Preferential Purchase)	Куннингам (Cunningham), 1956; Хаммонд (Hammond), 1996	Сравнение торговых марок по продолжительности использования одной группой потребителей.
«Относительная лояльность» (Attitude toward the loyal/disloyal)	Джонсон и Шарп, (Jonson & Sharp) 1993	100 бальная шкала в вопросе (опрос потребителя продукции) о его «желании переключиться» на другую торговую марку.

act)		
«Предпочтение торговой марки» (Brand Preference)	Гест (Guest), 1955	Рейтинг, через выделение торговой марки из списка по уровню предпочтения.
«Вербальная вероятность» (Verbal Probability)	Даненберг (Danenberg), 1996; Якоби (Jacoby) 1978	10 бальная шкала в вопросе (опрос потребителя продукции) о его «вероятности сменить торговую марку используемого в настоящее время продукта».
«Оценка отношения» (Commitment, Attitude toward the Brand Measures)	Хоукс (Hawkes), 1994; Шарп (Sharp), 1997	Респонденты (опрос) указывают, какое из 3 утверждений наилучшим образом «описывает их чувства по отношению к торговой марке» (предмет мониторинга). Утверждения (стандарт метода): «Есть много причин, чтобы продолжить использовать и никаких причин, чтобы отказаться», «Есть много причин, чтобы продолжить использовать, но также много причин, чтобы отказаться» и «Есть несколько причин, чтобы использовать, но много причин, чтобы отказаться». Каждое утверждение образует – весовой рейтинг.

В качестве примера рассмотрим определение сегментных ниш на территориальном рынке г. Москва для предприятия «Рестэк» (2001 год) по продуктовой инновации «выставочный проект в отраслевой тематике «ЕхроHome» (товары для дома) с использованием метода «относительной лояльности».

Макет опроса представлен в таблице 7.

Таблица 7

Макет опроса

Вопрос	Оценка
1. Есть ли в Ваших планах участие в выставке по профилю [уточнить] осенью 2001 года?	нет - 0, да - номер согласно листингу
2. Осенью 2001 года ВО «Рестэк» организует выставку в Гостином дворе "ЕхроHome" [параметры ?]. Есть ли у Вас принципиальное желание обсудить возможность Вашего участия в выставке или получить дополнительную информацию о выставке?	1 - "резкое" нет, 2 - пришлите материалы, 3 - готов обсудить
3. [сегментная привязка]	

Результаты исследования по сегменту «продажа электронной и бытовой техники» представлены в таблицах 8 и 9.

Таблица 8*Планы участия в выставках на осень 2001 года и уровень лояльности /46/*

Планы участия в конкурентных выставках	Процент	Лояльность, %		
		Лояльные («резкое» нет)	Колеблющиеся («пришлите материалы»)	Нелояльные («готов обсудить»)
Нет планов	51,2	0	23	77
Hi-Fi Show & home theatre	1,2	0	0	100
СЕМ (бытовая техника)	9,5	34	22	44
Moscow Electronics Show	4,8	68	12	20
Фотофорум	1,2	35	33	32
Электро	3,6	19	56	25
Другие	28,6	2	44	54

Таблица 9*«Полная перепись» клиентов по уровням лояльности /46/*

Лояльность	Название	Тип деятельности	Должность	ФИО	Тел	Факс	E-mail
Группа А: готов обсудить	X	продажа бытовой электроники; аудио, видеотехники	начальник отдела рекламы и маркетинга	X	X	X	X
	X	производство бытовой техники	заместитель генерального директора	X	X	X	X
	X	производство и продажа систем безопасности	сотрудник отдела маркетинга	X	X	X	X
	X	продажа бытовой техники	менеджер маркетинга	X	X	X	X
Группа В: пришлите материалы	X	продажа аудио, видеотехники	управляющий отделом аудио-видео	X	X	X	X
	X	продажа электротехники	генеральный директор	X	X	X	X

3.1.3. Программы повышения лояльности клиентов

Существует два способа удержания потребителей. Первый – создание условий, препятствующих обращению к другим поставщикам, предприятиям и др. Потребитель семь раз «отмерит», прежде чем «отрезать» все прежние связи, если это связано с вложением значительных средств, затратами на поиск новых поставщиков, потерей скидок постоянных заказчиков и т.д. Второй – полное удовлетворение потребителя, который вряд ли польстится на предлагаемые конкурентами низкие цены или другие стимулы. Для реализации указанных способов удержания в рамках маркетинга отношений используются программы повышения лояльности клиентов.

Под программой повышения лояльности клиентов подразумевается набор действий, организованных таким образом, чтобы стимулировать клиентов и находиться в соответствии с их требованиями, а также, чтобы свести к минимуму потери, а именно, потери в количестве клиентов,

и увеличить количество продаж. Такие программы широко используются в точках розничной торговли, авиакомпаниях, компаниях проката машин, фотокиосках, т.е. иными словами, во всех секторах, которые предлагают товары и услуги повседневного пользования по достаточно высокой цене за единицу.

Основополагающим мотивом программ лояльности является предоставление покупателям выгод. Лучший способ поощрить любого человека, дать ему (или пообещать) какую-либо выгоду материальную, эмоциональную, психологическую.

В России мало внимания уделяется формированию потребительской лояльности, приверженности определенному бренду, от которых и зависят долговременные продажи. На уровне рекламы потребительская лояльность может быть завоевана благодаря месту происхождения товара (французские вина и духи, кубинские сигары и т.п.), упаковке (некоторые упаковки со временем сами становятся брендом) или созданию легенды о товаре (например, размещение на упаковке кефира "Домик в деревне" истории происхождения этого напитка). Основываясь на данных о ментальных особенностях российского потребителя, можно предположить, что именно последний способ будет самым эффективным на отечественном рынке.

Рассмотрим типы программ лояльности. Первый, самый известный и наиболее распространенный в России тип программ поощрения — дисконтные программы (и их упрощенная разновидность — купоны на разовую скидку). Покупатель получает при этом сугубо материальную выгоду — сэкономленные деньги. Но дисконтная система изживает себя из-за высокой распространенности дисконтных карт. Самое же главное — за счет скидки нельзя сделать покупателей действительно лояльными. Ведь всегда найдется конкурент, который предложит цену ниже, и покупатель в один прекрасный момент предпочтет другую компанию. /12, 121/

Второй, также довольно распространенный тип программ повышения лояльности покупателей — розыгрыши призов. Безусловно, и здесь присутствует материальная выгода, но все-таки основная выгода больше эмоциональна — это приз, полученный в результате «счастливого случая». Однако эффективность таких программ не слишком высока участие является пассивным («повезет — не повезет»), а механизм определения победителя зачастую непрозрачен и потому только усиливает пассивность «участников».

Еще одна разновидность программ поощрения, в последние год-два набирающая популярность среди ритейловых сетей, — накопительные дисконтные программы. В них выгода зависит от покупательской активности клиента. Здесь уже появляется элемент игры чаще и на большую сумму покупаешь — большую выгоду получаешь. Но сама выгода при этом остается прежней скидка, экономия. Дисконтные программы очень полюбились и активно используются сетевыми магазинами. Теперь почти каждый супермаркет и магазин бытовой техники имеет свою накопительную программу. Однако накопительная дисконтная система существенно снижает доходы с основного объема продаж, ведь, как известно, чаще всего покупают постоянные клиенты, а именно они и имеют самые большие скидки. /12, 121/

Существуют сегодня программы по работе с постоянными клиентами, которые действуют в режиме реального времени, как, например, программа призовых очков Эрнекса Real-Time Points Program. Они позволяют использовать более гибкие маркетинговые технологии создания баз данных для более тесного взаимодействия с клиентами. В зависимости от "ценности" клиента для компании вырабатываются различные подходы в работе с различными группами клиентов.

Верхняя группа клиентов (обычно верхние 20%) имеет тенденцию к посещению компаний или **интернет-магазинов**, даже тогда, когда в экономике происходит спад. Очевидно, что продавец захочет сохранить уровень прибыли и получить даже больше. Например, в декабре каждому покупателю из верхней группы автоматически начисляются бонусы за каждую сделанную им покупку, сообщая покупателю при получении им чека или через интернет, что "мы всё ещё очень дорожим нашим сотрудничеством, и в качестве благодарности за Вашу приверженность начисляем Вам дополнительные 500 призовых очков". С помощью предложений, стимулирующих продажи в период послепраздничного затишья, фирмы могут активизировать программу по работе с постоянными клиентами для смягчения прогнозируемого снижения продаж.

Покупатели второй и третьей группы по шкале прибыльности (см. главу 4) являются потенциальной целевой группой, в которой компания может увеличить уровень расходов и посещений магазина. Отслеживая записи о расходах покупателя в прошлом вкупе с информацией о его социальном положении и личных предпочтениях, база данных в программе по работе с постоянными клиентами даёт много возможностей для проведения персонализированных и выборочных кампаний рассылки предложений этим покупателям почтой или через Интернет.

Например, фирма может послать специальные рекомендации по новому продукту, основываясь на праздничных покупках покупателя в прошлом году или за прошедшие три месяца. Правильно отобранные и содержательные предложения по продукту часто создают мотивацию для посещения покупателем торгового центра или интернет-магазина.

Программы по работе с постоянными клиентами в режиме реального времени, как, например, программа Эрнекса, позволяет сходу вводить праздничные программы в действие. Например, реагируя на спад в туристическом бизнесе, кампания Executive Hotels & Resorts мгновенно начала кампанию по начислению призовых очков в период с октября по декабрь для привлечения большего числа гостей, находящихся в деловых поездках. Участники программы получили информацию о ней на интернет-сайте компании (www.executiverewards.com), то есть на сайте, к посещению которого участники уже привыкли; кроме того, для лучшего распространения она была напечатана на каждой квитанции, полученной гостем. В нестабильный период фирмы могут быть вознаграждены за свои усилия по поддержанию контакта со своими клиентами. Благодаря тому, что Эрнекс способна быстро произвести необходимые конфигурации на своём сервере, сеть гостиниц подобная Executive Hotels & Resorts может ввести свою кампанию в действие за считанные дни.

Следующий тип программ повышения лояльности – бонусные программы поощрения, которые становятся в последнее время особенно популярны в нашей стране. Суть их в том, что, совершая покупки, клиент получает призовые очки, бонусы, накопив определенное количество которых, он может выбрать и получить приз. Тут налицо материальная выгода, но такой же или даже гораздо больший вес имеют другие составляющие игра (процесс накопления баллов) и эмоциональная выгода, сопутствующая получению приза, который, кстати (в отличие от розыгрышей), человеку чаще всего желанен и нужен, потому что он может выбрать его сам, в соответствии со своими желаниями и потребностями. Нужно отметить, что идея создания бонусных программ возникла за рубежом. В связи с острой конкуренцией практически во всех сферах бизнеса компании искали возможность выделиться и привлечь к себе клиентов. Для этого они стали объединяться в коалиционные программы, поощряя своих постоянных клиентов очками, «милями», пойнтами и т.д. Наиболее известные из зарубежных коалиционных программ это Юте, Air Miles Canada, PayBack, Nectar, куда собирается вступить компания FORD и другие.

Первый шаг в этом направлении был сделан в начале 80-х годов компанией American Airlines. Ее программа лояльности AAdvantage оказалась настолько успешной (за первый год ее участниками стали 750 000 человек, а сейчас количество владельцев «миль» этой авиакомпании перевалило за 40 000 000), что была тут же скопирована конкурентами — многочисленными американскими, европейскими, азиатскими авиакомпаниями. И не только ими: «мили» теперь начисляют гостиничные сети супермаркеты, АЗС даже подписные журналы. В настоящее время погоня за «милями» приняла столь массовый и повальный характер, что 160 000 000 американцев, европейцев и жителей Юго-Восточной Азии имеют количество «миль», достаточное для того, чтобы совершить хотя бы один полет. Рынок «миль» настолько развился, что на нем появились свои обменные конторы, меняющие оптом и в розницу «мили» авиакомпании на «мили» сети супермаркетов или другой авиакомпании и получающие свой комиссионный процент. Не обошли «мили» и нашу страну, преобразовавшись в бонусы российской авиакомпании «Аэрофлот», которые начисляются человеку за совершенные полеты или пользование услугами партнеров программы. В программе может принимать участие любой человек, достигший возраста 14 лет. Ограничения распространяются только на сотрудников «Аэрофлота». Для того чтобы принять участие в программе, необходимо заполнить заявление в самой компании или на сайте «Аэрофлота». За каждый «налетанный» километр участнику программы начисляется по одному баллу. Таким образом, если клиент налетал хотя бы 20 000 км с «Аэрофлотом», у него появляется возможность полететь в ряд мест бесплатно, при этом чем больше он набрал баллов, тем шире диапазон тех мест, куда он сможет отправиться. Информацию о своем бонусном счете человек может получить по телефону или по Интернету. А каждые три месяца компания высылает счет с накопившимся количеством очков на дом участнику программы. Программа «Аэрофлот-бонус» также имеет ряд партнеров, в частности это система кредитных карт Master Card и Visa. Расплачиваясь этими карточками, участник программы тоже может получать дополнительные очки. Кроме того, «Аэрофлот» находится в партнерских отношениях с некоторыми гостиницами. Постепенно стоимость обслуживания постоянных клиентов уменьшается, к тому же «простимулированные» клиенты приобретают все более дорогие услуги и рекомендуют компанию

знакомым, что тоже немаловажно, поэтому компания «Аэрофлот» очень довольна своей программой лояльности. И это неудивительно.

Ведь, согласно принципу Парето, 80% прибыли компания получает от 20% постоянных клиентов, а стоимость привлечения нового клиента в 6 раз выше стоимости удержания старого.

Для большинства российских компаний уже очевидно, что потенциал программ лояльности, основанных на голой материальной выгоде — простом дисконте, — исчерпан, и многие из них, разными путями и с разной скоростью, переходят к бонусным программам.

Например, в ресторанном бизнесе гораздо важнее не просто привлечь внимание скидками, а удержать клиента, сделав его постоянным и приверженным. Здесь скидка все меньше влияет на выбор человека, а все большее значение приобретают качество обслуживания, внимательность персонала и индивидуальный подход к клиенту. В последнее время все важнее становится не только привлечь потребителя, но и заставить его прийти снова и снова, сформировать «контингент» ресторана.

Первый шаг в этом направлении был сделан небезызвестной компанией «Росинтер», владеющей целой сетью ресторанов различных типов. Ею была организована программа «Почетный гость». Любой посетитель ресторана может заполнить анкету в одном из ресторанов «Росинтера», после чего ему высылается пластиковая карта с магнитным полем. При оплате кассир прокатывает карточку через терминал и на нее зачисляются баллы в размере 10% от стоимости заказа. Эти баллы можно потом использовать для оплаты счетов в ресторанах. Не так давно «Росинтер» стал сотрудничать с Гута-банком, поэтому у клиентов «Росинтера» есть возможность занести себе карту «Visa Почетный гость». При оплате товаров этой картой на счет пользователю зачисляется 1% в виде баллов от стоимости покупки. Начисление баллов проводится раз в месяц; начисление баллов у партнеров происходит только в том случае, если расчет производится с помощью карты «Visa Почетный гость». /49/

Расчет «Росинтера» был прост: при одинаковом выборе потребитель предпочтет место, где он будет не просто рядовым клиентом, а «почетным гостем» и, кроме того, получит привилегии, а это всегда приятно.

Вопрос лояльности уже давно беспокоит операторов сотовой связи. Действительно, лояльность к сотовому оператору, определяемая привязанностью к телефонному номеру, крайне высока, но не безгранична. Виною тому и рост количества обладателей двух и более сотовых номеров, и, с другой стороны, малообеспеченных клиентов, использующих телефон для разговоров с узким кругом абонентов и готовых менять оператора ради более экономичного тарифа.

В этой ситуации «Би Лайн» решил создать программу лояльности для своих абонентов. Теперь каждый абонент может получать дополнительные очки, бонусы, в предприятиях, участвующих в этой программе. Для получения бонусов необходимо завести себе номерную карточку «Би бонус», которую абонент «Би Лайн» может получить сразу же в офисах «Би Лайн» или в салонах «Мобайл Центр».

Всех участников программы информируют о состоянии их бонусного счета посредством SMS, что весьма логично для активных потребителей сотовой связи. Компаниям, желающим присоединиться в системе «Би бонус», необходимо обзавестись специальным оборудованием, потому что начисление бонус-очков на счет абонентов происходит через специальные терминалы.

Интересно, что сам «Би Лайн» за свои услуги бонусов не дает. А бонусы, полученные в предприятиях — партнерах «Би Лайна», могут быть использованы при разговорах по мобильному. Основная задача этой программы — формирование лояльности к сотовому оператору, а задача привлечения клиентов к компаниям-партнерам при этом уходит на второй план.

Не обошел своим вниманием программы лояльности и другой сотовый оператор — компания «Мегафон», которая дает бонусы за пользование услугами связи в размере 5% от суммы счета за разговоры, поощряя таким образом активность своих абонентов. В отличие от остальных программ «Мегафон» не использует пластиковые карточки. Бонусы здесь начисляются автоматически, а проверить свой бонусный счет можно прямо в меню мобильного телефона. Но участвовать в этой бонусной программе может не любой абонент «Мегафона», а только люди, подключившиеся к тарифам «Классический», «Частный», «Дружеский» или «Деловой». Кроме того, абонент должен потратить на услуги связи 39 долларов за два месяца, не включая налоги. Накопив меньше трех долларов на своем бонусном счете, абонент может активировать и оплачивать ими свои разговоры.

Как мы видим, предприятия различных сфер деятельности внедряют программы лояльности. Очень активно используются данные программы в гостиничном и ресторанном бизнесе, а также

банковской сфере. Так, особенности повышения лояльности клиентов в индустрии гостеприимства показаны, а также ведение маркетинга партнерских отношений в банковской сфере представлены в приложениях 2 и 3.

Все российские программы лояльности имеют свои преимущества, но проблема в том, что они не являются независимыми. Основная их задача — продвигать бизнес организатора этой программы, что очень часто не совпадает с целями других партнеров программы.

Одним из вариантов повышения лояльности клиентуры является систематическое расширение его компетенции и как следствие качества хозяйственных отношений. Одним из авторов, который рассматривает данный вопрос, является Т.Хеннинг-Турау, статья которого «Влияние компетенции потребителя на успех маркетинга отношений» представлена в приложении 1.

3.1.4. Цена лояльности

Компаниям для создания программы лояльности прежде всего необходимо сформировать хорошую команду специалистов и проанализировать клиентскую базу данных. Для реализации последнего необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какие клиенты внесли наибольший вклад в доходы компании в прошлом году?
- От кого компания ожидает основной доход в нынешнем году?
- Кто из ключевых клиентов наиболее подвержен соблазнам конкурентов?

На этих клиентов должна быть направлена программа лояльности.

Сама программа состоит из нескольких частей, включая прием новых членов в систему отслеживания покупок клиента, постоянную связь с ними и вознаграждения для участников. Но, к сожалению, внедрение такой программы самостоятельно потребует больших финансовых затрат на закупку специального оборудования, выпуск карточек, привлечение и обучение персонала.

Очевидно, что отдельно взятое небольшое предприятие не может позволить себе сделать такие вложения в программу лояльности, однако потребность в лояльных клиентах у них все же имеется. Здесь помогают коалиционные системы: когда компания одна предоставляет свои услуги по внедрению и поддержке программы лояльности ряду предприятий, имеющих различную специализацию. /12, 123/

За рубежом коалиционные программы пользуются очень большой популярностью. Ведь потребитель может использовать одну карточку во многих местах, а не носить с собой кучу разных пластиковых карт. Именно по такой схеме работает Клуб «Много, ру», который был создан в 2000 г. как независимая программа лояльности. На сегодняшний день он объединяет более 200 компаний различных направлений деятельности: магазины, автозаправки, туристические агентства, кинотеатры, страховые компании, клубы и рестораны, причем среди них есть очень крупные и известные компании. Все они поощряют своих постоянных клиентов бонусами, призовыми очками. Членам клуба «Много,ру» (а их уже более полумиллиона) не надо годами ходить в один и тот же ресторан, чтобы накопить необходимое для подарка число бонусов. Участник программы живет в обычном режиме, ходит за покупками, играет в боулинг, обедает в ресторанах. Единственное его отличие от других — он тратит деньги в основном в предприятиях — партнерах Клуба, которые поощряют его бонусами. Накопив достаточное количество бонусов, покупатель может выбрать ценный приз из каталога призов Клуба (парфюмерию, бытовую технику, билеты в кино или даже автомобиль). Бонусная программа «Много,ру» не требует установки дополнительного оборудования благодаря технологии скретч-карт. Покупатель сам регистрирует свои скретч-карточки с бонусами по Интернету или по телефону.

Компания — партнер Клуба имеет возможность напрямую общаться со своими реальными и потенциальными клиентами посредством рассылок по электронной почте. Ведь каждый, кто вступает в независимую бонусную систему Клуба «Много,ру», заполняет анкету, где указывает свои личные данные (пол, возраст, социальный статус, как часто посещает рестораны, клубы, кинотеатры и т.д.), которые могут пригодиться ресторатору при проведении акций или исследований своих клиентов. При регистрации человеком бонусов ведется точная статистика: в каких предприятиях они получены, откуда легко можно выяснить, какие люди и как часто ходят в то или иное заведение. Кроме того, на сегодняшний день это единственная программа поощрения с оплатой только за результат. По результатам исследований аналитической службы Клуба «Много,ру»: рост повторных покупок участниками программы в период с 1 декабря 2001 г. по 1 декабря 2002 г. составил более 200%. /43/

Стоит заметить, что в маркетинге все чаще используются программы поощрения клиентов, причем многие из них приносят довольно ощутимые результаты. Компании, стремящиеся «завлечь» клиентов, устраивают настоящие соревнования по привлечению и формированию клиентской лояльности. В любом случае, кто из них выиграет эту битву, покажет время. Самое главное, что владельцы компаний уже осознают необходимость не просто удовлетворять запросы клиента, а превосходить их. В праздники клиентов обхаживают всюду — так и сыпятся праздничные корзины, открытки, приглашения на закрытые вечеринки и т.д. Но для того, чтобы компания могла максимально выгодно действовать в условиях жесткой конкуренции, она должна выделять своих лучших клиентов круглый год. Для этого надо ставить не на праздники, а на программу лояльности клиентов.

Вопросы для самопроверки:

1. Почему важно повышать лояльность потребителей?
2. Назовите и охарактеризуйте методы оценки потребительской лояльности?
3. Назовите программы повышения лояльности клиентов?
4. Каковы методы повышения лояльности второй и третьей группы потребителей по шкале прибыльности?
5. Какие методы оценки и программы повышения лояльности клиентов применимы к Дальневосточному рынку?

Глава 3.2. Процесс внедрения маркетинга отношений

Концепция маркетинга отношений позволяет "интегрировать" клиента в сферу организации – фирма получает максимально возможную информацию о своих клиентах и их потребностях и, исходя из этих данных, строит свою организационную стратегию, которая касается всех аспектов ее деятельности: производства, маркетинга, продаж, обслуживания и прочего.

Маркетинг отношений объединяет информацию о клиентах, полученную по каналам маркетинга, продаж и сервисного обслуживания, и обеспечивает сотрудников компании информацией, необходимой для лучшего понимания запросов потребителей и для эффективного построения взаимоотношений со своими покупателями и партнерами. Он также позволяет связать покупателей и работников организации путем использования многочисленных информационных каналов, в том числе Интернета, телефонной и факсимильной связи, контактов на местах продаж, либо через посредников. Компании могут в дальнейшем развивать уже налаженные отношения с клиентами, извлекая больше пользы, снижая издержки и совершенствуя бизнес-процессы. /8, 123/

Ключом к успеху управления отношениями с клиентами в организации сегодня является принятие философии маркетинга отношений. Она предполагает изменения на предприятии по пяти основным направлениям:

- принятие стратегии взаимоотношений с клиентами;
- реструктуризация компании;
- изменение бизнес-процессов;
- изменение корпоративной культуры;
- внедрение системы маркетинга отношений.

Обращаясь к опыту компаний, успешно внедривших маркетинг отношений, можно сделать вывод: прежде чем приступить к реализации программы по управлению отношениями с клиентами, компании несколько лет работали над своим усовершенствованием. Все они предварительно проводили огромную работу по принятию стратегии, строго ориентированной на покупателя, по изменению своей внутренней структуры, бизнес-процессов и корпоративной культуры. Приступить к внедрению технологии МО до того, как все эти мероприятия успешно реализованы, не имеет смысла. Разумеется, на всю эту предварительную работу могут потребоваться месяцы и годы, но без нее попытки получить положительный эффект от внедрения МО безосновательны.

