

СОДЕРЖАНИЕ**А. Хабибуллина**

Оценка процесса обслуживания клиентов в автомобильном сервисном центре 2

В. Бондаренко, Е. Семерникова

Актуализация маркетинга партнерских отношений в секторе оказания банковских услуг 10

Г. Курчиева

Бенчмаркинг как инструмент продвижения инноваций в сфере обслуживания коммерческих банков 18

О. Мокриенко

Сокращение количества брендов как возможность повышения эффективности портфеля брендов международной компании 24

Е. Шуваева

Факторы, влияющие на вовлеченность волонтеров в деятельность благотворительных организаций 28

*Пресс-релиз***Кадровый Центр «ЮНИТИ»**

Прогноз погоды: на кадровом рынке ожидается резкое потепление 34

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Галицкий Ефим Борисович, к. э. н., ведущий специалист Фонда «Общественное мнение», доцент кафедры «Маркетинг» факультета «Менеджмент» ГУ Высшая школа экономики;

Гвозденко Александра Николаевна, к. э. н., вице-президент – директор по развитию НПФ «Социальное развитие»;

Калужский Михаил Леонидович, к. ф. н., директор РОФ «Фонд региональной стратегии развития»;

Никишкин Валерий Викторович, д. э. н., профессор, декан факультета маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова;

Панкрухин Александр Павлович, д. э. н., профессор РАНХиГС при Президенте РФ;

Парамонова Татьяна Николаевна, д. э. н., профессор, зав. кафедрой «Технологии и управление продажами» РЭА им. Г.В. Плеханова;

Платонова Наталья Алексеевна, д. э. н., профессор, проректор по научно-исследовательской работе МГУ Сервиса;

Шевченко Дмитрий Анатольевич, д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы, начальник Управления маркетинга и рекламы РГГУ.

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:
ООО «Агентство BCI Marketing»

РЕДАКЦИЯ:
Сурен Григорян (гл. редактор)
Татьяна Чудина (зам. гл. ред.)
Валерия Михалюк
Михаил Краевский

КОРРЕКТОР:
Эдит Соломахина

АДРЕС РЕДАКЦИИ:
105275, Москва,
просп. Буденного, д. 39, корп. 3
Тел./факс редакции:
(495) 365 0255
E-mail: suren@bci-marketing.ru
http://www.bci-marketing.ru

Издание зарегистрировано
в Гос. Комитете РФ по печати.
Свидетельство о регистрации
№ 016349 от 11.07.1997 г.
Перерегистрировано
в Министерстве РФ по делам печати,
телерадиовещания и средств массовой
коммуникации.
Свидетельство о регистрации
ПИ № 77-11651 от 21.01.2002 г.

Издается с января 1997 г.
Выходит ежемесячно.

Тираж 900 экз.

Отпечатано в типографии
«АМА-Пресс» (г. Москва)

Распространяется по подписке.
Подписные индексы:
48668 — каталог «Роспечать»

Подписка через подписные агентства
«Урал-Пресс» — www.ural-press.ru
«МК-Периодика» — www.periodicals.ru
«Агентство «ГАЛ»

Подписка в странах СНГ
по каталогу «Роспечать»

Подписка через редакцию: выслать
заявку произвольной формы
с указанием номеров требуемого
издания и с контактной информацией.

Материалы для публикации
принимаются
только в электронном виде.
Перепечатка материалов
только с разрешения редакции.

ОЦЕНКА ПРОЦЕССА ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В АВТОМОБИЛЬНОМ СЕРВИСНОМ ЦЕНТРЕ

В статье рассмотрена оценка процесса обслуживания клиентов сервисной компании. Выделены преимущества и недостатки основных методов оценки процесса сервисного обслуживания. Предложена методология оценки процесса обслуживания клиентов в автомобильном сервисном центре. Представлены результаты исследования качества процесса обслуживания клиентов автомобильного сервисного центра.

Ключевые слова: процесс обслуживания клиентов; автомобильный сервисный центр; методы оценки обслуживания клиентов; качество сервисного обслуживания.

The Evaluation of Customer Service at an Automobile Service Center

The article deals with the evaluation of the process of customer service at a service company. Advantages and disadvantages of the basic methods of the evaluation of customer service are considered. The methodology of the evaluation of customer service at an automobile service center is offered. The results of the research of the customer service quality at the automobile service center are presented.

Keywords: a process of customer service; an automobile service center; methods of the evaluation of the customer service; customer service quality.



Хабидуллина Алсу Ринатовна,

аспирант кафедры «Экономика и менеджмент», Ульяновский государственный технический университет
khabibullina.alsu@yandex.ru

Khabibullina Alsu R.,

the post-graduate student of the department of «Economics and Management», Ulyanovsk State Technical University

В 2012 году российский автомобильный рынок продемонстрировал снижение темпов роста. В 2012 году рынок легковых автомобилей показал 10%-й рост в количественном выражении относительно прошлого года, тогда как в 2011 году рост рынка составлял 40%¹.

Сегодня тренд падения продаж новых автомобилей усиливается. По данным комитета автопроизводителей Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ) за первое полугодие 2013 года в стране было продано на 6%

меньше автомобилей в сравнении с показателем прошлого года².

В условиях высокого темпа роста автомобильного рынка в 2010 и 2011 годах основную долю в структуре прибыли дилерского центра занимали продажи новых автомобилей. В настоящее время дилерские центры осознают значительный вклад сервисного обслуживания в общем объеме прибыли. Для автомобильных дилерских центров перспективным является вопрос переоценки источников

прибыли. Вклад сервисного центра в структуре прибыли отдельных автомобильных дилерских центров достигает 65%.

В среднем клиент приобретает автомобиль раз в три года, сервисный центр посещает раз в восемь месяцев. Следовательно, на одно посещение автосалона приходится четыре визита в сервисный центр. Взаимодействие клиента с автомобильным сервисным центром определяет его отношение как к дилерскому центру, так и к автомобильному бренду, представляемому

¹ Рут С. Автомобильный рынок России в 2012 году: результаты и перспективы 22.01.2013 // <http://www.pwc.ru/ru/automotive/publications/automotive-2013.jhtml>.

² Баринов Д. Российский авторынок: снова вниз 08.07.2013 // http://www.klaxon.ru/news/news.php?ELEMENT_ID=12389.

данным дилером. Опыт обращения в автомобильный сервисный центр формирует предпочтения клиентов относительно приобретения последующего автомобиля и становится решающим при выборе бренда следующего автомобиля. Сегодня средний уровень доходов людей растет, следовательно, возрастает количество ожиданий клиентов, и требования к уровню сервиса усложняются.

Кроме того, для автопроизводителей вопрос сервисного обслуживания является приоритетным во взаимодействии с дилерами и находит отражение в стратегии развития бренда в целом. Так, например, компания *Jaguar Land Rover* проводит исследование качества обслу-

живания клиентов дилерских центров. Данное исследование проводится ежеквартально в рамках «Стратегии ускорения», анонсированной в 2011 году и включающей в себя три основных направления: «Отличные Продукты», «Отличный Сервис» и «Отличный Персонал». Компания «Тойота Мотор» ежегодно реализует мероприятие «Голос клиента», подводя итоги исследования удовлетворенности клиентов дилерских центров. Для обеспечения превосходного качества обслуживания компанией *BMW Group* Россия также проводится ежеквартальное исследование удовлетворенности клиентов. Компания *BMW Group* Россия публикует результаты данного исследования

на сайтах дилерских центров в формате рейтинга «5 Звезд».

Качество процесса сервисного обслуживания становится важным условием работы автомобильного дилерского центра, определяющим его развитие в долгосрочной перспективе.

В связи с этим вопрос оценки процесса сервисного обслуживания клиентов в автомобильном дилерском центре приобретает практическую значимость и определяет необходимость разработки методологии данного процесса.

Существует множество методов оценки процесса обслуживания клиентов. В *таблице 1* отражена информация по основным методам.

Таблица 1

Основные методы оценки процесса обслуживания клиентов сервисной компании

Метод	Характеристика	Преимущества	Ограничения
1	2	3	4
Метод потребительского сценария	Потребители описывают процесс обслуживания, который документируется в форме протокола. Затем потребителей просят дать оценку процессу обслуживания и высказать рекомендации по его совершенствованию	Возможность выявить сильные и слабые аспекты процесса обслуживания. Возможность разработки нового сценария обслуживания. Возможность проверки практической и эффективности отдельных этапов процесса обслуживания	Невидимая часть процесса обслуживания остается вне описания клиентами, оценивается только видимая часть
Метод реинжиниринга	Анализ и оптимизация сложившейся практики обслуживания с целью повышения эффективности функционирования фирмы посредством маркетинга	Возможность охватить другие отделы фирмы, а не только те, которые имеют непосредственное отношение к маркетингу и обслуживанию клиентов	Возникают трудности обучить персонал всех структурных подразделений фирмы маркетинговым технологиям
Метод точек соприкосновения	Анализ тех моментов, когда потребитель контактирует с персоналом фирмы в процессе потребления услуги	Возможность моделировать качество процесса обслуживания. Для каждой из точек соприкосновения можно разработать свой набор приоритетных критериев качества обслуживания	В некоторые точки соприкосновения вовлечены не только маркетинговые, но и производственные процессы, а значит, и ответственные лица из различных структурных подразделений фирмы
Метод диаграммного проектирования	Создание диаграммы процесса взаимодействия покупателя и продавца	Возможность визуального представления всего процесса производства и оказания услуг, а также всех последовательных задач, непосредственно связанных с этим процессом	Чрезмерный акцент на невидимую часть процесса производства услуги

Таблица 1 (Окончание)

1	2	3	4
Метод критических случаев	Сбор сотен описаний эпизодов («критических случаев») эффективных и неэффективных трудовых действий, которые реально наблюдали в своей трудовой деятельности опытные специалисты, руководители и другие работники	Возможность анализа наблюдаемого и поддающегося измерению рабочего поведения	Требует много времени и сил, а также его пренебрежение средним уровнем трудовой эффективности. Качественные результаты, трудно поддающиеся трансформации в количественные оценки
Метод SERQUAL	Оценка качества сервиса в потребительском секторе (B2C), если есть необходимость оценить ожидания потребителей и различия в восприятии основных составляющих процесса оказания сервиса	Стандартизированная анкета. Наглядный результат в виде индекса	Использование разностей между ожиданиями и восприятием для оценки
Метод SERVPERF	Оценка качества сервиса (B2C) по определенным параметрам, если нет необходимости оценить ожидания потребителей	Простая анкета. Наглядный результат в виде индекса. Наиболее очевидный и простой способ измерения качества сервиса — его восприятие	Существование эмпирических доказательств отсутствия взаимосвязи между оценкой качества сервиса и удовлетворенностью потребителя, в основном в B2B секторе, вследствие использования инструментария SERQUAL
Метод Кано	Выявление влияния различных параметров сервиса на удовлетворенность потребителя	Высокая степень информативности результатов. Выявление потребностей клиентов для разработки новых продуктов.	Требует тщательной проработки вопросов анкеты и подготовки интервьюеров
Метод оценки «Тайный покупатель»/ «Тайный звонок»	Оценка качества обслуживания в реальных условиях подготовленным аудитором, выступающим в роли «тайного покупателя»	Возможность выявления слабых и сильных сторон в работе с клиентами, оценка соблюдения персоналом стандартов, оценка уровня работы на фоне конкурентов	Затраты на привлечение аудиторов для роли «тайного покупателя», тщательная подготовка сценария. Крайне необходима объективная работа аудитора

Для оценки процесса обслуживания в автомобильных сервисных центрах наиболее подходящими являются метод диаграммного проектирования, метод точек соприкосновения и метод «тайный покупатель».

