

УДК 65.01

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА
В СИСТЕМЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ****Шуклина З.Н.***Брянский государственный университет им. акад. И.Г. Петровского, Брянск,
e-mail: zn-shuklina@yandex.ru*

В статье исследованы факторы повышения эффективности инновационного управления в системе обслуживания клиентов, которые обеспечивают использование CRM для повышения конкурентного преимущества вне зависимости от сферы бизнеса, позволяют снизить административные затраты, повысить продажи и уровень удовлетворения спроса.

Ключевые слова: эффективность инновационного управления, CRM, обслуживание клиентов**MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY IN THE BUSINESS
OF CUSTOMER SERVICE****Shuklina Z.N.***Bryansk state University acad. I.G. Petrovsky, Bryansk, e-mail: zn-shuklina@yandex.ru*

The article examines the factors increasing the efficiency of the innovative control system of customer service that ensure the use CRM to increase competitive advantage, regardless of the scope of business, allow to reduce administrative costs, increase sales and the level of satisfaction of demand.

Keywords: efficiency of innovative management, CRM, customer service

В условиях инновационной экономики на первый план выдвигаются проблемы построения связей и отношений между производителями и продавцами, покупателями и потребителями инноваций. От сформированности системы отношения зависит эффективность и конкурентоспособность продвижения и коммерциализация инноваций. В этой связи актуально управление инновационной активностью бизнеса. Успех инновационной активности компании и реализация фирменной конкурентоспособности в рыночных условиях зависят от деятельности компании, внедрения, совершенствования и замены продукции, производственных процессов, методов сбыта и услуг. Разнообразные нововведения в технике, технологии, производстве, сбыте, организации и управлении составляют основу предпринимательства.

Инновацию в менеджменте мы определяем как замену традиционных принципов, процедур и методов руководства или устоявшихся организационных форм на новые инструменты и приемы динамичного и позитивного изменения всей системы управления компанией.

Повышение инновационной активности проходит под влиянием факторов, представленных совокупностью организационно-экономических мероприятий по созданию системы, включающей льготные условия для притока инвестиций из внутренних и внешних источников, формирование ин-

новационного потенциала и направлений инновационной деятельности, требующей государственной поддержки. Факторы, стимулирующие инновационную активность предприятия, связаны с возникновением новых потребностей и предпочтений у потребителей, сокращением жизненного цикла товаров, повышением наукоемкости продукции, лояльностью клиентов. Фактором, способным активизировать инновационную активность является международная конкуренция на внутреннем рынке. В условиях открытости внутреннего рынка экономика отдельной страны становится открытой системой, что существенно изменяет характер конкуренции на всех сегментах рынка. Осуществлять инновационную деятельность, ориентируясь одновременно на «пассивный» внутренний рынок и «активный» внешний рынок, достаточно сложно. Для развития инновационных отношений необходимо знать потребности, стимулы и требования единого рынка. Открытость внутреннего рынка создает условия для цепной реакции распространения нововведений, их мультипликации, эластичности спроса по параметрам цены и качества. При этом инновационные издержки рассматриваются предпринимателями как неизбежные вложения для обеспечения «выживания» в условиях конкуренции.

Важный фактор развития инновационной активности обусловлен состоянием и качеством рабочей силы, характеризую-

щейся более высоким уровнем образования, квалификации работников, высокой производительностью труда и эффективным использованием производственных ресурсов. Именно образовательный уровень отражает креативную способность работников воспринимать новые идеи, появившиеся на рынке. Качество рабочей силы определяет способность фирмы осуществлять собственные НИОКР или копировать новые продукты у других фирм [3]. В ходе исследования выявлены мнения покупателей о продажах и обслуживании в оптовых организациях, уточнен состав клиентов, осуществляющих покупку товаров в оптовой торговле Брянского региона. На основании глубинных интервью выделили четыре типа покупательского поведения:

1) Сложное покупательское поведение – высокая степень вовлечения, если предмет дорого стоит, покупка связана с риском и происходит редко, а предмет покупки средство выражения – 25 %.

2) Неуверенное покупательское поведение – стоит дорого, покупка с риском, связь марок невелика, выбор долго, покупка быстро – 20 %.

3) Привычное покупательское поведение – покупает что надо, пассивно использует информацию – 35 %.

4) Поисковое покупательское поведение – легко и часто меняет марки – 12 %.