Процесс внедрения концепции маркетинга отношений можно представить в виде пирамиды, в основании которой лежит принятие стратегии маркетинга отношений, а вершину венчают новые технологии (рис. 9). Иными словами, внедрение данной концепции представляет

собой поэтапный процесс, начальной стадией которого является принятие стратегии взаимоотношений с клиентами, промежуточной - структурные, процессные и культурные изменения в компании, и лишь заключительным этапом - установка системы маркетинга отношений.



Рис. 9. Пирамида внедрения концепции маркетинга отношений

3.2.1. Стратегическая ориентация.

Опыт зарубежных и отечественных компаний, принявших концепцию управления отношениями с клиентами, показывает, что, несмотря на различия в отраслевой принадлежности и организационной структуре, все компании, успешно внедрившие МО, начинали со стратегической ориентации. Один из главных факторов успеха внедрения МО – наличие целей и стратегии отношения с клиентами, согласованной с общей стратегией компании. /8, 125/

До тех пор, пока компания не имеет четкой концепции взаимоотношений с клиентами, пока она точно не определила, чего хочет достичь посредством внедрения МО и как она намеревается получать и использовать информацию о своих клиентах, она не в состоянии сделать правильный выбор технологии и соответственно добиться положительных результатов. По мере того, как компании начнут уделять больше внимания стратегической ориентации, стоящей в основе МО, можно ожидать сокращения числа неудачных внедрений.

Успешное осуществление проекта МО включает:

- - Постановку стратегических целей, определяющих содержание программы действия компании. Данные цели позволят определить, какие выгоды компания собирается получить от внедрения МО, выявить круг и приоритеты решаемых задач. Необходима постановка краткосрочных и долгосрочных (на 3-5 лет) целей.

Например, в краткосрочной перспективе компания ставит целью получение информации о покупателях посредством Web-сайта и решает сделать это в три этапа. Первый - получить имена и электронные адреса покупателей. Во-вторых, компанию интересуют их адреса и номера телефонов. На последнем этапе компания желает получить информацию о покупательских предпочтениях своих клиентов.

- - Определение конкретных значений для целей, которые компания планирует достичь. Ход реализации проекта МО и его реальную отдачу трудно контролировать, если заранее не выбрать меры и оценки для его параметров. Необходима разработка механизма измерения и контроля результатов. При определении целевых значений важно учитывать, что они должны соответствовать реальному положению дел и быть взаимосогласованными.

Для каждого этапа устанавливаются определенные целевые значения, такие как: получение данных 80% посетителей Web-сайта компании на первом этапе; превращение 60% из их числа в покупателей и получение от них требуемой информации; получение информации о покупательских предпочтениях всех клиентов с целью персонализации их будущих визитов для прямой почтовой рассылки, позволяющей реализовать цель увеличения числа повторных покупок.

- - Разработку стратегии, определяющей отношения с клиентами. Прежде чем приступить к изменениям в структуре, бизнес-процессах, культуре и технологии, организация должна четко определить, чего она хочет достичь во взаимоотношениях с клиентами.

Такой стратегией, например, может быть конкурентное преимущество за счет ориентации на наиболее крупных клиентов и за счет увеличения продаж по наиболее прибыльным каналам. С другой стороны, компания может посчитать наиболее целесообразным выбор стратегии привлечения новых клиентов. Естественно, стратегия должна быть описана достаточно детально для того, чтобы ею можно было воспользоваться.

Довольно часто к разработке стратегии маркетинга отношений на предприятии привлекаются сторонние специалисты. Консультанты безусловно обладают необходимыми знаниями и немалым практическим опытом в области внедрения МО, однако стратегию должны разрабатывать менеджеры самого предприятия. Консультанты же выступают направляющей и организующей силой.

3.2.2. Структура

Клиенты ожидают персонального обслуживания и рассчитывают, что компания уже в деталях знает подробности отношений, которые имели с ней, независимо от канала, посредством которого клиент связался с компанией. Покупатели видят компанию как единое целое, не выделяя в ее структуре отделы и подразделения. Они не звонят в отдел поддержки клиентов или отдел составления счетов, они связываются с компанией. Чтобы обеспечивать персональное обслуживание, предприятие должно обладать всей доступной информацией о клиенте, данными из каждого возможного источника.

Как следствие, компания и ее отделы должны быть реструктурированы для достижения максимальной эффективности во взаимоотношениях с покупателями путем полного обмена информацией о клиентах между подразделениями компании. Существует два основных подхода, с помощью которых можно достичь объединения рассредоточенных по отделам данных.

Первый подход подразумевает соединение разобщенных индивидуальных баз данных в единую систему. Обмен требуемой информацией в данном случае будет происходить через приложения и программное обеспечение, позволяющее получить доступ к сведениям, хранящимся в различных базах. В результате подобных изменений, сотрудник отдела маркетинга, к примеру, будет обеспечен неограниченным и легким доступом к информации, полученной и хранящейся в информационных базах других отделов компании (продаж, сервисного обслуживания и др.). Основные сложности, которые могут возникнуть у компании при использовании данного метода, связаны с различиями в организации баз данных и различиями в используемых программных продуктах, что затрудняет процесс создания единой информационной системы.

Другим способом является развертывание единой технологической платформы и создание единой базы данных для хранения и использования всей имеющейся в компании информации о клиентах. В данном случае каждый отдел будет вводить данные и делать запросы из единой базы, и система будет "говорить на одном языке". Создание единой базы данных обеспечивает лучший "обзор" клиентов и большее удобство при работе с системой в дальнейшем, хотя, как правило, требует больших усилий и затрат.^{/8, 127/}

Компании должны изменить свою структуру таким образом, чтобы извлечь реальные преимущества от внедрения концепции МО. Необходимо уделить должное внимание распределению определенных функций между центром, подразделениями и конкретными сотрудниками. Например, организации, которые традиционно сосредотачивают все ценообразование в центре, могут не реализовать всех преимуществ технологии МО, если не пожелают предоставить агентам по продаже право самим договариваться о ценах с клиентами и тем самым ускорить заключение сделок. Нежелание изменить распределение ролей в организации будет способствовать, скорее, провалу реализации проекта, чем положительным результатам.

3.2.3. Бизнес-процессы

На сегодняшний день большинство организаций выстроили свою структуру и процессы вокруг продуктов, а не вокруг клиентов. Осознание того, что в центре бизнес-процессов должен находиться потребитель, должно предшествовать решению компаний об установке систем маркетинга отношений. Распространенной ошибкой внедрения МО является то, что компании не перестраивают организацию своих бизнес-процессов до того, как начинают внедрять технологию. Поэтому в большинстве неудач виноваты не системы МО как таковые, а отсутствие полной слаженности и точности внутренних процессов компании, необходимых для эффективности работы систем маркетинга отношений.

Чем крупнее компания, тем больше у нее процессов и тем масштабнее и сложнее может оказаться работа по их оптимизации. Компании часто оказываются не готовы к проведению требуемых организационных и процессных перемен. Вместо создания системы, работающей для удобства клиента и в его интересах, они ограничиваются автоматизацией отдельных процессов для решения отдельных проблем. В итоге автоматизируются недостатки, что быстрее приводит к неэффективности. Так, сокращение времени обслуживания клиента не является решением его проблемы, а массированная атака клиента новыми предложениями, проведенная без предварительного анализа его предпочтений, скорее всего приведет к тому, что он отрицательно воспримет получаемую информацию.

Необходимо тщательно определить бизнес-процессы компании при внедрении МО. Это своеобразная "карта" того, как клиенты будут контактировать с компанией, как можно получить информацию, как потом эта информация обрабатывается, как определяются методология повторного контакта с покупателями и способы сбора информации о покупателях из разных источников.

Чтобы добиться всеобщего понимания бизнес-процессов с точки зрения потребителей, компания, внедряющая МО, должна взглянуть на свою деятельность глазами своих реальных и потенциальных клиентов. Для этого необходимо выяснить у своих покупателей, в чем они действительно нуждаются, чего хотят и ждут от компании. А затем поинтересоваться, что они получают от компании на самом деле. Полученные в результате подобного исследования данные о пробеле между ожиданиями клиентов и тем, что они получают, и определяют глубину и направление необходимых процессных перемен.

Существенные изменения в бизнес-процессах также должны вызвать реструктуризацию компании. Когда отделы начнут работать сообща, компания сможет обнаружить способы более эффективного взаимодействия.

Хотелось бы еще раз подчеркнуть, что бизнес-процессы должны находиться вне зависимости от технологии. В случае внедрения новой технологии платформы без предварительной реорганизации бизнес-процессов компания может оказаться в ситуации, когда технология диктует процессы.

3.2.4. Корпоративная культура

Одной из самых трудоемких и важных задач, предшествующей внедрению МО, является изменение корпоративной культуры. Имеются ввиду те ее аспекты, которые облегчают процесс внедрения МО. Развертывание МО должно быть подготовлено на всех уровнях организации - от акционеров и высшего руководства до сотрудников, которым предстоит работать в системе. МО глубоко затрагивает все аспекты деятельности компании, поэтому особенно важным является эффективное управление изменениями, осуществляемое на высшем уровне руководства. Только на этом уровне могут быть приняты соответствующие решения и осуществлен контроль за их исполнением, поэтому, как полагают специалисты, управление проектом маркетинга отношений должно осуществляться при активном сотрудничестве разработчиков проектов с управляющими данной компании.

Одной из наиболее важных составляющих МО является установление контакта с клиентами. Именно сотрудники компании являются инициаторами контактов, и именно от них напрямую зависит эффективность взаимоотношений с покупателями. Поэтому необходимо быть уверенными, что сотрудники знают как правильно обслуживать клиентов и взаимодействовать с ними, как суметь получить требуемую информацию и как повлиять на покупателей. Для

достижения максимально эффективных результатов будущие пользователи системы должны быть вовлечены в разработку стратегии маркетинга отношений.

Эффективным способом изменения корпоративной культуры является поэтапное выделение задач, сформулированных для сотрудников, которых необходимо решить. Компании следует установить реалистичные цели и донести их до сотрудников компании.

К числу основных задач, постановка и решение которых будет самым прямым образом способствовать изменению корпоративной культуры, можно отнести следующие:

- Уменьшение времени, требуемого клиенту компании на осуществление заказа.
- Повышение качества информации, требуемой для принятия решений (по таким вопросам, как ценообразование, наличие товара, время доставки, и другим, имеющим весомое значение для клиентов).
- Сокращение времени доставки и установки.
- Увеличение числа и доли разрешенных проблем или претензий покупателей.
- Обеспечение наличия запасов товаров, пользующихся наибольшим спросом у клиентов.
- Увеличение точности и усовершенствование доступа к информации о контактах клиентов с компанией.

Однако руководство компании не должно ограничиваться постановкой задач, позволяющих ориентировать персонал на покупателя. Необходимо также обучить персонал навыкам обслуживания клиентов и одновременно подготовить их к тем технологическим изменениям, которые будут происходить в компании. Для изменения корпоративной культуры необходимо изменить отношение персонала к новой технологии, добиться понимания необходимости ее внедрения, обеспечить эффективное обучение, систему компенсаций и, что самое важное, добиться осознания реальных преимуществ от ее использования сотрудниками. Предпринять вышеперечисленные шаги, вовлечь реальных пользователей новой технологии в дискуссию о необходимости внедрения систем маркетинга отношений.

Особое внимание должно быть уделено работе с сотрудниками отделов продаж. В большинстве случаев они "защищают" свои каналы, отказываясь делиться информацией о "своих клиентах". К сожалению, преодолеть данную предвзятость за короткое время компаниям не удается и поэтому тщательную разъяснительную работу необходимо проводить задолго до внедрения самой системы маркетинга отношений.

Следует помнить, что управление отношениями с клиентами - это постоянный и развивающийся процесс. Поэтому необходимо проводить обучение всех новых сотрудников, поступающих на работу. По мнению аналитиков, на обучение персонала должно тратиться до 5% бюджета внедрения МО. /8, 129/

3.2.5. Технология

Когда осуществлены все необходимые изменения, предприятие готово к внедрению новой технологии.

Система маркетинга отношений – это набор подсистем, которые позволяют собирать информацию о клиентах, хранить и обрабатывать ее, делать определенные выводы на базе этой информации, экспортировать ее в другие приложения или просто при необходимости предоставлять эту информацию в удобном виде. /44/

Как правило, системы МО базируются на трех довольно давно известных системах, которые частично позволяли улучшить отношения с покупателями:

- Автоматизация маркетинга (MA - Marketing Automation) - система, автоматизирующая маркетинговые операции, упрощающая информационные процессы, позволяющая эффективнее планировать маркетинг и анализировать результаты.
- Автоматизация продаж (SFA - Sales Force Automation) - система автоматизации работы торговых агентов, позволяющая прогнозировать и анализировать продажи, составлять отчетность, учитывать прибыльность и убытки, автоматически готовить коммерческие предложения.
- Автоматизация обслуживания клиентов (CSS - Customer Service & Support) - система автоматизации службы поддержки и обслуживания клиентов, которая включает в себя базу данных контактов с клиентом, мониторинг прохождения заявок, средства контроля выездных

служб, эвристическую базу знаний типичных проблем потребителя о продаваемой продукции и средств их решений, средства управления запросами клиента./47/

Системы содержат возможности вышеуказанных систем, но предлагают и новые функции. Внедрение системы маркетинга отношений сказывается на работе компании как единого целого, а не только отделов маркетинга и продаж.

Если в 2001 году в мире компании истратили на маркетинг отношений 26 млрд. долларов США (4 млрд. - на лицензии, 22 - на консалтинг и поддержку), то к 2005 году по данным Gartner Group эта цифра достигнет 76 млрд. долларов. Что касается рынка систем маркетинга отношений в России, то сейчас он также достаточно обширен. Представлены разработки как крупных, так и небольших компании-разработчиков. Свои решения, наряду с такими крупнейшими мировыми производителями как Siebel, Oracle и Microsoft, также представляют отечественные разработчики.

Исследования, проведенные совместно CRMguru.com, Mangen Research Associates и Caribou Lake Customer-1 показывают, что конкретные программные инструменты МО, которые выбирают компании, не являются решающим фактором успеха или провала проекта. Однако это отнюдь не означает, что все программное обеспечение равноценно или в равной мере подходит разным предприятиям. Необходимо выбрать программный продукт, который будет наилучшим решением для компании и ее клиентов. /8, 130/

Нужно принимать во внимание, что большинство систем имеют пробные демонстрационные версии, и, прежде чем выбрать конкретный программный продукт и приступить к внедрению технологии, необходимо протестировать различные варианты систем и определить, какая платформа наилучшим образом подходит компании.

Внедрение концепции МО представляет собой довольно длительный и затратный процесс. Наибольшие финансовые выгоды приносят проекты, ориентированные на долгосрочную перспективу. Из этого вытекает важный вывод о том, что внедрение системы маркетинга отношений оправдано отнюдь не во всех случаях. Тем компаниям, которые не видят в нем долгосрочных выгод, лучше совсем отказаться от проекта, чем пытаться получить от него быструю отдачу.

От принятия концепции МО также необходимо воздержаться тем компаниям, которые не готовы к структурным изменениям и корректировке своей стратегии. Компании, не желающие провести изменения в корпоративной культуре, не способные убедить сотрудников в необходимости внедрения МО, должны отложить решение о внедрении до тех пор, пока каждый сотрудник не осознает необходимость и выгоды от принятия новой философии бизнеса.

Таким образом, перед тем как принять окончательное решение о внедрении МО на предприятии, менеджмент компании должен ответить на три важных вопроса:

- Действительно ли компания готова к необходимым изменениям в своей стратегии, структуре, бизнес-процессах и культуре для успеха МО?
- Насколько компания готова не только к немалым материальным затратам, но и к существенным временным?
- Намерена ли компания узнать больше о своих покупателях и готова ли предпринять необходимые шаги для определения, привлечения и удержания целевой группы клиентов?

Если ответы руководства компании являются положительными на все вышеперечисленные вопросы, то принятие концепции МО оправдано и должно привести к позитивным результатам.

Вопросы для самопроверки:

1. Почему для эффективного внедрения маркетинга отношений на предприятии важно принять его философию? Какие изменения на предприятии она предполагает?
2. Назовите и охарактеризуйте этапы внедрения концепции маркетинга отношений?
3. Дайте определение стратегической ориентации в концепции маркетинга отношений?
4. Какие изменения в структуре и бизнес-процессах должны быть внедрены на предприятии в соответствии с концепцией маркетинга отношений?
5. Какие программные инструменты лежат в основе системы маркетинга отношений?

Глава 3.3. Маркетинг отношений и сетевая экономика

В настоящее время происходит активное развитие **сетевой экономики**. Системы электронной коммуникации и информации, глобализация изменили взгляд на партнеров и покупателей. Новой парадигмой стал маркетинг отношений, в основе которого лежат развитие и поддержание долгосрочных, надежных связей с индивидуальными потребителями, поставщиками, служащими и другими партнерами. Такая стратегия направлена на то, чтобы удержать потребителей, что стоит гораздо меньше, чем их приобрести.

3.3.1. Интернет и маркетинг отношений

Согласно исследованию, подготовленному Carnation Consulting в 2000 г., 64% национальных компаний имеют стратегию, разработанную на основе информационной науки, но только 7% - определенную Интернет-стратегию. Если потерю потребителя объясняют низким уровнем услуг (68%) и неудовлетворенностью продуктом (14%), то понятно, почему Интернет становится одним из важнейших факторов конкурентоспособности.

По данным экспертов электронного бизнеса (**электронной коммерции**), число печатных документов за 1995 - 2005 гг. уменьшится с 90 до 30%, тогда как объем их удвоится. Распространение Интернета варьируется в разных странах и, по существу, зависит от инфраструктуры и культуры. Поэтому ключевое конкурентное преимущество сегодня - рутинное использование информационных технологий. Сетевая связь не всегда вопрос денег. Другое дело - тип и временная синхронизация связи в зависимости от бизнес-отношений и способности к инновациям. /5, 114/

Интернет-технология используется в деловых сетях, которые обслуживают маркетинг отношений.

Сегментированию и позиционированию компании помогает маркетинговая база данных. Ее создание требует использования компьютеров, чтобы классифицировать информацию огромного количества покупателей, идентифицировать определенные группы потенциальных клиентов, точно отрегулировать этот весьма эффективный маркетинговый инструмент. База данных позволяет компании отбирать лучших покупателей, рассчитывать величину жизненного цикла бизнеса; обозначать предмет диалога с заказчиком, чтобы обеспечить его лояльность.

Кроме того, база данных помогает сосредоточить усилия на самых перспективных потребителях, измеряя количество продуктов, которое они приобретают, и прибыльность продаж. Каждый покупатель уникален со своими индивидуальными приоритетами в отношении цены, предоставляемых услуг, качества продукции и др. Информация из базы данных даже о самом лучшем потребителе может развить и усовершенствовать формы обслуживания.

Интернет позволяет наладить мгновенную обратную связь с заказчиком, и компании не будут ждать недели или месяцы, чтобы проанализировать ответную реакцию. Высокая скорость обработки данных дает возможность субъектам рынка быстро приспособиться к изменениям на рынке.

Например, компания Amazon.com предоставляет покупателям возможность немедленной обратной связи. Через несколько секунд как клиент покупает книгу, компакт-диск или игрушку, он получает письмо по электронной почте, в котором подтверждается, что его заказ принят, и сообщается, когда он будет доставлен. Чуть позднее, когда заказ отправлен, покупатель получает соответствующее уведомление. Помимо этого, когда клиент заказывает книгу, Amazon.com предоставляет ему список относящихся к той же тематике книг, заказанных другими покупателями, купившими ее. Все делается мягко и ненавязчиво.

Развитие маркетинга отношений как сетевой системы включает три основных направления:

- разработку базы данных для идентификации качеств потребителей;
- анализ специфических сигналов от потребителя;
- мониторинг программ.

Сетевая система маркетинга отношений представлена на рис. 10.



Рис. 10. Система маркетинга отношений в сетевой экономике

С помощью мониторинга могут быть подсчитаны затраты на привлечение новых потребителей и окупающая эти затраты прибыль. Часто добавленную стоимость приносит послепродажное обслуживание. Поэтому устойчивые связи покупателя и продавца являются критическим компонентом системы B2B (Сектора рынка, ориентированный на организацию работы с контрагентами и партнерами в процессе производства и продажи товаров или услуг. В него входят все торговые отношения между различными фирмами, организация поставок, продаж, согласование контрактов и планов).

Главный мотив такого бизнеса - снижение риска и повышение прибыли. Эти факторы закладывают основу маркетинга отношений путем объединения двух или более компаний, готовых содействовать друг другу в достижении общих целей. Необходимо быть эффективным кооператором, чтобы успешно конкурировать на сегодняшних рынках бизнеса.

3.3.2. Сетевая экономика и конкурентоспособность

Долгосрочные отношения являются решающим фактором конкурентоспособности, а параметром "стоимости денег" становятся потребители. Элементы конкурентоспособности реализуются через долгосрочные маркетинговые сети, тогда как существующее понятие конкурентоспособности сфокусировано на продукте или компании.

Конкурентное преимущество субъекты рынка могут получить образовав цепочку поставок (называемую также ценностной цепочкой). Продуманный менеджмент такой цепочки, полная согласованность действий поставщиков, участвующих в создании и реализации товаров или услуг, обеспечивает хорошо налаженное взаимодействие между предприятиями. Этот процесс взаимодействия затрагивает отношения по направлению как вверх - между компанией и ее поставщиками, так и вниз - с конечными потребителями. Эффективный менеджмент цепочки поставок позволяет сохранить конкурентное преимущество в бизнесе, если увеличить инновационный вклад, снизить цены, принять меры, устраняющие противоречия внутри цепочки и улучшающие связи между ее звеньями.

Рассмотрим ключевые позиции сетевой экономики.

Традиционно рынок был местом, где покупатели и продавцы собирались, чтобы обменять товары. Экономисты теперь описывают рынок как группу покупателей и продавцов, которые обмениваются определенной продукцией или классом продуктов (например, товарами для дома или зерном).

Продавцы и покупатели вовлечены в четыре потока. Продавцы отправляют товары, услуги и средства коммуникации (реклама, почтовая рассылка и т.п.) на рынок; возвращаются к ним деньги и информация (положение на рынке, продажная дата и т.п.). Внутренние потоки показывают обмен денег на товары и услуги; внешние - информацию.

Сегодня рынок как место и рынок как пространство существенно отличаются. Рыночное место можно сравнить с магазином; рыночное пространство - это виртуальный обмен ценностями на web-сайте.

Современная экономика изобилует рынками. Производители ищут ресурсы (сырье, труд и деньги), чтобы купить их и превратить в товары и услуги, потом продать потребителям. Потребители продают свой труд и получают денежный доход, из которого расплачиваются за товары и услуги. Правительство собирает доход от налогов, чтобы купить ресурсы; производители и посредники на рынках используют эти товары и услуги, чтобы удовлетворять общественные нужды. И национальная, и глобальная экономики содержат комплекс взаимодействующих сетей рынков, связанных процессами обмена.

Интернет составляет основу сетевой экономики. Возникло понимание е-коммерции. Ее преимущества для потребителя и бизнеса определяют:

- удобство пользования (интернет-магазин никогда не закрывается);
- экономия на расходах (предприятия могут находиться в непосредственном контакте с поставщиками, производствами, дистрибьюторами и клиентами, а клиенты могут разгуливать по web-сайту в поисках самых низких цен. Возможность выбирать - также преимущество, которое дает размытость географических границ, когда для компании открыты все рынки мира);
- персонализация (продавцы могут ориентировать продажи, партии продаж согласно требованиям покупателей);
- информация (всякий раз потребитель, получая сообщение на web-сайте, делает доступной для компании ценную аналитическую информацию о рынке).

Сегодня мы говорим о деловых сетях как конечной цели маркетинга отношений, достижение которой лежит в основе уникальных активов компании. Маркетинговая сеть объединяет компании и поддерживающие ее группы (потребителей, наемных работников, поставщиков, дистрибьюторов, розничной торговли, рекламных агентств, университетских ученых и др.), с кем могут быть установлены взаимовыгодные бизнес-отношения. В конечном счете, чем лучше деловая сеть, тем большего успеха можно добиться в конкуренции.

Субъекты рынка используют три маркетинговых канала: коммуникативный (диалоговый типа e-mail и монологический типа рекламных объявлений), распространения или распределения (физическое движение товаров) и продаж (для транзакций с потенциальными покупателями). /5, 118/

Каналы "сырье - компоненты конечной продукции" с выходом на покупателей описываются как цепочка поставок, которая представляет собой систему доставки ценностей. Каждая компания имеет определенный процент генерируемой цепочкой поставок общей ценности. Все действующие и потенциальные партнеры, предлагающие субституты товаров, втянуты в конкуренцию торговых марок (предложение похожих продуктов и услуг тем же потребителям); отраслевую (компании производят те же продукты или класс продуктов); формальную (компания производит товары для той же самой сферы услуг); общую (компании соперничают за одни и те же деньги потребителей).

