

РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ КАК ПРЕДПОСЫЛКА ВНЕДРЕНИЯ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

MARKETING COMPETENCY DEVELOPMENT AS A PREREQUISITE FOR THE IMPLEMENTATION OF RELATIONSHIP MARKETING

Соловьева Ю.Н.
Solovyova Y.N.

В статье предлагается модифицированная модель цепочки управления взаимоотношениями между субъектами рынка. Проанализированы проблемы внедрения маркетинга взаимоотношений, в том числе трудности, характерные для российского рынка. Показана роль маркетинговой компетентности в процессе внедрения и развития маркетинга взаимоотношений.

A modified model of the relationship management chain is proposed in the article. Challenges of the relationship marketing implementation are discussed, including the difficulties characteristic specifically for the Russian market. The role of marketing competency in the process of implementing and developing relationship marketing is shown.

Ключевые слова: маркетинговая компетентность, маркетинг взаимоотношений, цепочка управления взаимоотношениями, маркетинг в России

Keywords: marketing competency, relationship marketing, relationship management chain, marketing in Russia

Введение

В середине 1970-х гг. Р. Багоцци предложил заменить краткосрочно ориентированную концепцию сделки на концепцию взаимоотношений. Он также предложил расширить понятие обмена в маркетинге, включив в него передачу нематериальных и символических ценностей [1]. Таким образом, началась трансформация краеугольного камня маркетинговой науки: движение от отдельных сделок к долгосрочным взаимоотношениям обмена, включающим все дискретные сделки. Обмен как объект маркетингового управления представлен на рис. 1.

Однако эту трансформацию еще нельзя считать завершившейся. Для перехода к маркетингу взаимоотношений недостаточно отказаться от краткосрочной ориентации на заключение отдельных сделок и провозгласить стремление к построению долгосрочных отношений с покупателями. Удовлетворение потребностей покупателей, поддерживающее их долгосрочную лояльность, связано с перестройкой всей организационной структуры предприятия с тем, чтобы все сотрудники и подразделения предприятия успешно проводили контакты с покупателями. Признание взаимовыгодности поддержания длительных взаимоотношений между поставщиком и потребителем влечет за собой большее внимание к маркетинговым исследованиям, внесение значительных коррективов в товарную и ценовую маркетинговые политики, изменение направленности акций стимулирования сбыта, использование программного обеспечения класса CRM (customer relationship management, управление отношениями с покупателями).



Рис. 1. Обмен как объект маркетингового управления

Традиционная иерархическая структура предприятия способствует тому, чтобы оптимизация деятельности подразделений достигалась за счет неэффективности общего процесса обслуживания покупателей. Переход к маркетингу взаимоотношений подразумевает использование иной системы связей внутри организаций. Все хозяйственные процессы должны формироваться так, чтобы наилучшим образом сочетать потребности и способности как поставщиков, так и покупателей. Хотя предпочтительна плоская организационная структура, функциональные подразделения могут остаться и рассматриваться как средоточие специализированных знаний, применение которых должно быть нацелено на благо поставщиков и покупателей фирмы.

Важность знаний на современном этапе конкуренции в условиях информационной экономики приводит к рассмотрению вопроса о том, какого рода компетентность необходима компании для того, чтобы следовать в своем развитии концепции маркетинга взаимоотношений.

Цепочка управления взаимоотношениями как инструмент перехода к маркетингу взаимоотношений

Для создания прочных взаимоотношений необходим стратегический подход к управлению взаимодействием экономических агентов как внутри организации, так и вне нее. Стратегическая ориентация маркетинга взаимоотношений распадается на следующие направления:

- установление, поддержание и количественную оценку эффективности доверительных отношений с покупателями; причем маркетинговым мероприятиям по сохранению клиентов отдается большее предпочтение, чем мероприятиям по привлечению новых клиентов;
- управление ориентированными на рынок внутренними бизнес-процессами фирмы вместо управления отдельными специализированными функциями таким образом, чтобы маркетинговая функция выполнялась «маркетологами по совместительству» и координировалась специалистами-маркетологами;
- сотрудничество с деловыми партнерами на основе выделения ключевых компетенций с целью обеспечения конкурентоспособности всей рыночной сети.