Эффективность системы инновационных отношений зависит от количества клиентов, клиентской базы и плотности связей. На современном уровне развития бизнеса, как качество, так и цены многих предлагаемых товаров и услуг достигли примерно одинакового уровня. Поэтому каждой отдельной компании становится все сложнее удержать старых и привлечь новых клиентов.

Заинтересовать клиентов возможно, предложив им новое – услугу или товар, существенно отличающиеся от аналогичных у конкурирующей компании. Этим новым в отношениях с клиентом становятся нематериальные особые связи, которые учитывают не только требования данного клиента к конкретному товару или виду услуг, но принимают во внимание персональные интересы и индивидуальные предпочтения клиента – сроки обслуживания, особый дизайн или цвет товаров, скидки на некоторые товары и услуги и т.д. Современные технологии организации инновационного процесса предполагают параллельность действий

и наличие контрольных точек для принятия решений. Также важнейшей особенностью успешного процесса нововведения является сегодня создание межфункциональных команд. Синтез указанных подходов позволил предложить авторскую модель управления инновационным процессом на предприятии, основу которой составляет последовательность этапов процесса и моментов принятия решений. На каждом из этапов предприятие может взаимодействовать с внешними агентами по поводу использования существующих знаний и создания / применения новых знаний в процессе нововведения. Вход системы – это все необходимое фирме для производства и сбыта инновации. Органы управления обеспечивают конкурентоспособный вход системы при помощи маркетинговых исследований и выбора конкурентоспособных поставщиков [2].

Без применения инноваций практически невозможно создать конкурентоспособную продукцию, имеющую высокую степень наукоемкости и новизны. Во всем мире инновации сегодня – это не прихоть, а необходимость сохранения конкурентоспособности и дальнейшего развития. Инновационная активность предприятия может стать одним из основных условий формирования его конкурентоспособной стратегической перспективы, удержания и расширения рыночной ниши [4].

Предприятие в процессе своего функционирования и развития как открытая система постоянно испытывает воздействие внешней среды. Результаты и эффективность деятельности предприятия в значительной степени определяются его внешней средой. Воздействие внешней среды на предприятие является, во-первых, многофакторным, во-вторых, динамичным и, в-третьих, неопределенным. Все факторы макросреды, воздействующие на клиента, взаимодействуют друг с другом и усиливают свое влияние.

Мы считаем, что система обслуживания и управление взаимоотношениями с клиентами – это обеспечение таких условий взаимодействия и таких отношений с ними, при которых клиенты будут лояльны к компании даже при цене услуги или продукта, превышающей среднюю по отрасли величину. На практике управление взаимоотношениями означает эффективное использование информации и продление отношений с клиентами.

Таблица 1

Показатели инновационной активности организации

Затратные показатели	Временные показатели	Возобновляемые показатели	Структурные показатели
удельные затраты на наукоемкости	Период, время повышения инновационности	количество разработок или внедрений нововведений-продуктов и нововведений-процессов	состав и количество исследовательских, разрабатывающих и других научно-технических структурных подразделений (включая экспериментальные и испытательные комплексы);
удельные затраты на приобретение лицензий, патентов, ноу-хау;	длительность процесса разработки нового продукта (новой технологии)	показатели динамики обновления портфеля продукции (удельный вес продукции, выпускаемой 2, 3, 5 и 10 лет	состав и количество совместных предприятий, занятых использованием новой технологии и созданием новой продукции;
затраты на приобретение инновационных фирм;	длительность подготовки производства нового продукта	количество приобретенных (переданных) новых технологий (технических достижений);	численность и структура сотрудников, занятых НИОКР;
наличие фондов на развитие инициативных разработок	длительность производственного цикла нового продукта	объем экспортируемой инновационной продукции; объем предоставляемых новых услуг	состав и число творческих инициативных временных бригад, групп.

Для принятия управленческих решений руководители хотят сравнивать клиентов компании в различных аналитических разрезах, таких как поставляемая продукция, заключенные договоры, степень доверия к клиенту, «затягивание» поставок и т.д. для каждой компании эти запросы могут быть довольно специфичными, но CRM-система должна позволять легко получать запрашиваемые отчеты по хранимым данным. Обычным запросом по клиентской базе будет изучение тенденции прихода новых клиентов

и распределение их по менеджерам. Также интересно сравнение работы менеджеров между собой, количества постоянных и новых клиентов, курируемых конкретными сотрудниками, как в табличном, так и в графическом виде. Инновационная деятельность предприятия заключается в практическом использовании результатов научных исследований и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшения производимого продукта либо способа (или метода) его производства [1].