На рис. 11 показана общая схема создания стоимости - девять процессов, из которых пять основных (внутренняя логистика, текущие операции, внешняя логистика, присвоение марки и продажа, сервис) и четыре вспомогательных (материально-техническое снабжение, развитие технологий, управление человеческими ресурсами, инфраструктура).



Рис. 11. Общий вид цепочки создания стоимости /5, 118/

Компании необходимо обеспечить конкурентные преимущества за пределами своей деятельности в цепочке создания стоимости поставщиками, дистрибьюторами, потребителями. Большинство компаний уже сотрудничает с избранными поставщиками и дистрибьюторами, для того чтобы сформировать совершенную систему отгрузки ценностей или сеть цепочки поставок.

М. Ваш, доцент Будапештского университета технологии и экономики (Венгрия), выделяет следующие факторы экономики деловой сети - "4I" (interest, investment, innovation, integration -

интерес, инвестиции, инновации, интеграция). Эти элементы суть развития сетевых отношений компании и менеджмента. Интерес выражает способность корпорации работать в Интернете. Инвестиции подразумевают финансовый источник и готовность вкладывать капитал. Интеграция подчеркивает характеристики компании, предполагающие объединение и суверенитет участников кооперации.



Рис. 12. Факторы экономики деловой сети /5, 120/

Факторы модели "4I" (рис. 12) могут рассматриваться как зависимые переменные внутренних свойств других элементов (в основном агентов окружающей среды) аналогично независимым переменным. Можно рассматривать всю сеть как комплексную и мультипликаторную форму развития самой удобной кооперации для данной компании в новой экономике. Возможности сетевых отношений выполняют функции целевого рынка, в котором его субъекты достигают своих главных целей.

Независимые переменные указывают на важность коммуникации знаний (это не может быть каким-то сверхявлением, поскольку эффективные связи с потенциальными партнерами могут развиваться только на этой основе), применение передовых технологий (неотъемлемый атрибут операций, включая технические), экономической и правовой среды (обеспечивающей базовые условия для участников рынка и поддерживающей или ограничивающей результативность бизнеса и риски), общество и культура (как и другие факторы, являются фундаментальным требованием долгосрочных возможностей сетевых отношений).

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите преимущества Интернета для построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами?
2. Какие направления включает маркетинг отношений как сетевая система?
3. Дайте понятие рынка в сетевой экономике?
4. Назовите и охарактеризуйте факторы экономики деловой сети?

Практическая часть

Задание 1. Организация внутреннего маркетинга на предприятии

Вы являетесь менеджером по продажам трехзвездочного отеля на 250 номеров. Гостиничное предприятие располагает рестораном на 125 персон, кафе-кофе на 50 персон, и залом для проведения банкетов и собраний на 150 персон.

На еженедельном собрании персонала, генеральный директор выразил свою озабоченность тем, что в течение прошлого месяца несколько групп клиентов, которые останавливались в данном отеле, проводили собрания и обеды в рядом стоящих гостиницах.

Директор ресторанного отдела не высказал по этому поводу никакого объяснения. Он настаивал, что атмосфера отеля, меню и цены были адекватно позиционированы по отношению к конкурентам. Он также заметил, что клиенты в карточках оценки услуг отеля указывали обслуживание, как очень хорошее и не высказывали никаких возражений и жалоб.

Директор номерного фонда, менеджер по бронированию, менеджер гостиничной стойки практически не участвовали в обсуждении. Фактически, они полагали, что это напрямую проблема ресторанного отдела.

Генеральный директор обратился к вам: "Данная проблема, возможно, связана с ведением продаж. Я хочу, чтобы вы рассмотрели данный вопрос и составили план действий по его разрешению к следующему собранию".

Вопросы:

1. Точно определите проблему на предприятии.
2. Укажите отделы в отеле, которые способствовали бы разрешению сложившейся ситуации.
3. Составьте план действий для разрешения данной проблемы.

Задание 2. Определение торгового вноса для розничного предприятия

Предприятие-поставщик X собирается подписывать договор-соглашение с торговой точкой Y о сотрудничестве сроком на 3 года. В договоре отражаются предполагаемые объемы и темпы роста продаж товара А (табл. 10). Оптовая цена за ед. продукции А - 90 у.е. Доля чистого дохода от выручки от реализации составляет 30 %. Ставка дисконтирования – 5%.

Таблица 10
Динамика продаж товара А в торговой точке Y

Период	Год 1	Год 2	Год 3	Всего
Объем продаж, шт.	20 000	23 000	27 000	70 000
Темпы роста продаж, %	-	+ 15	+ 15	+ 32

Вопросы:

1. Определите максимальную сумму, которую может позволить себе выплатить фирма-поставщик X при условии безубыточности в виде разового вноса для подписания 3-х годового контракта с торговым предприятием Y.
2. В соответствии с принципом взаимовыгодного партнерства («выигрыш – выигрыш») определите рекомендуемую сумму торгового вноса, которую может запросить торговый магазин, если торговая наценка магазина Y равна 20 %.

3. Изменится ли рекомендуемая сумма торгового взноса, если в торговой точке будет размещен носитель наружной рекламы через специализированное медиа-агентство с ежемесячной стоимостью в 29 000 у.е.

Методические указания:

1. Максимальной суммой, которую может выплатить фирма-поставщик является чистый дисконтированный доход (ЧДД) за три года. Его можно определить по формуле:

$$\text{ЧДД} = \text{БД}_n / (1 + \text{ПС})^n,$$

где БД – доход будущего периода,
ПС – процентная ставка дисконтирования,
n – количество периодов.

2. Рекомендованная сумма торгового взноса в соответствии с принципом взаимовыгодного партнерства определяется по формуле:

$$\text{ТВ} = (\sum_1^n \text{ЧДД}(\text{П}) - \sum_1^n \text{ЧДД}(\text{Т})) / 2,$$

где ТВ – торговый взнос (фонд развития)
ЧДД(П) – ЧДД фирмы-поставщика
ЧДД(Т) – ЧДД торговой точки

Для определения данной суммы необходимо рассчитать дисконтированный доход торговой точки в течение 3 лет.

3. Необходимо учесть стоимость указанного рекламного проекта в ЧДД(П).

Задание 3. Построение дерева «момент истины»

Составьте два дерева «моментов истины» (дерево «внутренний момент истины» и дерево «внешний момент истины»), а также укажите правильные и неправильные действия в шести определенных моментах истин (по три из дерева «внутренний момент истины» и дерева «внешний момент истины» соответственно).

Предлагаемые сферы деятельности предприятий (выбрать одну):

1. гостиничное предприятие;
2. розничное предприятие, вовлеченное в сферу торговли продуктами питания/спорттоварами;
3. оптовое предприятие, занимающееся пиломатериалами/компьютерной техникой;
4. предприятие общепита;
5. образовательное учреждение/консалтинговая фирма по вопросам маркетинга и менеджмента;
6. собственное предприятие.

Дополнительные вопросы: В чем сходство и различие момента истины и внутреннего момента истины? Сколько моментов истины может быть? Является ли первый момент истины/внутренний момент истины самым важным для клиента/сотрудника фирмы?

Задание 4. Определение модели управленческих отношений

В организации возникают разные микромоделли управленческих отношений, важно правильно их определить, а также задать нужное направление для достижения эффективной работы предприятия. Так, несомненно, необходим бюрократический подход к взаимоотношениям с сотрудниками при приеме на работу, как и автократический - в кризисной ситуации. Отобразив соотношение различных ориентаций на шкале управленческих ориентаций, можно определить различные микромоделли. Постройте диаграммы и определите модель управленческих отношений по следующим экспресс-опросам служащих (выбрать три):

А) Руководитель частной фирмы – женщина. Не прислушивается ни к чьему мнению. Не считается с людьми. Уверена, что только одна она права. Не доверяет работникам. Любит, чтобы одну и ту же информацию ей предоставляли разные работники. Жесткий контроль: всю работу делает параллельно со служащими. Никогда не идет «навстречу». Даже праздники считает

рабочими днями. Не поддерживает нашего желания отметить их на работе. Этот руководитель у нас уже целый год. За это время уволилось больше половины работников. Остальные ждут летних отпусков, чтобы потом уже на работу не вернуться, хотя работа всем нравится».

Б) Атмосфера в отделе очень тяжелая, напоминающая взаимоотношения солдат и офицеров в армии, особенно в строю: шаг вправо, шаг влево – строй нарушен. То есть малейшее отступление от выполнения задания считается проступком, за которым следует наказание. Руководитель убежден, что наши идеи – это его достояние. Поэтому они часто выдаются за его собственные.

В) Я работаю в частной фирме. Мой начальник – менеджер отдела продаж, 23 года, высшее физико-математическое образование. Работать с ним интересно. Он видит перспективу. С уважением относится к работникам, но не идеализирует их, видит недостатки. Внимателен к мнению подчиненных. Хорошо реагирует на новое, но принимает только после изучения всех вариантов. Может хорошо организовывать наших сотрудников на выполнение задач. Эти процедуры бюрократичны, но без них просто нельзя работать: не будет порядка и стабильности.

Г) С этим руководителем (он врач по образованию) трудно работать. С одной стороны, он выдает много неопределенных заданий, требуя их выполнения, а с другой – не хочет принимать наши предложения. Задаст непомерные объемы работ и совершенно не считается с личными потребностями сотрудников. Например, требует выполнить срочную работу тогда, когда у работников нет для этого времени. А если они за нее берутся, то эта работа оказывается уже не такой срочной. Говорит: «Можно и повременить!» Заставляет работницу с больными глазами работать на компьютере, когда ему это необходимо. Наобещает «золотые горы» и не выполнит. Совершенно не владеет маркетингом: делает элементарные ошибки. Все время хвастается на новые дела, но не может анализировать свои просчеты, а потому всю вину сваливает на подчиненных. Сейчас из прежних сотрудников с ним остался лишь один человек – женщина предпенсионного возраста, да и то только потому, что ей некуда деваться. Коммерческая фирма на данный момент близка к развалу.

Д) Руководитель госорганизации – женщина. Квалифицированный специалист, хороший работник. Сначала постоянно сверяла нашу работу с инструкциями: что положено, а что нет. Постоянно подавляла запретами: не разговаривать в рабочем помещении, не смеяться. В общем никаких эмоций. Когда хотели попить чаю в рабочей комнате, говорила: «Вы еще на это чаепитие не заработали!» Сама работала не поднимая головы и нас заставляла также работать.

Когда она освоилась с работой, то стала постепенно отпускать «вожжи». Как-то незаметно превратилась в «прекрасного лебедя» Стала приятной в общении. Всегда спросит о здоровье, о трудностях, о личных проблемах. Постоянно совещается в сложных ситуациях, говорит нам, что все мы очень хорошо работаем. Организовала полную взаимозаменяемость в работе. Поручения дает в очень корректном виде: «Пожалуйста, сделайте...»; «Если вам не трудно ...» Но нововведений побаивается, предпочитая не перечить высшему начальству: «С ними лучше лишний раз не сталкиваться!»

Методические указания:

Для построения диаграммы необходимо на основе анализа представленного экспресс-опроса служащих, проранжировать наличие каждого типа управленческих ориентаций имеющихся у руководителя (бюрократические, технократические и т.д.) от 1 до 10. Далее необходимо отметить полученные значения на шкалах схемы управленческих отношений и соединить линией. Название микромоделей определяется по двум типам, набравшим наибольшее количество баллов, а также с учетом поведения руководителя.

Задание 5. Стили продаж

Любого продавца можно охарактеризовать по степени его заинтересованности в продаже и степени его внимания к клиенту (рис. 13).

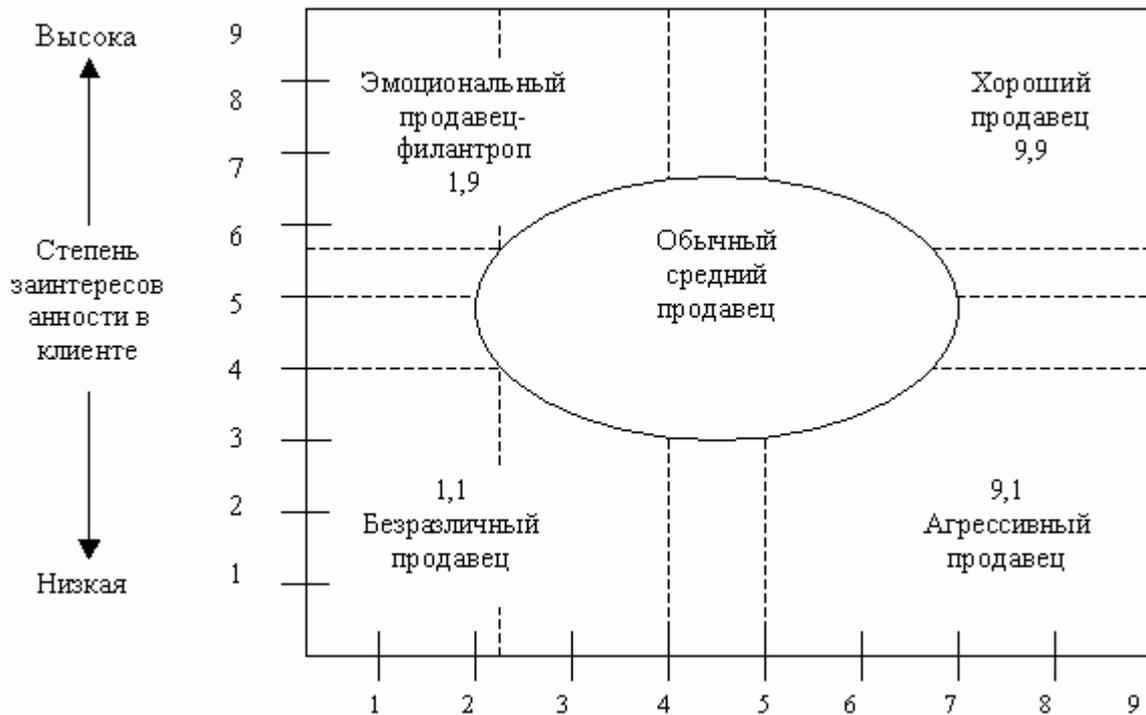


Рис. 13. Стили продаж

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?

Задание 6. Стили покупки

Каждого покупателя можно охарактеризовать по степени заинтересованности в покупке и по степени интереса к продавцу (рис. 14).

Вопросы:

1. Какие категории покупателей из числа отмеченных в матрице на рисунке 14 преобладают на рынках:
 - товаров индивидуального повседневного потребления;
 - товаров индивидуального длительного потребления;
 - инвестиционных товаров?
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?



Рис. 14. Стили покупки

Задание 7. Поведение продавца

Специалисты по продажам приводят и трактуют следующие типы поведения продавцов (табл. 11).

Таблица 11
Типы поведения продавца

Тип поведения	Преимущества	Использование
А. Помощь и поддержка покупателя	Успокаивает, утверждает клиента в его выборе. Рассеивает страхи. Заботится о постоянстве клиентов.	Часто следует за опровержением возражений. Стабилизирует продажи.
Б. Позиция судьи	Может придать силы и уверенность. Может воздействовать положительно.	Чтобы избежать проблем, за исключением вопросов о цене.
В. Вопросительное	Углубляет тему. Исследует потребности клиента.	Чтобы выявить понять нужды клиента.
Г. Пояснительное	Истолковывает причины поведения. Анализирует сопротивление клиента.	Полезно, когда клиент не согласен, сопротивляется.
Д. Понимающее	Дает клиенту чувство, что его слушают. Облегчает выявление его потребностей.	Позволяет облегчить взаимное понимание.
Е. Отказ	Чтобы избежать деликатной, затруднительной ситуации.	Чтобы уйти от ответственности.

Вопросы:

1. Назовите основные недостатки, отличающие эти типы поведения продавца друг от друга?
2. В каких формах организации торговли эти типы поведения наиболее часто бывают оправданы?
3. Какие вводные вспомогательные фразы продавца могли бы лучше всего соответствовать этим типам поведения, обозначать их?

Задание 8. Построение программы повышения лояльности клиентов

Вы являетесь менеджером по маркетингу одного из предприятий. На данный момент предприятие находится в стадии зрелости жизненного цикла, и достигло точки насыщения. Одним из вариантов продления нахождения на стадии зрелости и увеличения товарооборота предприятия является повышение лояльности клиентов. В связи с этим, Вам необходимо подготовить подробный письменный доклад на предмет внедрения программы повышения лояльности клиентов предприятия с методическими разработками и ориентировочными расчетами.

Предлагаемые сферы деятельности предприятий (выбрать одну):

1. гостиничное предприятие;
2. розничное предприятие, вовлеченное в сферу торговли продуктами питания/спорттоварами;
3. оптовое предприятие, занимающееся пиломатериалами/компьютерной техникой;
4. предприятие общепита;
5. образовательное учреждение/консалтинговая фирма по вопросам маркетинга и менеджмента;
6. собственное предприятие (при выборе включить описание деятельности).

Методические указания:

Отчет должен состоять из следующих блоков (объем – 15 - 20 страниц):

1. Важность повышения потребительской лояльности применительно к предприятию выбранной сферы деятельности.
2. План оценки потребительской лояльности с указанием метода и подробным его описанием (и соответствующей подготовкой методических материалов: анкет, таблиц и т.д.)
3. Подробный план программы повышения лояльности клиентов.
4. Расчет затрат на внедрение программы повышения лояльности.

Критерии оценки:

1. Полнота раскрытия вопросов
2. Реалистичность проекта и расчетов

Приложение 1

Влияние компетенции потребителя на успех маркетинга отношений¹

Тезисы

- Маркетинг отношений представляет собой маркетинговую деятельность по установлению, развитию и поддержанию успешного обмена в рамках деловых связей
- Под компетенцией потребителя понимают знания и подготовленность клиента к использованию товара
- Систематическое расширение компетенции потребителя влияет на общий успех предприятия

Концепция маркетинга отношений является одним из основных направлений развития маркетинговой науки. Многие авторы полагают, что эта стратегическая концепция призвана адекватным образом отреагировать на вызовы современной рыночной ситуации. Под такими вызовами понимаются, прежде всего, обусловленные конкуренцией узкие рыночные места (тенденция к насыщению многих рынков), гомогенизация продукции, изменение потребностей клиентуры (тенденция к индивидуализации запросов, ускорение смены предпочтений на рынке), а также перемены в восприятии рыночных услуг (упразднение межстрановых границ).

В результате происходит переориентация маркетинга в сторону транзакционных связей, длинных обменных отношений с клиентами и другими группами интересов. При этом под маркетингом отношений понимается вся маркетинговая деятельность, направленная на установление, развитие и поддержание успешного обмена в рамках деловых связей.

После триумфального шествия в сфере производства средств производства маркетинг отношений постепенно проник и в сектор потребительских товаров. Однако, из-за высокой степени стандартизации и затрудненности контрактов между поставщиками и потребителями продукции этого сектора, такой маркетинг до последнего времени ограничивался установлением «горячих» линий связи между партнерами и отсылкой индивидуализированных почтовых отправок.

Концепция расширения потребительской компетенции

Суть данной концепции в том, чтобы реализовать скрытую из-за неосведомленности или некомпетентности, но присущую данному товару выгоду путем систематического повышения квалификации потребителя в области эксплуатации купленного товара. Этот процесс, который в дальнейшем будет называться расширением компетенции потребителя, должен в значительной мере повысить удовлетворенность клиента и положительно повлиять на другие параметры взаимоотношений между ним и поставщиком.

Пригодность рассматриваемого метода для маркетинга отношений в сфере потребительских товаров подтверждается эмпирически. В данной статье это демонстрируется на примере двух товарных групп из сферы бытовой электронной техники (видеомагнитофоны и зеркальные фотоаппараты), так как основные свойства этих изделий (высокая сложность и функциональная многоплановость) отвечают важности углубления компетенции потребителя для эффективной эксплуатации.

Успех маркетинга отношений характеризуется сложным и многоаспектным показателем. Прежде всего, он отражает качество отношений, которое следует признать ключевым условием эффективного управления длительными связями с клиентурой.

Под компетенцией потребителя понимают сумму знаний, а также физическую и социальную подготовленность клиента, которые связаны с использованием товара в послепродажный период. Необходимо выделить два основных уровня компетенции потребителей.

На первом уровне следует различать специальную и социальную компетенции потребителя. Специальная компетенция охватывает познавательную и физическую способность или

¹ Торстен Хеннинг-Турау, ассистент кафедры маркетинга Ганноверского университета (Германия)

подготовленность клиента для того, чтобы извлечь оптимальную выгоду от использования товара. Так, программирование приема телевизионных передач с помощью видеотехники возможно, если потребитель осведомлен о наличии подобной функции изделия и сможет ею пользоваться. Социальной, или коммуникативной составляющей концептуально отдается предпочтение перед специальной, поскольку она касается взаимодействия потребителя с изготовителем по поводу использования купленного товара: если клиент связывается по телефону с системой обслуживания изготовителя техники, но не может адекватно сформулировать вопрос, то даже лучший специалист телефонного сервиса окажется не в состоянии решить проблему.

На втором уровне дифференциации подлежат сразу несколько этапов или областей компетенции потребителя. В частности, речь идет о компетенции, которая необходима потребителю после покупки изделия, но до его эксплуатации, например, при установке или компоновке аппаратуры (предэксплуатационная компетенция). Далее следуют компетенции, которые касаются собственно использования техники (эксплуатационная компетенция), а также те, которые нужны в периоды, когда изделие временно не работает, например, при его хранении, техническом обслуживании, чистке и т.п. (сопутствующие компетенции). Наконец, после окончания эксплуатации изделия, потребитель также должен обладать весьма специфическими компетенциями, связанными с возвратом использованного товара или его удалением в виде отходов с соблюдением экологических требований (послеэксплуатационная компетенция).

Комбинация операций на обоих уровнях позволяет выявить основные поля компетенции потребителя. Увеличение этой компетенции базируется на широком подходе, который охватывает как стратегические, так и инструментальные аспекты. В стратегическом отношении компетенцию потребителя следует включать в общую концепцию управления, а также согласовывать с рыночными целями и стратегией предприятия. Для правильного восприятия деятельности предприятия необходимо, чтобы клиенты относились к нему как к «общественному образовательному институту», предназначенному для «обучения» потребителя. Это подчеркивает общую ценность поведения, ориентированного на клиента.

Интеграция стратегической системы предприятия обретает особое значение в связи с тенденциями к дроблению рынка. Как и в любой другой сфере деятельности, в рамках маркетинга отношений дифференцированный подход к клиенту необходим и при систематическом расширении компетенции потребителя. В качестве важных оценочных параметров подобного подхода можно назвать, с одной стороны, потенциальные способности клиента к усвоению компетенции, а с другой – спрос клиентов на дополнительную компетенцию. В обоих случаях проблема оценок крайне сложна.

Относительно инструментально аспекта следует заметить, что предприятие должно определить инструментарий для расширения компетенции потребителя и сформулировать требования к интеграции различных инструментов. Инструменты могут быть взяты из различных областей. Наряду с классическими коммуникационными (инструкции по эксплуатации, журналы для клиентов) и сервисными (линии срочной связи, обучение клиента) средствами следует обратить внимание и на некоторые мероприятия в сфере оформления товара, так как это может облегчить усвоение ранее поступившей информации (например, дизайн товара по запросу покупателя) или донести информацию, ориентированную на клиента. Для максимального эффекта весь инструментарий расширения компетенции должен использоваться не изолированно, а совокупно и согласованно.

Влияние потребительской компетенции на качество хозяйственных отношений

В научных дискуссиях по маркетингу отношений нет разногласий в том, что качество отношений между партнерами играет важную роль для установления длительных и интенсивных связей. При более тщательном рассмотрении проблемы оказывается, что феномен «качества отношений» многими авторами понимается почти интуитивно, а дифференцированный подход встречается крайне редко. Подобное поверхностное отношение к научному анализу контрастирует со сложностью хозяйственных связей и необходимостью более пристального внимания к влиянию систематического расширения компетенции потребителей на качество хозяйственных связей.

Развитие концепции качества отношений

Лишь в небольшом числе работ подробно анализируется феномен качества отношений. Воздействующие на него факторы часто рассматриваются в виде группы определенных детерминант, само же качество связей остается вне анализа. Наиболее полезными в этом плане являются работы американского исследователя Л.Кросби и его коллег. Качество отношений он определяет как структуру высшего порядка, которая включает в себя два главных компонента – доверие клиента к продавцу и удовлетворенность клиента продавцом. Однако, метод Кросби не поддается обобщению, так как базируется на материале специфической области хозяйственной деятельности (страхование жизни).

