

УДК 33.025.12

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ В ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОМ СЕРВИСЕ

Л.Е. Мошкова¹, М.В. Орлова², С.А. Силина³

¹Тверской государственной университет, г. Тверь

^{2,3}Государственный университет управления, г. Москва

Цель статьи – обоснование необходимости выстраивания взаимоотношений с клиентами как одного из ключевых направлений формирования конкурентных преимуществ компании. Научная новизна состоит в установлении взаимосвязи комплекса взаимоотношений KIBS – фирм с ключевыми партнерами и прибыльностью бизнеса. Актуальность темы обусловлена спецификой формирования взаимоотношений в сфере интеллектуального сервиса. В исследовании выявлена взаимосвязь между приверженностью потребителей и экономическими выгодами компаний KIBS-сектора. Предложены маркетинговые технологии управления «портфелем отношений с клиентом» в проектно-ориентированных организациях.

Ключевые слова: интеллектуальные бизнес-услуги, взаимоотношения, конкурентное превосходство.

Перспективы развития сектора интеллектуальных бизнес-услуг в России и обострение конкуренции диктуют потребность в разработке комплексных подходов к достижению конкурентного превосходства для российских KIBS-фирм, базирующихся на применении передовых маркетинговых технологиях, учитывающих специфические особенности этого вида сервиса [10, с. 97]. Отношения KIBS-фирмы с ключевыми партнерами выступают источником нематериальных активов, развитие и поддержание которых превращается в ключевую компетенцию менеджмента и главный способ достижения устойчивого развития интеллектуально ёмкого бизнеса в целом [3, с. 27]. Выстраивание эффективных взаимоотношений не только с потребителями, но и со всеми партнерами компании все чаще используется фирмами для достижения конкурентного превосходства на рынке.

В процессе взаимодействия клиента и фирмы формируется профессиональное ноу-хау. Это происходит не только с помощью формального образования профессионалов, но и с помощью понимания специфического контекста деятельности клиентской организации, и эта совокупность становится фундаментальным аспектом профессиональной работы [8, с. 162]. После того, как KIBS-компания находит надежного постоянного партнера, другие альтернативы становятся для нее менее привлекательными, она получает средство более эффективного достижения своих организационных целей, а само существование взаимоотношений становится дополнительной ценностью для всех участников партнерства.

Интеллектуально-сервисный проект, как основной способ реализации коммерческой деятельности KIBS-фирм, характеризуется множеством контактов с клиентом и/или его представителями, многие из которых носят продолжительный характер [10, с. 99]. Для KIBS-компаний клиенты являются ключевыми партнерами, а применение маркетинговых технологий формирования

взаимоотношений в этой области является наиболее актуальной и первостепенной задачей. Маркетинг взаимоотношений становится объектом стратегического планирования KIBS-фирм. Технологии маркетинга взаимоотношений давно применяются ведущими зарубежными компаниями и активно внедряются на российском рынке [1, с. 104]. Взаимоотношения между KIBS-фирмами и их клиентами могут иметь множество форм – от очень отдаленных, где фирма выступает как сторонний исполнитель конкретного задания, до более близких, где фирма может быть долгосрочным партнером и выполнять задания систематически. Взаимоотношения также формируют ряд связей:

- практическая связь: совместная деятельность и любая активность с обеих сторон, техническая, административная, маркетинговая и др.
- ресурсная: включает в себя обмен или совместное использование осязаемых и неосязаемых ресурсов, таких как оборудование, человеческие, финансовые ресурсы, информация и т.д.
- связь контактных лиц (участников процесса): создается людьми, которые взаимодействуют друг с другом и влияют друг на друга прямо или опосредованно.
- взаимные обязательства друг перед другом.