Все перечисленные направления поддерживают первое, связанное с укреплением взаимоотношений с покупателями. Сотрудничество с субподрядчиками обеспечивает, в конечном счете, удовлетворенность покупателей. Ориентация маркетинга взаимоотношений также на внутрифирменный рынок связана с выявленной жесткой зависимостью между удовлетворенностью сотрудников, отсутствием текучести кадров и сохранением покупателей.

В статье специалистов Университета Кренфилда [5] в качестве инструмента перехода к маркетингу взаимоотношений предложено использовать цепочку управления взаимоотношениями (рис. 2). Эта цепочка показывает различные этапы предпринимательского процесса, как и цепочка создания ценности М. Портера. Цепочка управления взаимоотношениями, по замыслу авторов статьи, должна показывать, как отношения с покупателями приносят дополнительную ценность в приобретаемый покупателем товар.



Рис. 2. Модель цепочки управления взаимоотношениями между субъектами рынка, разработанная в Университете Кренфилда (Великобритания)

Выделены следующие основные виды деятельности, входящие в цепочку управления взаимоотношениями:

- разработка плана создания ценности;
- сегментация, выбор целевого рынка и позиционирование;
- рабочие процессы и системы поставки;
- достижение удовлетворенности;
- обратная связь с покупателем и контроллинг.

Достоинством предложенной схемы является попытка определить конкретные виды деятельности, отличающие маркетинг взаимоотношений от традиционного маркетинга, и связать в единую систему управление внутренними и внешними рынками. Однако нельзя не отметить и некоторые недостатки этой модели.

Во-первых, взаимоотношения с покупателями понимаются весьма односторонне, лишь как еще одна дополнительная услуга. Поэтому при анализе рынка основное внимание уделяется тому, какое значение придают покупатели сервису в целом и его отдельным компонентам. «Взаимость» отношений с покупателями суживается до проведения не эпизодических, а регулярных опросов и фокус-групп. Неравноправие сторон во взаимоотношениях, свойственное традиционному маркетингу, остается и в этой схеме.

Во-вторых, индивидуализация предложения проявляется лишь в том, что вводится еще одна переменная сегментирования: предпочтения покупателя относительно дополнительных услуг. Принцип деления рынка на сегменты остается; коммуникации с покупателем организуются в рамках маркетинга по базам данных, что не позволяет говорить об индивидуальном маркетинге – адаптации продукта и коммуникаций под нужды отдельного покупателя.

В-третьих, маркетинговая деятельность по отношению к поставщикам упоминается только в виде создания стратегических альянсов или партнерств с ними ради поставки большей ценности покупателям. Таким образом, и здесь не раскрыты подходы, позволяющие добиться взаимного доверия и взаимных обязательств в отношениях с поставщиками.

На рис. 3 автором предложена цепочка управления взаимоотношениями, которая позволяет преодолеть эти недостатки. Деятельность по формированию взаимоотношений разбивается на три направления: взаимодействие с сотрудниками, покупателями и поставщиками, - которые объединяются для проектирования и реализации гибких рабочих процессов, поставляющих покупателям адаптированные товары и услуги.

В схеме подчеркивается, что для создания отношений с партнерами важна взаимность обещаний и действий: для каждого партнера оцениваются возможности адаптации под его нужды, а также объявляются потребности в адаптации с его стороны.



Рис. 3. Взаимосвязь цепочек управления взаимоотношениями фирмы

Например, по отношению к сотрудникам, с одной стороны, выявляются возможности адаптации содержания и условий работы, оплаты труда и социального пакета, а с другой стороны, выдвигаются требования к изучению и отличному выполнению новых рабочих процессов по гибкому обслуживанию приоритетных покупателей.

Кроме того, отмечается, что нарастание индивидуализации приоритетных взаимоотношений должно быть постепенным. Во-первых, это позволяет постепенно изменять организационную культуру предприятия, накапливать опыт и ресурсы.

Во-вторых, такой подход благоприятен для достижения удовлетворенности покупателя от каждой покупки. Покупатель оценивает свою удовлетворенность, сопоставляя ожидания и ощущения от потребления товара или услуги. Ожидания во многом основываются на предыдущем опыте потребления и при благоприятном опыте имеют тенденцию к возрастанию. Таким образом, чтобы постоянно достигать положительной разницы между ожиданиями и реальным потреблением, необходимо постепенное повышение качества взаимоотношений между покупателем и поставщиком. Меры по индивидуализации взаимоотношений должны применяться только к приоритетным клиентам, вложения в которых принесут наибольшую отдачу сейчас или в будущем.