Таблица 2

Оценка степени новизны управленческой инновации

Степень новизны услуги	Методы оценки	
	экспертиза	Глубинное интервью
1. Новые старые услуги	12	3
2. новые рынки	6	2
3. новые способы ведения коммерческой деятельности	15	4
4. новые маркетинговые концепции	15	6
5. Новые приемы и способы управления	21	9

Управление привлекательными с финансовой точки зрения отношениями строится на предположении, что продавец должен удовлетворять потребности тех покупателей, которые способны в потенциале приносить высокий доход. Цель маркетинга взаимоотношений в данном случае заключается, во-первых, в определении ключевых покупателей, а во-вторых, в анализе возможностей компании по удовлетворению их потребностей.

Внедрение CRM-системы в компании положительно влияет на организацию управления, однако стоят такие системы дорого, и не всегда вложения в них окупаются в полном размере. Ситуация осложняется тем, что оценить эффект от внедрения CRM само по себе достаточно проблематично. Это связано как со сложностью подсчета затрат на систему, так и с определением результата функционирования, который выявить очень непросто. Мы считаем, что сложно выделить в чистом виде вклад системы в эффективность бизнеса, отделить его от других факторов влияния, но следует корректно рассчитать суммарный эффект внедрения технологии CRM и CRM-системы в компании. Поэтому мы считаем, что актуальным остается выбор методов определения эффекта и эффективности от внедрения CRM с учетом уровня удовлетворенности клиентов компании и степени удовлетворенности технологиями самой компании [2].

Существует три условия, при которых инновации в сфере управления создают долгосрочные преимущества:

- инновации базируются на новых принципах, бросающих вызов традиционному управлению;
- инновации должны быть системными, включающими большой спектр методов и процессов;
- инновации являются частью непрерывного процесса нововведений, со временем приводящего к усовершенствованиям [3].

Ключевым фактором успеха на предприятии становятся оперативное реагирование на изменения внешней среды. К нему добавляется управление и формирование такими изменениями, а также переход от принципа разделения и специализации труда отдельных сотрудников к принципу выделения и оптимизации бизнес-процессов компании, повышаются требования к со-

трудникам компании, структуре управления фирмы и ее способности выводить на рынок востребованные продукты, отличные от среднерыночного предложения, т.е. инновационной активности. Результаты многочисленных исследований подтверждают тот факт, что предприятия, в которых активно занимаются инновационной деятельностью, получают более высокие доходы и быстрее растут. В высоко конкурентных секторах экономики предприятий для выживания и роста бизнеса вынуждены искать наилучший способ удовлетворения запросов клиентов, выводя на рынок продукты, которые создают новую ценность у имеющихся и новых покупателей. Ценность определяется качеством и уникальностью продукта или услуги, степенью удовлетворенности потребителя и применимости к решению проблем потребителя. Цель инновации связана с созданием новой ценности, что становится ключевым фактором роста, прибыльности и конкурентоспособности бизнеса.

Однако очень немногие компании ассоциируют инновации в управлении с изменениями, которые создают добавочную стоимость. Исследования, проведенные среди топ-менеджмента 500 американских компаний, показали, что лишь 26% респондентов определяют «инновацию» как «решение, направленное на еще не удовлетворенные запросы потребителей». В российском бизнесе только 20% менеджеров принимают философию и идеологию маркетинга, а примерно 13% считают возможным использовать инновации в управлении маркетингом на предприятии [4]. Но уже сейчас проявляется побудительная сила и важнейшая инновация в маркетинге – сами клиенты компании, тесно связанные с бизнесом и участвующие в процессе инновации. Такая организация процесса инноваций уменьшает количество нереализованных проектов, потому что запросы и контекст инноваций были получены от самих потребителей, а не были интерпретированы инициаторами нововведений. Наиболее важной проблемой маркетологов компаний считают отсутствие единой системы показателей внутри отрасли и межотраслевых показателей (47,2%). Далее в порядке убывания следуют отсутствие систем сбора информации (46,6%) и формализованной стратегии маркетинга в частности и бизнеса в целом (45%) [3].