Все это обуславливает постановку исследовательских задач, связанных с обоснованием взаимосвязи между эффективностью компании и лояльностью потребителей, стратегией и тактикой создания взаимоотношений, разработкой специальных методов и приемов управления взаимоотношениями. Авторами было проведено специальное исследование интеллектуально-сервисных компаний, работающих в различных областях. В исследовании приняли участие:

1. Рекламное агентство
2. Стратегическое маркетинговое агентство
3. HR агентство
4. Дизайнерское бюро
5. Digital агентство

Для потребителя услуг KIBS-фирм можно выделить следующие дополнительные выгоды от постоянных отношений с провайдером:

- психологические выгоды: чувство уверенности, снижение чувства беспокойства, снижение когнитивного диссонанса, формирование доверия [5, с. 151]. Например, доля заключенных сделок в результате осуществления личных продаж составляет 80 % (общий результат по всем компаниям-участницам). Практика показывает, что среди критериев выбора, например, консультантов особое значение имеют опыт работы консультанта в данной отрасли, доступная отчетность о работе консультанта, наличие рекомендаций от людей, пользующихся доверием, хорошая репутация фирмы, сложившаяся в деловых кругах, положительные отзывы бывших клиентов. Наивысший результат у Стратегического маркетингового агентства и Дизайн бюро.

- социальные и эмоциональные выгоды: клиент знаком с персоналом компании, у него складываются доверительные, теплые или даже дружеские личные отношения, повышается эмоциональная составляющая предложения компании [там же, с. 152]. Наивысший результат у Рекламного агентства.

- особое отношение к клиенту со стороны провайдера услуг: особые условия, особые цены, особые привилегии – отношения придают клиенту чувство важности и значимости. Наивысший результат у Стратегического маркетингового агентства

- экономические выгоды: KIBS-фирма хорошо знает своего клиента, в результате чего не тратится время и ресурсы на объяснение каких-то вещей, согласование условий работы и т.д. Хорошее знание компании-клиента позволяет поставщику точнее, качественнее и быстрее реагировать на запросы клиента. Клиенту не стоит тратить дополнительные средства на поиск поставщика и проведение тендера. Наивысший результат у Digital агентства.

Результат исследования доказывает, что постоянные взаимоотношения повышают воспринимаемую клиентом потребительскую ценность интеллектуальной услуги и повышают их лояльность [11, с. 20]. Прослеживаются явные экономические эффекты:

1. Все компании отметили рост доходов (до 15 %), так как лучшие клиенты компании постоянно ведут с ней бизнес и рекомендуют коллегам.

2. Все компания смогли позволить себе выбирать новых клиентов и инвестировать в развитие отношений с нужными ей, потенциально прибыльными клиентами.

3. Все компании заметили рост лояльности сотрудников. Постоянный рост позволяет компании привлекать и удерживать подходящих ей работников. Лояльные сотрудники способны улучшить качество своей работы и продуктов компании, снизить издержки и повысить свою производительность.

4. Две компании из пяти смогли привлечь нужные инвестиции [там же, с. 21].

5. Все компании отметили, что глубокое знание клиента и налаженные социальные контакты позволяют поддерживать и укреплять связи с клиентами, с меньшими затратами обслуживать клиента. Более того, чем больше сведений о себе сообщают клиенты, тем с большей неохотой они вступают в деловые отношения с конкурентами своего поставщика.

Создание лучшей ценности для клиента направлено на повышение его удовлетворенности, эмоциональной привязанности и лояльности компании. Налаженный диалог с клиентами помогает компании дополнить, улучшить, обновить свои продукты, отвечая и даже предвосхищая потребности клиентов:

- постоянные клиенты остаются с компанией долгое время и, как правило, увеличивают объем продаж; лучше реагируют на маркетинговые усилия компании;

- более высокая рентабельность взаимодействия с постоянными клиентами;

- понижение затрат на привлечение новых клиентов;

- постоянные клиенты охотно рекомендуют своего поставщика;

- постоянные клиенты готовы платить больше;

- наличие у компании постоянных клиентов ставит конкурентам барьеры.

Целый ряд исследований подтверждают, что существует взаимосвязь между прибыльностью и приверженностью клиентов (сохранением клиентуры).