Данные методы позволяют представить процесс обслуживания клиентов, выделив ключевые процессы и точки взаимодействия с персоналом. Это дает возможность оценить эффективность бизнес-процессов, получить информацию относительно слабых и сильных сторон в обслуживании согласно стандартам компании, а также оце-

нить уровень соответствия работы ожиданиям клиентов.

Следует отметить, что метод «тайный покупатель» активно используется компаниями-дистрибьюторами для оценки выполнения стандартов дилерами на автомобильном рынке. Результаты подобных исследований влияют на получение дилерами бонусных вознаграждений от дистрибьюторов. Это еще раз подчеркивает значимость вопроса качества обслуживания клиентов в дилерском центре.

Сегодня метод «тайный покупатель» подробно рассмотрен в литературе по маркетингу и активно применяется для оценки

качества обслуживания клиентов многими компаниями, в том числе и в автобизнесе. На наш взгляд, в литературе незаслуженно мало информации о применении метода диаграммного проектирования и метода точек соприкосновения. Поэтому обратим внимание на возможность применения выделенных методов относительно оценки качества обслуживания в автомобильном сервисном центре.

Используя метод диаграммного проектирования и метод точек соприкосновения, проанализируем процесс обслуживания клиентов в автомобильном сервисном центре.

МЕТОД ДИАГРАММНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОЦЕССА ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В АВТОМОБИЛЬНОМ СЕРВИСНОМ ЦЕНТРЕ

В автомобильном сервисном центре процесс обслуживания клиентов представляет собой поэтапное взаимодействие, направленное на удовлетворение потребности клиента в решении проблемы с автомобилем (устранение поломки, прохождение планового технического обслуживания, установка дополнительного оборудования, диагностика и т. д.). На рисунке 1 представлена диаграмма процесса взаимодействия клиента и автомобильного сервисного центра.

Процесс сервисного обслуживания автомобиля в дилерском

центре состоит из следующих основных этапов:

1. Запись на сервис.
2. Подготовка к приему автомобиля.
3. Приемка автомобиля.
4. Выполнение ремонтных работ/обслуживания.
5. Контроль выполненных работ/ подготовка к выдаче автомобиля клиенту.
6. Выдача автомобиля и оплата выполненных работ.
7. Контакт после обслуживания.

На этапе записи клиента на сервис происходит согласование с клиентом удобного для него времени посещения в соответствии с возможностями сервисного центра. Желаемый результат четкой реализации данного этапа является оптимальная загрузка сервисной станции.

Подготовка к визиту клиента включает подготовку предварительно необходимых документов, ознакомление с историей взаимодействия с клиентом, понимание, по каким причинам были прежние обращения. Также на данном этапе необходимо осуществлять напоминание клиенту о запланированном визите в сервисный центр. Приемка автомобиля является ключевым процессом взаимодействия с клиентом. Совместный осмотр позволяет выявить потребности клиента, продемонстрировать неисправности, вовлечь клиента в решение проблемы.

На данном этапе определяется необходимость заказа запасных частей.

Выполнение ремонтных работ относится к проведению работ

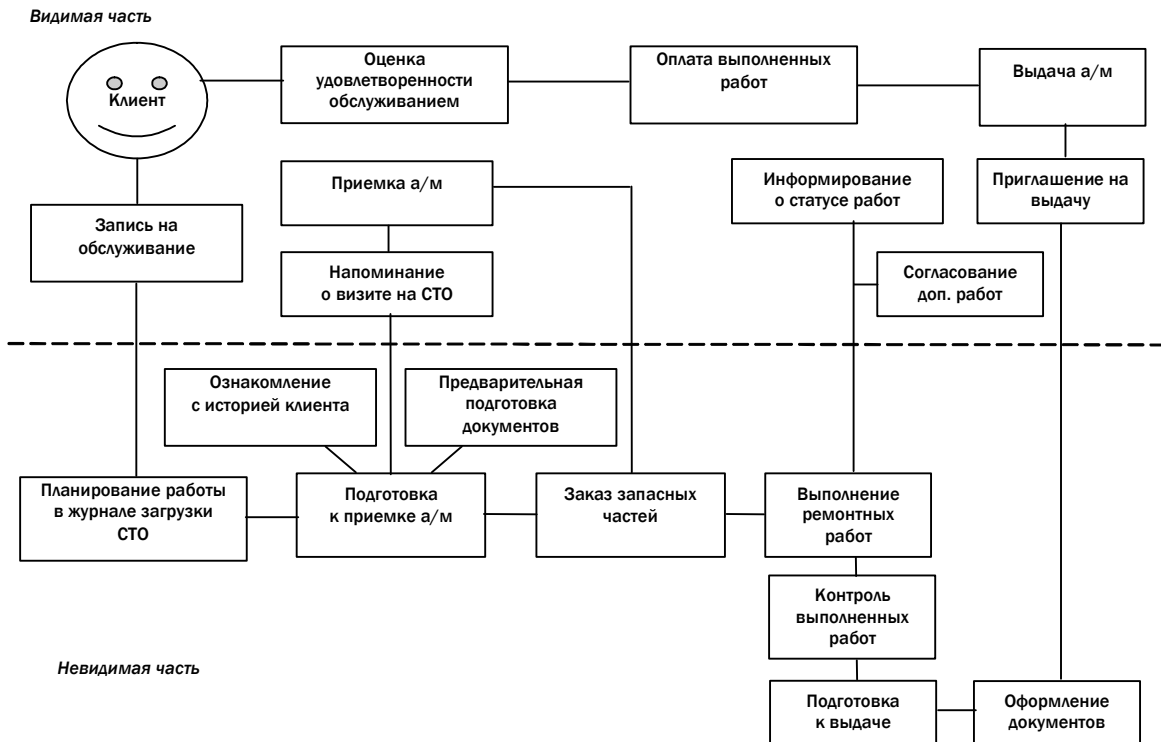


Рис. 1. Диаграмма процесса взаимодействия клиента и автомобильного сервисного центра

по устранению выявленных проблем и неисправностей в механическом цехе. Желаемый результат — устранение проблем с первого раза и отсутствие повторного обращения для окончательного устранения неисправности. Поэтому решающим является контроль качества выполненных работ. Проведение тест-драйва мастером цеха является одной из возможностей проведения данного вида контроля.

Во время выполнения ремонта может возникнуть необходимость проведения дополнительных работ, следовательно, информирование о статусе ремонтных работ и согласование дополнительных работ приобретает значимость во взаимодействии с клиентами.

На этапе выдачи автомобиля после проведенных работ осуществляется передача автомобиля клиенту с разъяснением по выполненным работам и стоимости. Важно передать автомобиль в оговоренное время, исключить длительное ожидание автомобиля клиентом. Что определяет необходимость предварительной оперативной подготовки документов по выполненным работам к приезду клиента.

Заключительный этап видимой части процесса обслуживания клиентов представляет собой процесс оценки клиентом удовлетворенности обращением в сервисный центр. Информация по оценке удовлетворенности клиентов позволяет проанализировать процесс обслуживания

в клиентском восприятии, увидеть проблемные зоны и оперативно инициировать действия в случае допущенных ошибок.

В *таблице 2* отражены критерии оценки процесса обслуживания клиентов, соответствующие рассмотренным выше этапам.

Критерии оценки процесса обслуживания направлены на выявление узких мест в работе сервисного центра. Основной акцент в методе диаграммного проектирования сделан на невидимой части работы сервисного центра. Анализ, построенный на оценке выявленных критериев, рекомендуется проводить руководителю сервисного центра или специалисту, ответственному за контроль качества работы подразделения. Результаты ана-

Таблица 2

Критерии оценки процесса сервисного обслуживания автомобиля в дилерском центре

Этап	Критерий оценки	Описание	Расчет
Запись на сервис	Эффективность записи	Доля предварительно записавшихся клиентов от общего количества обслуженных клиентов	Количество записавшихся клиентов / количество обслуженных клиентов
Подготовка к приему автомобиля	Эффективность подготовки к встрече	Доля предварительно подготовленных заказов-нарядов от общего количества записавшихся на сервис клиентов	Количество предварительно подготовленных заказов-нарядов / Количество записавшихся клиентов
Приемка автомобиля	Эффективность приемки	Доля клиентов, вовлеченных в процесс приемки а/м от общего количества записавшихся на сервис клиентов	Количество проведенных приемок совместно с клиентом / количество обслуженных клиентов
Выполнение ремонтных работ/обслуживания	Эффективность выполнения ремонтных работ	Процент обслуженных клиентов, ремонт автомобиля которых был проведен с первого раза, от общего количества визитов клиентов	Количество ремонтов с первого раза / количество обслуженных клиентов
Контроль выполненных работ/подготовка к выдаче автомобиля клиенту	Эффективность контроля выполненных работ	Доля проведенных тест-драйвов по проверке выполненных работ от общего количества обслуженных клиентов	Количество проведенных тест-драйвов / количество обслуженных клиентов
Выдача автомобиля	Эффективность готовности в согласованное время	Доля клиентов, ремонт автомобилей которых завершен в согласованное время, от общего количества визитов клиентов	Количество клиентов, получивших автомобиль в оговоренное время / количество обслуженных клиентов
Контакт после обслуживания	Эффективность контакта после обслуживания	Число клиентов ответили на звонок по оценке уровня удовлетворенности, от общего количества визитов	Количество клиентов, оценивших уровень удовлетворенности сервисом / количество обслуженных клиентов

лиза позволят оценить эффективность отдельных процессов обслуживания клиентов. Однако же детальная оценка работы персонала с клиентами в видимой части сервисного обслуживания не будет достаточна.

МЕТОД ТОЧЕК СОПРИКОСНОВЕНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОЦЕССА ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕРВИСНОГО ЦЕНТРА

Метод точек соприкосновения позволит описать процесс сервисного обслуживания клиентов с акцентом на взаимодействии с сотрудниками.

«Точка соприкосновения» (*service encounter*) — процесс взаимодействия между персоналом фирмы и потребителями в момент производства и потребления услуги. Именно в точка соприкосновения случаются так называемые «моменты истины», т. е. когда подтверждаются или не подтверждаются ожидания потребителей.

«Момент истины» — контакт компании с потребителем, во время которого у потребителя формируется впечатление о качестве предоставляемых услуг. Термин «момент истины» (*moment of truth, moment of reality*) был впервые использован Ричардом Норманном и введен в широкое обращение Яном Карлсоном. То, каким будет процесс оказания услуги, определяют, с одной стороны, ожидания и поведение потребителей и, с другой стороны, навыки, мотивация обслуживающего персонала и инструментальная

база, находящаяся в распоряжении персонала.

Процесс оценки сервисного обслуживания на основе метода точек соприкосновения включает четыре этапа.

Рассмотрим более подробно каждый этап.

1. Сбор информации об ожиданиях клиента относительно сервисного обслуживания

Ожидания клиентов — это совокупность представлений клиентов о взаимодействии с компанией, основанных на имеющемся опыте обращения, отзывах и рекламной информации.