Идеи Кросби нами существенно развиты и взяты за основу метода по которому доверие клиента и его обязательность интерпретируются как главные предпосылки для завязывания успешных хозяйственных отношений. По предлагаемому в данной статье методу качество отношений базируется на трех составляющих: во-первых, это восприятие клиентом качества предоставляемых ему товаров и услуг, во-вторых, его доверие к способностям и готовности поставщика предоставлять необходимые товары и услуги и, в-третьих, обязательное отношение клиента к связям с поставщиком (как внутреннее эмоциональное или осознанное чувство обязанности клиента поддерживать отношения с поставщиком. Причем, между этими тремя составляющими существуют сложные связи.

Удовлетворенность клиента, которая часто употребляется как синоним качества отношений, по предлагаемому методу рассматривается как относительно нестабильный, подверженный эмоциям показатель, предвещающий заключение транзакционных соглашений. Этот показатель, будучи одним из параметров качества отношений, лишь детерминирует восприятие качества потребителем, которое выходит за рамки транзакционных операций и носит осознанный характер. Само качество отношений воспринимается как главная детерминанта лояльности клиента.

Гипотезы о связи между компетенцией потребителя и качеством отношений.

Концептуализация компетенции потребителя и качества отношений позволяет сформулировать ряд предположений (гипотез) о связи между ними. Хотя анализ проводится на материале рынка бытовой электроники, полученные результаты могут быть применены и для ряда других товаров, когда суждения о качестве со стороны клиента в большей степени зависят от его поведения при их использовании.

Восприятие качества товара. Концепция компетенции потребителя нацелена на подготовку клиента к использованию тех свойств товара, которыми он не был в состоянии пользоваться раньше (например, программирование передач на видеомagneтoфoнe). Возможная эксплуатация дополнительных свойств изделия связана, как правило, с дополнительной выгодой от покупки, которую потребитель смог извлечь на базе своей возросшей потребительской компетенции. Подобная выгода ведет к тому, что удовлетворенность сделанной покупкой увеличивается в период после приобретения нового товара.

Степень удовлетворенности и динамика связи между компетенцией потребителя и удовлетворенностью не должны значительно меняться в зависимости от его требовательности: потребители проявляют более или менее сильный интерес к дополнительным функциям изделия и дополнительную выгоду от покупки оценивают по-разному. На абстрактном уровне следует, однако, ожидать, что вследствие роста компетенции потребителя его удовлетворенность продуктом повысится, а восприятие качества продукта улучшится (гипотеза 1).

Кроме того, для клиента важно кому и в какой мере он обязан наличием у него компетенции (самому себе, поставщику товара или третьей стороне, например, журналам). Если клиент в значительной мере пользуется сервисом продавца и рост своей компетенции он относит на его счет, то улучшается его суждения о качестве товаров и качестве отношений с продавцом (гипотеза 2).

Доверие клиента. Систематическое расширение компетенции потребителя средствами поставщика служит рыночным сигналом того, что клиент вызывает у него интерес как объект долгосрочных деловых отношений. Расширение компетенции (если оно не осуществляется целиком за счет клиента) является инвестиционным мероприятием со стороны предприятия. Которое сигнализирует о своем доверии к клиенту и намерении в будущем вести себя столь же

доверительно. Предварительные услуги предприятия выступают, таким образом, его вкладом в создание отношений доверия и со стороны клиента. При этом важен не абсолютный показатель компетенции клиента, а степень отнесения этой компетенции на счет инвестиционных мероприятий поставщика товара. Следовательно, если этот фактор усиливается, то возрастает и доверие клиента к изготовителю продукции (гипотеза 3).

Обязательность клиента. Относительно данного параметра качества отношений нет единства мнений. Представляется целесообразным проводить различие между эмоциональной и сознательной составляющими этого параметра. Эмоциональный аспект обязательности базируется на чувствах клиента к поставщику, которые настраивают клиента на долгосрочное сотрудничество с ним. При этом рациональные соображения отступают на задний план. Сознательный аспект основан на сопоставлении клиентом затрат и выгод по результатам которого, он принимает решение относительно дальнейшего развития долгосрочных хозяйственных отношений с поставщиком.

Обоснование связи между расширением компетенции потребителя и эмоциональной составляющей обязательности клиента примерно соответствует аргументации относительно факта доверия приведенной выше. Так, отнесение компетентности клиента на счет мероприятий поставщика способствует улучшению эмоционального отношения клиента и формированию чувства внутренней обязательности и лояльности поведения в отношениях с поставщиком (гипотеза 4).

В области связи компетенции потребителя и сознательной составляющей обязательности ключевая роль принадлежит степени специфичности компетенции клиента. Об этой специфичности говорится в тех случаях, когда компетенция, первоначально приобретенная для использования одного товара, не может быть перенесена на продукцию или марку другого поставщика. Примером ярко выраженной специфичности компетенции могут служить портативные вычислители компании Hewlett Packard, обслуживание, программирование и эксплуатация которых принципиально отличается от другой аналогичной техники.

Высокая специфичность компетенции при оценке затрат и выгод оказывается с точки зрения клиента существенным барьером, так как приобретение альтернативного товара означает и необходимость приобретения новой компетенции. Поэтому с ростом специфичности компетенции укрепляется и осознанная связь клиента с поставщиком (гипотеза 5).

Некоторые результаты эмпирического исследования

Изложенные предложения о связи между систематическим расширением компетенции потребителя и качеством отношений между поставщиком и клиентом требовали подтверждения данным эмпирического исследования. Ожидалось, что наиболее релевантными могут оказаться данные по рынку бытовой электроники, в частности, по товарным группам видеомэгафонов и фотоаппаратуры. Сбор данных осуществлялся в форме стандартизированного персонального опроса, охватившего в целом 293 потребителя (187 потребителей видеомэгафонов и 106 – зеркальных фотоаппаратов).

Можно констатировать, что результаты исследования весьма убедительно подтвердили гипотезы о связи компетенции потребителя и качества отношений между партнерами. За исключением вышесказанного предположения о влиянии источника компетенции на эмоциональную составляющую обязательности (гипотеза 4) по товарной группе «зеркальные фотоаппараты» все остальные коэффициенты имеют положительное значение, лежащее существенно выше пороговой величины 0,1. Принципиальное значение систематического расширения компетенции потребителя для маркетинга отношений на рынке рассматриваемых товарных групп можно считать подтвержденным. Абсолютная величина коэффициентов (они почти всегда выше в группе видеомэгафонов), с одной стороны, а также их структура с другой, показывают, что улучшение качества хозяйственных связей вызывает определенную реакцию потребителя по отношению к товару.

Так, в рамках исследования прямо ставился вопрос относительно последствий повышения качества потребления. Вопрос касался повторной покупки товара или смены его марки. Ответы показали, что более высокая компетентность покупателя не только улучшает качество отношений, но и позитивно влияет на показатели более высокого порядка, например, лояльность клиента к поставщику.

Повышенная компетенция ведет к тому, что в категории видеомagneтофонов почти 65% опрошенных заявили о том, что они намерены повторить покупку прежнего товара.

Приложение 2

Стратегии привлечения клиентов в индустрии гостеприимства ¹

В последние годы наблюдается усиление конкурентной борьбы во всех секторах экономики развитых стран. Остро стоит проблема привлечения клиентов и перед фирмами, работающими в индустрии гостеприимства. В соответствии с американской традицией индустрия гостеприимства включает предприятия общественного питания, размещения, транспортные и культурно-развлекательные.

Усиленное внимание к вопросу привлечения клиентов со стороны данных предприятий связано, с одной стороны, со свойствами услуги как товара. Услуги – неосязаемы. Оказание услуги не приводит к обладанию чем-либо материальным. Реализация услуги неотделимо от самого процесса производства. В связи с этим высока зависимость качества услуги как от психологического и эмоционального состояния потребителя, его ожиданий, так и от работы обслуживающего персонала, его настроения и т.п. услуги нельзя запастись впрок, хранить.

С другой стороны, ограничены возможности фирм индустрии гостеприимства по использованию традиционных стратегий увеличения дохода, таких, как снижение издержек, использование эффекта масштаба и др. Ужесточение конкуренции провоцирует повышенный интерес и пристальное внимание фирмы к разработке и реализации специальных программ, направленных на продвижение продукта, привлечение и удержание клиентов. Специальные исследования, проведенные в индустрии гостеприимства США, показали, что затраты по удержанию постоянного клиента составляют всего 20% от того, что пришлось бы потратить на привлечение нового клиента. Повышение расходов, связанных с удержанием клиентуры, на 5% ведет к увеличению прибыли фирмы от 25 до 125%.

Суть маркетинговой концепции управления, ориентированной на клиента, нашла отражение и в самом понятии «**индустрия гостеприимства**», которое сегодня является более распространенным в специальной литературе по сравнению с понятием «индустрия туризма». В основе объединения разнообразных предприятий сферы обслуживания в данный комплекс лежит понятие «**гостеприимство**», т.е. щедрость и дружелюбие по отношению к гостям. В русском языке синонимы слова «гостеприимный» - радушный, хлебосольный, т.е. приветливый, внимательный к гостям и посетителям, заботящийся об их удобствах и удовольствиях.

Понятия «туризм, путешествие» связаны с движением, поездкой куда-либо за пределы постоянного местожительства, посещения новых и/или заранее намеченных мест, ходьбой или ездой по чужим дальним странам, отдельным местам. Семантика слова «туризм» часто ассоциируется со строчкой из песни: «Ходят горы, ходят горы по горам».

Понятие «индустрия гостеприимства» формирует позитивную программу по привлечению клиентов (гостей, путешественников). В свою очередь понятие «индустрия туризма» ориентирует на услуги, связанные с отправкой путешественников в другие места. Соответственно основной доход по обслуживанию путешественников получают не посредники, а фирмы, принимающие туриста: гостиницы, транспортные предприятия и т.п. Добавим, что в соответствии с системой национальных счетов (СНС) туристические услуги рассматриваются как посреднические наряду с торговыми операциями. Наиболее ярко это проявляется при составлении и анализе платежного баланса. Гостиничное хозяйство и сектор общественного питания в большей степени связаны с движением капитала.

Понятие «индустрия туризма» связано с т.н. «семантической» ловушкой. Развитие туризма в России в 90-е годы, особенно выездного, привело к тому, что импорт туристических услуг превышает их экспорт. Происходит «бегство» туристического капитала из страны, что негативно отражается на спросе и объеме реализации туристических услуг. Российские турфирмы, привлекая клиентов для зарубежных предприятий индустрии гостеприимства, способствуют формированию спроса на их товары и услуги.

¹ М.Пивоварова / Маркетинг. №2 (51), 2000 Стратегии привлечения клиентов в индустрии гостеприимства

Итак, «индустрия гостеприимства» - это собирательное понятие для многочисленных и разнообразных фирм, специализирующихся на рынке услуг, связанных с приемом и обслуживанием гостей.

В рамках совершающейся маркетинговой революции большинство фирм индустрии гостеприимства при разработке программ привлечения клиентов в основном используют два подхода. Первый подход основан на т.н. *ценовой дискриминации*, второй – на системе *натурального награждения* клиента. Применяются и комбинированные стратегии.

Ценовая дискриминация – это и сегментация рынка, и дифференциация цены, основанная не на различиях в издержках производства и сбыта, а на эластичности индивидуального спроса по цене. Используются специальные ценовые стратегии (скидки/надбавки) с целью привлечения дополнительных клиентов, более чувствительных к цене. При этом цены для всех остальных клиентов не изменяются. Подобные стратегии не следует путать с нарушением антимонопольного законодательства. Это юридически законная и довольно выгодная для потребителей система ценообразования. Например, гостиницы в центре деловых районах города, как правило, обслуживают бизнесменов и в выходные дни мало загружены. Поэтому на выходные и праздничные дни они устанавливают низкие цены для туристов, в результате чего создается дополнительный спрос и привлекаются клиенты, которые в противном случае вряд ли выбрали бы гостиницу в центре.

Широко используется манипулирование ценами и в других секторах индустрии гостеприимства. Фирмы разрабатывают целые системы дискриминационного ценообразования, чтобы сглаживать динамику спроса, прогнозировать заполняемость мест и получать максимальный доход. Однако для успешной реализации стратегии дискриминационного ценообразования необходимо выполнение определенных условий. Во-первых, базовая цена должна быть достаточно высокой, иначе использование системы скидок может привести к снижению доходов. Подобная ситуация сложилась в середине 90-х годов в гостиничном хозяйстве Москвы.

В высококлассных гостиницах Москвы применяется не менее восьми уровней цен с учетом различных групп клиентов и особенностей ниши, на которой они работают. Наиболее распространена система скидок с базовой цены, которая включает цены: для постоянных корпоративных и/или коммерческих клиентов, для турагенств, для правительственных учреждений, для экипажей самолетов, для семейных заездов, на комплекс услуг (package plan rate), бесплатное обслуживание в рекламных целях или для особо важных гостей и др. В результате манипулирования ценой средняя эффективная цена номера была намного ниже базовой. Происходило снижение средней прибыли на гостиничный номер, соответственной уменьшалась прибыль в целом. Поднять базовую цену гостиницы не могли. С одной стороны, базовый тариф устанавливается в соответствии с присвоенной гостинице категорией. С другой – повышение базовой цены могло привести к снижению спроса. К тому же расценки в высококлассных гостиницах Москвы – одни из самых высоких в мире.

Во-вторых, использование такого широкого спектра скидок требует гибкого управления ими, анализа и мониторинга ситуации и каждой альтернативы. Затраты на проведение стратегии ценовой дискриминации не должны превышать полученных доходов. В связи с этим сегмент должен быть достаточно большим, чтобы система скидок имела смысл. При этом система дискриминационного ценообразования не должна противоречить интересам позиционирования собственных товаров и услуг. Так, гостиницы корпорации «ITT Sheraton» ассоциируются с бизнес-классом. Приближая обслуживание к уровню гостиниц «Hilton» (класс люкс), корпорация «ITT Sheraton» должна объявлять меньшие расценки, чем в роскошных гостиницах, и большей по сравнению с гостиницами среднего класса. Иначе модно потерять клиентов. Не должна возникать путаница и в головах клиентов из-за различного уровня цен.

В-третьих, необходимо не только различать и разделять клиентов в соответствии с их чувствительностью к цене, но и не допускать, чтобы клиенты одного сегмента, заплатив более высокую цену, могли бы перепродать услугу другим по более высокой цене.

В связи с ограниченностью возможностей манипулирования ценами с начала 80-х годов стал использоваться подход, основанный на идее *вознаграждения постоянного клиента*. Цель подобных программ – стимулирование потребителя осуществлять покупку товара/услуг в конкретной фирме. Программа вознаграждения постоянного клиента, основанная на системе накопления очков для последующего бесплатного обслуживания по выбору. Например, многие авиакомпании предлагают пассажирам, которые налетали 35 тыс. миль, бесплатный билет (туда и

обратно) в любой пункт Северной Америки. Клиент, налетавший 50 тыс. миль, имеет право на бесплатную поездку на Гавайи или в Европу.

По сравнению с дискриминационным ценообразованием система натурального вознаграждения постоянного клиента имеет ряд преимуществ. Так, клиент не просто тратит деньги на определенный комплекс услуг, но одновременно и «зарабатывает» очки, которые переводятся на специальный счет участника соответствующей программы вознаграждения. Например, клиент получает 10 очков за каждый доллар, потраченный на оплату счета: стоимость номера, ресторан, телефон, платное телевидение, обслуживание в номерах, прачечная. Или, взяв в аренду машину, гость получает 150 очков и т.д.

Чисто психологически неосязаемая услуга приобретает элемент осязаемости. За каждый потраченный доллар (или единицу другой национальной валюты) клиент получает услугу в будущем, например бесплатный завтрак и бесплатную закуску на ужин, бесплатное пользование местным телефоном, оздоровительным центром при гостинице, дополнительное оборудование для работы (компьютер, принтер, факс, копировальная машина и др.), экспресс-регистрация и т.п. гостю обычно выделяется пластиковая карточка или сертификат. Накопленные очки (мили) дают возможность клиенту почувствовать себя владельцем чего-то материального, что в будущем принесет определенную выгоду.

Программа вознаграждения постоянных клиентов помогает составить базу данных и тем самым проанализировать, что необходимо гостю и чего он ожидает от товара или услуги. Через базу данных компания имеет возможность постоянно и напрямую отслеживать отношения с потребителем в целях максимизации степени удовлетворения его потребностей. В результате гость получает улучшенный товар или услугу, соответствующие именно его специфическим запросам. Данный момент тем более важен, что в последние годы потребители становятся все более требовательными и привередливыми. Они ищут товары и услуги, адаптированные к их особенностям, добиваются полноты информации, стремятся к расширению потребления экологически чистых продуктов. Специалисты стали даже говорить о профессионализме потребителей.

Предприятие может информировать постоянных клиентов о любых новых начинаниях, а также об изменении цен. Установление диалоговых отношений с клиентом дает возможность компании предвосхищать (опережать) желательные для клиента решения. Соответственно повышается и качество обслуживания.

Вместе с тем программа «частый гость» предполагает постоянное расширение спектра предоставляемых услуг, что побуждает руководителей к поиску партнеров для сотрудничества. Устанавливаются взаимоотношения с фирмами как своего собственного сегмента, так и с фирмами, работающими на других сегментах рынка, а также в других странах и на других континентах. Например, в программе поощрения клиентов гостиничной цепи «Marriott» участвуют гостиницы различных торговых марок: Marriott Hotels, Resorts & Suites (5-звездочные гостиницы для бизнес-путешественников, индивидуальных и групповых туристов); Courtyard (4-звездочные гостиницы для бизнес-туристов); Fairfield Inn (недорогие гостиницы, мотели); Vacation Club International («таймшеры»); Conference Centers (конгрессные, образовательные и культурные центры); Residence Inn (гостиницы для длительного проживания) и др. в этой программе участвуют также гостиницы других компаний (The Ritz-Carlton и др.), авиакомпании (British Airways и United Airlines) и фирма, сдающая в аренду машины марки Hertz.

Широкое сотрудничество с компаниями индустрии гостеприимства дает возможность корпорации «Marriott» разнообразить перечень услуг. У постоянного клиента появляется широкий выбор: провести выходные в любой гостинице-участнице программы, арендовать машину, воспользоваться услугами авиакомпании, осуществить круиз и/или воспользоваться множеством других туристических услуг. В настоящее время программой вознаграждения клиентов корпорации «Marriott» пользуются примерно 9 млн. человек по всему миру. Только в 1997 г. участники данной программы принесли компании 33% общей прибыли. Сотрудникам гостиниц «Marriott» участвовать в поощрительных программах не разрешается.

Часто компании индустрии гостеприимства осуществляют сразу несколько программ поощрения постоянных клиентов. Так, помимо уже упоминавшейся программы, корпорация «Marriott» участвует в совместной программе с 14 авиакомпаниями разных стран (American Airlines, Air Canada, British Airways и др.). В этой программе акцент делается на заинтересованность клиента в конкретной авиакомпании. Гость получает мили за то, что он остановился в любом из отелей торговой марки «Marriott Hotels, Resorts & Suites». Причем

независимо от того, насколько долго его пребывание или сколько денег он потратил, количество миль постоянно. Так. За одно пребывание в гостинице клиент получает 300 или 500 миль. После того, как гость, участвующий в программе, остановился пять раз в отелях Marriott Hotels, Resorts & Suites в течение 12 месяцев, на его счет дополнительно переводят 2500 миль.

Для поощрения самых приверженных клиентов корпорация «Marriott» реализует специальную программу Club Marquis. Чтобы стать членом клуба, гость должен быть участником одной из вышеназванных программ. В зависимости от количества ночей, проведенных в отелях торговой марки «Marriott Hotels, Resorts & Suites» в течение 12 месяцев, гость получает определенную карточку: от 15 до 49 ночей – «золотую», от 50 до 74 ночей – «черную», выше 75 ночей – «платиновую».

Пользоваться дополнительными возможностями программы можно в течение одного года. Среди дополнительных услуг: гарантированное наличие комнаты за 48 часов до приезда, бесплатные прохладительные напитки по прибытии, возможность выставить счет на компанию, предоставление лучшего номера за цену стандартного (в зависимости от загрузки отеля), бесплатный завтрак по выходным дням, допуск в «Консьерж-бар», специальный подарок, ежедневная доставка международной прессы, бесплатный брелок с эмблемой «Marriott» и др. По карточке «Club Marquis» дается 10-я скидка на сувениры в магазинах отеля, а также предоставляется кредит: по «золотой» карточке – 200 долларов, по «черной» и «платиновой» - 500. Корпорация «Marriott» осуществляет также различные программы поощрения групповых (корпоративных) клиентов. Это организаторы и участники конференций, банкетов, встреч.

В последнее время наблюдается тенденция к объединению маркетинговых программ поощрения клиентов. Так, корпорация «ITT Sheraton» и гостиничная цепь «Westin Hotels & Resorts» объявили о проведении взаимного обмена льготами для членов программы «Частый гость», в которой участвует 550 отелей и курортов в 61 стране. Клиенты корпорации «ITT Sheraton» могут обменять свои клубные мили (очки) на очки поощрения программы «Westin Premier» 1 к 5. осуществление подобной программы, по мнению исполнительного директора Ж. Бартелса, под силу только мощным компаниям, которые способны производить учет и планирование всех участников в глобальной системе.

Комбинирование стратегии поощрения клиентов применяется и в русской индустрии туризма. Так, каждому клиенту, совершившему одну поездку по путевке ВАО «Интурист», выдается «простая карточка». Она дает право на приобретение путевки со скидкой 3%. Совершивший три поездки по путевкам «Интуриста» получает «серебряную карточку», дающую скидку 5%. Владельцем «золотой карточки» может стать путешественник, совершивший четыре и более поездки по путевкам «Интурист». Ему предоставляется скидка 7%. Все карточки именные, бессрочного действия. Они дают право на участие во внутренних лотереях ВАО «Интурист», а также на приобретение авиабилетов за рубеж со скидкой 3%, льготные тарифы на бронирование гостиниц по России, предоставление гидов-переводчиков за рубежом, ускоренные курсы иностранных языков пред выездом за границу. Владельцам именных карточек также предоставляется скидка 5% при заключении индивидуальных договоров страхования с российским страховым народным обществом «РОСНО». ВАО «Интурист» совместно с «РОСНО» осуществляет программу, дающую возможность приобрести туристическую путевку в кредит.

Несмотря на неблагоприятные обстоятельства, индустрия гостеприимства остается исключительно перспективной сферой экономики (даже после финансового кризиса 1998 года). Вместе с тем, чтобы укрепить рыночные позиции в конкурентной борьбе, предприятия индустрии гостеприимства должны постоянно совершенствовать способы предоставления услуг, выискивать резервы повышения производительности, повышать качество и культуры обслуживания. Конкурентная борьба сегодня происходит не только в национальных, но и в мировых масштабах. Поэтому следует использовать мировой опыт реализации разнообразных стратегий, направленных не только на привлечение клиентов, но и на формирование их предпочтений.

Приложение 3

Маркетинг отношений в банковской сфере ¹

Банковская система России с середины 90-х гг. XX в. переживает внутреннюю перестройку. Именно в эти годы в банковской сфере России стал применяться маркетинг. Предпосылками его внедрения явились политические, экономические, технологические, психологические и социально-культурные факторы, а также развитие маркетинга как науки. Таким образом, формирование банковского маркетинга происходит одновременно с развитием банковской системы.

В современных условиях рынок банковских услуг становится одной из важнейших составляющих рыночной экономики. Обострение конкуренции ведет к тому, что возрастает внимание банков к вопросам изучения рынка банковских услуг, потребителей услуг – клиентов, потребностей их бизнеса, выбора приоритетных отраслевых сегментов и групп клиентов, разработки и внедрения новых услуг, продвижения их на рынок, укрепления и расширения клиентской базы. Маркетинг лежит в основе работы всех бизнес подразделений банка. Внедрение маркетинга способствует росту доходности и снижению риска банковской деятельности.

Банковский маркетинг можно определить как рыночную концепцию управления деятельностью банка, направленную на изучение рынка и экономической конъюнктуры, конкретных потребностей клиентов банка и ориентацию на потребности клиентов при разработке новых услуг или совершенствовании существующих.

Выделяются несколько блоков маркетинговой деятельности коммерческих банков.