Эффективность системы зависит от количества клиентов, клиентской базы и плотности отношений. На современном уровне развития бизнеса качество и цены многих предлагаемых товаров и услуг достигли примерно одинакового уровня. Поэтому каждой отдельной компании становится все сложнее удержать старых и привлечь новых клиентов. Заинтересовать клиентов возможно, только предложив им что-то новое -- услугу или товар, отличные от аналогичных у конкурирующей компании. Этим новым становится нечто нематериальное: особые отношения с клиентом, которые учитывают не только все требования данного клиента к конкретному товару или виду услуг, но принимают во внимание персональные интересы и предпочтения клиента, сроки обслуживания, особый дизайн или цвет товаров, скидки на некоторые товары и услуги и т.д. [3].

Без применения инноваций практически невозможно создать конкурентоспособную продукцию, имеющую высокую степень наукоемкости и новизны. Инновационное развитие торговли связано с формированием инновационного потенциала и повышением инновационной активности организации, основным условием конкурентоспособной стратегической перспективы, удержания и расширения рыночной ниши [1].

Совокупные знания компании включают знания о клиентах, а управление совокупными знаниями компании – это создание условий для того, чтобы все знания и информация в компании сохранялись, структурировались, анализировались для эффективного их использования в настоящем и будущем, это организация управленческих действий для максимального использования всех имеющихся информационных ресурсов.

Мы характеризуем инновационное управление взаимоотношениями с клиентами как системный поток знаний и информации, когда управление этим потоком и управление всеми знаниями в компании имеет единую цель и общие задачи. анализ превосходства дает инновационные импульсы для процесса разработки новых методов работы. И при этом происходит не реформа, а революция, которая создает новые организации – предприятия, которым по плечу требования конкуренции. Большое значение для получения способности побеждать в конкурентной борьбе имеет зна-

ние особых правил игры и условий в своей отрасли. Несмотря на это, можно выделить некоторые общие факторы успеха, которые действуют независимо от конкретной отрасли и характеризуют первоклассное предприятие: ориентация на достижение результата; внимание к затратам; ориентация на покупателей и покупательскую полезность; контакты с поставщиком; повышение качества и производительности; использование современных технологий; концентрация на основной деятельности.

Налаживание взаимодействий между всеми подразделениями компании на практике редко случается, с клиентами контактирует только одно подразделение компании. Обычно с одним и тем же клиентом взаимодействуют сотрудники отделов маркетинга, продаж, а иногда и других отделов. Когда отдельные подразделения действуют разрозненно и сотрудники не фиксируют результаты своих контактов с клиентами в единой базе данных, невозможно оценить общую эффективность этих взаимодействий.

CRM повышает оборачиваемость активов, причем под активами в данном случае понимается база имеющихся и специальных клиентов. При этом часты случаи, когда сотрудники разных подразделений обсуждают с клиентом схожие проблемы и задачи, что также не оказывает положительного воздействия на дальнейшее развитие взаимоотношений. При управлении взаимодействиями с клиентами известно, кто с каким клиентом работает, и какие задачи обсуждаются. Кроме того, при возникновении проблемы можно легко выявить того сотрудника, который уже обсуждал с клиентом возникший вопрос и сможет в короткие сроки найти решение. Управление этими взаимодействиями позволяет охватить все каналы контактов с клиентами и обслуживать клиента одинаково эффективно по всем каналам. При этом налаживаются взаимодействия между подразделениями в компании [3].

При сохранении знаний и информации появляется возможность не повторять прошлых ошибок. Прошлый и настоящий опыт взаимоотношений с существующими клиентами может также помочь при работе с клиентами потенциальными. Объединение и централизованный доступ ко всем знаниям о клиенте позволяет существенно сократить время на поиск нужной информации. Поэтому скорость реакции на запрос клиента

существенно возрастает. Повышается и качество ответов на клиентские запросы, потому что на запрос могут ответить наиболее компетентные в интересующем клиента вопросе сотрудники. Когда сотрудники всех подразделений компании имеют доступ к базе знаний о клиентах, то часто появляется возможность для продажи дополнительных продуктов или услуг (cross-sell). Чем более полными являются информация и знания о клиенте и чем больше сотрудников имеют к ней доступ, тем больше вероятность предложения клиенту дополнительных услуг или продуктов. Разным подразделениям может быть нужна различная информация о клиентах. Если все знания и информация сосредоточены в одной базе, каждое подразделение компании может кастомизировать эти знания в соответствии с необходимостью. Сохранение всех информации и знаний о клиентах в одной базе знаний дает возможность анализировать эффективность взаимодействий с ними, а также планировать на перспективу направления дальнейшей работы. В некоторых продуктах CRM есть функции анализа и прогнозирования взаимодействий. Чтобы лучше понимать требования клиента, иногда возможно работать вместе с ним, например, через внешний интерфейс продукта группы CRM [2].