Базовые ожидания клиентов — это то, без чего невозможно представить процесс оказания сервисной услуги клиентам.

Основные ожидания клиентов — представления о сервисе,

которые вызывают недовольство в случае их отсутствия.

Восхищающие ожидания клиентов — представления, привлекающие клиента в случае их наличия, но не вызывающие недовольства в случае их отсутствия.

На *рисунке 2* показана пирамида ожиданий клиентов автомобильного сервисного центра. Ожидания клиентов относительно обслуживания в сервисном центре разделены на три группы: базовые, основные и восхищающие.

2. Определение ключевых «моментов истины» согласно стандартам взаимодействия с клиентами

«Моменты истины» в процессе сервисного обслуживания клиентов в автомобильном дилерском центре (*рис. 3*).



Рис. 2. Пирамида ожиданий клиентов автомобильного сервисного центра

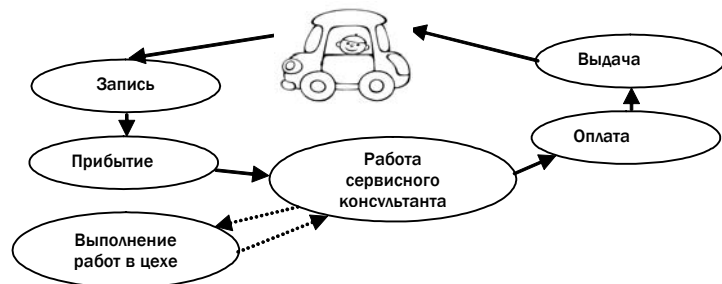


Рис. 3. «Моменты истины» во взаимодействии автомобильного сервисного центра с клиентом

3. Распределение ожиданий клиентов относительно выделенных «моментов истины»

В таблице 3 распределены контактные лица и ожидания клиентов относительно каждого выделенного «момента истины».

4. Оценка важности и уровня реализации «моментов истины»

Для оценки процесса обслуживания клиентов проведено исследование среди клиентов сервисного центра иностранного автомобильного бренда среднего сегмента.

С января по июнь 2013 года ежемесячно проводился телефонный опрос клиентов по оценке выделенных критериев процесса сервисного обслуживания. Выборка – 600 человек.

Клиенты сервисного центра оценивали важность и уровень

реализации «моментов истины». В результате по полученным данным рассчитан показатель качества обслуживания клиентов.

Исходя из проведенного исследования, наиболее значимым критерием является качество выполненных работ, вторым по значимости клиенты определили процесс оплаты, наименее важными, по мнению клиентов, являются процессы записи и прибытия (рис. 4).

Для оценки качества сервисного обслуживания клиентов сервисного центра можно использовать следующую формулу (1):

$$Q = q_1 b_1 + q_2 b_2 + q_3 b_3 + q_4 b_4 + q_5 b_5 + q_6 b_6, \quad (1)$$

где

q_1 – средняя оценка процесса записи,

q_2 – средняя оценка процесса прибытия,

q_3 – средняя оценка работы сервисного консультанта,

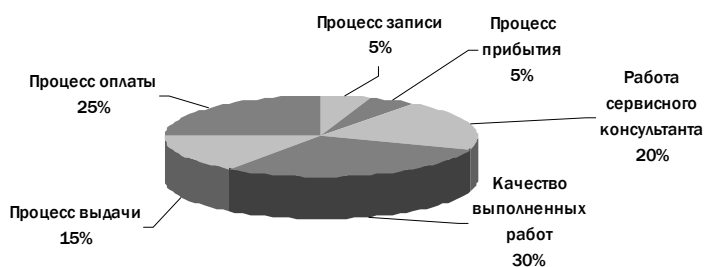


Рис. 4. Распределение «моментов истины» по степени важности для клиентов

Таблица 3

Описание «моментов истины» во взаимодействии автомобильного сервисного центра с клиентами

Момент истины	Контактное лицо	Ожидания клиентов
Процесс записи	администратор сервисного центра	- Удобство записи на сервис - Возможность выполнить в желаемое время, отсутствие очереди
Процесс прибытия	администратор сервисного центра, сервисный консультант	- Удобство географического расположения - Удобство парковки, наличие навигации - Комфорт клиентской зоны - Внешний вид сервисного центра
Работа сервисного консультанта	сервисный консультант	- Доброжелательность - Доверие к сотруднику - Индивидуальный подход - Проявление желания решить проблему - Профессионализм консультации - Выполнение обязательств по согласованию дополнительных работ - Рекомендации на будущее
Выполнение ремонтных работ	сервисный консультант	- Устранение неисправности с первого раза - Выполнение всех согласованных работ - Выполнение обязательств по гарантии - Наличие з/ч
Процесс выдачи	сервисный консультант	- Готовность а/м в оговоренное время - Чистота а/м
Процесс оплаты	сервисный консультант, кассир	- Информирование о предварительной стоимости - Счет соответствует предварительно названной сумме - Разъяснение по работам и счету - Отсутствие очереди на кассе - Предоставление скидки на обслуживание

q_4 – средняя оценка качества выполненных работ,
 q_5 – средняя оценка процесса выдачи а/м,
 q_6 – средняя оценка процесса оплаты,
 b_n – вес критерия.

Рассчитан показатель качества обслуживания в каждом месяце. Результаты за период с января по июнь 2013 года представлены на *рисунке 5*.

Максимальный показатель качества обслуживания (4,7) в январе 2013 года, минимальный же показатель (4,48) в мае. Разрыв показателя качества обслуживания относительно максимально возможной оценки колеблется от 0,3 до 0,52 единиц. В процентном отношении качество обслуживания клиентов в рассматриваемом периоде составляет не менее 90% от максимальной оценки. Данный результат – достаточно высокий показатель работы сервисного центра, оцененной клиентами.

С учетом значимости (веса) критерия результаты мониторинга за 6 месяцев отражены на *рисунке 6*.

Наиболее низкие результаты по значимым для клиентов критериям – качество выполненных работ и процесс оплаты. Также сравнительно низкий результат по оценке процесса прибытия. Высокие показатели по оценке процесса записи и работы сервисного консультанта.

Сегодня для эффективной разработки и реализации процесса обслуживания клиентов

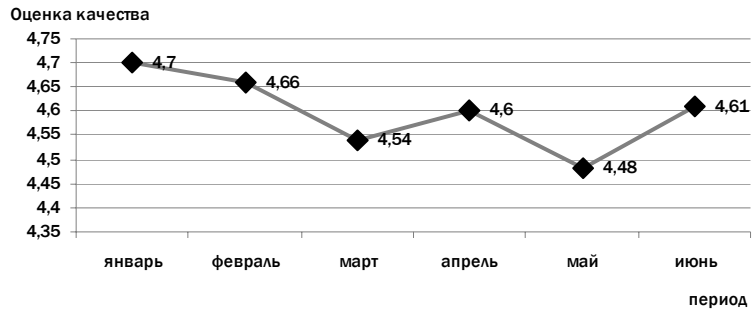


Рис. 5. Оценка качества процесса сервисного обслуживания клиентов с января по июнь 2013 г.

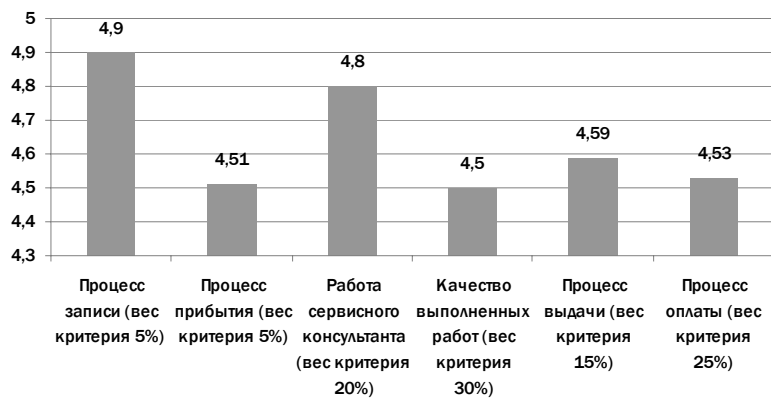


Рис. 6. Оценка качества обслуживания клиентов по «моментам истины»

вопрос оценки взаимодействия с клиентами приобретает значимость. Учитывая специфику отрасли и тенденции на рынке, сервисным компаниям необходимо определить наиболее применимые для них методы оценки процесса обслуживания клиентов. Так, в статье рассмотрен процесс сервисного обслуживания клиентов автомобильного дилерского центра. По мнению автора, наиболее подходящими методами для автомобильных дилерских центров являются метод диаграммного проектирования и метод точек соприкосновения. Данные методы

позволяют проанализировать процесс сервисного обслуживания клиентов, выделив преимущества и недостатки работы компании.

Предложенная методология исследования процесса сервисного обслуживания клиентов может быть применена предприятиями сферы автобизнеса для оценки качества обслуживания и разработки проектных решений по развитию клиентоориентированного подхода в автомобильных сервисных центрах в условиях падения продаж новых автомобилей.

АКТУАЛИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ В СЕКТОРЕ ОКАЗАНИЯ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

В статье подчеркивается наличие определенного тренда дрейфа маркетинга от разовых транзакций к формированию партнерских отношений между индивидуальным покупателем и продавцом в банковской сфере. На этой основе авторы статьи приходят к заключению, что состояние конкурентной среды в банковском бизнесе на современном этапе и использование совокупного индивидуального потребления в качестве основного движущего фактора развития экономики опосредуют необходимость большей ориентации на клиента для обеспечения устойчивости банковской системы, независимо от ее размера и принадлежности собственности, что актуализирует внедрение и развитие маркетинга партнерских отношений в секторе оказания банковских услуг.

Ключевые слова: общество потребления; маркетинг партнерских отношений; клиентоориентированность; банковские услуги.

Actualization of Partnerships Marketing in the Banking Services Sector

The authors in article emphasize the presence of a certain trend – drift of marketing from of the usual transactions to partnerships between individual buyer and seller in the banking sector.

On this basis, the authors come to the conclusion that the competitive environment conditions in the banking business at the present stage and the use of the aggregate of individual consumption as the main driving factor of the economy development lead to customer focus in the banking business. The focus on customers in banking business actualizes the use and development of partnerships marketing.

Keywords: consumption society; partnerships marketing; customer focus; banking products.



Бондаренко Виктория Андреевна,

д. э. н., доцент кафедры маркетинга и рекламы, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)

VikoDiver@yandex.ru

Bondarenko Viktoria A.,

doctor of Economics, associate Professor of marketing and advertisement Department of the Rostov state economics University



Семерникова Елена Александровна,

аспирантка кафедры маркетинга и рекламы, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)

Semernikova Elena A.,

postgraduate student of marketing and advertisement Department of the Rostov state economics University

В настоящее время в сложившемся и развитом обществе потребления, характеризующемся избыточным предложением товаров и услуг, достаточно четко оформилась тенденция превращения индивидуализированного потребительского спроса в основной генератор экономи-

ческого прогресса. Роль совокупного спроса индивидуальных домохозяйств в кризисный период функционирования экономики еще более важна и заметна в достижении стабильности и, в идеале, росте благосостояния организаций. В этом контексте роль банковских услуг зна-

чительно возрастает, поскольку условия функционирования современной экономики предполагают возможность осуществления расширенного потребления корпоративными и индивидуальными клиентами банков. Это обстоятельство позволяет заключить, что маркетинговые

усилия, заключающиеся в планомерном изучении потребностей и их динамики у современного клиента с целью все большего его удовлетворения товаром, условиями его реализации, сервиса и постсервисного обслуживания, имеют будущее и перспективы дальнейшего развития.