Проблемы внедрения маркетинга взаимоотношений

Индивидуализированное взаимодействие с партнерами включает двусторонний поток информации, управление которым требует продуманного стратегического подхода. Большинство компаний накопили значительный объем информации о покупателях, других субъектах маркетинговой системы и внешней среде бизнеса. Методы маркетинговых исследований хорошо разработаны и распространены. Однако используемые методы обработки полученных данных подразумевают усреднение показателей для объединения покупателей в крупные сегменты, что не способствует индивидуализации взаимоотношений. Кроме того, насущна проблема интеграции данных, накапливающихся в разных подразделениях фирмы при разнообразных контактах с партнерами, а также поступающих извне.

В настоящее время на рынок активно продвигается программное обеспечение класса CRM (customer relationship management, управление взаимоотношениями с покупателями), призванное решить проблему интеграции данных, поступающих из отделов сбыта, маркетинга и сервиса. Однако зачастую эффективность внедрения программ CRM остается ниже желаемой. Это связано с тем, что подобное программное обеспечение позволяет решить лишь одну из целого спектра проблем, связанных с внедрением концепции маркетинга взаимоотношений на предприятии (рис. 4).



Рис. 4. Причинно-следственная диаграмма проблем внедрения маркетинга взаимоотношений

Проблематика внедрения маркетинга взаимоотношений на микроуровне проанализирована на рис. 4 с помощью диаграммы Ишикавы («рыбья кость») – одного из наиболее известных инструментов причинно-следственного анализа, полезных, в частности, при выявлении факторов, влияющих на стратегию и цели предприятия. Ишикава предложил составление диаграмм по следующему алгоритму: выделение следствия, затем выявление главных категорий причин этого следствия и, наконец, определение причин внутри категорий, влияющих на следствие.

Проблемы, возникающие при внедрении концепции и стратегии маркетинга взаимоотношений, разделены на два класса: эндогенные и экзогенные. С одной стороны, предприятие должно соответствующим образом изменить свои стратегии, культуру и структуру, чтобы осуществлять маркетинговую деятельность на новых принципах. С другой стороны, имеются и внешние препятствия внедрению маркетинга взаимоотношений:

- законодательные ограничения (например, обязательность проведения тендеров при распределении работ по государственным заказам);
- недостаток стремления партнеров к долгосрочным взаимоотношениям (например, в связи с преобладанием мотива поиска разнообразия или краткосрочным характером потребностей);
- отсутствие партнеров, ключевые компетенции которых усиливали бы стратегическую позицию анализируемого предприятия.

Применительно к условиям российского предпринимательства особо подчеркнем следующие экзогенные факторы, объясняющие то, что, несмотря на большой интерес к маркетингу взаимоотношений со стороны научного сообщества, на практике эта концепция пока находит применение далеко не во всех отраслях:

1. Турбулентность внешней среды бизнеса, сопровождаемую широкими **возможностями диверсификации** компаний. Запас финансовой устойчивости многих российских компаний не очень высок, в связи с чем фирмы часто терпят поражение на рынке и вынужденно меняют свой профиль. Одновременно неразвитость многих российских рынков позволяет новым фирмам преодолевать низкие барьеры для доступа к ним. Предвидя возможную смену сфер деятельности, фирмы не стремятся инвестировать в развитие долгосрочных взаимоотношений с клиентами.

2. Низкую или недостаточную концентрацию фирм на определенной территории, по-прежнему характерную для многих российских рынков. Особенно ярко эта характеристика проявляется на рынке услуг, где потребитель, проживающий далеко от центральных районов города, не имеет больших возможностей выбора среди конкурентных предложений услуг общественного питания, бытового обслуживания, туризма, розничной торговли продуктами питания и др. Такое положение не стимулирует фирмы к внедрению методов маркетинга взаимоотношений.

3. Неполное использование российскими компаниями **прочих возможностей привлечения и удержания покупателей**, не связанных с управлением взаимодействием с каждым из них. В частности, среди конкурентных преимуществ, значимых в глазах российских покупателей, можно назвать работу фирмы в выходные дни или поздние часы, широкую представленность различных моделей товаров в ассортименте, компетентность и доброжелательность персонала.

4. Низкую покупательную способность значительной доли российских покупателей, следствием которой является преимущественное использование сбытовой концепции управления предприятием. Недостаточная покупательная способность не стимулирует компании к изучению индивидуальных особенностей и потребностей покупателей.