Инновации в сфере управления могут быть определены как отход от традиционных принципов управления, процессов и методик, значительно изменяющий принцип работы менеджеров. CRM предоставляет самую современную технологию, объединенную с стратегическим планированием, методами маркетинга, организационными и техническими средствами, направленную на построение таких внутренних и внешних отношений, которые увеличивают производительность и прибыли компании. В большой организации единственный путь изменить работу менеджеров – это пересмотреть и оптимизировать процессы управления. В соответствии с этим можно выделить четыре уровня обслуживания клиентов, движение от уровня к уровню похоже на постепенное приближение к цели качественного обслуживания каждого потребителя.

1. Удовлетворите Клиентов, когда фирма удовлетворяет основные потребности и желания таким образом, чтобы потребителю не на что было жаловаться. Это минимальный уровень, позволяющий выжить в современном бизнесе. К сожалению, многие компании полагают, что «удовлетво-

рение клиентов» это высшее достижение, хотя это всего лишь минимальное условие сохранения своих позиций.

2. Превзойдите ожидания Клиентов. Второй уровень как основное требование для роста, поскольку главный принцип успеха звучит так: «Ваш успех всегда находится в прямой зависимости от того, что Вы делаете сверх ожиданий». Если фирма делает лишь то, что от нее ждут, обязательно найдется кто-то, кто готов делать для клиентов больше. Только превзойдя ожидания покупателей, можно вырваться вперед, укрепить конкурентные позиции и связи на рынке.

3. Доставьте Клиенту удовольствие. Третий уровень обслуживания клиентов состоит в том, чтобы делать намного больше, чем просто соответствовать ожиданиям или превосходить их.

4. Поразите своих Клиентов, этот уровень связан с уникальными инновационными решениями в отношениях, с особым обслуживанием и неожиданными решениями и воздействиями на клиентов [4].

Учет факторов влияния и уровней обслуживания необходим предприятию в процессе своего функционирования и развития как открытой системы, постоянно испытывающей воздействие внешней среды. Результаты и эффективность деятельности предприятия в значительной степени определяются тем, как изменяется политика и поведение под влиянием внешней средой. Воздействие внешней среды на предприятие является, во-первых, многофакторным, во-вторых, динамичным и, в-третьих, неопределенным. Вся совокупность факторов внешней среды может быть дифференцирована на две группы: факторы прямого воздействия и факторы косвенного воздействия. Все эти факторы внешней среды, воздействующие на деятельность предприятия, взаимодействуют друг с другом.

Основным средством реализации всех охарактеризованных факторов интенсивного развития предприятия являются инновации, представляющие собой различного рода нововведения в технике, технологии, организации и управлении производством. Инновационная деятельность предприятия заключается в практическом использовании результатов научных исследований и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшения производимого продукта либо способа (или метода) его производства [2].

Таблица 3

Влияние основных факторов внешней среды на деятельность предприятия

Факторы макросреды (прямого воздействия)	Степень значения факторов макросреды (прямого воздействия)	Факторы макросреды (косвенного воздействия)	Степень значения факторов макросреды (косвенного воздействия)
Государство	Выступает регулирующим, защищающим и руководящим звеном для предприятий.	Экономические	19
Поставщики	Воздействие этого фактора на результаты производственно-хозяйственной деятельности может проявляться через уровень цен на данные ресурсы, качество, объемы и сроки их поставки.	Политические	12
Потребители	Изучение рыночного спроса, постоянный поиск возможностей расширения сегментов рынка потребителей с установлением наиболее рациональной ценовой политики	Социально-культурные	12
Конкуренты	угроза появления новых конкурентов; угроза появления новых товаров-заменителей; способность предприятий-поставщиков торговаться, отстаивая свои интересы; способность и возможность покупателей торговаться; соперничество на рынке уже имеющихся конкурентов между собой	Инновационные	20
Посредники	торговые	экологические	12
	информационные	информационные	15
	маркетинговые	правовые	10