1. Прибыль и рост фирмы связаны с приверженностью потребителей.

2. Приверженность потребителей связана с потребительской удовлетворенностью.

3. Потребительская удовлетворенность связана с ценностью услуги.

4. Ценность услуги связана с производительностью сотрудников.

5. Производительность сотрудников связана с их приверженностью.

6. Приверженность сотрудников связана с их удовлетворенностью.

7. Удовлетворенность сотрудников связана с внутренним качеством трудовой жизни.

Таким образом, необходимо не только управлять удовлетворенностью клиентов, но и формировать приверженность клиентов, которая позволит компании повысить прибыльность бизнеса. Как подтверждает проведенное авторами исследование, отслеживающих степень удовлетворенности своих потребителей, те клиенты, которые отвечали, что они «очень довольны» (десять баллов из десяти возможных), демонстрировали высокую лояльность к компании (95 %). В то же время те, кто говорили, что «все хорошо» (восемь баллов из десяти), были лояльны всего на 65 %. Если покупатель был «в целом удовлетворен», его лояльность к компании составляла всего 15 %. Это объясняет, почему клиенты, декларирующие удовлетворенность товарами или услугами компании, зачастую не лояльны к ней. Налицо зависимость между удовлетворенностью потребителя и его лояльностью к компании.

Л. Берри предлагает пять возможных стратегий маркетинга взаимоотношений. Предлагаемые им стратегии связаны друг с другом, и могут использоваться как комбинация сразу нескольких стратегий [9, с. 70]:

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

2. Кастомизация взаимоотношений: особая природа услуг позволяет поставщикам KIBS-кастомизировать взаимоотношения с клиентами. Изучая потребности и требования своих клиентов, компания может обслужить клиентов и модифицировать услугу в соответствии с их потребностями.

3. Расширение услуги: данная стратегия предполагает присоединение дополнительных компонентов к услуге для того, чтобы дифференцировать интеллектуально-сервисное предложение компании от предложений конкурентов. Расширенный продукт будет способствовать повышению лояльности клиентов.

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

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

Топ-менеджерам компаний-участниц исследования было предложено проанализировать стратегии маркетинга взаимоотношений, реализуемые в настоящее время. Все без исключения эксперты отметили использование комплексного подхода и особую роль кастомизации взаимоотношений. Для реализации любой стратегии взаимоотношений, с точки зрения К. Грэнрооса, компания должна предлагать своим покупателям комплексный подход к решению их проблемы контролируя всю цепочку создания ценности и управляя ей [11, с. 21]. Стратегия взаимоотношений в интеллектуальном сервисе включает в себя три тактических элемента:

1. KIBS-фирма должна стремиться к прямым контактам с покупателями и другими партнерами. Роль эффективного коммуникационного взаимодействия видна из результатов исследований Американского института проектного менеджмента [ProjectManagementInstitute]. 80 % проектов, в которых использовалась выстроенная на основании результатов предыдущего взаимодействия система коммуникаций, достигли запланированных целей, и лишь 52 % проектов, в которых использовались привычные коммуникационные схемы,

достигли цели. То же касается временных и бюджетных ограничений: 71 % и 37 %, и 76 % и 48 % соответственно. Выстраивание системы коммуникаций на основе диагностики впечатлений от предыдущих взаимодействий и дальнейшее совместное использование средств коммуникации позволяет обеспечивать постоянный диалог с клиентом, непрерывность обратной связи [4, с. 67].

2. Выбор и сочетание инструментов комплекса маркетинговых коммуникаций зависит от группы клиентов, на которую они рассчитаны. Каждая из областей маркетинга имеет свои цели, задачи и стратегии, которые увязываются с общей маркетинговой целью, подчиненной в свою очередь целям компании [2, с. 364].