Первый блок связан с проведением маркетинговых исследований на основе первичной и вторичной информации, прогнозированием спроса на банковские продукты и услуги:

- анализ внешней среды – анализ социально – экономического положения региона, отдельных отраслей, предприятий, определение прогнозов их развития, выявление возможностей и угроз внешней среды;
- анализ банков-конкурентов с целью изучения условий предоставления услуг, тарифов;
- сегментация клиентской базы и сегментация рынка банковских услуг;
- изучение потребностей клиентов в услугах, в том числе новых;
- изучение степени удовлетворенности клиентов качеством и условиями обслуживания;
- анализ внутреннего состояния банка, выявления сильных и слабых сторон.

Второй блок включает в себя деятельность по определению маркетинговой стратегии, внедрению и осуществлению маркетингового планирования, разработке общего маркетингового плана и его составляющих частей – планов продаж отделений и продуктовых планов бизнес подразделений.

Третий блок маркетинговой деятельности состоит из следующих направлений:

- разработка новых банковских продуктов и совершенствование существующих;
- ценообразование;
- составление комплексов маркетинга;
- проведение рекламных кампаний, мероприятий, стимулирующих сбыт продуктов, продвижение их на рынок.

Четвертый блок содержит направления деятельности по установлению и развитию долгосрочных партнерских отношений между банком и клиентами.

Каждый из этих блоков представляет собой отдельное направление в маркетинговой деятельности банка. Выбор зависит от масштаба и специализации банка, стратегии и развития, наличия маркетинговой информационной системы, персонала. Однако только комплексное применение всех четырех блоков представляет собой сущность банковского маркетинга.

Результаты исследований потребностей и предпочтений клиентов в банковских услугах позволяют говорить о том, что клиенты банка слабо информированы о его возможностях по оказанию услуг и часто не представляют, как с помощью услуги, оказанной банком, можно решить свою проблему. Поэтому ключевой фигурой при формировании маркетинга партнерских отношений становится персональный менеджер. Однако из основных его функции – выяснение нужд и потребностей клиентов, информирование клиентов об услугах, предложение им новых услуг.

¹ По материалам Куршаковой Н.Б. «Банковский маркетинг», Гордон Я. «Маркетинг партнерских отношений», Терещенко В.М. «Маркетинг: новые технологии в России»

Ориентация банка на удовлетворение потребностей клиентов в услугах, а также формирование спроса клиентов на определенные их виды предполагают знание персональными менеджерами способов и приемов ведения переговоров. В связи с этим становятся актуальными эффективные технологии установления контактов с клиентами, презентации банковских услуг, подготовки коммерческих предложений, работа с возражениями клиентов, завершения сделок, послепродажного сопровождения.

Маркетинг партнерских отношений в сфере банковских услуг

Сущность маркетинга партнерских отношений

Маркетинг партнерских отношений – современный подход в работе банка с клиентами, включающий в себя установление и развитие с ключевыми клиентами прочных долгосрочных партнерских отношений, основанных на учете взаимных интересов при ведении бизнеса.

Маркетинг партнерских отношений зародился в сфере промышленного маркетинга, а с 90-х гг. XX в. он распространяется и в области банковского маркетинга.

Ключевой момент маркетинга отношений – персональный менеджер, ответственный за установление и развитие отношений с предприятиями, организациями, фирмами, компаниями (клиентами), которые для банка представляют интерес в качестве потребителей банковских услуг.

В отличие от маркетинга сделок, целью которого является конкретная продажа банковских продуктов и услуг, маркетинг отношений ставит задачу сохранения прежних клиентов и привлечения новых для развития взаимовыгодного долгосрочного сотрудничества. Сравнивая маркетинг сделок и маркетинг отношений, можно заметить, что в условиях конкуренции цели маркетинга меняются от стремления получить максимальную прибыль от каждой отдельной сделки до создания максимально взаимовыгодных отношений с клиентами. Поскольку в фундамент отношений между банком и клиентом закладываются определенные средства (финансовые, материальные, людские), то и банк, и клиент стремятся наладить прочные долговременные отношения, которые принесут наибольшую отдачу.

Решение клиента о сотрудничестве с банком основывается на тщательном исследовании возможностей банков-конкурентов и выборе того банка, который имеет положительную репутацию, обеспечивает своевременность выполнения своих обязательств, оперативно решает вопросы, владеет современными технологиями, располагает кредитными ресурсами, может обеспечить банковское обслуживание на высоком уровне и в долгосрочной перспективе.

Существуют пять различных уровней отношений банка с клиентами – потребителями банковских продуктов: базисный, реагирующий, ответственный, активный, партнерский (табл. 1). При внедрении маркетинга партнерских отношений наиболее актуальными для коммерческих банков являются ответственный, активный и партнерский уровни отношений.

Таблица 1. - Характеристика уровней отношений

Уровень отношений	Характеристика
Базисный	Типовые несложные банковские услуги, не требующие индивидуального подхода при обслуживании
Реагирующий	Ответы сотрудников банка на вопросы, поступающие от клиентов при использовании той или иной услуги
Ответственный	После оказания услуги клиентам выясняется, есть ли у них замечания, пожелания или жалобы. Эта информация используется для совершенствования банковских продуктов
Активный	Периодическое информирование клиентов о новых банковских продуктах или о совершенствовании имеющихся, формирование спроса на них
Партнерский	Банк постоянно работает с клиентами и потенциальными клиентами в поисках способов предложения клиентам более высокой ценности при оказании услуг

Необходимо отметить, что развитие партнерских отношений с клиентами – гарантия не только финансового успеха банка, но и его существование на рынке банковских услуг.

Смысл партнерских отношений с позиции коммерческого банка заключается в организации деятельности по изучению проблем бизнеса клиентов, предложению эффективных способов их

решения за счет использования имеющихся услуг банка или создания новых и получения на этой основе дополнительного дохода. С позиции клиента смысл партнерских отношений в том, чтобы посредством услуг, оказываемых банком, удовлетворять финансовые интересы своего бизнеса и улучшать финансово-хозяйственное состояние предприятия, фирмы. В целом суть партнерских отношений можно выразить как приумножение денежных потоков клиента и их оптимальное использование в интересах как самого клиента, так и банка.

Элементы маркетинга партнерских отношений

Исходя из определения и сущности маркетинга партнерских отношений в сфере банковских услуг, основными его элементами являются, с одной стороны, клиенты (ключевые, перспективные, потенциальные), с другой – банк.

Ключевые клиенты – юридические лица (предприятия, организации, фирмы), частные предприниматели, пользующиеся основным набором банковских услуг, относящиеся к приоритетным отраслям, сегментам.

Перспективные клиенты – юридические лица, которые по своим количественным и качественным показателям интересны для банка в части формирования их спроса на банковские услуги и получения на этой основе дополнительных доходов.

Потенциальные клиенты – клиенты, обслуживаемые в банках-конкурентах, но представляющие интерес для данного банка с целью улучшения качества клиентской базы.

Основным и центральным элементом в системе маркетинга партнерских отношений являются ключевые клиенты-партнеры банка, приоритетные сегменты. При внедрении маркетинга отношений важно выделить приоритетные сегменты клиентов или целевые группы. Для этого на первом этапе определяются количественные и качественные критерии приоритетности клиентов для банка. После установки количественных и качественных критериев, на втором этапе определяется группа ключевых клиентов, имеющих одинаковую потребность в банковском обслуживании. С этими клиентами следует вести последовательную работу по развитию взаимоотношений, изучению их поведения и использовать эти знания при продаже им банковских продуктов и услуг.

Второй элемент – банк в лице персональных менеджеров, ответственных за развитие долгосрочных отношений с клиентами. Персональный менеджер – ключевой элемент маркетинга партнерских отношений, формируемых в сфере банковских услуг. Основой его деятельности являются доверительные отношения, устанавливаемые и развиваемые в процессе обслуживания клиентов. Эти отношения базируются на знании бизнеса клиента, его потребностей и нужд.

Кроме основных элементов маркетинга отношений выделяют еще пять дополнительных элементов, влияющих на формирование маркетинга отношений:

1. *Программный документ*, содержащий мероприятия по развитию взаимоотношений с партнерами с целью их сохранения и привлечения новых. Для повышения конкурентного преимущества банки разрабатывают Программу мероприятий, нацеленных на улучшение взаимоотношений с клиентами, а также формирование коммуникативной политики банка. Цель Программы – формирование политики банка, ориентированной на клиентов, на установление и развитие с ними долгосрочных партнерских отношений.
2. *Проведение маркетинговых исследований*. Одним из способов изучения потребности бизнеса клиентов в дополнительных услугах являются маркетинговые исследования, которые проводятся с целью выявления степени удовлетворенности качеством банковского обслуживания, определения приоритетов. Результаты исследований используются для принятия решений по вопросам сохранения и расширения клиентской базы.
3. *Маркетинговый план банка* – это главный инструмент принятия управленческих решений высшим руководством банка, инструмент поддержки деятельности бизнес-подразделений и филиалов. Он объединяет стратегические, маркетинговые и финансовые цели продаж банковских продуктов, координирует основные маркетинговые виды деятельности.
4. *Разработка новых банковских продуктов или услуг, ориентированных на потребности партнеров*. Под новым банковским продуктом следует понимать комплекс взаимосвязанных организационных, информационных, финансовых, юридических мероприятий, объединенных общей технологией обслуживания партнера, включающей элементы новизны и совокупность этих мероприятий или в отдельно взятый элемент, нуждающийся в дополнительных инвестициях. Отличительной особенностью системы является комплексный подход к

разработке нового банковского продукта, зависимость каждого последующего этапа и его элементов от предыдущего.

5. *Продвижение банковских продуктов среди партнеров.* Инструментом, с помощью которого банк может воздействовать на формирования запросов партнеров и развитие маркетинга отношений, является система стимулирующих коммуникационных мероприятий (личные продажи с использованием метода ОПЦ – Особенности, Преимущества, Ценности; льготные расценки на услуги; индивидуальный подход; рекламные кампании).

Действия коммерческих банков, направленные на развитие маркетинга партнерских отношений

Маркетинг отношений базируется на том, что клиенты требуют к себе внимания со стороны банковских сотрудников и решения банком проблем их бизнеса.

Для построения маркетинга партнерских отношений в коммерческих банках предлагаются следующие конкретные действия:

1. На основе сегментации клиентской базы выявить ключевых клиентов банка, а также потенциальных клиентов, на которых в первую очередь направить усилия для развития маркетинга отношений.
2. Выделить в организационной структуре банка подразделение, состоящее из персональных менеджеров, ответственных за развитие партнерских отношений.

Очень важно, чтобы персональный менеджер хорошо знал нужды клиента, умел слышать, был внимательным к его проблемам и стремился их решать. Число персональных менеджеров зависит от количества клиентов, их объемных показателей и функций, которые выполняют эти сотрудники.

3. Закрепить персональных менеджеров за группой клиентов, руководствуясь следующими принципами:
 - в первую очередь за ключевыми клиентами, у которых не было личностной «привязки» к сотрудникам банка, например к кредитным экспертам, и клиентам среднего бизнеса;
 - в зависимости от банка и клиентской базы вводятся определенные показатели, например кредитовый оборот за месяц больше 100 тыс. р., определяется круг таких клиентов и происходит их закрепление.
4. Сформировать и постоянно пополнять информационно-аналитическую базу по ключевым клиентам.
5. Четко установить перед персональными менеджерами их цели, задачи, функции. Основная цель деятельности персонального менеджера – развитие прочных долгосрочных отношений с клиентами, формирование спроса на банковские продукты и услуги, качественное обслуживание. Функции менеджеров определяются индивидуально исходя из поставленных задач.
6. Установить систему полномочий менеджера для оперативного принятия решений при ведении переговоров по продаже продуктов и оказании услуг ключевым клиентам. Одним из ключевых аспектов маркетинга отношений является децентрализация полномочий и лимитов, передача их от топ-менеджеров к персональным менеджерам.
7. Осуществлять разработку перспективных (на год) и текущих (на неделю) планов работы менеджера с клиентами для достижения поставленных целей и задач. Планы работ содержат объемные показатели расчетных, кассовых операций, ссудной задолженности, депозитов, векселей, эмиссии пластиковых карт, доходов от оказания услуг и другие.
8. Проводить активный и последующий контроль за деятельностью персональных менеджеров, за выполнением плана работы. Оценка работы производится по установленным параметрам: число произведенных встреч с клиентами, количество подготовленных коммерческих предложений, заключенных договоров по услугам банка, привлеченных на обслуживание новых клиентов, достижение показателей, включенных в план работы.

Процесс принятия решений о сотрудничестве с банком

Маркетинг отношений актуален сегодня для коммерческих банков, поскольку, во-первых, традиционные банковские продукты персонализируются под индивидуальные потребности клиента, во-вторых, клиенты, потребляющие стандартные банковские услуги, зачастую не могут оценить выгоду предложения нового продукта.

Принятие решений о сотрудничестве с банком зависит от ряда критериев: известность банка, положительный имидж банка, спектр услуг, финансовая выгода, надежность, скорость проведения банковских операций, доступность услуг, сервис. Однако для расширения сотрудничества наиболее важным критерий – связи и контакты, установленные между менеджером и предприятием. В связи с тем, что после приобретения услуги клиент оценивает правильность принятого решения, сопоставляя полученную ценность от услуги со своими затратами, важно осуществлять послепродажную опеку, выясняя мнение клиента и степень его удовлетворенности.

Итак, внедрение маркетинга отношений позволяет коммерческим банкам получить положительные результаты:

- установить более тесные отношения с приоритетными клиентами, обеспечить своевременное решение их вопросов;
- повысить информированность клиентов о банке, его услугах;
- выявить идеи о новых банковских продуктах и услугах;
- привлечь дополнительные ресурсы за счет возвращения денежных потоков этих клиентов из банков-конкурентов;
- расширить круг ссудозаемщиков;
- составить планы развития долговременного сотрудничества с приоритетными сегментами и целевыми группами клиентов, реализовать мероприятия, включенные в план.

Для клиентов как участников развития маркетинга партнерские отношения ценно заключается в повышении эффективности их деятельности, расширении производства, завоевании рынка сбыта, увеличении прибыли.

Организация работы по укреплению клиентской базы региональных банков Основные направления расширения клиентской базы

Для сохранения клиентской базы и привлечения приоритетных потенциальных клиентов коммерческие банки определяют свою задачу как поиск путей повышения эффективности деятельности. Задача по определению эффективных направлений деятельности стоит перед региональными банками в связи с мощным конкурентным давлением со стороны филиалов иногородних банков. Выделяют факторы, которые являются решающими для руководителей предприятий при выборе банка. В их основе лежат разнообразные потребности клиентов, относящихся к различным сегментам рынка (крупные; средние и мелкие; частные предприниматели), в услугах банка.

Назовем основные характеристики, по которым клиенты оценивают качество обслуживания в региональном банке:

- Надежность – точное выполнение банковских операций;
- Готовность и желание помочь клиенту;
- Знания и обходительность банковских служащих, их способность внушить клиенту доверие;
- Индивидуальный подход к обслуживанию каждого клиента;
- Внешний вид банковского офиса, оборудования, персонала, оргтехники, рекламно-информационных материалов.

Вышеперечисленные факторы в конечном итоге определяют особенности конкуренции в банковском секторе региона и влияют на формирование и проведение клиентской политики региональных банков.

Следует отметить, что политика банка в вопросах сохранения и привлечения клиентов строится на основе разработанного и утвержденного стратегического плана, в котором указываются основные направления ее реализации. Комплексная задача по сохранению клиентов состоит в том, чтобы через систему мероприятий повысить качество и эффективность обслуживания за счет совершенствования соответствующей технологии предоставления услуг, внедрения новых услуг и повышения культуры обслуживания. Ее выполнение приводит к росту привлекательности банка, увеличению числа проводимых через банк операций, снижению себестоимости банковских услуг. В конечном итоге все это способствует развитию долгосрочных отношений с клиентами и укреплению клиентской базы.

Технология привлечения приоритетных клиентов

Формируя политику развития клиентской базы за счет потенциальных клиентов, региональный банк должен выбрать для себя направление по привлечению клиентов. Это может быть массовое привлечение, либо точечное, либо комбинация этих направлений.

1. Прямое привлечение
 - 1.1. Через клиентов банка, довольных обслуживанием и готовых дать рекомендации.
 - 1.2. Через участие менеджеров в конференциях, выставках, симпозиумах.
 - 1.3. Через информацию из регистрационной палаты, других регистрирующих органов.
- Через юридические компании, которые готовят документы для регистрации и открывают счета.
 - 1.4. Через информацию о политических событиях (выборах), торжествах на уровне области, города, района.
 - 1.5. Через родственников сотрудников банка, работающих в коммерческих структурах.
 - 1.6. Через информацию об успешной деятельности предприятий, компаний, фирм.
 - 1.7. Через службы банка, которые напрямую не связаны с оказанием услуг для клиентов (служба обеспечения, реклама, связь, др.).
 - 1.8. Через личные связи менеджера по привлечению:
2. Родственники, друзья (около 70-80 чел.)
 - 2.1. Через членство Союзов, Ассоциациях (товаропроизводителей, предпринимателей)
 - 2.2. Направление адресных писем с предложениями о сотрудничестве.
3. Косвенное привлечение
Реклама (прямая, косвенная).
4. Имиджевое воздействие.
 - 4.1. Интернет.
 - 4.2. Дни открытых дверей банка.
5. Управление процессом поиска партнеров
 - 5.1. Планирование работы персонального менеджера (число телефонных звонков, встреч с партнерами, количество привлеченных клиентов).
 - 5.2. Информационное обеспечение.
 - 5.3. Координация с другими подразделениями.
 - 5.4. Оценка деятельности менеджера на основании отчетов.
 - 5.5. Система стимулирования работы менеджера по привлечению потенциальных партнеров.

Методологические основы разработки программы развития клиентской базы

Мероприятия Программы на первом этапе процесса разработки могут включать в себя уже используемые банком способы сохранения клиентов: удовлетворение потребностей конкретных групп клиентов в услугах, обеспечение качественного обслуживания, разработка услуг, индивидуальных схем, необходимых для клиентов, поддержание имиджа надежного банка и другие. На этом этапе осуществляется систематизация уже используемых банком мероприятий по укреплению клиентской базы, определение сроков, ответственных лиц и способов контроля за выполнением Программы.

На втором этапе разработки Программы в нее включаются более радикальные и экономически эффективные методы, направленные на повышение привлекательности банковских продуктов для клиентов, производства и внедрения конкурентоспособных банковских услуг, формирование у клиентов спроса на услуги, их продажу и другие.

Структура Программы по развитию клиентской базы, содержание ее разделов зависят от клиентской политики банка, целей, задач, а также используемых или внедряемых технологий обслуживания клиентов.

С целью оказания банковских услуг приоритетным потенциальным клиентам важно составлять план привлечения и разрабатывать тактику работы с каждым из них, предусматривая поэтапные шаги к достижению цели. Все эти мероприятия включаются в Программу развития клиентской базы. Большое внимание в плане сохранения и расширения клиентской базы должно быть уделено представительским мероприятиям и рекламной деятельности. В рамках этого раздела Программы рекомендуется включать такие мероприятия, как: поздравления клиентов с юбилейными и праздничными датами; организация встреч-отчетов руководителей банка с клиентами; изготовление фирменной продукции, рекламных проспектов по видам банковских продуктов; осуществление пропаганды и рекламы банка в средствах массовой информации; выпуск собственной газеты банка и другие.

Поскольку в организации работы банка по данному вопросу особое место занимает персонал, в Программе самостоятельным блоком целесообразно выделить *вопросы, связанные с подготовкой сотрудников «контактных зон»* – обучение психологии общения; проведение тренингов продаж; изучение основ маркетинга и маркетинговых инструментов; внедрение в практику семинаров по вопросам сохранения и привлечения клиентов, по составлению индивидуальных планов работы с клиентами. Эти мероприятия должны быть разработаны исходя из того, что сотрудник банка в современных условиях становится продавцом банковских услуг и от его компетентности, образованности, коммуникабельности зависят результаты деятельности банка.

Технологии установления и развития взаимоотношений с клиентами.

Основные методы продажи банковских продуктов

Существует несколько методов, направленных на развитие отношений с корпоративными клиентами и продажу им банковских услуг:

1. Метод заранее отработанного подхода.
2. Метод, основанный на удовлетворении имеющихся нужд и запросов клиента.
3. Метод формирования нужд и запросов клиента.

Цель использования этих методов – удовлетворение потребностей бизнеса клиентов, оперативное решение их вопросов и, как следствие, - увеличение объема продаж банковских продуктов, услуг и увеличение доходов банка.

Методы продажи банковских продуктов основываются на потребностях, важных для бизнеса клиентов:

- Экономических – доход, прибыль, экономия затрат, времени;
- Психологических – безопасность, удобство, уверенность, надежность, хорошее отношение;
- Социальных – престиж, практичность.

Мотивы приобретения одной и той же услуги у разных клиентов разные. Как правило, на принятие решения влияют несколько мотивов, один из которых является решающим. Определить этот решающий мотив сложно, поэтому важно иметь достаточно большое количество аргументов, для того, чтобы точно уловить основной интерес клиента.

Следует отметить, что каждый продукт:

- Имеет особенности (характеристики);
- Обладает преимуществами, которые его отличают от продуктов-аналогов или продуктов банков-конкурентов;
- Представляет ценность для развития клиента.

Перед тем как использовать специальную технику продажи ценностей продуктов, следует изначально описать продукт (услугу) по следующей схеме: в чем заключается его ценность для клиента, каковы его преимущества и какие у него особенности.

Управление процессом разработки классификаций банковских продуктов осуществляет служба маркетинга в банке. Целью этой работы является: во-первых, подготовка инструмента для личной продажи банковских продуктов и услуг, осуществляемой персональными менеджерами, во-вторых, подготовка материала, который можно было бы использовать в рекламных мероприятиях, в информационных и коммерческих письмах клиентам.

Существует определенная последовательность представления банковского продукта с использованием схемы ОПЦ.

Для того, чтобы руководствоваться этим принципом, важно:

- Понять, какая потенциальная выгода заключена в банковском продукте или услуге;
- Правильно определить интересы клиента, чтобы на презентации заинтересовать клиента именно этим;
- Использовать именно те аргументы для убеждения, которые помогут клиенту понять, какую выгоду он получит, воспользовавшись услугой.

Рассмотрев сущность применения схемы ОПЦ, представим методы продажи банковских услуг.

1. *Метод заранее отработанного подхода* используется при формировании спроса клиента, особенно потенциального, на несложные банковские услуги. Применяется в процессе привлечения потенциальных клиентов либо в момент открытия расчетных счетов новым клиентом. При этом подходе заранее составляется рассказ об услуге, готовятся фразы, слова, которые убедительно воздействуют на клиента. Презентация проводится по подготовленному

сценарию и проходит через следующие ступени: *Внимание – Интерес - Желание – Убеждение – Действие.*

Особенность этого метода заключается в том, что однажды подготовленную презентацию можно успешно тиражировать, внося в ее отдельные стадии новые привлекательные для клиента элементы. Подготовка презентации, проводимой этим методом, не требует много времени, так как каждому своему клиенту менеджер предоставляет практически одну и ту же информацию. В ходе презентации обеспечивается взаимодействие с клиентом, ответы на заранее ожидаемые вопросы и возражения клиента. Этот метод успешно могут применять начинающие менеджеры.

2. Метод, основанный на удовлетворении имеющихся нужд и запросов клиента, применяется в двух случаях:

- Во-первых, когда клиентом и менеджером уже установлены доверительные партнерские отношения и менеджер располагает информацией о деятельности клиента, о проблемах, которые его волнуют;
- Во-вторых, когда клиент относится к определенной группе предприятий с одинаковым профилем и потребностями.

Использование этого метода предполагает внимательное изучение деятельности предприятия, его финансовой и кредитной истории, планов развития и производства и т.п. Зная бизнес клиента, состояние дел на предприятии, персональный менеджер четко устанавливает изменение потребности и предлагает вариант решения.

Например, предприятие, занимающееся оптовой торговлей, расширяет рынок сбыта через открытие магазина для розничной торговли. Менеджер, располагая информацией об этих планах, понимает, что у руководителя предприятия возникнет потребность в сдаче наличных денежных средств. В связи с этим он заранее прорабатывает три варианта решения этой проблемы: самовывоз денежных средств в дневную кассу банка, сдачу денег в вечернюю кассу, инкассацию выручки. Рассматривая каждый из этих вариантов, определяя их плюсы и минусы, менеджеру необходимо учитывать следующие обстоятельства: важность для руководителя вопроса сохранности денежных средств, доставляемых в банк, удобное время сдачи выручки, своевременность зачисления пересчитанных денежных средств на расчетный счет, цену услуги.