Следует отметить, что происходящая на наших глазах интернационализация экономики и влияние феномена глобализации приводят к своеобразной стандартизации маркетингового инструментария, применение которого все больше склоняется к ориентации на индивидуального потребителя. Так, классики маркетинга, в частности Ф. Вебстер, считают кардинальным путем развития маркетинга его дрейф от эффектизации разовых транзакций к обеспечению партнерских отношений между индивидуальным покупателем и продавцом¹. Иллюстративное отображение отмеченного дрейфа маркетинга приведено на *рисунке 1*.

Подобные представления об эволюции практики маркетинга приобрели доминирующий характер в последнее время. Данная точка зрения практически не оспаривается, а развивается,

множатся бифуркации на генеральном пути отмеченного дрейфа.

Сфера услуг, в отличие от сферы товарного производства, изначально и принципиально в большей степени зависит от индивидуальных потребительских предпочтений, что продиктовано особенностями услуг, в отличие от товаров, потребление которых может быть отделено в клиентском сознании от организации, их производящей или реализующей. Услуги не могут оказываться и потребляться в автаркии от стороны их оказывающей. Соответственно, отмеченный дрейф маркетинга от разовых транзакций к партнерским отношениям с индивидуальным потребителем в сфере услуг еще более важен, чем при продвижении на рынок товаров. Отмеченное обстоятельство справедливо по отношению к сектору оказания банковских услуг.

Так, сложившееся положение в банковской сфере объективно выдвигает необходимость эффективного освоения и использования всего арсенала маркетинговых инструментов.

Маркетинговые новации в этом секторе в первую очередь должны быть нацелены на развитие

клиентоориентированной стратегии, поскольку сохранение существующих клиентов и привлечение новых – важнейшие аспекты деятельности банка.

В свете отмеченного выше, одним из ведущих направлений в этой области является маркетинг партнерских отношений, который, по существу, заключается в построении программы долгосрочного сотрудничества между клиентом и банком на взаимовыгодной основе при ведении бизнеса, а также отслеживании и учете взаимных интересов в дальнейшем.

Это предполагает продуцирование маркетинговой стратегии, как элемента общей стратегии компании, ориентированной на использование своих ресурсов в русле привлечения и удержания потребителей в долгосрочной перспективе.

В *таблице 1* представлены существующие в настоящее время стратегические приоритеты в развитии российских банков, сгруппированные по типам банковских структур, которые проанализированы и сгруппированы с привлечением инструментария SWOT-анализа в банковской сфере РФ, составленной специалистами рейтингового агентства «Эксперт РА»².

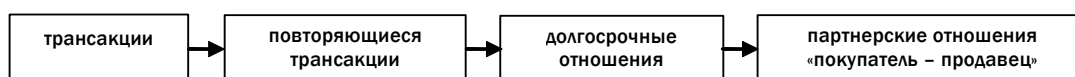


Рис. 1 Дрейф маркетинга от разовых транзакций к партнерским отношениям с индивидуальным потребителем (по Ф. Вебстеру)

¹ Webster F. The changing role of marketing in the corporation // Journal of Marketing. 1992. № 56 (4). 1–17.

² Будущее российского банковского сектора: соединить сот и стабильность: драйверы роста: не упусти момент (Электронный ресурс) режим доступа – http://raexpert.ru/researches/banks/future_bank_sector_2012/drivers_moment/.

Перспективные стратегии российских банков

Группа банков	Стратегия развития
Банки с государственным участием в капитале	На внутреннем рынке ориентированы на развитие нишевых сегментов с высоким потенциалом спроса; на внешнем рынке задействованы в покупках зарубежных банковских активов
Крупные частные банки	На внутреннем рынке ориентированы на высокодоходные сегменты, максимально использующие потенциал скоринговых систем и поточного кредитования; на внешнем рынке задействованы в приобретении небольших зарубежных банков в странах, в которых осуществляют деятельность крупные российские клиенты
Малые и средние региональные банки	На региональном и локальном рынках осуществляется оказание банковских услуг состоятельным клиентам; организуются объединения банковских структур в рамках территориального образования для решения стоящих перед группой данных организаций проблем, например инвестиции в значимый региональный проект; вступление в объединение по улучшению собственной инфраструктуры обслуживания за счет присоединения к мультибанковским платежным системам; индивидуализация обслуживания предприятий малых и средних бизнес-организаций, включая услуги по структурированию бизнеса, поиску деловых партнеров, консалтингу, бизнес-планированию

В целом в отмеченном стратегическом плане оказания услуг ориентация на партнерские отношения с потребителями прослеживается по всем представленным структурам, однако в отношении индивидуальных клиентов это в большей степени проявляется в банках без государственного участия в капитале, поскольку в их деятельности практически отсутствует возможность использования «государственного заказа», т. е. платежей населения, осуществляемых в обязательном порядке.

Также следует отметить, что крупные банки с государственным участием, крупные частные банки, а также малые и средние банковские структуры, очевидно, под собственной клиентоориентированностью и выстраиванием партнерских отношений с потребителями подразумевают разные организационные мероприятия и наборы действий. Это обстоятельство продиктовано различными финансовыми и институ-

циональными возможностями, разным потенциалом к привлечению и использованию административного ресурса, а также различной готовностью к риску и объему данного риска при выстраивании клиентских программ.

Поясним свою мысль. Крупные банковские структуры с государственным участием в качестве своей ориентации на клиента рассматривают в первую очередь деятельность по расширению своей филиальной сети, улучшению инфраструктуры (установка банкоматов в зоне пошаговой доступности для большинства клиентских потоков), установка дисплеев, позволяющих вести электронный учет очередей и т. д. Ключевое внимание они отдают коммуникационной составляющей в плане проведения мощной PR-кампании для создания имиджа банка, думающего о собственных клиентах. Благодаря уже существующему мнению большинства потребителей об их надежности и формирующемуся с по-

мощью PR-мероприятий и агрессивной рекламы, гудвиллу, они успешно оттягивают клиентов у других банковских структур. Сам банковский продукт у них меняется под клиентские предпочтения в минимальной степени, он практически стандартизирован под определенные потребительские сегменты. Получается, что как таковой долгосрочной программы партнерского взаимодействия не выстраивается, а потребители реагируют на существующий и вновь формируемый имидж.

Крупные частные банки традиционно в сознании отечественных потребителей обладают меньшим уровнем потенциальной надежности, также они не могут использовать преимущества административного ресурса в своей деятельности. Следовательно, кроме коммуникационной составляющей для привлечения клиентов, они вынуждены идти по пути большей дифференциации предлагаемых потребителям банковских продуктов. Выстраивать партнер-

ские отношения на основании оказания индивидуализированных услуг по непосредственным клиентским запросам они склонны с наиболее прибыльными и крупными потребителями, оказывая остальной клиентской массе по большей части стандартизированные услуги.

Малые и средние региональные банки в силу сложившихся на рынке банковских услуг обстоятельств вынуждены быть в максимальной степени клиентоориентированными. В этой связи данные организации нацелены на выстраивание партнерских отношений с мелкими потребителями и с физическими лицами, зачастую предлагая им такой спектр банковских услуг и на таких условиях, что это повышает их собственные риски. Снижению подобных рисков и управлению ими способствует привлечение большего числа клиентов для снижения вероятности возникновения подобных рисков ситуаций. Соответственно, малые и средние региональные банковские структуры для повышения надежности собственного функционирования на рынке ориентированы на предложение индивидуализированных клиентских программ и управление банковскими продуктами исходя из изменяющихся возможностей потребителей. В качестве фактора, способству-

ющего повышению надежности в сознании потребителей, они прибегают к большей транспарентности в демонстрации результатов собственной деятельности.

Независимо от величины банковской структуры и степени государственного участия в ней, в плане идеологической платформы построения комплекса маркетинга в банках на современном этапе выделяется концепция 5E³, в качестве компонентов включающая в себя:

Education — обучение, процесс реализации которого включает в себя информирование широкого круга потребителей о банковских услугах, предлагаемых данным банковским учреждением. Считается, что эту информацию следует предоставлять всем потенциальным потребителям, так как в процессе ее передачи, именуемой актом обучения, формируется будущая потребность в этих услугах и, соответственно, складывается необходимый спрос⁴. Реализация данного этапа дифференцирована в зависимости от типа банковской структуры. Крупные банки предпочитают использовать информационную составляющую, основанную на телевизионной рекламе, тогда как менее крупные банки ориентированы на проведение бесплатных семинаров и тренингов с потенциальными потребителями новых бан-

ковских продуктов и личные контакты с ними.

Exploitation — внедрение, которое неразрывно связано с процессом обучения потребителей. Внедрение касается только новых продуктов, причем принципиально новых не только для отдельного банка, но для данного рынка оказания банковских услуг.

Elevation — обучение и развитие банком своих клиентов. Если клиент использует один продукт, то ему можно продать новый связанный продукт более высокого уровня, либо удовлетворяющий еще более широкий спектр его потребностей. Примером этого может служить процесс взаимодействия менеджера с клиентом при кредитовании юридического лица. Иногда клиенту приходится объяснять, что такое правильная структура баланса, почему нужно показывать на балансе основные средства предприятия, как правильно и оптимально для клиента и, в идеале, для банка структурировать денежные потоки. Соответственно, развитие клиента — это стратегический шаг, точнее, цепочка действий в отношении установления принципиально новых отношений «Банк-Клиент»⁵. На этом этапе крупные банки в основном используют помощь консультативного характера, а мелкие и средние активно предлагают

³ Ведяхин А.А. Пять «Е» современного банковского маркетинга // Банковское дело. 2008. № 3.

⁴ Попкова Е.Г., Суворина А.П. Концепции 5E на рынке банковских продуктов // Маркетинг в России и за рубежом. 2009. № 4. — <http://www.mavriz.ru/articles/2009/4/5067.html>.

⁵ Смирнов К.А., Никитина Т.Е. Маркетинг на финансовом рынке. — М.: ИНФРА-М, 2013.

изменение ранее предложенного и потребляемого клиентом банковского продукта в случае возникновения у клиента такой потребности.

Entertainment — в переводе «развлечение», в данном случае подразумевается, что сам акт взаимодействия клиента с банковской структурой организован как мероприятие, способствующее приятному времяпрепровождению, отдыху, атмосфере праздника и уюта. Важно то обстоятельство, что «развлекающим» потребителей моментом является не только сам процесс «общения» с банком, но даже процесс получения дополнительной консультативной и иной информации о продукции банковской структуры, которая (несмотря на собственную серьезность) может подаваться в игровой форме⁶.

Примером этого могут служить выпущенные многими банками специальные серии банковских карт, посвященные различным видам спорта (фигурное катание, легкая атлетика, футбол с эмблемой клубов и пр.). Также в эту категорию можно отнести всякого рода лотереи, розыгрыши, и разного рода акции, проводимые среди клиентов банков и, конечно же, презентации и рекламу банков с участием всякого рода знаменитостей.