3. Компания должна развивать клиентоориентированную систему обслуживания потребителей. Необходимо создать базу данных, которая содержит полную информацию о клиентах и партнерах. Основная задача CRM – оптимизация сделок и бизнес-процессов с клиентами. В идеале, СЕМ (CustomerExperienceManagement) должен стать частью полной методологии CRM. Система СЕМ позволяет компаниям обратиться к индивидуальности клиентов и использовать новые технологии чтобы оценить личностные потребности клиентов [8, с. 162].

Основным способом реализации коммерческой деятельности KIBS-фирм являются интеллектуально-сервисные проекты, каждый из которых сложен, уникален и непредсказуем. Проектный портфель позволяет поставщику ассигновать технические и коммерческие ресурсы согласно природе различных проектов и капитализировать на инвестициях, полученных поставщиком в течение прошлых проектов с данным клиентом. Привлекательность клиента определяется как «согласованность между особенностями клиента и стратегией поставщика (KIBS-фирмы)». Можно использовать следующие критерии для оценки привлекательности клиента:

- Количественные критерии, связанные с важностью клиента, типа товарооборота, объема продажи, доходности.
- Критерии, связанные с возможностями поставщика, чтобы выяснить его позицию относительно клиента.
- Критерии, описывающие последовательность между соответствующими стратегиями клиента и поставщика.
- Готовность клиента к инновационному сопроизводству.
- Положение и действия конкурентов: природа и важность средств, которые имеются у конкурентов по сравнению с данным поставщиком / отношения клиента с целью изменять их положение (стратегия входа или стратегия роста) имеет серьезные последствия для поставщика.
- Критерии, связанные с природой отношений поставщика-клиента.
- Критерии, относящиеся к покупательной стратегии клиента и частично KIBS-фирмы.
- Критерии, связанные с изменениями в компаниях-клиентах или изменениями в организации поставщика.

Маркетинг взаимоотношений нельзя внедрить раз и навсегда, необходимо последовательно поддерживать и развивать его концептуальные основы, интегрируя их в систему управления KIBS-фирмой. Управление «портфелем отношений с клиентом» становится для сектора интеллектуальных бизнес-услуг определяющим фактором успеха в достижении конкурентного превосходства в современной рыночной среде.

Список литературы

1. Кокорева Н.В., Силина С.А., Чепайкина Т.В. Генезис концепции маркетинга // Журнал «Маркетинг», 2014. № 2. С. 104–124.
2. Крючкова Г.А., Силина С.А. Управление маркетинговыми коммуникациями: стратегический аспект // Журнал «Маркетинговые коммуникации». Изд. Дом Гребенникова, 2011. №6. С. 364–375.
3. Мошкова Л.Е., Силина С.А. Совершенствование технологии управления взаимоотношениями с партнерами в современных условиях // Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление» 2016. № 4. С. 27–32.
4. Орлова М.В. Особенности коммуникаций дизайн-проектов // Журнал «Маркетинг», 2014. №4. С. 67–76.
5. Орлова М.В. Маркетинговые технологии управления интеллектуальным сервисом: эмотивный аспект // Журнал «Вестник Университета» 2015, №1. [С. 151-156](#)
6. Орлова М.В., Силина С.А. Управление портфелем отношений с клиентом в интеллектуальном сервисе // Журнал «Вестник Университета», 2016. № 7–8. С. 240–246.
7. Орлова М. Корпоративные системы управления потребительским опытом. // Журнал «Маркетинг», 2016. №5. С. 57–68.
8. Челенков А.П., Орлова М.В. Маркетинг в интеллектуальном сервисе. // Журнал «Вестник Университета» 2014. № 1. С. 162–169.
9. Berry L., Relationship marketing in Payne A., Christopher M., Clark M. and Peck H. (eds). «Relationship Marketing for Competitive Advantage» // Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000. С. 67–73.
10. Bessant J., Rush H., «Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer». // Research Policy, 1995. Vol. 24. P. 97–114.
11. Reichheld F. «The Loyalty Effect: The hidden forces behind growth, profits and lasting value». // Boston: Harvard Business School Press, 2001. С. 20–21.