Достоинство этой классификации состоит в том, что она является основой составления как коммерческого предложения клиенту, так и подготовки презентации. На практике наличие заранее разработанной классификации упрощает процесс личной продажи и помогает менеджеру обосновать ценность услуги.

3. *Метод формирования нужд и запросов клиента* является наиболее сложным и требует особого мастерства и знаний. Сначала с помощью умело сформулированных целенаправленных вопросов и активного выслушивания ответов менеджером выявляются истинные интересы и потребности бизнеса клиента. Это достигается за счет использования технологии открытых и уточняющих вопросов, приемов подачи позитивного сигнала или приемов рефлексного слушания. Затем с помощью приема резюмирования формулируется проблема и предлагается вариант ее решения.

Например, в ходе встреч с главным бухгалтером предприятия выявлена проблема, связанная с увеличением накладных расходов, и потребность в их сокращении. Для решения этой проблемы менеджер предлагает один из вариантов решения – участие в зарплатном проекте, который позволит снизить затраты по получению наличных денежных средств в банке, доставке средств на предприятие, выдаче их работникам. Предлагается выбор из двух вариантов – перевод зарплаты сотрудников во вклад «до востребования» или вклад с использованием пластиковой карточки.

Общее правило, используемое при любом из этих методов, состоит в том, что рассказывая об особенностях услуг, менеджер акцентирует внимание клиента на выгодах и ценностях, которые последний получит, если ими воспользуется.

Для того чтобы успешно пользоваться схемой ОПЦ, предлагается руководствоваться следующими двумя формулами:

1. Особенности банковской услуги и (или) ее преимущества + Связующая фраза + Ценность услуги для клиента (О + Ф + Ц)
2. Ценность услуги для клиента + Связующая фраза + Особенности и (или) ее преимущества (Ц + Ф + О)

Правило 1. Продажа банковских продуктов – мастерство персонального менеджера.

Продажа – это мастерство. Если персональный менеджер опытен и является мастером своего дела, то это кажется естественным и данным природой. Однако навыки и мастерство по продажам приобретаются. Следует отметить, что модно научиться профессионализму в области продаж и стать мастером этого дела. Нужно только учиться и применять знания и навыки мастерства. Существует ряд приемов техники продаж, но техника сама по себе, без соответствующих навыков, не поможет продвинуться далеко вперед. Поэтому менеджеру необходимо совершенствовать свое мастерство.

Правило 2. Продажа начинается со знаний.

Знания – это основа, на которой строится профессионализм персонального менеджера, это фундамент его успеха.

Как профессионалу менеджеру необходимы знания:

1. О клиентах банка и потребностях их бизнеса. Когда менеджер готовится к встрече, он должен собрать и изучить информацию о клиенте, обо всех ключевых руководителях. Секрет консультативной продажи заключается в том, что менеджер выступает не только как поставщик банковских услуг, но и как советчик и консультант, которому можно доверять. Он не только продает банковский продукт, но и приносит каждому клиенту идеи по решению проблемы, развитию бизнеса. Менеджер не должен фокусировать свое внимание только на руководителе, принимающем решение. Конечно же, это тот человек, с которым необходимо иметь отношения, поскольку за ним остается последнее слово, но важно иметь возможность получения информации и от других сотрудников. Для этого необходимо общаться с людьми, бывать на предприятиях, завязывать знакомства.
2. О банковском продукте или услуге, которую менеджер предлагает клиентам. А именно: знать характеристики продукта, его особенности, ценности для клиента, насколько он подходит для клиента, каковы преимущества банковского продукта перед аналогичным продуктом банков-конкурентов.
3. О банках-конкурентах: их продуктах и услугах, ценах на них, преимуществах и недостатках конкурентов.
4. О сильных и слабых сторонах деятельности своего банка.

Исходя из этих знаний и нужно строить беседу с клиентом.

Правило 3. Менеджер должен уметь «слушать» клиента.

Многие персональные менеджера полагают, что их дар красноречия поможет им при продаже банковских услуг. Однако основная трудность для менеджера заключается в том, чтобы стимулировать говорить клиента. Менеджер не должен говорить больше 45% времени, а должен больше слушать. Нужно задавать вопросы и определять потребности, «горячие точки» клиента, поскольку если менеджеру удастся разговорить клиента, то это поможет выяснить, какие у клиента есть потребности, в чем он нуждается. После чего можно продолжить способ решения его вопроса, показать, как банковские продукты помогут удовлетворить его желания и потребности.

Правило 4. Клиенты покупают не банковские продукты, они покупают выгоду.

Предлагая банковские продукты, менеджер должен понимать, что клиенты покупают не банковские продукты или услуги, они покупают удовлетворение и выгоду, которую могут получить от этих продуктов. Поэтому не стоит в ходе презентации говорить исключительно о свойствах продукта. Свойства или особенности в схеме ОПЦ сфокусированы на самом продукте. Необходимо говорить о выгоде. Выгода или ценность в ОПЦ – это, что те самые свойства значат для клиента. Выгода «сфокусирована» на клиенте. Представляя банковский продукт, менеджеру важно показать, какую реальную выгоду принесут клиенту эти свойства продукта.

Для того чтобы узнать, какую выгоду, ценность представить клиенту, менеджеру необходимо: во-первых, дать клиенту возможность рассказать о том, что для него особенно важно, и, во-вторых, во время переговоров внимательно слушать его, определять то, что особенно беспокоит клиента. Затем показать, какую выгоду получит клиент, используя эти свойства банковского продукта.

Правило 5. Менеджер должен уметь мысленно поставить себя на место клиента.

Прежде чем продать банковский продукт или услугу, менеджеру нужно представить себя на месте клиента-покупателя, чтобы определить, что является важным и значительным для клиента. Например, что будет главным для директора торговой фирмы для развития бизнеса, какая выгода важна для него и может оказать воздействие на принятии положительного решения воспользоваться предлагаемой услугой; в каком случае руководитель уделит время персональному

менеджеру? Логично предположить, что для руководителя торговой фирмы будут важны сохранность денег, удобное время инкассации выручки, своевременность на расчетный счет, приемлемые цены, сотрудник, которому можно было бы обратиться с вопросом.

После того как менеджер займет позицию клиента, он сможет понять клиента и его нужды. При этом важно помнить, что клиенты используют банковские услуги, руководствуясь собственными потребностями. Важно дать клиенту почувствовать его значимость для банка. Он должен быть в центре внимания менеджера. Для этого необходимо говорить о его нуждах, проблемах, о том, что менеджер может сделать для него. При этом найти обоюдную выгоду. Для клиента выгода – ценность услуги, для менеджера, например, – сознание того, что он помог клиенту решить важную проблему и одновременно увеличил объем продаж банковских продуктов. Когда менеджер представит себя на месте клиента, ему станут понятными проблемы клиента и то, как банковские продукты и услуги могут помочь в решении этих проблем.

Исходя из этого, можно сделать вывод: целесообразно изучать не только свойства продуктов, но и искать выгоду для каждого клиента.

Правило 6. Цена не должна быть целью переговоров.

Следует отметить, что цена – объект для обсуждения при переговорах менеджера с клиентом. Однако если менеджер в процессе переговоров фокусируется только на цене, чтобы вызвать желание воспользоваться услугой, то чаще всего сделка проходит по более низкой, а иногда и убыточной для банка цене. Поэтому не стоит концентрировать внимание клиента на цене и пытаться снизить ее с тем, чтобы побудить его приобрести услугу. Важнее рассказывать о ценности услуги. Когда будет обосновано, что преимущество и ценность услуги превышают ее цену, то сделка состоится.

Итак, можно сфокусировать внимание на свойствах банковского продукта и его цене, а можно сделать ключевым понятие «ценность».

Первый подход широко распространен, а второй – достаточно нов для банковской сферы. При этом подходе внимание клиента концентрируется на выгоде и ценностях. А способ достичь этого заключается в том, чтобы заинтересовать клиента и дать ему возможность открыть для себя выгоду. Менеджер должен помочь клиентам открыть для себя выгоду и понять ценность банковских продуктов и услуг.

Правило 7. Менеджеру нужно не продавать клиентам банковские продукты, а предлагать способ решения их проблемы.

Известно, что клиенты не любят, когда им навязывают услуги, поэтому задача менеджера – помочь им купить способ решения их проблемы. Как не существует двух одинаковых людей, так нет и двух одинаковых организаций. То, что подходит одному, совершенно не подходит другому. Поэтому очень важно сегментировать клиентов по определенным критериям. Важно иметь профиль сегмента, представлять его общие нужды, общие потребности, тогда проще будет предлагать клиентам услуги, которые улучшат их бизнес.

Технология формирования спроса на банковские услуги

Прежде чем начать формирование спроса на конкретные услуги, необходимо понять, какие продукты являются для клиентов более значимыми, а какие менее. Для этого по каждому приоритетному клиенту, а потом по группе клиентов, принадлежащих к одной отрасли или к одному отраслевому сегменту, определяется степень концентрации банковских услуг. По результатам анализа концентрации основных банковских услуг составляется таблица уровня потребности в продуктах.

Разработка таблиц, характеризующих сформированную потребность приоритетных клиентов в основных банковских продуктах и услугах, дает возможность определить стандартный набор банковских продуктов, необходимых для удовлетворения потребностей клиентов того или иного отраслевого сегмента. Более того, они являются ориентиром в деятельности персональных менеджеров по формированию у клиентов, относящихся к аналогичным отраслевым сегментам, спроса на банковские услуги.

Перед тем как начинать работу по предложению услуг клиентам, менеджеру необходимо иметь информацию о том, какие продукты уже используют аналогичные предприятия, в чем их ценность, какие возражения были у этих предприятий.

Формирование спроса на банковские продукты и услуги имеет две составные части:

- первая – оказывает прямое воздействие на принятие решения клиентом (подготовка коммерческих предложений, проведение презентаций, переговоров);

- вторая оказывает опосредованное влияние на формирование спроса (имиджевые мероприятия, проведение встреч по итогам сотрудничества, послепродажная опека, оказание консультационных услуг).

Для формирования спроса на банковские продукты и развития отношений с ключевыми клиентами постоянное их информирование должно стать правилом для менеджера. Менеджер должен ясно понимать, что он является носителем и проводником информации о банке и о банковских услугах и от его желания и умения преподнести эту информацию зависит результат отношений клиента и банка.

Поэтому менеджер должен знать о разрабатываемых в банке новых продуктах, понимать, каким клиентам они будут полезны. Располагая такой информацией, он еще до выхода на рынок этого продукта может при встречах информировать клиента о предстоящем внедрении новой услуги.

После внедрения услуги менеджер должен письменно довести информацию о ценностях банковского продукта до руководителя предприятия, а также до тех лиц, которых может заинтересовать данный продукт. При этом менеджер должен индивидуально подойти к потребностям каждого клиента и подготовить коммерческое предложение исходя из специфики деятельности предприятия и социально-психологических параметров личности клиента, которому адресовано коммерческое предложение. Цель коммерческого предложения – привлечь внимание руководителя к ценностям и особенностям банковской услуги, показать, как эта услуга может помочь развитию бизнеса клиента.

Через 2-3 дня после вручения письма, в случае если со стороны руководителя или других заинтересованных лиц не поступило вопросов, менеджер должен позвонить и уточнить, все ли клиенту понятно, и еще раз обратить внимание на ценности этой услуги. Если к этому сроку намечена встреча по текущим вопросам обслуживания в банке, то менеджер в ходе встречи еще раз обращает внимание клиента на новые возможности банка.

Начиная с первых встреч, менеджеру необходимо убеждать клиента в выгоды предложения, показывая преимущество услуги с учетом запросов и потребностей, которые испытывает клиент. Каждую встречу с клиентом менеджер должен использовать специальным образом для того, чтобы донести информацию о тех банковских продуктах, которые важны как для развития бизнеса предприятия, так и для руководителя, поскольку руководителю предприятия, фирмы следует рассматривать в качестве потенциального потребителя банковских услуг, предназначенных для физических лиц. Важно, чтобы менеджер на этапе подготовки к встрече с клиентом находил новые аргументы для успешного ведения переговоров. Основная цель – достичь договоренности и получить согласие клиента на оказание новой для него услуги. В процессе убеждения можно использовать рекомендации клиентов, которые уже воспользовались услугой и остались довольны ее качеством.

В процессе формирования спроса на услуги и их продвижения менеджер должен использовать рекламные буклеты. Буклеты направляются руководителю предприятия, организации с сопроводительным письмом, в котором кратко выделяется ценность этой информации для бизнеса клиента, или вручаются лично, при этом даются комментарии содержащейся в них информации.

С целью повышения информированности клиентов менеджер должен оказывать консультационные услуги по различным аспектам деятельности, предлагая им решение проблем и обращаясь при этом за квалифицированной консультацией к сотрудникам других служб банка.

Для поддержания имиджа надежного и устойчивого банка менеджер регулярно информирует руководителя предприятия об итогах деятельности банка за отчетный период, как правило за квартал. Эта информация содержит финансовые показатели, рейтинги банка, основные направления продуктивной политики для юридических лиц и населения, информацию о банковских продуктах.

Кроме того, менеджер при получении информации от отдела рекламы об опубликованном в средствах новой информации материале о банке или банковских услугах незамедлительно информирует руководителей предприятий. Клиенту сообщается также и о готовящейся к выходу в эфире передаче о банке. После передачи выясняется мнение клиента о ней.

Вопрос информирования о новых услугах обязательно включается в повестку встречи, проводимой с клиентом по вопросу итогов сотрудничества за истекший год и планах на предстоящий период. На встрече менеджер делает обзор новых услуг, акцентируя внимание на пользе тех услуг, которыми клиент уже воспользовался. Для этого предварительно составляется

расчет экономии затрат клиента, получения дополнительных доходов, снижения издержек. Кроме того, менеджер в очередной раз обращает внимание руководителя на выгодность отдельных услуг, которые клиент еще не использует, и приводит новые аргументы в их пользу.

В ходе проведения итоговых встреч менеджеру очень важно убедить клиента в том, банк строит планы своего развития с учетом того, что клиент будет обслуживаться в банке, получая все необходимые услуги, и банк готов учитывать все его потребности в услугах при формировании плана на предстоящие годы.

По результатам встречи менеджер в письменной форме фиксирует решения и договоренности, которые были достигнуты, отражая основные направления развития партнерских отношений на перспективу. Протокол встречи или соглашение о сотрудничестве вместе с благодарственным письмом направляется клиенту. В течение года при реализации того или иного направления менеджер делает ссылку на достигнутые договоренности и решения.

После того как клиент воспользовался новой для него услугой, менеджер обязан: в течение 2-3 дней выяснит, насколько удобна новая услуга в применении и эксплуатации, включить все замечания, предложения, пожелания клиента в «Карточку учета замечаний и предложений» и направить ее в службу маркетинга. Менеджер должен проводить такой мониторинг периодически. Для этого мероприятия по изучению мнения клиента включаются в его индивидуальный план работы.

Порядок разработки коммерческих предложений

Коммерческое предложение – официальный документ с перечнем банковских продуктов или услуг, индивидуальных тарифов и условий, которые персональный менеджер предлагает существующему или потенциальному клиенту от лица банка.

Помимо традиционных банковских услуг в нем содержатся перспективы развития взаимоотношений, например участие в различных совместных проектах, перевод в систему банка дочерних фирм клиента, участие в капитале и т.п.

Коммерческое предложение может направляться клиенту в трех случаях: до деловой встречи, во время встречи, после нее. В первом случае заранее отправленное коммерческое предложение является поводом для встречи менеджера с клиентом, на которой совместно обсуждаются детали коммерческого предложения. Во втором случае на деловой встрече менеджер делает презентацию предлагаемых клиенту банковских продуктов или предложений по сотрудничеству, изложенных в коммерческом предложении, которое тут же вручается. Коммерческое предложение, направляемое клиенту после встречи с ним, содержит, как правило, ответ, являющийся решением проблемы, выявленной в ходе встречи, или ответы на вопросы, которые требовали глубокого изучения.

Менеджер в своей практической деятельности должен уметь использовать все три варианта коммуникаций, сочетая и комбинируя их, выбирая наиболее приемлемый вариант в каждом конкретном случае. Следует понимать, что подготовка коммерческих предложений – это норма взаимодействия менеджера с клиентом, направленная на улучшение обслуживания клиента.

Существует отличие между коммерческими предложениями, разрабатываемыми для существующего клиента и для потенциального, которое заключается в следующем:

- цель разработки коммерческого предложения для существующего клиента состоит в продвижении банковских услуг, в том числе новых, в формировании спроса клиента на услуги, которые принесут пользу его бизнесу, например: снизят затраты, сократят бумажный документооборот, увеличат оборотные средства, позволят своевременно выплатить заработную плату сотрудникам, улучшат бухгалтерский учет, оптимизируют маршруты прохождения денежных средств и т.п.;
- цель разработки коммерческого предложения для потенциального клиента – вызвать интерес к банку и его возможностям, показать ценность и выгодность предложений для развития бизнеса клиента, стимулировать клиента к открытию расчетного счета в банке. Индивидуальное коммерческое предложение вместе с письмом –приглашением и рекламными материалами должно составлять персональную папку, вручаемую клиенту во время встречи.

Действия менеджера при первой встрече с потенциальным клиентом:

- установление контакта, привлечение внимания клиента к себе как к личности;
- информирование клиента о возможностях банка;
- доведение имиджевой информации о банке;
- презентация основных банковских продуктов и услуг, необходимых клиенту;

- информирование о предлагаемых тарифах на банковские услуги, их привлекательности для клиента, экономии затрат на разнице цен;
- получение от клиента интересующей информации по заранее составленному перечню вопросов.

Естественно, что даже после первых встреч-знакомств потенциальный клиент и менеджер банка представляют дальнейшее развитие взаимоотношений по-разному. Индивидуальное коммерческое предложение, подготовленное для потенциального клиента, позволяет учитывать особенности сложившихся взаимоотношений между клиентом и обслуживающим его банком, а также сблизить интересы клиента и банка, предлагающего новый уровень обслуживания. Следует признать, что процесс переговоров с потенциальным клиентом может длиться очень долго (особенно это касается крупных предприятий). Ошибочно думать, что после нескольких деловых встреч и подготовленных коммерческих предложений клиент примет решение о сотрудничестве с банком.

Руководство по формированию коммерческого предложения.

Формирование коммерческого предложения включает три этапа.

Первый этап – сбор информации о клиенте, показателях его деятельности, его потребностях, проблемах, практике обслуживания в других банках.

Второй этап – составление индивидуального предложения для клиента, включающее либо комплекс банковских продуктов, либо отдельную услугу, и их тарифы. В результате составляется первый вариант коммерческого предложения, который направляется клиенту или вручается на переговорах.

Третий этап – обсуждение деталей коммерческого предложения в процессе переговоров с клиентом и формирование окончательного варианта предложения.

Этап 1. Сбор общей информации о клиенте.

Задача первого этапа – собрать банк данных о клиенте с целью выбора наиболее эффективных методов воздействия.

Для разработки коммерческого предложения существующему или потенциальному клиенту менеджер осуществляет предварительный сбор информации. Источником информации является единая маркетинговая база данных банка, формируемая по клиентам, а также информационно-аналитический материал, подготовленный для встречи.

Следует отметить, что сбор информации для формирования базы данных по клиентам – достаточно сложный и трудоемкий процесс. Для этого в банке создается система сбора, обработки, анализа, хранения, пополнения и использования информации. Как правило, первоначальный этап формирования базы длится в течение нескольких лет. В этот период осуществляется сбор информации из учредительных документов клиентов, имеющих счета в банке и только их открывающих; из операционного дня банка; их справочной системы; данных комитета государственной статистики; первичной информации, поступающей от клиентов во время маркетинговых исследований либо деловых встреч; информации от контрагентов клиентов.

Этап 2. Обработка аналитической информации.

На этом этапе менеджер осуществляет:

- подбор индивидуального комплекса продуктов и услуг;
- оценку прогнозной прибыльности клиента;
- оценку возможности применения скидок и индивидуальных расценок.

2.1 Подбор индивидуального комплекса продуктов и услуг для клиента происходит на основании анализа информации, полученной на первом этапе.

Следует понимать, что нет необходимости включать в готовящийся документ абсолютно все услуги. Важно представить именно те из них, которые действительно интересны клиенту, сделав акцент на конкурентных преимуществах и ценностях данных банковских продуктов для развития бизнеса клиента.

Для того чтобы знать, какие банковские продукты или услуги важны для клиента и необходимы ему, менеджер должен иметь информацию о профиле клиента, о его деятельности. Если информации недостаточно, то перед встречей с клиентом менеджер заранее составляет вопросы, на которые обязательно нужно получить ответы в ходе встречи. Безусловно, формулировка вопросов должна носить индивидуальный характер для каждого клиента и соответствовать правилам построения вопросов, этике делового общения. Вся полученная от клиента информация заносится в базу данных.

2.2 *Оценка текущей и прогнозной прибыльности клиента* рассчитывается на втором этапе для того, чтобы определить совокупную прибыльность клиента и установить на этой основе индивидуальные расценки на банковские услуги.

При этом используются планируемые обороты и остатки по счетам клиента, базовые прейскуранты цен на услуги. Рассчитывается и фиксируется прибыльность клиента с учетом тарифов банка-конкурента.

2.3 *Оценка возможности применения индивидуального режима обслуживания клиента.*

Оценка применения индивидуальных тарифов зависит от совокупной прибыльности клиента для банка. Клиент признается важным для банка и для него предусматривается индивидуальный вариант обслуживания, если выдерживается необходимый уровень прибыльности по всему комплексу услуг, предоставленных данному клиенту, который позволяет компенсировать недополучение доходов по одному продукту высокой доходностью других.

Если рассчитывается прибыльность потенциального клиента, то следует учесть тарифы банков-конкурентов, оказывающих услуги клиенту в настоящее время.

При разработке комплекса индивидуальных тарифов менеджер должен оперировать следующими показателями:

- тарифы банка-конкурента;
- базовый прейскурант;
- прогнозная прибыльность клиента для банка;
- индивидуальные тарифы на услуги «Х».

Ниже приводится алгоритм определения индивидуальных тарифов:

1. Происходит сравнение базового Прейскуранта цен с тарифами банка, обслуживающего клиента в настоящее время. Если по сумме затрат со стороны клиента он выигрывает у банка-конкурента, то «Х» – цены базового Прейскуранта.
2. Если клиент настаивает на тарифах, не превышающих текущие тарифы его обслуживания в банке-конкуренте, целесообразно оценить прибыльность данного клиента для банка на основе планируемых оборотов, остатков по счетам и цен банка-конкурента. В случае получения положительного результата менеджер может предложить тарифы конкурента. При отрицательном значении клиент не окупит затраты банка на его обслуживание. Нужно иметь в виду, что в случае заключения договоров на обслуживание по ставкам банка-конкурента менеджер должен в будущем приложить усилия к тому, чтобы клиент был прибыльным для банка.
3. Если клиент хочет снизить расходы за услуги банка по сравнению с текущими в банке-конкуренте, то в этом случае менеджером анализируется регламент скидок по различным продуктам. Находится интервал скидок, соответствующий показателям (оборотам по счетам) клиента. Осуществляется поиск оптимального значения в этом интервале. Для этого рассчитываются два показателя прибыльности клиента с учетом тарифов нижней и верхней границ интервала льгот. Менеджером определяется уровень прибыли по данному клиенту, находящийся в интервале между полученными двумя показателями прибыльности. Затем осуществляется подбор конкретных тарифов на услуги в рамках соответствующего интервала скидок.

Для этого в банке должна быть разработана гибкая система тарифов по всем видам услуг, например на расчетно-кассовые услуги – в зависимости от объемов операций, за размещение временно свободных средств клиентов как в векселя, так и в депозиты – в зависимости от сроков и сумм привлечения; а также тарифы для вновь привлекаемых клиентов, система стимулирования клиента за привлечение в банк своих дочерних структур и контрагентов.

Этап 3. Составление индивидуального предложения.

Определив содержание будущего документа, менеджер переходит непосредственно к его формированию.

Рекомендуется структура коммерческого предложения:

1. Вводная часть, содержащая информацию о банке и дающая общее представление о предлагаемом документе.
2. Персональный набор банковских услуг и продуктов с индивидуальными тарифами в части рублевого и валютного расчетно-кассового обслуживания, возможных вариантов размещения средств, предоставления заемных средств, карточных проектов, международных операций и т.д. Информация по остальным, не вошедшим в персональный набор, банковским продуктам

может быть включена в документ в качестве приложения либо представлена в рекламном проспекте.

3. Перспективы дальнейшего сотрудничества: возможное изменение тарифной политики в случае расширения операций, проводимых через сеть банка; привлечение дочерних структур либо контрагентов клиента с его помощью; заключение договора на карточное обслуживание; варианты возможного совместного бизнеса, участие в капитале либо инвестиционном проекте и т.п.