Evaluation или *Estimation* — заключаются в конечной оценке,

подведении итога эффективности реализуемых маркетинговых мероприятий, которые были проведены в четырех этапах. Данный этап важен для корректировки отдельных составляющих проводимой маркетинговой стратегии и активизации применения тех, которые привели к успеху. Мелкие и средние банки проводят такой мониторинг состояния качества и эффективности реализуемых партнерских отношений чаще, чем крупные из-за собственной меньшей рыночной устойчивости, для того чтобы быть готовыми реализовать корректирующие меры.

Как видим в этой, приоритетной для современной банковской сферы, по мнению ряда отечественных маркетологов, концепции превалирует явное смещение акцента с разовой транзакции на длительные партнерские отношения с потребителем, предполагающие взаимное развитие, перетекающее в симбиоз взаимовыгодного и взаимно интересного сотрудничества на консенсусной основе.

Со стороны банковской структуры смысл и сущностное содержание партнерских отношений заключаются в организации планомерной деятельности по изучению проблем бизнеса клиентов, их потребностей, предложении эффективных способов их решения за счет использования имеющихся услуг банка или со-

здания новых и в получении на этой основе дополнительного дохода, в том числе и в пролонгированной перспективе.

Соответственно, с позиции клиента искомое содержание формируемых партнерских отношений состоит в том, чтобы посредством услуг, оказываемых банком, удовлетворять финансовые интересы своего бизнеса, собственное благосостояние и улучшать состояние своей фирмы, собственного домохозяйства.

Таким образом, суть партнерских отношений в общем виде выражается как приумножение денежных потоков клиента и банковской структуры, а также их оптимальном использовании в интересах, как самого потребителя, так и банковской структуры⁷. При этом взаимовыгодном симбиозе, достигаемом на определенном компромиссе, как банковская структура, так и клиент поступаются частью возможных сиюминутных выгод в пользу долгосрочного сотрудничества, приносящего, в итоге, большую стабильность в ведении бизнеса при наличии достаточной прибыли.

Применительно к вариантам такого взаимовыгодного симбиотического сосуществования, маркетологи выделяют пять основных уровней отношений банка с клиентами: базисный, реагирующий, ответственный,

⁶ Попкова Е.Г., Суворина А.П. Концепции 5E на рынке банковских продуктов // Маркетинг в России и за рубежом. 2009. № 4. — <http://www.mavriz.ru/articles/2009/4/5067.html>.

⁷ Куршакова Н. Построение отношений с клиентами — фактор обеспечения конкурентоспособности регионального банка // Маркетинговые коммуникации. 2002. № 4 (10). — С. 46–49.

ный, активный, партнерский, по сути отражающих тренд развития маркетинга от разовых транзакций к партнерскому взаимодействию. В *таблице 2* представлена сравнительная характеристика этих уровней отношений⁸.

Данные, представленные в *таблице 2*, позволяют сделать вывод о том, что для обеспечения конкурентоспособности банку при избыточном предложении банковских услуг и наличие возможности множественного выбора для клиента наиболее предпочтительными для банковской структуры представляются последние три уровня — ответственный, активный и партнерский уровни, причем в наибольшей степени на этих уровнях проявляют себя мелкие и средние банки. Тогда как более крупные ограничиваются первыми двумя, иногда тремя этапами.

Опираясь на маркетинг партнерских отношений, банк концентрирует свою маркетинговую деятельность на выявлении потребностей клиентов и реализации этих потребностей в процессе эффективного обслуживания, стремясь как можно полнее индивидуализировать эту деятельность и сделать это так, чтобы клиент оценил индивидуальность подхода.

Внедрение маркетинга отношений позволяет коммерческим банкам получить следующие положительные результаты⁹:

- ◆ установить более доверительные отношения с приоритетными клиентами, обеспечить своевременное решение их вопросов на взаимовыгодных условиях;
- ◆ повысить информированность клиентов о банке, его услугах в аспекте создания обособленного интереса к ним;
- ◆ отслеживать и предугадывать возможные изменения в пред-

почтениях клиентов исходя из изменений в деловой активности и на этой основе предлагать новые банковские продукты и услуги.

Таким образом, привлекательность концепции маркетинга партнерских отношений для банков состоит в том, что развиваемые специальным образом долгосрочные отношения:

- ◆ во-первых, снижают риск при осуществлении банковских операций, так как, с одной стороны, банк подробно информирован о деятельности клиента, а с другой — клиент информирован о состоянии дел в банке;
- ◆ во-вторых, представляются выгодными как для клиентов, так и для банковской структуры, поскольку положительно влияют на развитие бизнеса каждого;
- ◆ в-третьих, уменьшают непосредственные банковские расходы на обслуживание клиен-

Таблица 2

Характеристика уровня отношений между банком и его клиентами

Уровень отношений	Характеристика уровня
Базисный уровень отношений	Включает в себя оказание клиенту базисных, типовых банковских услуг, не требующих индивидуального подхода при обслуживании (например, расчетно-кассовые операции)
Реагирующий уровень отношений	Включает в себя реагирование сотрудников банка на вопросы, которые поступают от клиентов при потреблении какой-либо банковской услуги
Ответственный уровень отношений	Включает в себя контакт сотрудника банка с клиентами, целью которого является выявление возможных замечаний, пожеланий, жалоб и предпочтений. Полученные данные применяют для совершенствования выводимых на рынок банковских продуктов
Активный уровень отношений	Включает в себя информирование клиентов о новых банковских продуктах на регулярной основе, а также индивидуализацию существующих услуг и управление спросом на них
Партнерский уровень отношений	Включает в себя тесное сотрудничество с клиентами и потенциальными потребителями для большей индивидуализации удовлетворения их запросов, направлен на формирование слоя лояльных потребителей

⁸ Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Работа банка с корпоративными клиентами М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 358 с. – (Банковское дело). – ISBN 5-238-00468-0.

⁹ Куршакова Н.Б. Банковский маркетинг. – ПИТЕР, 2003. – С. 192.

тов, так как обслуживание становится целевым, а не представляет собой «стрельбу по площадям».

Несмотря на выстраивание партнерских отношений со всеми клиентами и декларируемое равенство всех клиентов банка между собой, некоторые клиенты для банка оказываются важнее, чем другие. В этой связи принято выделять три основные группы потребителей банковских продуктов:

- ◆ *потенциальные клиенты* — юридические лица или предприниматели, обслуживаемые в банках-конкурентах, но представляющие интерес для банка с целью улучшения качества его клиентской базы; для привлечения данной категории необходима активизация коммуникационной составляющей воздействия;
- ◆ *перспективные клиенты* — юридические лица или предприниматели, 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; для этой группы клиентов реализуются программы по дифференциации существующих услуг и предложению новационных продуктов;

◆ *ключевые клиенты* — юридические лица или предприниматели, имеющие счета в банке и пользующиеся преимущественно только его услугами. Этим клиентам оказывается индивидуализированное обслуживание, в максимальной степени персонализированное.

Именно в отношении ключевых клиентов вводится понятие «партнер банка», что повышает статус клиента, и именно он рассматривается как главный источник прибыли и гарант дальней-

шего развития банка¹⁰. Следует отметить, что это укладывается в тренд управления клиентским капиталом в организациях, отмечаемый рядом авторов¹¹.

Говоря о факторах влияния на клиентоориентированность банка ряд авторов отводит первостепенное значение в этом вопросе уровню квалификации персонала, занятого в обслуживании потребителей, ставя его на первое место (табл. 3)¹².

Сообразно сложившимся тенденциям, ключевую роль со стороны банка в построении партнерских отношений выполняют персональные менеджеры, которые несут ответственность за установление и развитие партнерских отношений с закрепленными за ними клиентами.

Именно персональный менеджер выступает как квалифицированный эксперт, заинтересованный в предоставлении услуг,

Таблица 3

Ключевые факторы влияния на клиентоориентированность банковской структуры

Фактор влияния	Экономический смысл данного фактора
1. Квалификационный уровень персонала	Оценивается профессионализм и компетентность персонала банка при взаимодействии с клиентами за определенный период.
2. Техническая оснащенность банка	Оценивается частота использования потребителями определенного банковского продукта.
3. Маркетинговые разработки и мероприятия, коммуникации	Оценивается увеличением количества обращений клиентов за банковскими продуктами, услугами после проведения маркетинговых акций (мероприятий).
4. Финансовое положение банка	Оценивается исходя из его текущих показателей, а также выявления основного источника прибыли.

¹⁰ Куршакова Н.Б. Особенности внедрения коммерческими банками технологии персонального менеджмента клиентов // Менеджмент сегодня. 2007. 01 (37). — С. 2–8.

¹¹ Макаров А.М., Галямова Э.Ф. Управление клиентским капиталом на российских предприятиях // Практический маркетинг. — 2007. — № 3. — С. 2–9.

¹² Подопригра В.Г., Герасимова Е.А. Конкурентоспособность бизнеса на основе клиентоориентированного подхода (на примере банковского сектора) // Проблемы современной экономики. № 3 (43). 2012.

способствующих развитию бизнеса клиентов, и получении на этой основе дополнительных доходов¹³.

Привлечение персональных менеджеров для работы с ключевыми клиентами позволяет оперативно реагировать на возникающие у них проблемы, что обуславливает возможность построения доверительных отношений с данной категорией потребителей. Такая практика способствует росту информированности о возможностях банка среди клиентов и, как следствие, росту доверия к нему в части потенциальных возможностей для решения клиентских проблем.

Равно как для клиента, так и для банка применение персонального менеджмента потребителей обеспечивает следующие преимущества:

- ♦ удобство, скорость и рост качества обслуживания (поскольку персональные менеджеры оперативно и централизованно решают текущие про-

блемы клиентов-партнеров, возникающие в процессе их обслуживания, оперативно консультируют их по различным вопросам, например, об оформлении документов, условиях проведения банковских операций, курсе валюты, ставках депозитов, векселей, кредитов и т. д.);

- ♦ персональный и, в то же время, централизованный контроль обслуживания (поскольку в рамках осуществления персонального менеджмента координируется работа подразделений банка на этапах от подготовки, сбора и подписания документов до контроля за поступлением и отправкой денежных средств);

- ♦ наиболее рационализированные условия обслуживания и консалтинга (поскольку в рамках осуществления персонального менеджмента осуществляются консультации по самому широкому спектру вопросов экономического, финансового и юри-

дического характера с привлечением в случае необходимости специалистов соответствующих подразделений банка и предложении индивидуальных схем обслуживания).

Таким образом, состояние конкурентной среды в банковском бизнесе на современном этапе, интернационализация бизнеса вследствие глобализации и использование совокупного индивидуального потребления в качестве основного движущего фактора развития экономики, опосредует необходимость большей ориентации на потребителя для обеспечения устойчивости банковской структуры, независимо от ее размера и принадлежности собственности. В этой связи, внедрение и развитие маркетинга партнерских отношений в секторе оказания банковских услуг представляется очень привлекательным направлением.

¹³ Куршакова Н. Построение отношений с клиентами – фактор обеспечения конкурентоспособности регионального банка // Маркетинговые коммуникации. 2002. № 4 (10). – С. 46–49.

БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В СФЕРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ*

В статье рассматриваются вопросы актуальности развития такого инструмента маркетинга, как бенчмаркинг, установления взаимосвязи и взаимозависимости продвижения открытых инноваций в сфере банковских услуг и социальной ответственности коммерческих банков.

Ключевые слова: бенчмаркинг; маркетинг; открытая инновация; потребность; банковский продукт; социальная ответственность.

Benchmarking as a Tool to Promote Innovation in the Service Sector Commercial Banks

This article discusses the questions about actuality development of such instruments to contribute marketing, as benchmarking, establishment of interrelation and interdependence promotion of open innovation in the sphere of banking services and social responsibility of commercial banks

Keywords: benchmarking; marketing; open innovation; demand; banking product; social responsibility



Курчеева Галина Ивановна,

к. э. н., доцент кафедры экономической информатики, Новосибирский государственный технический университет
kurcheeva@yandex.ru

Kurcheeva Galina I.,

Professor of the Novosibirsk State Technical University

За последние годы бенчмаркинг стал одним из эффективных методов совершенствования бизнеса и вошел в число самых популярных инструментов управления. В России уже появляются организации, использующие бенчмаркинг в качестве инструмента повышения эффективности деятельности. Скорость распространения инноваций с помощью бенчмаркинга характерна прежде всего для фондовых и валютных бирж, коммерческих банков, сферы торговли и услуг.

В мировой практике идея и терминология бенчмаркинга

появились в конце 50-х годов, многие предприятия стали выдвигать теории, в основу которых было положено сравнение наиболее значимых для предприятия показателей не только предприятий-конкурентов, но и самых успешных предприятий в своей отрасли и других отраслях. Разработанные на основе этой теории методы позволяли снижать издержки, повышать прибыль, а главное корректировать стратегию предприятия в направлении адаптации лучшего опыта для внесения постоянных изменений в работу.

ПОНЯТИЕ БЕНЧМАРКИНГА

Экономический словарь дает следующее определение бенчмаркингу (англ. *benchmark* – начало отсчета) – метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов; основан на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности¹.

Под бенчмаркингом ученые понимают искусство находже-

* Работа поддержана грантом Минобрнауки РФ по проекту ТП-8.536.2011.

¹ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 495 с.

ния или выявления того, что другие делают лучше всех, с последующим изучением, усовершенствованием и применением чужих методов работы, особый вид деятельности по поиску и получению информации о лучших решениях, используемых в деятельности других компаний². Эти компании могут быть вашими конкурентами, хотя наиболее удачные заимствования чаще всего удается получить от тех фирм, которые работают совершенно в иных отраслях, регионах, рынках, в других странах.

Анализ превосходства рассматривает внутренние функции, принципы осуществления деятельности и опыт предприятий для:

- 1) определения лучших результатов;
- 2) анализа работы своей организации;
- 3) выявления недостатков в функционировании своей организации;
- 4) устранения слабых мест;
- 5) создания мотивации у сотрудников к постоянному улучшению (качества и производительности труда, уровня образования, квалификации и т. п.).

Анализ превосходства, широко применяемый в бенчмаркинге, прежде всего направлен на повышение оперативной и стра-

тегической производительности организации в целом, а в конечном счете, приводит к ориентированию культуры предпринимательской деятельности на такие необходимые установки, как способность и желание к обучению у персонала, постоянное повышение потенциала, повышение уровня квалификации кадров, что в принципе и служит толчком для процесса развития³.

Суть заключается в том, что, приняв формирующуюся культуру предпринимательской деятельности в организации, человек от этого уже не откажется, а, напротив, захочет еще каким-то образом усовершенствовать данные процессы. Это в некоторой степени помогает решить задачу вовлечения персонала в предпринимательский интерес. Задача руководителя – поощрять работников к самосовершенствованию, внедряя при этом такие методы повышения квалификации персонала, которые больше выгодны организации, нежели работающим в ней отдельным лицам.

АКТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Российский банковский рынок сегодня, прежде всего активно меняющийся рынок. На современном этапе банковский сектор играет важную роль в обес-

печении инновационного развития экономики страны. Решение этой задачи требует от него конкурентоспособности и инновационной ориентированности всех финансово-кредитных организаций, входящих в его состав. Понятие «инновации» (нововведения) современная экономическая наука трактует как «конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам»⁴.

Применительно к коммерческому банку, имеется в виду создание банковского продукта, обладающего более привлекательными потребительскими свойствами по сравнению с предлагаемым ранее, либо качественно нового продукта, способного удовлетворить неохваченные ранее потребности его потенциального покупателя, либо использование более совершенной технологии создания того же банковского продукта.

Российская банковская система постепенно интегрируется в международную банковскую систему. В силу высокой конкуренции на российском рынке

² Воеводина Н.А., Кулагина А.В., Логинова Е.Ю., Толберг В.Б. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ. – М.: Деловое совершенство, 2009. – 117 с.

³ Интернет-портал для управленцев. Статья «Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж?», 2003. Эл.ресурс: (<http://www.management.com.ua/ct/ct048.html>).

⁴ Статистика науки и инноваций. Краткий терминологический словарь / Под.ред. Л. М. Гохберга – М.: Центр исследований и статистика науки, 1996. – С. 30 – 31.

внедрение инноваций стало лишь средством остаться наравне с соперниками. В целом инновационная деятельность банков в России носит догоняющий характер по отношению к развитым западным странам. Понятия социальной ответственности бизнеса, социальной направленности маркетинга тесно связаны с понятием стабильного долгосрочного роста доходов организации.

Российские коммерческие банки функционируют в условиях насыщенности рынка банковскими продуктами. Привлечение новых клиентов становится все более трудоемким. В связи с этим все большую актуальность приобретает проблема не привлечения клиентов, а сохранения лояльности имеющихся. Одним из более перспективных направлений стратегического развития банка становится создание системы приоритетной ориентации на клиента и повышения качества обслуживания.

Коммерческий банк действует в условиях сложной, изменчивой маркетинговой среды. Бенчмаркинг направляет все свои действия на решение поставленной задачи, ориентирует управление на производство и предложение банковского продукта, имеющего ценностную значимость для конкретной группы потребителей того или иного региона, с учетом открытых инноваций.

ПОНЯТИЕ ОТКРЫТОЙ ИННОВАЦИИ

Открытые инновации можно рассматривать как явление, существующее в условиях достаточно развитых, цивилизованных рыночных отношений. Открытые инновационные процессы предполагают свободное и добровольное заинтересованное взаимодействие многих независимых участников (как отдельных людей, так и организаций) в условиях высококонкурентной и динамичной глобализующейся рыночной среды. Открытые (в сравнении с закрытыми) инновации и процессы более требовательны к качеству экономических, научных, политических, правовых институтов, составляющих среду генерации, ведения и использования инноваций⁵.

В России такие организации, как АО «Сбербанк России», принимают участие в разработке открытых инноваций посредством размещения на сайте программ по повышению качества обслуживания клиентов, потребителей банковских продуктов и привлечению таким способом сотрудников и потребителей к разработке инноваций, к реализации маркетинговых исследований. Маркетинговое управление инновационной деятельностью, по нашему мнению, позволяет перенести акцент на оценку потребностей клиентов в инновациях и возможностей

организации к разработке и продвижению инноваций, повышению эффективности применения маркетингового инструментария на всех уровнях управления, оптимизации затрат, снижения рисков.

Существует множество методов оценивания качества и эффективности работы банков. Ценность бенчмаркинга не только в том, что банку не надо изобретать то, что давно изобретено. Внимательно изучая достижения и ошибки других, можно разработать собственную модель или технологию банковского продукта, которая будет максимально эффективна именно для банка.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ БАНКОВ

Рассмотрим применение бенчмаркинга на примере деятельности российских коммерческих банков ОАО «Сбербанк России» и ОАО «ВТБ 24». На сегодняшний день проводится множество исследований по оцениванию качества обслуживания клиентов в сфере банковских услуг. Для того, чтобы дать экспертную оценку Сбербанку по критериям качества обслуживания, воспользуемся информацией, предоставленной сайтом [Creditcardsonline.ru](http://creditcardsonline.ru)⁶.

Используя информацию, полученную на основании обра-

⁵ Chesbrough H.W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. – Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2003. – 272 p.

⁶ Банки: отзывы и рейтинги. Эл.ресурс: <http://creditcardsonline.ru/review/banks/>.

ботки автором отзывов клиентов банков за 2010–2012 гг, представленных в *таблице 1*, дадим оценку качеству обслуживания клиентов в отделениях ОАО «Сбербанк России» и ОАО «ВТБ 24», используя для оценки пятибалльную систему (*табл. 2*). В результате собранной информации были выявлены следующие отличия:

1. В Сбербанке отсутствует еди-

Таблица 1

Сравнительная характеристика показателей качества обслуживания банков

Ключевой фактор		ОАО «Сбербанк России»	ОАО «ВТБ 24»
Информация о деятельности точки продаж	плюсы	Удобное расположение филиалов.	Обслуживание клиента занимает мало времени. Удобное расположение филиалов. Информацию о филиалах можно получить в любом из отделений банка.
	минусы	Длительное время обслуживания. Не налажена работа филиалов. Информация о филиалах труднодоступна.	-
Компетентность персонала	плюсы	-	Сотрудники компетентны в области оказания услуг и гарантируют конфиденциальность при общении с клиентом.
	минусы	Нарушение конфиденциальности при общении с клиентом. Сотрудники не компетентны в области оказания услуг. Многие из сотрудников финансово безграмотны.	-
Вежливость, корректность и доброжелательность персонала	плюсы	Достойный внешний вид персонала: дресс-код, наличие бейджиков.	Достойный внешний вид персонала: дресс-код, наличие бейджиков. Большинство сотрудников банка ведут себя вежливо и доброжелательно по отношению к своим клиентам.
	минусы	Многие из сотрудников банка ведут себя недоброжелательно по отношению к клиентам банка. Персонал банка не умеет работать с возражениями клиентов. Большинство сотрудников банка не корректны по отношению друг к другу.	-
Профессиональная подготовка персонала по вопросам работы с клиентами	плюсы	Наличие корпоративного университета, предназначенного для повышения квалификации сотрудников и улучшения профессиональной подготовки персонала по вопросам работы с клиентами.	Для каждого рабочего места сформирована специальная программа обучения. Сотруднику банка необходимо пройти эту программу прежде, чем он выйдет на работу. Деньги на обучение персонала ежегодно выделяются банком.
	минусы	Большинство сотрудников, работающих в банке, не проходят обучение в корпоративном университете. Отсутствует единый стандарт качества обслуживания.	-
Работа с возражениями клиентов	плюсы	Наличие книги жалоб и предложений, горячей линии, онлайн-службы общения с клиентами.	Наличие книги жалоб и предложений, горячей линии, онлайн-службы общения с клиентами. Время обработки жалобы составляет в среднем около 10 дней. Банк регулярно ведет контакт со своими клиентами.
	минусы	Заявки с жалобами клиентов обрабатываются по положению до 14 дней, однако на практике могут рассматриваться более месяца. Многие заявки теряются.	-

Процесс оценки качества обслуживания в банках методом бенчмаркинга

Ключевой фактор	ОАО «Сбербанк России»	ОАО «ВТБ 24»
Внешнее оформление	4	4
Информационное оформление	5	5
Внутреннее оформление	3	5
Информация о деятельности точки продаж	3	5
Информации об услугах	5	5
Компетентность персонала	2	5
Вежливость, корректность и доброжелательность персонала	3	5
Профессиональная подготовка персонала по вопросам работы с клиентами	3	5
Скорость обработки заявок	3	5

- ный стандарт обслуживания клиентов.
- В нормативных документах не закреплены единые требования к оформлению и интерьеру операционных офисов, внешнему виду сотрудников, правилам взаимодействия с клиентом и продаж, качеству обслуживания и т. д.
 - Не формализованы бизнес-процессы по менеджменту качества: работа с претензиями, обратная связь, аудит качества продуктов и удовлетворения клиентов документацией.
 - Персонал банка не компетентен, не умеет работать с возражениями клиентов. Профессиональная подготовка персонала по работе с клиентами находится на очень низком уровне.
 - Информация для клиентов расположена неудобно.
 - Длительное время обслуживания клиента.
 - Не налажена работа филиалов. Информация о деятельности филиалов труднодоступна.