THE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN THE SPHERE OF INTELLECTUAL SERVICE

Л.Е. Мошкова¹, М.В. Орлова², С.А. Силина³

¹Tver state University, Tver

^{2,3} State University of management, Moscow

The purpose of the article is to justify the need to build relationships with customers as one of the key areas for the formation of competitive advantages of the company. The scientific novelty consists in establishing the relationship between the complex relationship of KIBS - firms with key partners and business profitability. The relevance of the topic depends on the specifics of the formation of relationships in the field of knowledge-intensive services. The study identifies the relationship between consumer commitment and the economic benefits of KIBS companies. The article proposes marketing technology managing "portfolio of customer relations" in project-oriented organizations.

Keywords: *knowledge-intensive business services, relationships, competitive advantage*

Об авторах:

МОШКОВА Лариса Евгеньевна – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятия и менеджмента Института экономики и

управления Тверского Государственного университета, г. Тверь, e-mail: LMoshkova@hlebtver.ru

ОРЛОВА Марина Викторовна – управляющий директор компании «Дизайн-практика», кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга услуг и бренд-менеджмента Государственного университета управления, г. Москва, e-mail: rubinkaira35@mail.ru

СИЛИНА Светлана Александровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга услуг и бренд-менеджмента Государственного университета управления, г. Москва, e-mail: marketinguslug@yandex.ru

About the authors:

MOSHKOVA Larisa Evgen'evna – doctor of economic Sciences, Professor of the Department of enterprise Economics and management of the Institute of Economics and management of Tver State University, Tver, e-mail: moshkova.le@tversu.ru

ORLOVA Marina Viktorovna – managing Director of the Design practice company, candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department of marketing of services and brand management of the State University of management, Moscow, e-mail: rubinkaira35@mail.ru

SILINA Svetlana Aleksandrovna – candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department of marketing services and brand management, State University of management, Moscow, e-mail: marketinguslug@yandex.ru

References

1. Kokoreva N.V., Silina S.A., СНепайкина Т.В. Genezis koncepcii marketinga // ZHurnal «Marketing», 2014. № 2. S. 104–124.
2. Kryuchkova G.A., Silina S.A.. Upravlenie marketingovymi kommunikacijami: strategicheskij aspekt // ZHurnal «Marketingovyе kommunikacii». Izd. Dom Grebennikova, 2011. №6. S. 364–375.
3. Moshkova L.E., Silina S.A. Sovershenstvovanie tekhnologii upravleniya vzaimootnosheniyami s partnerami v sovremennyh usloviyah // Vestnik TvGU. Seriya «EHkonomika i upravlenie» 2016. № 4. S. 27–32.
4. Orlova M.V. Osobennosti kommunikacij dizajn-proektov // ZHurnal «Marketing», 2014. №4. S. 67–76.
5. Orlova M.V. Marketingovoye upravleniye emotivniy aspekt intellektual'nyh servisom emotivniy aspekt// ZHurnal «Marketing» 2014, №6. S.151-156
6. Orlova M.V., Silina S.A. Upravlenie portfelem otnoshenij s klientom v intellektual'nom servise // ZHurnal «Vestnik Universiteta», 2016. № 7–8. S. 240–246.
7. Orlova M. Korporativnye sistemy upravleniya potrebitel'skim opytom. // ZHurnal «Marketing», 2016. №5. S. 57–68.
8. СHelenkov A.P., Orlova M.V. Marketing v intellektual'nom servise. // ZHurnal «Vestnik Universiteta» 2014. № 1. S. 162–169.
9. Berry L., Relationship marketing in Payne A., Christopher M., Clark M. and Peck H. (eds). «Relationship Marketing for Competitive Advantage». // Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000. S. 67–73.
10. Bessant J., Rush H., «Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer». // Research Policy, 1995. Vol. 24. P. 97-114
11. Reichheld F. «The Loyalty Effect: The hidden forces behind growth, profits and lasting value». // Boston: Harvard Business School Press, 2001. S. 20-21.