Социально-психологические аспекты (например, вопросы мотивации) так же важны для управления взаимоотношениями с клиентами, для управления совокупными знаниями всей компании. Когда сотрудники формализуют (вносят в базу данных) свои знания, они тратят рабочее время. Поэтому их необходимо мотивировать. Основными мотивационными факторами могут стать производственная необходимость, материальная заинтересованность (например, величина бонуса зависит от количества и качества вносимой информации) и нематериальная мотивация (например, признание экспертного мнения). Важно также определить, например, взаимозависимость точности заполнения базы знаний и успехи продаж. Часто мотивировать сотрудников необходимо не только на заполнение, но и на просмотр уже имеющихся информации и знаний. Знания о клиентах компании (и знания самих клиентов) являются информационным ресурсом, составным элементом совокупных знаний компании. В какой

бы сфере бизнеса ни работала компания, ее совокупные знания всегда состоят из трех составных частей – знаний сотрудников, входящих информационных потоков, а также знаний контрагентов и знаний о них. Знания сотрудников – это их профессиональные навыки и опыт решения производственных проблем, способ взаимодействия с коллегами и клиентами, деловые контакты, связанные с бизнес-процессами, впечатления и мнения [3].

Входящие (внешние) информационные потоки обычно состоят из новостей, финансовой информации, аналитических отчетов, обзоров определенных секторов рынка, а также специальной информации (которая подготавливается по непосредственному заказу), например справок по отдельным компаниям или лицам). Внешние информационные потоки включают, как правило, и данные (цифры и факты вне контекста), и информацию (связанные цифры и факты для дальнейшего использования), а также знания журналистов и аналитиков («пер-

сонифицированную» информацию с учетом отношения к ней ее носителя). Знания и информация, поступающие от всех контрагентов компании – партнеров, поставщиков, заказчиков, и, прежде всего, клиентов также являются составным элементом совокупных знаний компаний. Когда компания взаимодействует со своими контрагентами, сотрудники получают дополнительные информацию и знания о рынке, на котором те работают, они также имеют возможность обмениваться профессиональным опытом и деловыми контактами.

Поэтому знания и опыт всех контрагентов компании могут принести компании дополнительную выгоду. Построение «особых» взаимоотношений с клиентами возможно лишь на основе сбора, сохранения и анализа всех знаний и информации об этом клиенте: от истории развития его бизнеса, положения на рынке, номенклатуры продукции или услуг, финансовых показателей и основных конкурентов до персональных данных, личностных качеств (данных), привычек и предпочтений руководителей и менеджеров.

В процессе развития своего бизнеса в компании накапливается опыт отношений с клиентами, который может быть как положительным, так и отрицательным.

Для разных сфер бизнеса, и даже для различных компаний в пределах одного вида деятельности соотношение трех составляющих часто бывает различным, например, внешние информационные потоки представляют большее значение для инвестиционных и консалтинговых компаний, квалификация и умения сотрудников может составлять основу бизнеса производственных компаний. Знания, получаемые от клиентов, и опыт взаимоотношений с ними важны для бизнеса любой компании, поскольку целью любого бизнес процесса на рынке является получение прибыли от производимой продукции или оказываемых услуг в результате удовлетворения чьих-то (клиентов) потребностей в этих продуктах или услугах. Поэтому любая компания должна в большей или меньшей степени управлять своими взаимоотношениями с клиентами. На практике же, согласно проведенным исследованиям, в нашей стране наибольший и динамично развивающийся спрос на технологические решения для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) наблюдается в пяти основных

секторах – в финансовых, страховых, телекоммуникационных компаниях и банках, а также в сфере высоких технологий. (4)

Совокупные знания компании в целом и знания о клиентах могут быть формализованными (т.е. отраженными в документах, письмах, отчетах) и неформальными, т.е. состоящими из мнений, впечатлений сотрудников, их персонального опыта общения с клиентом. Формализованные знания сотрудников остаются в компании, даже если сотрудники ее покидают, поэтому хозяином формализованных знаний является компания. Уходя из компании, сотрудники уносят свои неформализованные знания с собой (часто даже к конкуренту), потому что хозяином своих неформальных знаний остается сам сотрудник. Считается, что обычно соотношение формализованных и неформальных знаний 1:4. Необходимо и возможно сохранять не только формализованные, но и неформальные знания. Для этого нужно создать условия, чтобы сотрудники обменивались (делились) ими. На практике существуют два основных подхода к управлению знаниями – «кодификация» (сохранение формализованных знаний) и «персонификация» (обмен знаниями неформальными).