Исследования показывают, что склонность к инновациям, повышению качества услуг зависит, прежде всего, от организации творческой работы банковских служащих. Поскольку именно сотрудники банка относятся к группе элементов внешней среды, позволяющих реализовать внутренние резервы маркетинга, включающие создание сети долгосрочных личных контактов и доверия, реализовать внутренние предпринимательские способности, его социальную направленность.

Для сравнения примем вариант, составленный на основании обработки данных опроса сотрудников крупнейшего международного банка Эйч-Эс-Би-Си (*HSBC*, г. Москва), в качестве эталона концепции социальной ответственности. Сравниваем Сбербанк России (г. Новосибирск) и банк Левобережный (г. Новосибирск), который является динамично развивающимся банком Новосибирской области, одним из крупнейших в Сибир-

ском регионе. Основные направления деятельности — кредитование коммерческих организаций, привлечение средств населения во вклады. Обслуживает местные муниципальные компании и структуры. Достаточно активно проводит валютные операции.

В результате обработки данных опросов сотрудников, сайта банков выявлены следующие направления социальной ответственности, условно разделенные, как направленные на социальную ответственность перед сотрудниками и обществом в целом (*табл. 3*). Выявлены различия социальной ответственности организаций перед сотрудниками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По нашему мнению, проблемы низкого качества обслуживания клиентов в Сбербанке России, несмотря на ряд объективных причин, таких как крупнейшая в стране клиентская база, находят свое решение в области развития бенчмаркинга, поскольку скорость распространения от-

Таблица 3

Сравнительный анализ направлений социальной ответственности

Направления социальной ответственности банка HSBC (г. Москва)		Направления социальной ответственности Сбербанка России (г. Новосибирск)		Направления социальной ответственности банка Левобережный (г. Новосибирск)	
1 концепция (сотрудника)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Страхование медицинского обслуживания членов семьи 2. Пенсионное страхование 3. Питание (обед) 4. Страхование жизни 5. Разовая годовая премия 6. Льготное потребительское кредитование 7. Оплата рабочего времени в выходные дни по двойной ставке 8. Увеличение продолжительности отпуска на 5 дней при ненормированном рабочем дне 9. Обучение и профессиональное развитие 	1 концепция (сотрудника)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обучающие семинары 2. Участие в улучшении деятельности банка «Биржа идей» 3. Обучение и профессиональное развитие на основе корпоративного университета 	1 концепция (сотрудника)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обучение 2. Льготное потребительское кредитование 3. Выходные, оплачиваемые по 2-й ставке 4. Питание по льготным ценам 5. Премии квартально, ежемесячно в размере оклада
2 концепция	<ol style="list-style-type: none"> 1. Финансирование программ помощи детским домам 2. Создание фонда помощи больным детям (велопробеги) Проведение занятий в школах по финансовой грамотности	2 концепция	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержка ипотечного кредитования России 2. Сотрудничество с международной организацией SOS, создающей поселения семейных детских домов 3. Финансирование спортивных программ 	2 концепция	

крытых инноваций растет. Следует констатировать улучшения в направлении качества банковских услуг и социальной ответственности российских банков, особенно ОАО «Сбербанк России», поскольку практически одновременно меняется внешнее и информационное оформление зданий крупнейших банков и их филиалов, внутреннее

оформление помещений, внешний вид персонала.

В то же время, уровень социальной ответственности Сбербанка России по отношению к персоналу остается невысоким, что снижает эффективность выполнения основной цели банка, а именно: выявление и удовлетворение потребностей клиентов, снижает каче-

ство предоставляемых услуг. В то же время необходимо отметить активную позицию Сбербанка России в повышении качества предоставляемых услуг. Бенчмаркинг позволяет выявить факторы, направленные на усиление профессиональной подготовки, повышения качества работы, лояльности сотрудников.

СОКРАЩЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА БРЕНДОВ КАК ВОЗМОЖНОСТЬ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОРТФЕЛЯ БРЕНДОВ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

В статье рассматриваются методы развития портфелей брендов за счет сокращения количества брендов, которые могут применяться международными компаниями на локальных рынках: продажа брендов другим компаниям, передача брендов другим компаниям по лицензионным договорам, выведение брендов с рынка. Анализируются цели, которые преследуют компании при использовании перечисленных методов, благоприятные для их использования условия, а также риски, которым подвергаются при этом компании.

Ключевые слова: бренды; портфель брендов; бренд-менеджмент; международные компании; эффективность.

Reduction of Number of Brands in International Company's Brand Portfolio as an Opportunity for its Efficiency Improvement

The article observes methods of brand portfolio development that international companies implement on local markets for reduction of number of brands in brand portfolio: selling brand to other companies, leasing brand to other companies, taking brand out of the market (killing brand). Aims that companies pursue, conditions that favor implementation of each method, risks of each method are analyzed.

Keywords: brands; brand portfolio; brand management; international companies; efficiency.



Мокриенко Ольга Михайловна,

аспирант факультета коммерции и маркетинга, Санкт-Петербургский Государственный Экономический Университет; руководитель отдела маркетинга Компании Kerr
olga.mokrienko@gmail.com

Mokrienko Olga M.,

Postgraduate Student of Commerce and Marketing Department, St. Petersburg State University of Economics; Head of marketing department, Kerr Corporation

Процессы глобализации мировой экономики, значительно усилившиеся в последние годы, тесно связаны с усилением конкуренции на рынках как товаров, так и услуг. С одной стороны, усиление конкуренции на отдельном локальном рынке часто заставляет компании выходить на рынки других стран в поисках новых возможностей для бизнеса. С другой стороны, выход международных компаний на локальные рынки заставляет местные компании действовать в условиях по-настоящему глобальной конкуренции.

Интеграция локальных рынков и повышение взаимной зависимости экономик различных стран приводят к тому, что компании вынуждены все более взвешенно подходить к вопросам изменений портфелей брендов.

Решения международных компаний, касающиеся портфелей брендов на локальных рынках, неизменно влияют на другие рынки. Могут иметь место такие последствия, как:

- ♦ реакция и ответные действия конкурентов в виде повышения или снижения активности

по продвижению собственных брендов;

- ♦ реакция фондового рынка в виде повышения или снижения спроса, а следовательно, и цен на акции и капитализацию компании;

- ♦ реакция потребителей в виде повышения или снижения спроса на продукты или услуги компании.

Еще одним фактором, влияющим на повышенное внимание к эффективности бренд-менеджмента, является сокращение расходов (нередко, в первую очередь сокращаются марке-

тинговые расходы), связанное с нестабильной экономической ситуацией отдельных регионов (например, южной Европы).

В силу указанных выше причин тема использования различных методов развития бренд-портфелей становится особенно актуальной.

Зачастую в периоды экономического роста международные компании увеличивают количество брендов. Сокращение количества брендов нередко свидетельствует либо о слабом состоянии компании, либо об ухудшении экономической ситуации в целом.

В то же время нельзя не отметить, что сокращение количества брендов является неотъемлемой частью развития любого портфеля крупной международной компании в силу того, что компании постоянно выводят на рынки новые бренды для привлечения новых целевых групп и обновления портфеля в целом.

Вопросы развития портфелей брендов, проблемы и особенности развития бренд-портфелей международных компаний рассматриваются многими, преимущественно зарубежными авторами: Филип Котлер¹, Дэвид Аакер², Масааки Котабе и Кристиан Хельсен³ и др., но подробного рассмотрения способов сокращения количества брендов в изученных источниках не приводилось.

В данной статье будут рассмотрены несколько методов сокращения портфелей брендов:

- 1) продажа брендов другим компаниям;
- 2) передача брендов другим компаниям по лицензионным договорам;
- 3) выведение брендов с рынка.

Перечисленные методы будут рассмотрены с точки зрения:

- ♦ целей, которые преследуют компании, применяя те или иные методы;
- ♦ рыночных условий, которые благоприятны для их использования;
- ♦ рисков применения указанных методов.

ПРОДАЖА БРЕНДОВ ДРУГИМ КОМПАНИЯМ

Зачастую продажа брендов происходит вместе с продажей всего бизнеса, так как в большинстве случаев компании предпочитают ликвидацию бренда передаче его конкуренту.

Причинами для продажи брендов могут быть:

- ♦ постоянное снижение доли рынка при отсутствии у компании возможностей или намерений по стимулированию продаж;
- ♦ несоответствие бренда текущей архитектуре брендов;
- ♦ неэффективный менеджмент или отсутствие у компании управленческих ресурсов для управления портфелем брендов;

- ♦ превышение стоимости сделки по приобретению бренда над будущими денежными потоками, ожидаемыми от бренда, или возможность покрытия за счет стоимости сделки понесенных убытков;
- ♦ тяжелое финансовое положение организации и необходимость привлечения ресурсов.

Рисками продажи брендов другим компаниям являются:

- ♦ недооценка брендов;
- ♦ усиление бренда другой компанией в случае эффективного менеджмента и возникновение дополнительной конкуренции;
- ♦ продажа наиболее привлекательных брендов из портфеля и, как следствие, значительное снижение доли рынка и выручки.

Преимуществами продажи бренда другим компаниям могут быть:

- ♦ получение компанией финансовых ресурсов от продажи брендов;
- ♦ возможности для оптимизации портфеля брендов.

Далее в качестве примеров будем рассматривать в основном ситуацию на российском пивном рынке. Здесь не было случаев покупки отдельных брендов, так как приобретаются зачастую все активы компании в сделках слияния и поглощения.

¹ Келлер К.Л., Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. 12-е издание. – СПб.: Питер, 2012.

² Аакер Д.А. Стратегия портфеля брендов. – М.: Эксмо, 2008.

³ Kotabe M., Helsen K. Global Marketing Management. 5 edition. – Mixed media product, 2010.

На других рынках, например на автомобильном рынке, случаи продажи отдельных брендов имеют место.

ПЕРЕДАЧА БРЕНДОВ ДРУГИМ КОМПАНИЯМ ПО ЛИЦЕНЗИОННЫМ ДОГОВОРАМ

Передавая свои бренды другим компаниям для развития на локальном рынке, компании могут преследовать следующие цели:

- ◆ выведение на локальный рынок своих брендов без затрачивания значительных усилий и средств, так как все издержки несет другая компания;
- ◆ получение дополнительных ресурсов от заключения лицензионных соглашений;
- ◆ упрощение процесса управления портфелем брендов.