Среди причин эндогенного характера, вызывающих недостаточное развитие маркетинга взаимоотношений на российском рынке, выделим следующие:

1. Отсутствие ориентации корпоративной культуры большого количества российских предприятий на поддержание длительных взаимоотношений с клиентами, характеризующихся доверием и взаимными обязательствами.

2. Недостаток инвестиционных ресурсов у российских компаний на технологическую поддержку маркетинга взаимоотношений. Эта маркетинговая концепция получила развитие после значительного технологического прогресса в области издательской деятельности, телекоммуникаций и управления базами данных. Однако приобретение как собственно этих технологий, так и компетентность по управлению ими по-прежнему дороги для многих российских предприятий.

3. Недостаточность знаний среди российских предпринимателей в вопросах стратегии и тактики маркетинга взаимоотношений.

Вообще, внутренние проблемы перехода от маркетинга сделок к маркетингу взаимоотношений можно разделить на три категории: связанные с преобразованием хозяйственных процессов, связанные со знаниями, навыками и отношениями персонала и связанные со знаниями и отношениями высшего руководства. Взаимосвязь руководства и персонала в организации взаимодействия с партнерами показана на рис. 5.

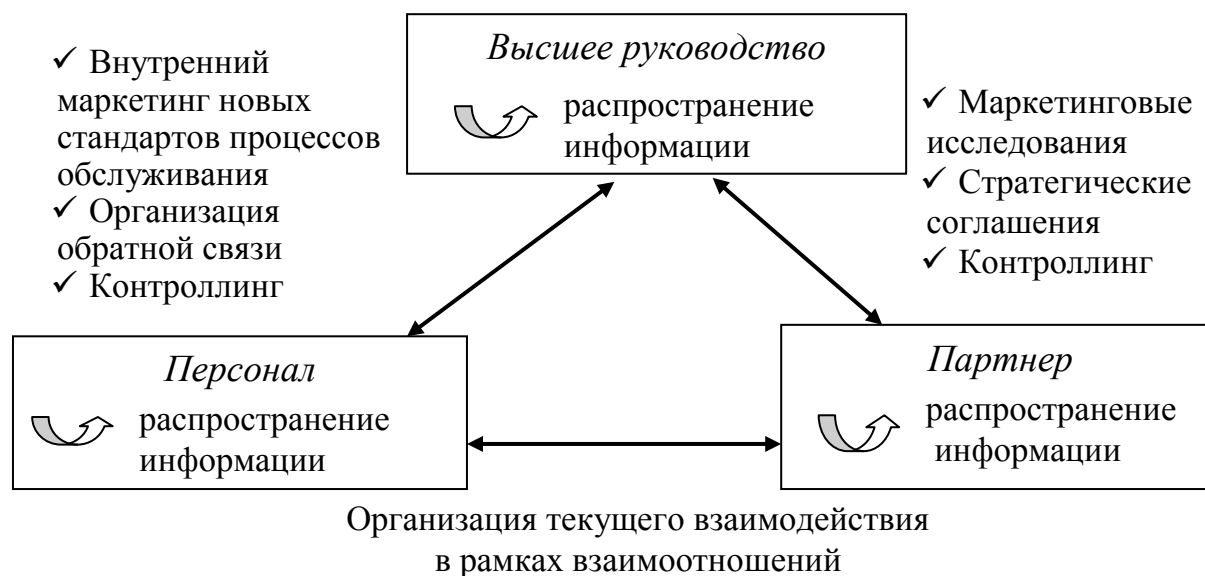


Рис. 5. Организация взаимодействия внутри и вне фирмы в рамках маркетинга взаимоотношений

На рис. 5 показано, что на уровне руководства фирмы в результате маркетинговых исследований выявляются потребности партнеров, которые сопоставляются с возможностями и ресурсами фирмы, что находит отражение в стратегических планах сотрудничества. На этой основе планируются хозяйственные процессы по обслуживанию партнера, которые доводятся до сведения всех операторов процессов методами внутреннего маркетинга.

Маркетинговая компетентность в решении проблем внедрения маркетинговой компетентности

Таким образом, практическая реализация маркетинга взаимоотношений во многом зависит от точности взаимной интерпретации потребностей и возможностей партнеров. На основе интерпретации пожеланий заказчика руководство фирмы строит стратегические планы; на основе интерпретации идей руководства и реакции заказчика обслуживающий персонал формирует свое поведение в процессе работы над заказом. Исключительную важность имеет также распространение информации между и внутри иерархическими уровнями как о внутренней, так и о внешней среде.