Инновационное управление взаимоотношениями с клиентами чаще всего осуществляется с использованием технологических инструментов (продуктов группы CRM), которых на российском рынке около 20 видов. Различия между ними определяются ценой, страной-разработчиком, спектром предоставляемых услуг (аналитические функции). Основное предназначение таких продуктов на практике – возможность сохранения и использования всех знаний и информации о клиенте, получаемых от всех сотрудников из всех подразделений компании. Поэтому в этой базе данных должна быть зафиксирована любая информация, имеющая отношение к компании клиента: история развития компании, финансовые показатели, контакты, их цель, результат встреч, впечатления от встреч и т.д. Не всегда есть возможность формализовать мнения или впечатления, поэтому в управлении взаимоотношениями с клиентами оптимально сочетание обоих подходов – кодификации (сохранение в базе данных отчетов, писем, финансовой информации и т.д.) и персонификации (организация сообществ или форумов для устного обмена знаниями о клиенте) [4].

Концепция управления маркетинговой деятельностью формируется и интегрируется в систему управления предприятием на самом высшем уровне. Реальные управленческие процессы в разрезе конкретной деятельности организации осуществляются с помощью систем и управления маркетинговой функцией. Маркетинговые мероприятия, осуществляемые непосредственно маркетинговой службой и направленные на создание спроса на товары/услуги, являются предметом управления спросом в системе управления маркетингом предприятия. Чтобы управление взаимоотношениями с клиентами было эффективным на практике, важно создание определенных предпосылок. при помощи инструментария анализа превосходства]: улучшить позицию по отношению к конкурентам – 28%; снизить затраты – 26%; укрепить конкурентную позицию – 12%; повысить степень удовлетворенности покупателей – 12%; увеличить эффективность – 9%; определить слабые места процесса – 7%; разработать новые идеи – 5%; улучшить организацию – 5% [2].

Естественно, для того чтобы система обслуживания клиентов стала эффективной необходимо выявить и использовать факторы формирования и повышения эффективности. Бенчмаркетинг – это сравнение характеристик, измеренных на нескольких предприятиях; целью является установление того, почему существуют различия в характеристиках и как достигнуть их наилучшего значения. Важнейшим считается определение ключевых характеристик процесса, что позволяет улучшить характеристики на основе изучения процесса. Бенчмаркетинг должен проводиться на основе фактических данных, точного анализа и изучения процесса, а не только на базе интуиции.

Суть концепции качественного взаимодействия с клиентом заключается том, что наиболее желанный и прибыльный клиент имеет право на первоочередное и эксклюзивное обслуживание. Существуют факторы, влияющие на формирование приверженности клиента, которые можно разделить на материальные и нематериальные. Материальные факторы ориентированы на потребность клиентов в получении выгоды, они опираются на экономию денег или времени (которое тоже деньги). Нематериальные же факторы отвечают за эмо-

циональную удовлетворенность клиента за счет качественного обслуживания и внимательного отношения. Материальные факторы можно условно разделить на традиционные и программные, а нематериальные – на процедурные и персональные факторы

Круг традиционных материальных факторов лояльности достаточно узок. К ним можно отнести расположение торговой точки, ассортимент товара, его качество. Эти факторы обеспечивают лояльность потребителей: повторность покупок достигается не за счет осознанной эмоциональной приверженности клиента, а «автоматически». Кроме того, традиционные материальные факторы влияют на частоту и размер покупки только для товаров с кратким циклом использования: продукты питания, периодика, бытовая химия, телефонные карты и т.п. «Программные» же факторы лояльности стоят довольно дорого, требуют мастерства при разработке и поэтому подходят главным образом для крупного розничного бизнеса. К программным материальным факторам в данном контексте относятся скидочные акции, «подарок за покупку», программы лояльности (дисконтные карты, подарочные сертификаты и ваучеры, бонусы, клубные карты и т.п.).(4)