Коммерческое предложение составляется в двух экземплярах и подписывается персональным менеджером.

После обсуждения первого варианта коммерческого предложения с потенциальным клиентом менеджер составляет его окончательный вариант, который является своего рода гарантией банка. При открытии счета в банке договор с клиентом заключается на условиях, предусмотренных в коммерческом предложении. Рекомендуются ограничивать действие коммерческого предложения тремя (в ряде случаев шестью) месяцами для выявления реальных показателей работы клиента в банке (обороты, остатки и т.д.), после чего целесообразно перезаключать договор на новых условиях, учитывающих результаты сотрудничества клиента с банком.

Технология проведения презентации банковских продуктов и услуг

Основные правила делового общения для успешной презентации услуг банка

Важнейшей отличительной чертой услуг является то, что в структуре товара-услуги преобладают неосозаемые свойства. Услуги – это специфический вид товара, и в сфере услуг часто необходим особый подход и особая стратегия маркетинга.

Для развития клиентской базы регионального банка требуется сформировать у клиентов доброжелательное и уважительное отношение к банку, подкрепляемое использованием услуг банка. Таких взаимоотношений можно достичь на основе качественного обслуживания клиентов, в которое включаются квалифицированные консультации по вопросам банковских услуг, своевременное проведение расчетов, оперативное решение вопросов, снижение возможного риска для клиента, непрерывное совершенствование обслуживания – применение передовых технологий.

Персональные менеджеры должны формировать доверительные отношения с клиентами. Этого можно добиться только за счет частых контактов с клиентами, четкого и своевременного выполнения обещаний, быстрого и эффективного реагирования на возникающие проблемы.

Безусловно, решить эти задачи сложно, но возможно. В этом менеджеру помогают достижения в области информационных технологий. Добиться успеха можно при личном общении с клиентом. Личная встреча позволяет выявить потребности клиента, учесть его психологию и скорректировать свое поведение в соответствии с полученной информацией.

Успех менеджера зависит от его навыков и умений в области вербальных и невербальных коммуникаций:

- умения устанавливать контакты с клиентом и вызывать его интерес к себе как к личности;
- умения задавать вопросы и стимулировать клиента к тому, чтобы он рассказал о том, что его волнует;
- способности внимательно слушать клиента;
- навыков проведения успешных презентаций банковских услуг, представления клиенту ценностей банковских услуг, сравнения с их аналогами у банков-конкурентов;
- умения аргументированно снять возражения клиента;
- умения согласиться с разумными доводами клиентами;
- умения снять напряженность в отношениях;
- умения понимать невербальные средства коммуникации.

Продажа банковских продуктов и услуг занимает ключевое место в деятельности персональных менеджеров. Поэтому для проведения успешных продаж жизненно важно иметь знания и четкие представления в этой области. Использование правил и техники убеждения поможет менеджеру достойно справиться с поставленными перед ним задачами. Опытный менеджер никогда не навязывает клиенту банка банковскую услугу. Его задача заключается в том, чтобы заинтересовать клиента услугой, раскрывая ее преимущества и ценности для клиента. Он постепенно подталкивает клиента к совершению сделки, задавая вопросы, помогающие увидеть выгоду, которую клиент может извлечь.

Менеджер должен уметь вести переговоры, иначе ему трудно будет убедить клиента в ценности своего предложения. В основе искусства общения лежит умение слушать и смотреть,

следить за языком жестов клиента и обращать в свою пользу сведения, полученные в результате наблюдения.

Для убеждения менеджеру необходимо уметь правильно задавать вопросы. Задавая вопросы клиенту и предоставляя ему возможность говорить, менеджер тем самым дает понять, что интересуется проблемами бизнеса клиента, а не навязывает себя и банковскую услугу. Разумеется, вопросы должны быть тщательно продуманы, ведь ответы клиента принесут важную информацию, которая будет использована в процессе убеждения.

Методы постановки вопросов.

1. Метод привязки.

Привязка – это фраза, составленная менеджером по следующей схеме: утверждение, затем вопрос, требующий подтверждения. Цель вопросов-привязок – настроить клиента на положительные ответы. Чем больше будет вопросов-привязок, тем больше шансов, что менеджер незаметно подведет клиента к основному вопросу, на который хочет получить положительный ответ. Наиболее эффективные вопросы-привязки: Не так ли? Не правда ли? Ведь так? Правильно? Верно?

Этот метод позволяет менеджеру направлять клиента на утвердительный ответ.

2. Метод выбора из двух вариантов.

В данном методе клиенту предлагается не возможность выбора между приобретением и отказом от услуги, а возможность, например, выбора вида продукта или его ценности. Суть метода заключается в предложении клиенту сделать выбор ответа на вопрос из предложенных двух вариантов. Отказ при этом методе звучит очень редко. Данный метод – один из самых эффективных. Он предлагает выбор между двумя услугами или продуктами, а не между чем-то и ничем.

Удобнее всего этот метод использовать при продаже альтернативных банковских услуг, например депозита и векселя, услуг в системе «Банк-клиент» и «Интернет-банк», перечислений заработной платы во вклад «до востребования» или «на карточный счет». Возможно использовать этот прием и для назначения встреч, даты подписания договоров, соглашений о сотрудничестве. Ключевое слово в этом методе – «или».

Метод выбора используется, когда менеджеру требуется сфокусировать внимание клиента на определенном пункте договора или ограничить дискуссию о продукте некими рамками, или ограничить варианты ответов клиента.

3. Метод встречных вопросов.

Иногда клиенту для принятия решения необходимо получить сведения, которые менеджер неохотно раскрывает, либо эти сведения являются коммерческой тайной банка, либо информацией ограниченного доступа. Чтобы достойно выйти из сложной ситуации, менеджер может использовать метод встречных вопросов. Для того чтобы хорошо освоить этот метод, менеджер должен прислушаться к своим внутренним ощущениям, от вопросов, на которые он не хочет или не может сейчас ответить. Ощущения такие, что хочется сразу задать встречный вопрос тому, кто его задал.

Этот же метод менеджер может использовать при ответе на полученное от клиента возражение. В этом случае менеджер переадресовывает вопрос клиенту для того, чтобы тот переформулировал или, переосмыслил свое возражение. Такие вопросы дает менеджеру больше времени, чтобы обдумать свой ответ на предоставленное возражение.

Основные правила и примеры построения вопросов на переговорах с клиентами:

1. Менеджер должен задавать вопросы, которые помогут определить область интересов и проблем клиента. Эта информация важна для того, чтобы добиться успехов.

Например, персональному менеджеру необходимо сформировать спрос клиента на услуги в системе «Интернет-банк». В ходе беседы, используя специально подготовленные вопросы, менеджер выясняет, что руководитель фирмы часто находится в командировках. И самая большая проблема для него заключается в том, что он в эти моменты не располагает информацией о движении денежных средств, о поступлении и списании средств с расчетных счетов. В связи с чем он не может, как собственник фирмы, управлять своими средствами, хотя именно это для него важно.

Один из вопросов, помогающих менеджеру достичь успеха в продаже, должен заключаться в следующем: «Я правильно понял, что Вас очень волнует вопрос управляемости своими деньгами и Вам необходимо знать состояние своих счетов, не так ли?». Этим вопросом менеджер побуждает

клиента сказать «да». Это «да» должно стать основой для убеждения клиента в необходимости использовать систему «Интернет-банк», которая позволит решить эту проблему.

2. Менеджер должен задавать вопросы, с помощью которых можно выяснить мнение клиента. Это необходимо делать для того, чтобы убедить клиента принять решение о покупке банковского продукта или услуги.

Например, в ходе встречи руководитель фирмы говорит о том, что его бухгалтер часто подолгу задерживается, ссылаясь на долгое обслуживание в банке. Эту информацию важно запомнить, и когда наступит момент для того, что задать окончательный вопрос о принятии решения о подключении системы «Интернет-банк», то менеджеру стоит спросить: «Разве Вы не говорили, что бухгалтер тратит много времени на посещение банка?». Этот вопрос подразумевает ответ «да» и побуждает клиента и дальше соглашаться.

При убеждении клиента воспользоваться услугой для менеджера важно получить как можно больше положительных ответов. Если во время первого визита не удалось, то не стоит тратить время на продолжение презентации. Лучше перенести встречу, и более тщательно к ней подготовиться.

3. Менеджер должен уметь напоминать клиентам о ситуациях, которые могут возникнуть в результате их деятельности, и при этом задавать вопросы, которые заинтересуют клиента и создадут особый микроклимат.

Например, при продаже электронных услуг в системе «Интернет-банк» менеджер говорит клиенту: «Представьте себе: Вы находитесь в командировке за рубежом, а в это время на расчетный счет поступает сумма, которую Вы давно ждали для того, чтобы рассчитаться со своим поставщиком, но бухгалтер вместо этого оплатила налоги, посчитав, что это важнее. Не правда ли, Вы бы чувствовали себя увереннее, если бы могли, находясь в командировке, увидеть выписку по счету и сделать необходимые платежи?».

Этот вопрос оказывает эмоциональное воздействие на клиента, вызывает у него тревогу по поводу несвоевременной оплаты товаров и возможных последствий этого. Вопрос заставляет клиента задуматься, что и требовалось менеджеру.

4. Если клиент после презентации банковской услуги выдвигает конкретное возражение, то менеджер должен задавать вопросы типа:

- Если оставит этот вопрос в стороне, в основном мое предложение Вам подходит?
- Если бы не это обстоятельство, то в целом мое предложение решает Вашу проблему, не так ли?

Посредством этого вопроса менеджер не вступает в открытую конфронтацию с клиентом, не отвечает сразу на возражение, а сохраняет диалог, демонстрируя клиенту свое расположение и заинтересованность в соблюдении, в первую очередь, его интересов.

5. Прежде чем задавать вопросы, менеджер должен дать возможность клиенту почувствовать его значимость. Не следует задавать вопросы, на которые клиент не может ответить, так как в этом случае менеджер ставит его в неудобное положение. Лучше спросить клиента, располагает ли он информацией о том, что...

Например:

- Располагаете ли Вы информацией о доле рынка, которую занимает Ваша продукция в регионе?
- Располагаете ли Вы информацией, во сколько обходится содержание кассира и охраны для доставки денежных средств из банка в Ваш офис и выплаты заработной платы?
- Располагаете ли Вы информацией, сколько времени у Ваших рабочих занимает выдача им заработной платы в кассе предприятия?

Если менеджер, полагая, что клиент знает ответ, задаст ему прямой вопрос, на который у того ответа нет, то это приведет в замешательство клиента и отрицательно скажется на дальнейших отношениях между ними.

Причем клиент, отвечая на прямой вопрос, требующий специальных знаний, может дать неверную информацию, чтобы не выглядеть в глазах менеджера некомпетентным, что, безусловно, повлияет на процесс переговоров.

6. Менеджер должен задавать вопросы так, чтобы нарисовать в сознании клиента образ продукта или услуги, которые помогут ему решить важную проблему

Например, если персональный менеджер ведет переговоры о подключении к системе «Интернет-банк» с клиентом, для которого основной вопрос заключается в проведении своевременных платежей, то он должен спросить: «А кто будет иметь доступ к системе? У кого

будет ключ с дискетой? С какого компьютера в офисе будут проводиться платежи? Как часто Вы будете брать выписку по своему счету? Какими еще услугами в системе «Интернет-банк» будете пользоваться?» и т.д. При каком потоке вопросов менеджер создает образ продукта у клиента, который в своем воображении уже рисует, как он будет пользоваться этим продуктом.

7. Если у менеджера есть идея, которая может помочь клиенту в решении его проблемы, то необходимо задавать вопросы, подвигающие клиента к принятию этой идеи.

Например, менеджер предлагает клиенту решение проблемы, связанной со сдачей денежной выручки. Менеджер говорит: «В последнее время в приходной кассе банка возникли очереди для сдачи наличных денежных средств. И теперь Ваш кассир тратит больше времени для того, чтобы сдать выручку, не правда ли?» На что клиент отвечает «да» (используется метод привязки).

«Разумеется, сотрудников банка это обстоятельство очень беспокоит, поскольку очереди снижают качество обслуживания, а Вас?» (используется метод привязки).

После подтверждения клиентом его озабоченности менеджер предлагает решение вопроса, используя метод выбора варианта: «С целью экономии времени кассира Вы можете воспользоваться услугами нашей службы инкассации, которая в удобное для Вас время придет и заберет выручку, или Вы хотите сами сдать выручку в инкассаторской сумке в кассу банка?».

Подготовка к презентации

Презентация банковских услуг – это убедительное объяснение делового предложения, важного для развития бизнеса клиентов.

Для того чтобы подготовиться к презентации банковских услуг, менеджеру важно понимать, что эффективная презентация должна направлять ход мыслей клиента на ту или иную услугу. Ступенями этого процесса являются обращение внимания, проявление интереса, появление желания, утверждение во мнении и действии (услуги).

Внимание. Основная задача менеджера состоит в том, чтобы при встрече с клиентом привлечь внимание к себе как к личности и как можно быстрее подвести его к следующей ступени – проявлению интереса.

Интерес. Именно на этой стадии необходимо показать клиенту, в чем заключается его интерес к услуге, увязав цель своего предложения с потребностями и интересами, имеющимися у клиента.

Желание. На этой стадии клиент задает вопросы и высказывает свои возражения, пытаясь определить для себя целесообразность сделки. Менеджеру нужно, готовясь к встрече, предвидеть возможные вопросы и быть к ним готовым заранее.

Убеждение. Заинтересованность клиента в услуге может быть достигнута только за счет убежденности менеджера в том, что данная услуга выгодна для бизнеса клиента. Если менеджер будет убежден сам, то он сможет убедить и клиента.

Действие (покупка). Это один из самых трудных этапов, так как клиент должен прийти к выводу о покупке услуги самостоятельно. Редко удается в ходе одной презентации сразу пройти четыре ступени. Чаще случается так, что прежде чем подойти к последнему этапу, приходится неоднократно проходить первые три.

Для развития у персональных менеджеров навыков личной продажи услуг полезно знать этапы процесса продажи:

1. подготовка к встрече;
2. установление контакта;
3. выявление потребностей и проблем клиента;
4. проведение презентации;
5. преодоление возражений;
6. завершение продажи банковской услуги;
7. послепродажная опека.

Специальным образом рассмотрим подготовку к встрече с клиентом, поскольку это очень важный этап.

Схема подготовительного этапа:

- определение типа личности, типа характера, типа поведения клиента (участников презентации);
- определение банковских услуг, которые необходимы для бизнеса клиента (предприятия, компании, фирмы);
- выбор метода презентации услуг;

- проработка метода презентации с помощью схемы ОПЦ (Особенности – Преимущества – Ценности). Определение ценностей, представляющих несомненный интерес для клиента;
- доказательство выгод, преимуществ услуги;
- возможные возражения со стороны клиента на предложение услуг;
- аргументы для преодоления возражений;
- подготовка коммерческого предложения о выгодности услуги;
- отбор рекламных материалов, необходимых для встречи (договоры, прейскуранты).

Готовясь к предстоящей встрече с клиентом, менеджер должен:

1. иметь полное представление о клиенте: аналитическую информацию о нем, его бизнесе, потребностях и проблемах; о ключевых людях, принимающих решения или формирующих мнение руководителя. Если менеджер готовится к встрече с потенциальным клиентом, то необходимо иметь информацию об услугах банка, где тот обслуживается;
2. понять, какие банковские услуги могут быть интересны клиенту, какая выгода для него заключена в этих услугах;
3. правильно определить интересы клиента с тем, чтобы на презентации заинтересовать его именно этим;
4. готовить именно те аргументы для убеждения, которые помогут клиенту понять, какую выгоду он получит, воспользовавшись услугой;
5. знать услуги банков-конкурентов;
6. планировать презентации;
7. определять цель встречи с клиентом;
8. понимать психологию и особенности поведения клиентов.

Наиболее важным аспектом подготовительного этапа презентации банковских услуг и фактором успеха ее проведения является знание менеджером типа личности клиента – участника встречи или презентации (его характер, особенности поведения).

Подготовка к презентации исходя из знаний личностных характеристик клиента.

Существует визуальная (зрительная), аудиальная (слуховая) и кинестическая (чувственная) системы восприятия.

Часто на практике получается так, что, говоря об одном и том же, люди не могут понять друг друга. Причина в том, что одни предпочитают больше внимания уделять не диалогу, а изучению документов, схем, цифровому материалу – т.е. основной упор делают на визуальную систему. Другие клиенты предлагают изучить документацию по сделке в спокойной обстановке у себя в офисе и просят менеджера банка подробно рассказать о том предложении, которое было сделано менеджером накануне, отдавая предпочтение аудиальной системе. И зрительное восприятие, и визуальное сопровождаются эмоциями, т.е. чувственным восприятием. В зависимости от обстоятельств переговорного процесса возникают не только положительные, но и отрицательные эмоции.

Для успешного проведения встреч менеджеру необходимо постоянно следить за тем, чтобы эмоциональный фон встречи был позитивным. Несоблюдение данного правила может привести к непониманию друг друга, что впоследствии может повлиять на результат сделки. Поэтому менеджеру необходимо внимательно прислушиваться к тем словам, которые чаще других произносит клиент, и вести с ним диалог именно в той системе восприятия, которая у клиента является ведущей.

Подготовка к самопрезентации.

На подготовительном этапе (перед предстоящей встречей с клиентом) менеджеру целесообразно подготовить самопрезентацию, в которую включить информацию о том:

1. Сколько лет банк функционирует на региональном рынке. Несомненно, если банк на рынке более 7-8 лет, к нему будут относиться с большим уважением. Еще лучше, если банк образован на основе бывших специализированных банков.
2. Каково качество оказания услуг. Для доказательства качества можно использовать результаты маркетинговых исследований, проводимых среди клиентов с целью выяснения их мнения о качестве обслуживания; материалы, опубликованные в региональных газетах; интервью с клиентами. Привести статистику количества открытых счетов за несколько лет, прироста количества клиентов, пользующихся той или иной услугой.
3. Насколько широк пакет услуг банка для юридических и физических лиц. Известно, что в портфеле у современных банков насчитывается более 200 банковских услуг, поэтому необходимо владеть информацией о количестве услуг, оказываемых корпоративным клиентам

в российской и иностранной валюте, а также физическим лицам. Необходимо знать, какие услуги, схемы были внедрены за последнее время исходя из потребностей конкретных клиентов. Дополнительно нужно иметь информацию о разработках и предстоящем внедрении новых услуг. Это создаст образ банка, который стремится к совершенствованию своей деятельности, ориентируя ее на нужды и запросы потребителей банковских услуг.

4. Каковы надежность банка и предоставляемые гарантии. Особый акцент необходимо сделать на выполнении банком экономических нормативов ЦБ России в течение определенного периода времени, а также на многолетнее сотрудничество с крупными предприятиями и компаниями, известными не только в регионе, но и во всей России. Это позволит вызвать уважение и доверие клиентов к банку.
5. Каков профессионализм банковских сотрудников? Для аргументации менеджеру необходимы данные об образовании сотрудников банка (например, сколько сотрудников имеют два высших образования, сколько имеют научную степень), о том, как в банке организовано обучение и повышение квалификации сотрудников (можно привести данные о внутрибанковских курсах: как часто они проводятся, состав слушателей, преподавателей, программы курсов, а также данные о внешне обучении – кто и где последнее время участвовал в семинарах, тренингах).
6. Какое место занимает банк в российских или региональных рейтингах? Использовать рейтинги российских агентств, а также рейтинги ГУ ЦБ России по области.
7. В каких Ассоциациях, Союзах участвует банк (например в Ассоциации российских банков, областном союзе предпринимателей, региональном отделении Союза строителей и т.п.)? В каких совместных проектах участвует (например с областной, городской администрациями, пенсионным фондом, управлением социальной защиты населения, управлением федеральной почтовой связи и т.п.)?
8. Какую долю занимает банк на региональном рынке (например на кредитном, ресурсном, ценных бумаг, рынке пластиковых карт, рынке вкладов населения и др.)?

Подготовка к возможным возражениям клиента

Предугадывание возражений клиента должно стать частью предварительной подготовки менеджера к предстоящей встрече с ним. Для этого необходимо поставить себя на место клиента и подумать о причинах, из-за которых клиент может не согласиться на предлагаемую услугу или на условия ее предоставления. Затем подготовить ответ на случай, если эта ситуация возникнет. Считается, что если менеджер не ответит на возражение через 30 секунд после его высказывания, то он проиграет. Ответ хорош сразу же после вопроса. Конечно, нельзя предугадать все возможные возражения, но если заранее подумать о них, то можно предвидеть 9 из 10.

Подготовка рекламной продукции

Во время презентации клиенту банковских услуг следует использовать высококачественную рекламную продукцию, поскольку она улучшает впечатление от самой презентации. Рекламный материал должен быть ясным и простым. Цветные буклеты, сувениры, выполненные в ярких красках, помогают менеджеру создать образ устойчивого банка. До презентации важно знать содержание буклета или информационного листка для того, чтобы в ходе презентации можно было сослаться на него, а не читать.

Например, в проспекте представлен консолидированный баланс банка с указанием всех статей актива и пассива по состоянию на две отчетные даты. Менеджеру на встрече с клиентом не следует перечислять все показатели баланса.

Проспект, на который ссылается менеджер, позволяет клиенту увидеть, откуда взялись цифры, а менеджеру – подчеркнуть доверие к банку со стороны других клиентов, вкладчиков.

Договоренность о встрече

После того как менеджер провел подготовительную работу, необходимо назначит встречу с клиентом с целью проведения презентации банковских продуктов и услуг. Обычно просьба о встрече звучит по телефону. Цель телефонных звонков – назначить встречу. Клиент может задать вопросы о банковских продуктах, попросить рассказать о них по телефону. В эту ловушку легко попасть. Если телефонный звонок о назначении встречи перерастает в презентацию, то менеджер фактически убеждает себя и клиента в том, что можно не назначать встречу и, естественно, не заключать сделку. При разговоре по телефону отсутствует личный контакт. Клиент должен видеть, слышать и чувствовать менеджера.

Что касается секретарей в приемной, то с ними также следует быть внимательными и вежливыми. Одна из самых важных функций секретаря – это гарантировать, что руководитель

встретится с теми людьми, с которыми ему следует встречаться, оценивая посетителей и отсеивая тех, кто не представляет важности.

Некоторые руководители предлагают встретиться со своими подчиненными, которые не могут принимать решения относительно банковского обслуживания. Если руководитель все же настаивает на такой встрече, то менеджер должен выяснить их полномочия в принятии решения по данному вопросу.

Порядок проведения презентации

Этап первый – установление контакта

Первое, что необходимо менеджеру сделать в начале деловой встречи, - это установит контакт, взаимопонимание, найти что-то общее и настроиться на клиента. Переходить к презентации нужно только после установления доверительного контакта. Это достигается за счет дружеского приветствия, рукопожатия, вопросов, сформулированных менеджером на основе его наблюдений в офисе клиента или предварительно заготовленных.

Важно помнить, что из первых нескольких предложений, произнесенных менеджером, половина должна состоять из вопросов, относящихся к личности участника встречи. К его интересам и увлечениям, к окружающей обстановке, к семейной фотографии, стоящей на столе, и т.п. Это главное для расположения руководителя фирмы или любого другого участника встречи к себе. Посредством вопросов менеджер показывает клиенту, что тот интересен ему как личность, а не только как клиент банка. При первом разговоре с клиентом важно создать основу для будущих деловых отношений. Поэтому менеджер должен быть очень внимательным и улавливать настроение клиента.

Первые пять минут представления предлагаемой услуги являются наиболее важными. Они определяют взгляд покупателя на менеджера. Этот критический момент – вступление в контакт – имеет очень важное значение, так что его можно считать отдельным этапом презентации. Первое впечатление клиента о менеджере создается внешним видом последнего. Осанка, позы, мимика, жесты имеют решающее значение для успеха дела. Существует несколько вариантов подхода к клиенту (комплиментарный подход, подход со ссылкой, подход с указанием преимуществ, подход с вопросами), и любой из них может успешно быть применен.

Этап второй – выявления потребностей и проблем клиента

Чтобы достичь эффективности в процессе продвижения банковских услуг и развития взаимоотношений с клиентами необходимо задавать те вопросы, которые способствуют успеху, или те, на которые клиент может и готов ответить. Существует четыре категории вопросов: прямые, общие, вопросы с перефразированием, вопросы с изменением темы.

Прямые вопросы. Они требуют однозначного ответа «да» или «нет». Их полезно задавать, когда вы хотите обратить внимание клиента на конкретную область. Например: «Получение дополнительных доходов очень важно сегодня для магазинов розничной торговли, не правда ли?». На такие вопросы можно ожидать утвердительный ответ.