На основе этой информации формируется *маркетинговая компетентность* – накопленные индивидом или организацией маркетинговые знания, успешно применяемые для выработки новых знаний, методов и технологий и проявляющиеся как в практической деятельности, так и в коммуникациях. Маркетинговая компетентность представляется *критически важным фактором успеха маркетинга взаимоотношений*, характеризующим как способность к генерации и использованию знаний, так и коммуникативность индивида или организации.

Маркетинговая компетентность и знания, на которых она базируется, являются активом особого рода. Главная особенность этих понятий заключается в том, что их, в отличие от материальных ресурсов, можно использовать совместно и одновременно, при использовании и обмене они не изнашиваются, а наоборот, имеют тенденцию к возрастанию. Ориентация на концепцию маркетинга взаимоотношений дает широкие возможности возрастания маркетинговой компетентности.

Компетентность нецелесообразно приравнивать к знанию. Она характеризует способности решать проблемы, возникающие в реальной ситуации, с использованием знаний, жизненного опыта, ценностей и наклонностей. Компетентность является точкой пересечения задачи или ситуации со способностями человека, т.е. она формируется и проявляется только в благоприятных условиях [4]. Она не может быть создана только путем обучения. Компетентность каждого сотрудника не является его стабильным преимуществом, так как о ней можно судить только при решении им соответствующих практических задач.

В современных условиях одного эффективного применения знаний недостаточно для достижения устойчивого конкурентного преимущества. Поэтому в понятие компетентности кроме способности *использования знаний* следует вкладывать еще две составляющие: способность *генерирования новых знаний* и способность *передачи* этих *новых знаний* окружающим или, иными словами, продвижения своих идей.

Компетентность – это накопленные индивидом, коллективом или организацией знания, успешно применяемые для выработки новых знаний, методов и технологий и проявляющиеся как в практической деятельности, так и в коммуникациях.

Компании конкурируют не столько на основе имеющейся в их распоряжении информации, поскольку информация в настоящее время распространяется в обществе исключительно быстро, сколько на основе формируемой на основе информации компетентности.

Маркетинговая компетентность может рассматриваться как на индивидуальном, так и на коллективном уровнях.

Маркетинговая компетентность фирмы – это знания, использование которых обеспечивает ее долгосрочную конкурентоспособность за счет поиска соответствия между ее возможностями согласования предложения и потребительского спроса. Маркетинговая компетентность включает индивидуальные и коллективные знания, используемые фирмой для решения маркетинговых задач, а также информацию, на основе которой благодаря интеллекту и интуиции сотрудников строятся эти знания.

Важность анализа и целенаправленного формирования маркетинговой компетентности фирмы обусловлено тем, что маркетинговые знания, т.е. знания о рынках, потребностях покупателей и соответствующих им способностях компании, распределены практически по всей компании. Маркетинговые проекты сегодняшнего дня являются сложными, требующими генерации идей, синтеза решений и планов действий на основе анализа информации. Это требует, как правило, совместной работы в группах, обсуждения возможных путей решения проблем, передачи опыта в процессе работы. Вместе с тем, остро ощущаются проблемы как отделения ценной информации от слабо полезной в больших массивах доступной информации, так и формализации и фиксации в информационных системах ценных знаний наиболее компетентных специалистов-маркетологов.

Маркетинговая компетентность фирмы складывается из образования, опыта и навыков каждого сотрудника, используемых во взаимодействии с образованием, опытом и навыками других сотрудников, т.е. коллективная компетентность складывается из *лучших, лидирующих* индивидуальных компетентностей, проявляющихся во взаимодействии между сотрудниками предприятия.

Любая фирма обладает маркетинговой компетентностью, однако степень ее развития и эффективности может иметь значительные различия. Маркетинговая компетентность формируется постепенно в результате целенаправленного отбора и накопления информации и проявляется в совершенствовании как самой маркетинговой деятельности, так и структуры маркетинговых служб.

Место маркетинговой компетентности среди прочих нематериальных активов фирмы показано на рис. 6, на котором в качестве признака классификации составляющих компетентности выбран вид носителя компетентности. Отметим, что на рисунке выделены индивидуальные знания сотрудников, применяемые ими на рабочем месте, в виде:

- изученных ими образовательных программ;
- опыта разрешения ими проблем и ситуаций;
- неопределенных, неявных предположений и предчувствий;
- коллективное знание в виде отработанных моделей взаимодействия между сотрудниками при выполнении ими рабочих процессов.