Большую роль в формировании удовлетворенности и лояльности клиента играют процедурные и организационные факторы качественного обслуживания. Факторы этого рода значительно сложнее формализовать, но они гораздо хуже поддаются копированию. Для удержания же клиентов эмоциональная привлекательность должна главенствовать в обслуживании. Систематически уделять внимание нематериальным факторам качественного обслуживания российские предприятия начали относительно недавно. И, несмотря на то, что работа по обучению продавцов ведется уже давно, ее все еще непочатый край. Работа по развитию клиентоориентированности сотрудников напоминает неблагодарную работу. Причиной постоянной актуальности проблемы качественного обслуживания клиентов является то, что даже самый клиентоориентированный продавец не сможет обеспечить лояльности клиентов в случае, если сама процедура обслуживания (как бизнес-процесс) построена таким образом, что доставляет клиенту лишние неудобства и беспокойство. Необходимо выстраивать клиентоориентированную организацию:

создавать привлекательный для клиента имидж, на системном уровне усовершенствовать организацию (перестраивать бизнес-процесс от заказа товара до организации возврата и обмена товара от покупателя, внедрять стандарты качественного обслуживания на всех уровнях – от руководителей до мерчендайзеров, от водителей до бухгалтеров и секретарей), формировать корпоративную культуру обслуживания клиентов.(3) Результаты исследования позволяют сделать общий вывод о том, что успешно действующая программа лояльности направлена на глубокое и персональное знание клиентов, чтобы иметь возможность сделать им правильное предложение в правильное время с правильной ценой и по правильному каналу.

Повысив коэффициент удержания потребителей всего на 5%, компании могут в зависимости от отрасли, увеличить пожизненную стоимость покупок своего среднего покупателя на 25-100%. Вот здесь и возникает проблема создания и внедрения в компанию программы лояльности, направленную на установление прочных эмоциональных взаимоотношений с клиентами. оздание успешной программы лояльности маркетинга, которая будет соответствовать ожиданиям компании, и потребностям покупателей, требует тщательного планирования и скрупулезного воплощения. Большинство программ лояльности предлагают клиентам в первую очередь материальные привилегии, которые, по сути, представляют обыкновенные скидки, а скидки – это последняя вещь, способная завоевать лояльность. Клиенты, покупающие товары только из-за низкой цены, покинут компанию, как только кто-нибудь предложит им нечто более выгодное.

Мировой опыт действующих программ лояльности доказывает, что низкая цена не создает связи между клиентами и товаром, торговой маркой или компанией. Единственный способ завоевать продолжительную лояльность – построить отношения, основанные на эмоциях и доверии, предложить уникальные и высоко ценимые при-

вилегии в рамках программы лояльности. Материальные же преимущества могут стать частью программы, но сами по себе они не играют особой роли. Ключевая цель состоит в увеличении прибыли компании, ее доходов и доли на рынке. Среди других важных целей – возможность удерживать клиентов и привлекать новых, накапливать обширную базу данных о них и оказывать информационную поддержку, создавать возможность обмена информацией между организацией и ее клиентами. Необходимо отметить, что мгновенного результата не будет. К программам лояльности следует относиться, скорее как к мощному маркетинговому инструменту, предназначенному для выстраивания долгосрочных взаимоотношений. Основной целевой группой программы должны быть самые важные клиенты, обеспечивающие большую долю прибыли. Увеличения отношений именно с ними – залог будущего успеха компании. Не стоит исключать из программы менее прибыльных или потенциальных клиентов. Они также должны получать выгоды от программы, но привлекать их вы будете, удовлетворяя несколько иные потребности (4).

Итак, факторы повышения эффективности инновационного управления в системе обслуживания клиентов обеспечивают использование CRM для повышения конкурентного преимущества, основанного на предсказании поведения потребителей, на предложении своим клиентам именно того, что они хотят приобрести, вне зависимости от сферы бизнеса, снизить административные затраты, повысить продажи и уровень удовлетворения спроса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бабаскин С.Я., Зинов В.Г. Менеджмент на рынке инноваций. М.: АНХ, Центр коммерциализации технологий, 2002. – 248 с.
2. Вертоградов В. Развертывание CRM-системы как рациональный первый шаг в постановке маркетинга. // <http://www.pro-invest.com/it>.
3. Лисин Б.К., Фридянов В.Н. Инновационный потенциал как фактор развития// Инновации. – 2002. – №7. – С. 17-34.
4. Хопкинс Т. Искусство торговать: Перевод с английского – М.: Фаир-пресс, 2006. – 463 с.