Следует проявлять осторожность и не задавать прямые вопросы, на которые клиент может дать отрицательный ответ.

Общие вопросы. Вопросы общего характера можно сформулировать, используя слова кто, какой, какие, где, когда, почему, как:

- Кто обычно пользуется этой услугой?
- Когда Вам было удобно открыть счет в нашем банке?
- Почему Вы хотите воспользоваться данной услугой банка?

С помощью общих вопросов можно получить больше информации, открывая возможность для более подробного обсуждения того, что клиент имеет в виду на самом деле, выдвигая возражения.

Вопрос-перефразирование. Применяется тогда, когда надо уточнить информацию, высказанную клиентом, понять что он имеет в виду. Особенно полезно использование перефразирования при рассмотрении возражений.

Изменение темы вопроса. Используется тогда, когда надо переключить внимание клиента на предыдущий пункт соглашения. Концентрируя внимание на уже достигнутых взаимных договоренностях, такой подход помогает ответить на возражения, в первую очередь делая упор на положительных моментах. Затем возражение рассматривается с более благоприятной точки зрения.

Этап третий – проведение презентации

Несомненно, презентация должна быть направлена на необходимую клиенту выгоду или проблему, которую испытывает клиент в настоящее время. Только в этом случае она будет

интересна ему. Успешной будет та презентация, которая помогает решить имеющуюся проблему либо удовлетворить потребность бизнеса клиента, например снизить его затраты, получить дополнительную прибыль, упорядочить бухгалтерский учет, оптимизировать налоги, обеспечить сохранность наличных денежных средств, ускорить время прохождения платежей, сократить сроки выдачи заработной платы и др.

Ошибочно считать, что во время презентации менеджер должен в основном представлять услугу, рассказывая о ее характеристиках и свойствах. Это всего лишь часть процесса, но не основная. При презентации нужно больше слушать (55% времени), чем говорить. Убедить клиента в выгоде предлагаемой услуги можно за счет мастерски заданных правильных вопросов. Правильные вопросы:

1. позволяют настроиться на клиента и его мышление, чтобы возник осмысленный диалог и установилось взаимопонимание;
2. помогают оценить клиента и определить его нужды, мотивы сотрудничества, «горячие точки»;
3. дают клиенту большее ощущение участия в процессе. Они вовлекают его в диалог и помогают четко сформулировать проблемы, не вынуждая защищаться от предложений менеджера;
4. помогают менеджеру управлять ситуацией и двигаться к заключению сделки путем предоставления клиенту возможности убедиться в выгоде предлагаемых услуг и понять их важность для его бизнеса.

Клиент должен сам убедиться, что услуга, предлагаемая менеджером, будет ему выгодна. Только тогда он согласится на предложение менеджера.

Рекомендуется начать презентацию с открытых вопросов, чтобы получить информацию и данные о каких-то особенных фактах.

Не стоит начинать с вопросов, на которые можно односложно ответить «да» или «нет». Начать нужно с направляющих вопросов «Услугами каких банков Вы пользуетесь?», «Сколько времени у Вас уходит на поездку в банк и совершение банковских операций?» и т.п.

Затем использовать закрытые вопросы для того, чтобы получить общее впечатление о настроении клиента; задать оценочный вопрос: «Вы полностью удовлетворены обслуживанием в банках и условиями (тарифами)?». Этот вопрос позволит обнаружить вероятную неудовлетворенность и мотивы обслуживания в банках-конкурентах.

В среднем презентация должна длиться 15-20 минут. Общение предполагает умение четко говорить. Когда между менеджером и клиентом, получающим четкую информацию, нет взаимопонимания, переданное сообщение просто остается непонятым. Ответственность в этом процессе лежит на менеджера. Нужно постоянно убеждаться в том, что вас не только слушают, но и понимают.

Этап четвертый – преодоление возражений

Менеджеру требуется определить, действительно ли это возражение или это тактика клиента, для того чтобы вынудить пойти на уступку в одностороннем порядке. Это действительно возражение или признак того, что у клиента не хватает фактов и ему нужно дать больше информации? Является ли это чем-то что удерживает клиента от принятия решения, или это уже определенное намерение клиента от принятия решения, или это уже определенное намерение клиента сказать «нет» предлагаемому продукту, банку или именно менеджеру?

Возражения бывают двух видов, принципиально отличающихся друг от друга, - содержательные (основанные на фактах), и выражающие отношение.

Реальное, значимое возражение основано на содержании. Именно с его помощью клиент интерпретирует имеющиеся факты. Важно знать, что факты, имеющиеся у клиента, могут быть неверными, несущественными или опирающимися на слухи и домыслы. Но возражение все равно будет значимым, если клиент верит, что это представляет реальную проблему.

Другой тип возражения – инстинктивный, основанный на отношении. Причина, лежащая в основе таких возражений, - эмоциональная, основанная на чувствах, а не логическая. Например, клиент может не доверять менеджеру, потому что тот слишком молод, или слишком стар, или у менеджера длинные волосы, или слишком короткая юбка и по многим другим причинам. Учитывая различие значимых и интуитивных возражений, их необходимо классифицировать до того, как на них отвечать.

Этап пятый – завершение продажи банковских услуг

Процесс завершения переговоров – это процесс создания соглашения, при котором менеджер помогает клиенту принять решение, приносящее им обоим выгоду.

Определение момента завершения продажи требует от менеджера определенных навыков и знаний. Менеджер должен слушать и внимательно следить за тем, что визуально или словесно сообщает ему клиент. В 80 случаях из 100 за презентацией следует завершение сделки.

Этап шестой – послепродажная опека

В рамках осуществления обслуживания клиента после завершения продажи нет ничего важнее, чем умение разобраться с претензиями, поступающими от клиентов. Надо помнить, что продать больше услуг можно при повторной продаже довольным клиентам, чем во время первичной продажи.

В заключение целесообразно отметить, что маркетинг отношений становится одной из важнейших концепций управления банком. Он применяется для повышения эффективности системы управления, позволяет составлять долгосрочные и краткосрочные программы развития, разрабатывать банковские продукты, быстрее реагировать на изменения, происходящие на рынке банковских услуг, создает преимущества в конкурентной борьбе. Последовательная реализация маркетинга обеспечивает устойчивый спрос на банковские услуги не только за счет удовлетворения уже существующих потребностей клиентов, но и за счет применения различных средств стимулирования продаж, выбора наиболее эффективных стратегий продвижения на рынок банковских услуг.

Изучение этапов эволюции банковского маркетинга свидетельствует, что на смену вертикально-интегрированным маркетинговым системам приходят новые гибкие организационные образования, при которых внимание банков концентрируется на организации продаж банковских продуктов и услуг, на развитии отношений между банками и клиентами. При этом маркетинг представляет собой двусторонний процесс, направляющий в распоряжение банка информацию о желаниях клиентов с тем, чтобы банк мог разработать и предложить им необходимые услуги. Появление новых маркетинговых технологий позволяет, с одной стороны, более детально изучать потребности и предпочтения клиентов, с другой, - разрабатывать более изощренные методы воздействия на них.

Глоссарий

Абсолютная лояльность - ситуация, при которой высокому уровню поведенческой лояльности потребителей соответствует высокий уровень воспринимаемой лояльности, является наиболее благоприятной для организации.

АИДА (AIDA) – одна из самых распространенных моделей рекламного обращения. Аббревиатура английских слов: внимание, интерес, желание, действие. Была предложена Э. Левисом в 1896 г.

Внутренний маркетинг - маркетинг, направленный на коллектив фирмы; работа, включающая в себя обучение и мотивацию персонала с целью развития в нем ориентации на удовлетворение запросов клиента.

Внутренний «момент истины» – момент встречи служащего с персоналом компании, высшим звеном управления, при котором у него складывается «истинное» впечатление о его месте в организации, комплексное видение компании, ее продукции и услугах.

Делегирование полномочий – передача фирмой полномочий рядовым служащим, т.е. представление от непосредственных руководителей права и возможности самостоятельно принимать решения.

Диверсификация – вид товарной стратегии, в соответствии с которой предприятие расширяет число производимых продуктов; одновременное расширение, развитие двух и более, не связанных друг с другом видов производств в целях завоевания новых рынков и получения дополнительной прибыли. Применяют горизонтальную, вертикальную и скрытую стратегии диверсификации.

Имидж – образ товара, сходство, отражение, представление о чем-либо, социально-психологическое явление, тесно связанное с экономикой товарного рынка. Имидж товара ассоциируется с репутацией товара, товарной марки, предприятия и страны изготовителя.

Интерактивный маркетинг – маркетинг, осуществляемый фирмой, осознающей, что качество ее услуг в значительной степени зависит от качества взаимодействия между покупателем и продавцом.

Интернет-магазин (англ. online shop) – это магазин, "витрина" которого расположена в интернете и который дает возможность заказать товар через интернет. На сайте магазина обычно представлен подробный каталог товаров с ценами, на основе которого пользователь формирует свой заказ. Заказывая товары в интернет-магазине, вы можете получать их по почте или с курьером, а оплачивать - непосредственно при получении или также через интернет. Оплата непосредственно при получении в основном практикуется российскими интернет-магазинами, поскольку достаточно удобного, общедоступного и распространенного средства для онлайн-платежей в России пока не существует. Западные интернет-магазины, напротив, в основном принимают оплату именно через интернет и для совершения покупки в таком магазине вам нужно иметь кредитную карточку.

Кейс/ситуационное задание – ситуация, взятая из практики для обучения в процессе изучения той или иной дисциплины с целью отработки методики анализа, разработки и принятия решений; метод эдукологии, призванный ускорить процесс обучения путем привлечения обучаемых к анализу, открытому, свободному обсуждению и принятию окончательного решения относительно рассматриваемой деловой ситуации.

Коммерция – разновидность предпринимательства или бизнеса; торговля и торговое посредничество, участие в продаже или содействии продаже товаров и услуг; торговые процессы, связанные с осуществлением актов купли-продажи, с передачей или приобретением права собственности на товары и / услуги с целью получения прибыли; деятельность в сфере товарного

обращения, движения товара / услуги от производителя до конечного потребителя; технология торговых действий, их упорядоченной совокупности.

Компетенция потребителя – сумма знаний, а также физическая и социальная подготовленность клиента, которые связаны с использованием товара в послепродажный период.

Культура обслуживания – система ценностей и убеждений, поддерживаемых предприятием сферы обслуживания, реализующая идею, что ее главной целью является оказание потребителю качественных услуг.

Лояльность – это чувство привязанности клиента к товарам, услугам, персоналу, обстановке и традициям фирмы, как результат его удовлетворенности. Различают фальшивую и настоящую лояльность: настоящая лояльность – это добровольная привязанность клиента к компании на долгий период, а фальшивая лояльность – привязанность к фирме, которая вызвана отсутствием выбора, и при появлении достойной альтернативы такие клиенты немедленно уходят к конкурентам.

Ложная лояльность имеет место в том случае, когда поведенческой лояльности соответствует низкий уровень воспринимаемой лояльности.

Маркетинг отношений – концепция управления маркетингом на основе построения долгосрочных, взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами (поставщиками, посредниками, персоналом, и т.д.); перспективная концепция сервисного предпринимательства, ориентированная на охват всех ресурсов и видов деятельности в процессе организации, планирования и управления коммуникациями со всеми субъектами рыночной сети на каждой стадии жизненного цикла товара, концепция ориентированная на долгосрочные взаимоотношения с клиентом и на удовлетворение целей участвующих в коммуникациях (сделках) сторон; метод организации маркетинга по принципу распределения, расширения ответственности за понимание и выполнение функций маркетинга среди всего персонала фирмы – от работника, непосредственно обслуживающего клиента, до высшего руководства фирмы. Согласно принципам маркетинга отношений, задачей организации является управление планомерным ростом лояльности ключевых клиентов с одновременным повышением ценности отношений с данными клиентами для фирмы.

Маркетинговая информационная система (МИС) – постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методологических приемов, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной, точной информации для использования ее в сфере маркетинга с целью планирования, претворения в жизнь и контроля за использованием маркетинговых мероприятий; совокупность персонала, оборудования, приемов и методов системного, планомерного сбора, анализа, синтеза и передачи информации, используемой в процессе разработки и принятия решений в области маркетинга.

Медиа-микс – план комплексного использования различных средств распространения рекламы для проведения рекламной кампании; содержание рекламной кампании; выделение финансовых средств, ассигнованных на проведение мероприятий, входящих в план рекламной кампании.

Метрики прибыльности – это характеристики покупателей, напрямую влияющие на их ценность для компании. Воздействуя на данные метрики, компания может положительно изменить будущую стоимость покупателя.

Мотивация – процесс интенсификации мотивов индивидуума или их группы с целью активизации их действий по принятию решения об удовлетворении какой-то потребности; побуждающие действия, оказывающие влияние на активность покупателя в процессе принятия им решения о покупке.

Момент истины – момент, при котором у клиента создается «истинное» для него впечатление об услугах или продуктах компании. Он возникает непосредственно при встрече клиента с персоналом компании, оценкой продукта, послепродажным обслуживанием и т.п.

Нетипичная ситуация - это уникальная просьба, предложение потребителя, с которыми служащие обычно сталкиваются впервые.

Организационная культура – система ценностей и убеждений, которая дает сотрудникам представление об организации, а также определяет свод норм и правил их поведения в ней.

Осведомленность – степень известности деятельности компании на целевом рынке.

Off-line медиа – вид электронной коммуникации, сеанс без прямого (непосредственного) соединения с другим удаленным компьютером, связанный с подготовкой передачи рекламного сообщения. Получение корреспонденции (реклама) или передача подготовленного рекламного сообщения, в этом случае, осуществляются позже (по времени) по отдельной команде на основе индивидуального программного обеспечения.

On-line медиа – вид электронной коммуникации, сеанс в режиме реального времени, связанный с передачей рекламного сообщения удаленному клиенту на его компьютер с использованием Интернет сервисов: ftp, Gopher, WWW.

Парадигма – способ понимания, образ мышления.

Переговоры – совместная с партнером деятельность, предполагающая отношения субъект-субъект.

Перекрестное обучение служащих – обучение двум или более профессиям внутри организации.

Пресс-релиз – средство публичных связей, бюллетень, предназначенный для газет, журналов, радио и теле редакций, из которых они могут получить интересующую их информацию.

Региональный маркетинг – 1. Организация и ведение маркетинговой деятельности в определенном регионе. 2. Маркетинг товаров и услуг, предоставляемых регионом местным, национальным и международным инвесторам. 3. Маркетинг в системе управления социально-экономическим развитием региона.

Сетевая экономика – хозяйственная деятельность, осуществляемая с помощью электронных сетей (цифровых телекоммуникаций). Технологически сетевая экономика представляет собой среду, в которой юридические и физические лица могут контактировать между собой по поводу совместной деятельности.

Скрытая лояльность означает, что высокий уровень воспринимаемой лояльности не подкрепляется поведением потребителя. То есть он выделяет данную компанию из числа конкурентов, но приобретает её продукты не так часто или не в таком количестве, как абсолютно лояльные потребители.

Стратегический маркетинг – систематический и постоянный анализ потребностей и требований ключевых групп потребителей, а также разработка концепций эффективных товаров или услуг, позволяющих компании обслуживать выбранные группы покупателей лучше, чем конкуренты, и тем самым обеспечивающих производителю устойчивое конкурентное преимущество; анализ потребностей физических лиц и организаций; уточнение линии фирмы, определение целей, разработка стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля; процесс разработки стратегического комплекса-микса, основных направлений стратегической политики фирмы в области товара, цен, коммуникаций, распределения и сбыта с учетом факторов, постоянно меняющейся маркетинговой среды.

Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на четко сформированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста.

Стратегия ведения переговоров – это разработка общего подхода, который может обеспечить достижения поставленных задач.

Тактика переговоров – это определенные маневры, которые должны быть осуществлены в различные моменты переговорного процесса. Например, используются такие тактические приемы как угрозы, блеф, предложения последнего шанса, жесткие начальные условия и др.

Удовлетворенность – ощущение довольства, возникающее у потребителя, который сопоставляет предварительные ожидания и реальные качества приобретенного продукта.

Эго маркетинг – маркетинг отдельной личности; деятельность, связанная с изучением характеристик и качеств личности, потребности потребителей и общества, формирующих спрос на эту личность, исследование рынка специалистов и общественных деятелей, разработкой методов совершенствования конкретной личности, разработкой программы продвижения личности на рынок специалистов и общественных деятелей.

Электронная коммерция (англ. e-commerce, синоним - e-коммерция) – коммерческая деятельность с использованием интернета. Как правило, имеются в виду механизмы, позволяющие упростить работу и продавцов и покупателей. Типичным примером e-коммерции в секторе B2C является Интернет-магазин, в секторе B2B - электронные биржи или площадки для оптовой торговли. Компании, занимающиеся электронной коммерцией в секторе B2C, вынуждены решать две задачи: как получить деньги с пользователя и как доставить ему товар. В России эти проблемы стоят очень остро, поскольку кредитные карточки не распространены, а почта работает плохо. Многие интернет-магазины организуют собственные службы доставки и принимают деньги непосредственно при передаче товара заказчику.

Электронный маркетинг – маркетинговая деятельность с помощью информационных систем и сетей.

Литература

Основная литература

1. Амблер, Т. Практический маркетинг: Марочный капитал, маркетинговые войны, позиционирование, парадоксы дзен-буддизма: Пер. с англ. / Амблер, Т.; Ред. Ю.Н. Каптуревский-СПб: Питер, 2001.- 395с.
2. Андреева, О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг: Учебное пос./ О.Д. Андреева – М.: Дело, 2001. – 224 с.
3. Ахмедов, И.А., Широченская, И.П. Этапы проведения и стратегии CRM-кампании. / И.А. Ахмедов, И.П. Широченская // Маркетинг в России и за рубежом, № 5, 2003.
4. Багиев, Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Под общ. Редакцией Г.Л. Багиева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО «Издательство "Экономика"», 2001. - 718 с.
5. Ваш, М. Маркетинг отношений и сетевая экономика. / М. Ваш // Проблемы теории и практики управления, № 2, 2002.
6. Вуд Дж., Кологни Т. Переговоры: мастерство создания взаимовыгодного процесса / Дж.Вуд, Т.Кологни // Маркетинг, №4 (53) – С. 89 - 94
7. Голубков, Е.П. Основы Маркетинга. / Е.П. Голубков - М.: Финпресс, 1999.- 651с.
8. Голубкова, Е.Н., Давтян, Д.М. Внедрение концепции CRM на предприятии. / Е.Н. Голубкова, Д.М. Давтян// Маркетинг в России и за рубежом, № 3, 2003
9. Горовиц, Ж. Управление жалобами заказчиков как источник получения прибыли / Ж. Горовиц // Маркетинг, № 10, 1999. – С. 73-78
10. Джером Джулер, Босим Л. Креативные стратегии в рекламе. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского.- СПб: Питер, 2002. - 384.
11. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегия: Пер. с англ. / Дойль П.; Ред. Строганова Е.-3-е изд.-СПб: Питер, 2002.-544с.
12. Зефирова, Ю.И. Битвы за лояльность. / Ю.И. Зефирова // Маркетинг в России и за рубежом, № 4, 2003.
13. Информационные технологии в маркетинге: Учебник для вузов / Г.А. Титоренко, Г.Л. Макарова, Д.М. Дайитбегов и др.; Под ред. проф. Г.А. Титоренко – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 335 с.
14. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент в новом тысячелетии. / Ф Котлер – СПб.: Питер, 2002. – 750 с.
15. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент. / Ф Котлер - СПб.: Питер, 1999. – 896 с.
16. Котлер, Ф., Боуэн, Д., Мейкенз Дж. Маркетинг: гостеприимство и туризм. / Ф. Котлер, Д. Боуэн, Дж. Мейкенз - ЮНИТИ, 1998. – С. 122 - 131
17. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение. / Ю.Д.Красовский – М.: ЮНИТИ, 1999 – 471 с.
18. Курьялов, К., Ковалевская, А. Событийный маркетинг, или новый инструмент, позволяющий удержать покупателя / К. Курьялов, А. Ковалевская // Маркетинговые коммуникации, № 5, 2001.
19. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европ. перспектива: Пер. с фр./ Ламбен Ж.-Ж.-СПб: Наука, 1996.-589с.
20. Лебедева, М.М. Вам предстоят переговоры / М.М.Лебедева – М.: Экономика, 1993 – 154 с.
21. Лопатинская, И.В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг. / И.В. Лопатинская // Маркетинг в России и за рубежом, № 3, 2002. – С. 20 - 32
22. Мак-Дональд, М. Стратегическое планирование маркетинга. / М. Мак-Дональд - СПб.: Издательство "Питер", 2000. - 320 с.
23. Маккей, Х. Как уцелеть среди акул: опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки / Х. Маккей. Деловая стратегия: концепция, содержание символы/ Б.Карлоф: пер. с англ.- М.: Уфа: Экономика: Акад. Менеджмента, 1993.- 366 с.
24. Менеджмент и маркетинг: Сборник задач / Кол. авторов; Под редакцией Л.А. Жигуна. Владивосток: Изд-во ДВГАЭУ, 1997. – 89 с.
25. Мескон, М. Основы менеджмента. / М.Мескон – М.: Дело, 1999. – 799 с.
26. Митрошенков, О.А. Эффективные переговоры. Практич. пособие для деловых людей. / О.А. Митрошенков – 2-е изд. исправленное . – М.: Издательский дом «ИНФРА-М», «Издательство «Весь мир», 2000.

27. Мокшанцев, Р.И. Психология переговоров: Учебн. пособие. / Р.И. Мокшанцев – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.
28. Мокшанцев, Р.И. Психология переговоров: учебное пособие / Р.И. Мокшанцев – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002 – 351 с.
29. Ньюстром, Дж. В., Дэвис, К. Организационное поведение / Ред. Ю.Н. Кантуревского – СПб: Издательство «Питер», 2000.
30. Панкрухин, А.П. Маркетинг-практикум: ситуационные задания, кейсы, тесты. / А.П. Панкрухин – М.: Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 1998. – 160 с.
31. Росситер, Дж. Р., Перси, Л. Реклама и продвижение товаров: Пер. с англ. / Под ред. Л.А. Волковой. – СПб: Издательство «Питер», 2001 - 656 с.
32. Темпорал, П., Тротт М. Роман с покупателем / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского.- СПб: Питер, 2002. - 224 с.
33. Терещенко, В.М. Маркетинг: новые технологии в России. / В.М. Терещенко – СПб: Питер, 2001. – 416 с.

Дополнительная

1. Титоренко, Г.А. Информационные технологии в маркетинге. / Г.А. Титоренко - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.- 335 с.
2. Уэллс, У., Бернет, Дж. Реклама: принципы и практика / У. Уэллс, Дж. Бернет, С. Мориарти -2-е, испр. изд.-М.: Питер, 2001.-735с.
3. Феофанов, О.А. Реклама: новые технологии в России. / О.А. Феофанов – СПб: Издательство «Питер», 2001 - 384 с.
4. Чермессон, Г. Торговая марка: как создать имя, которое принесет миллионы. / Г. Чамерссон – СПб: Издательство «Питер», 1999. - 244 с.
5. Энджел, Д. Поведение потребителей /Энджел Дж. Ф., Блэкуэлл Р. Д., Миниард П.У. - СПб: Питер, 1999.-768с.
6. Эткинсон Дж., Уилсон Й. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры: Учеб. Пособие/ Пер. с англ. и ред. проф. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 401с.
7. Яскевич Е.В. Банковский маркетинг: Учебное пособие. – Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 2002. – 328 с.
8. J. Abbey. Hospitality Sales and Marketing. – AN&MA. 1999 – 560 p.
9. www.cfin.ru - сайт журнала «Практический маркетинг» / 20.07.05
10. www.college.ru/ - «Ведение переговоров» / 19.07.05
11. www.e-commerce.ru/biz_tech/implementation/management/crm/html - Рамзаев М. CRM – управление отношениями с клиентами / 20.10.04
12. www.infobusiness.ru – аналитическая служба «Много.ру» / 25.10.04
13. www.norca.ru – Михеев А. Стратегии выхода компаний на новые территориальные рынки сбыта / 20.10.04
14. www.ntrlab.ru/rus/crm/index.php - «Что такое CRM – системы?» / 20.10.04
15. www.relmarket.narod.ru - специализированный сайт по дисциплине «Маркетинг отношений» © А.В. Мартышев / 10.07.05
16. www.rosinter.ru/www.new/hg/new/program-ru.htm - сайт компании «Росинтер» / 20.10.04