Для формирования маркетинговой компетентности не меньшую роль играет и коллективное знание, развивающееся в рамках долгосрочных рыночных взаимоотношений с поставщиками, посредниками, покупателями, конкурентами, банками, другими предприятиями рыночной инфраструктуры.

Носителями этого коллективного знания являются не только сотрудники отдела маркетинга, но и маркетологи по совместительству. *Маркетологи по совместительству* – работники, которые не относятся к отделу маркетинга, но чьи действия влияют на восприятие фирмы, ее товаров и услуг покупателем. На рис. 6 эта составляющая маркетинговой компетентности показана как долгосрочные взаимоотношения с субъектами маркетинговой системы.

Формализованную, или кодифицированную, часть маркетинговой компетентности составляют торговые марки и соответствующие бренд-буки, *базы данных*, содержащие информацию о покупателях, посредниках, поставщиках и конкурентах, и *программное обеспечение*, предназначенное для решения маркетинговых задач: сбора и оценки необходимой информации, обоснования и принятия оптимальных управленческих решений, координирующего воздействия на различные стороны деятельности фирмы.

Все составляющие маркетинговой компетентности теснейшим образом *взаимосвязаны* (рис. 7). Взаимодействие индивидуальных знаний и навыков маркетологов определяет их коллективное знание, которое, в свою очередь, влияет на модели поведения прочих сотрудников фирмы и модели выстраивания рыночных взаимоотношений. Маркетинговое программное обеспечение поддерживает рабочие процессы сотрудников отдела маркетинга, а также рыночные взаимоотношения. Опыт развития взаимоотношений на рынке отражается в базах данных, которые, в случае их автоматизации, управляются соответствующим программным обеспечением.

На рис. 7 обозначены и обратные связи в системе маркетинговой компетентности. Индивидуальное знание каждого сотрудника обогащается благодаря обмену опытом с коллегами, а также благодаря изучению информации, аккумулированной в базах данных. Таким же образом отдел маркетинга учитывает в своих решениях и действиях сигналы рынка, передаваемые «маркетологами по совместительству», и пожелания и предпочтения покупателей / партнеров.



Рис. 6. Место маркетинговой компетентности в ряду нематериальных активов фирмы

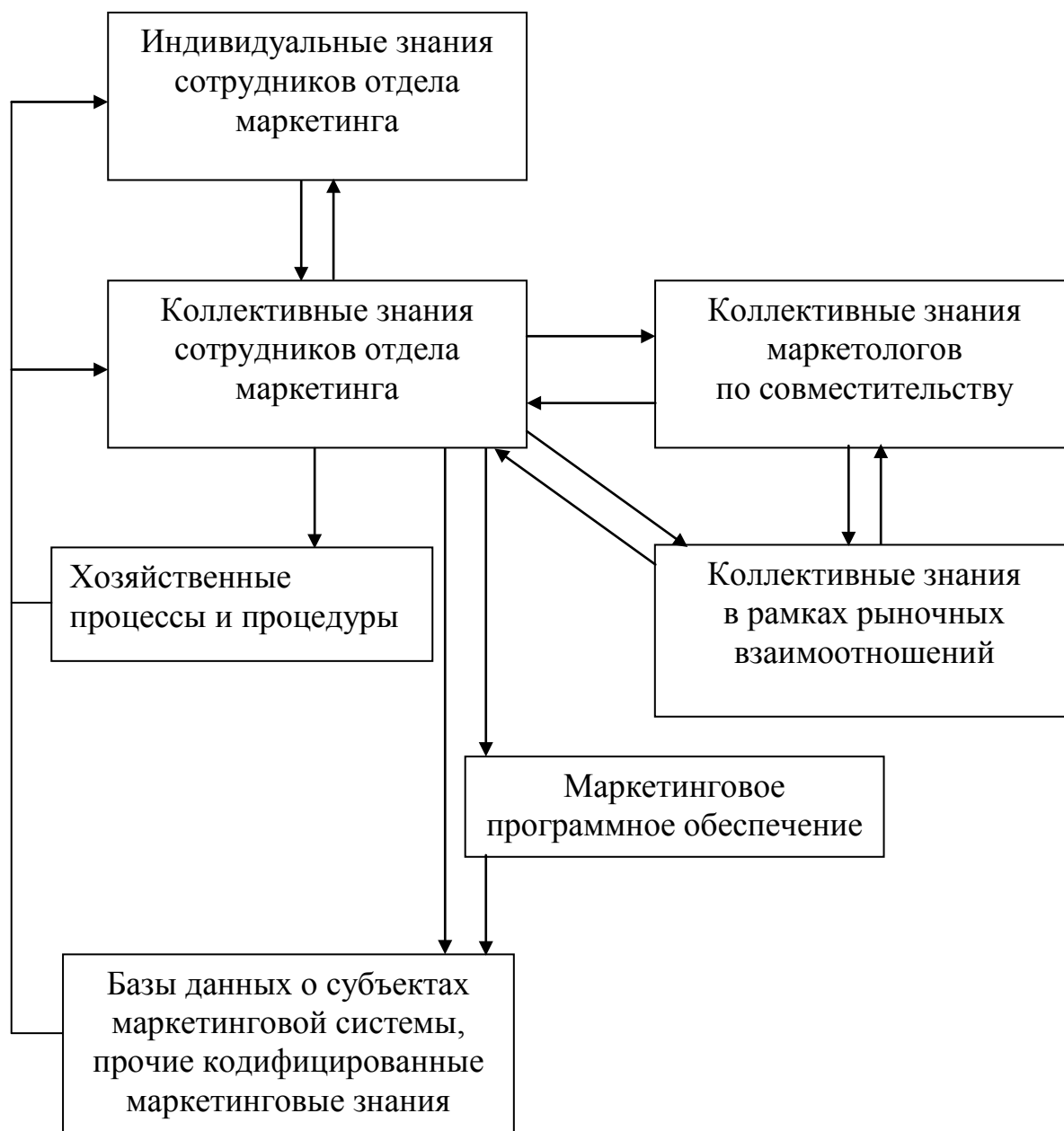


Рис. 7. Взаимообусловленность компонентов маркетинговой компетентности

Заключение

Внедрение концепции маркетинга взаимоотношений требует существенных преобразований в стратегической ориентации, хозяйственных процессах, маркетинговом инструментарии, организационной структуре и корпоративной культуре фирмы. Эти преобразования возможны только при условии существенной переориентации и нарастании маркетинговой компетентности фирмы. В свою очередь, развитие взаимоотношений с покупателями и другими рыночными партнерами значительно обогатит маркетинговую компетентность фирмы.

Список литературы:

1. Багоцци Р. Маркетинг как обмен // Классика маркетинга. Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг. СПб.: Питер, 2001.
2. Соловьева Ю.Н. Теория и методология обеспечения маркетинговой компетентности в системе управления стратегического альянса: монография. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006.
3. Соловьева Ю.Н. Управление маркетинговой компетентностью: учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008.
4. Экк К.Д. Знание как новая парадигма управления // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 2.
5. Clark M., Peck H., Christopher M., Payne A. Vom funktionsorientierten Marketing zur prozessorientierten Relationship Management Kette // Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung. München: Verlag Franz Vahlen, 2003. S. 27-44.

References:

1. Bagozzi R. *Marketing kak obmen* [Marketing as an exchange]. *Klassika marketinga. Sbornik rabot, okazavshih naibol'shee vlijanie na marketing*. St. Petersburg, Piter Publ., 2001.
2. Solovyova Y.N. *Teorija i metodologija obespechenija marketingovoj kompetentnosti v sisteme upravlenija strategicheskogo al'jansa: monografija* [Theory and methodology of providing marketing competence in the management of the strategic alliance: monograph]. St. Petersburg, StPSUEF Publ, 2006.
3. Solovyova Y.N. *Upravlenie marketingovoj kompetentnost'ju: uchebnoe posobie* [Management of marketing competence: a tutorial]. St. Petersburg.: StPSUEF Publ, 2008.
4. Eck C.D. *Znanie kak novaja paradigma upravlenija* [Knowledge management as a new paradigm]. *Problemy teorii i praktiki upravlenija*, 1998, no. 2.
5. Clark M., Peck H., Christopher M., Payne A. Vom funktionsorientierten Marketing zur prozessorientierten Relationship Management Kette. Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung. München, Verlag Franz Vahlen, 2003. 27-44p.