При этом, прибегая к данному методу, компании подвергаются следующим рискам:

- ◆ риск временной потери контроля над процессом управления брендами;
- ◆ риск упущенных возможностей и недополучения прибыли при успешном запуске бренда другой компанией;
- ◆ риск нанесения ущерба репутации брендов в случае неправильного их продвижения другой компанией;
- ◆ риск возникновения разногласий и споров с компанией, которой были переданы бренды в случае недостаточной проработки лицензионного соглашения.

Примером использования данного метода: в 2005 году компанией-владельцем *Heineken*, которая вывела баварский бренд *Lowenbrau* на российский рынок в 1999 году, передала этот бренд компании *InBev*. Выпуск пива *Lowenbrau* на заводах *InBev* начался в 2006 году, и в настоящий момент его доля рынка составляет около 0,6%, и компания проводит различные мероприятия, преимущественно в точках продаж, по его продвижению.

ВЫВЕДЕНИЕ БРЕНДОВ С РЫНКА

Причины применения данного метода совпадают с причинами принятия решения о продаже брендов другим компаниям. Еще одной причиной для выведения бренда с рынка является конфликт с конкурентом, когда компания добровольно или по решению суда должна убить бренд.

Зачастую, выведение бренда с рынка позволяет компании избавиться от бренда, который не приносит желаемых прибылей или является убыточным и тем самым повышает эффективность управления портфелем брендов, освобождая ресурсы для развития других более перспективных брендов.

При этом следует учитывать негативные последствия выведения брендов с рынка без принятия активных действий для их усиления:

- ◆ потеря части потребителей и снижение доли рынка;

- ◆ сигнал для конкурентов о неэффективности управления брендами в компании.

Значительно чаще компании используют менее радикальный метод сокращения бренд-портфеля — с рынка выводятся отдельные суббренды.

Причинами для выведения с рынка суббрендов являются:

- ◆ снижение доли суббренда или рост ниже запланированного;
- ◆ превышение издержек на производство и продвижение над прибылью или несоответствие требуемому уровню нормы прибыли;
- ◆ изначальный запуск суббренда для определенных целей или на определенный период, когда суббренд — реакция на действия конкурентов или сезонное предложение.

Бренды выводились с российского пивного рынка по различным причинам.

Так, в ноябре 2006 года компания «Балтика» была вынуждена вывести с рынка региональный бренд «Три толстяка» из-за судебного иска компании *InBev*, которая производила пиво «Толстяк» с 1996 года. В то же время, по мнению экспертов, «Балтика» бы не убила бренд, если бы считала, что он может получить значительную долю рынка⁴.

В 2007 году компания *InBev* подала схожий иск на компанию *Efes Breweries*, пытаясь заста-

⁴ <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=335033>.

вить конкурента убрать с рынка бренд *Zlatopramen*, так как сама продавала пиво под маркой *Staropramen*, но суд отклонил иск⁵.

Как уже ранее говорилось, часто после присоединения другой компании крупные компании выводят с рынка некоторые приобретенные в сделках слияния и поглощения бренды. Так, вскоре после поглощения компании «Красный Восток» в 2006 году *Efes Breweries* прекратило производство пива под маркой «Чешский стандарт». В большинстве случаев прекращают существование региональные бренды, так как компании стремятся сосредоточить свои усилия на крупных национальных брендах.

По мнению автора, стимулом к сокращению количества региональных брендов является стремление компаний упростить управление портфелем и максимально унифицировать набор брендов во всех регионах России.

Рассмотрение перечисленных методов развития портфелей брендов за счет сокращения ко-

личества брендов показало наличие как преимуществ, так и недостатков использования каждого из методов. Выбирая наиболее подходящий метод сокращения количества брендов, международные компании должны проводить комплексный анализ большого количества различных факторов:

- ◆ внутренних (структура компании, стратегия ее развития, финансовое состояние, типы выпускаемых продуктов и оказываемых услуг, существующий портфель брендов на международном и на локальном рынках, опыт компании в развитии международных и локальных брендов и др.);
- ◆ внешних факторов (рыночных факторов, потребительских факторов, законодательных и налоговых факторов).

Существенное влияние, оказываемое решениями компаний о развитии на одном из локальных рынков на другие рынки, о котором говорилось в начале статьи, требует комплексного и системного подхода при при-

нятии любых решений, связанных с изменением портфеля брендов. При этом следует учитывать как краткосрочные, так и долгосрочные перспективы. Детальный анализ различных факторов и тщательное прогнозирование результатов позволят обеспечить желаемые результаты сокращения портфеля брендов:

- ◆ получение компанией финансовых ресурсов (в случае продажи брендов или заключения лицензионных соглашений);
- ◆ высвобождение финансовых и человеческих ресурсов для развития других брендов;
- ◆ возможность более фокусного развития других брендов;
- ◆ снижение конкуренции между собственными брендами компании.

Таким образом, у компании появляются возможности для оптимизации портфеля брендов и системы управления в целом, а следовательно, для обеспечения ее конкурентоспособности и дальнейшего роста.

⁵ <http://www.alconews.ru/newsline/22392.html>.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ВОЛОНТЕРОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В последнее время мы можем наблюдать увеличившийся интерес со стороны общества и власти к теме благотворительности. В данной статье автор рассматривает добровольчество как вид благотворительной деятельности и факторы, которые влияют на вовлеченность волонтеров в деятельность благотворительной организации. В качестве подхода автор использует современную концепцию маркетинга совместного создания ценности.

Ключевые слова: вовлеченность; маркетинг совместного создания ценности; благотворительность; волонтеры; добровольчество; типы поведения.

Influencing Factors on Volunteers' Involvement in Charity Organization Activities

Nowadays we can see growth of interest to charity from authority and community. An article considers factors which have influence on volunteering as type of charity activity. As an approach author suggest regarding volunteers' behavior as co-creation marketing.

Keywords: involvement; co-creation marketing; charity; volunteers; behavior types.



Шуваева Екатерина Ивановна,

аспирант кафедры Маркетинга фирмы, Национальный Исследовательский Университет «Высшая школа экономики»
shuvaeva_ei@mail.ru

Shuvaeva Ekaterina I.,

Postgraduate student of Department of Company Marketing, National Research University «Higher School of Economics»

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время мы можем наблюдать увеличившийся интерес со стороны общества и власти к теме благотворительности. Благотворительная деятельность в нашей стране развивается в противоречивых условиях, которые влияют на темпы и характер ее развития.

С одной стороны, о положительных изменениях в данной области говорит рост социаль-

ной и гражданской активности населения, профессионализация и институционализация некоммерческого сектора. С другой стороны, политика государства в области развития благотворительности и добровольчества¹ оказывает большое влияние на формирование доверия у населения к благотворительным организациям и, соответственно, на развитие всего сектора.

Одним из видов благотворительности является добровольчество², которое сейчас представляет особый интерес. Добровольчество позволяет решать многие социальные задачи, снижать чувство социальной несправедливости, помогает интеграции различных слоев общества и построению гражданского общества. Помимо времени, добровольцы делятся своими эмоциями, навыками, знаниями,

¹ Концепция содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации от 30 июля 2009; Федеральный закон ФЗ № 135 от 11.08.1995 «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»; Федеральный закон № 7-ФЗ от 12.01.1996 «О некоммерческих организациях»; Федеральный закон № 121-ФЗ от 20.07.2012 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части регулирования деятельности некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента».

² Здесь и далее понятия «доброволец» и «волонтер» используются как синонимы.

опытом, что отличает добровольчество от такого вида благотворительности, как денежное пожертвование.

Всплеск добровольческой активности во время летних пожаров 2010 года, а также трагического наводнения на юге России в 2012 году свидетельствует о наличии огромного потенциала для развития благотворительности и добровольчества в стране³. Так, за последние два-три года, как свидетельствуют данные исследования Фонда общественного мнения, от 30 до 40% россиян занимались чем-то общественно полезным бесплатно, при этом около половины россиян делали пожертвования, помогая незнакомым нуждающимся людям деньгами (включая милостыню)⁴.

Добровольцы являются для многих благотворительных организаций необходимым ресурсом, т. к. виды помощи, которую оказывают благотворительные организации без привлечения труда волонтеров зачастую невозможно осуществить. Организации необходимо найти «правильного» добровольца для решения

«правильной» задачи⁵, т. е. чтобы доброволец, его характеристики и внутренние установки максимально совпали с деятельностью, которую необходимо выполнить в рамках деятельности благотворительной организации.

Добровольцы жертвуют для благотворительной организации время, как это было отмечено выше. Количество потраченных часов позволяет измерять вовлеченность добровольцев, и отнести их по данному критерию к разным сегментам, на которые благотворительная организация должна различно воздействовать. Издержки привлечения волонтеров могут быть значительно снижены, если благотворительные организации смогут привлечь волонтеров, которые готовы потратить больше времени на данный вид деятельности и остаться на более длительный период в организации⁶. Для этого важно знать, какие факторы способны повлиять на то, что доброволец будет отдавать больше времени организации, т. е. будет более вовлеченным в ее деятельность.

ДОБРОВОЛЬЦЫ КАК РЕСУРС БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Добровольчество представляет собой сложный и многогранный феномен. Отношения между благотворительной организацией и добровольцами по своей сути нацелены на долгосрочную перспективу. По мнению одного из руководителей московского благотворительного фонда, при работе с добровольцами необходима регулярность, фонду необходимы добровольцы, которые готовы ходить регулярно, а не от случая к случаю⁷.

Добровольцы являются носителями уникальных, постоянно изменяющихся ресурсов — это знания, навыки, опыт, которые благотворительная организация не в состоянии изучить до конца и контролировать.

Для благотворительной деятельности добровольцы — не просто ресурс, а активные участники процесса совместного создания ценности, в котором все участники процесса приобретают свои выгоды. Доброволец играет активную роль в обеспечении и предоставлении серви-

³ Доклад Форума Доноров о состоянии и развитии благотворительных фондов в России в 2012 году, Форум Доноров 2013 — <http://www.donorsforum.ru/materials/ezhegodnyj-doklad-foruma-donorov-o-sostoyanii-i-razvitiiblagotvoritelnykh-fondov-v-rossii-v-2012-godu/>.

⁴ Ресурс добровольческого движения авангардных групп для российской модернизации. Отчет «Фонд общественного мнения», июль 2012. — <http://soc.fom.ru/dobrovolchestvo.html>.

⁵ Pope J., Isely E.S., Asamoah-Tutu F. (2009). «Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study». *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. Vol. 21(2). pp. 184–201.

⁶ Clary E.G., Snyder M., Ridge R.D. et al. (1998). «Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach». *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 74(6). pp. 1516–1530.

⁷ «Проект был реализован Фондом Общественное Мнение совместно с инициативной группой исследователей. При реализации проекта использовались средства государственной поддержки, выделенные Институтом общественного проектирования в качестве гранта в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 02 марта 2011 года №127–рп.».

са и реализации его выгод⁸. Он вместе с благотворительной организацией является субъектом отношений, в результате которых создается потребительская ценность.

Согласно концепции совместного создания ценности, маркетинг, сосредоточенный прежде на товаре и сделке, перевел свой фокус на услуги и долгосрочные отношения⁹. При этом услуга понимается гораздо шире, чем неосязаемый товар, а как применение специальных компетенций (знаний и навыков). В свою очередь, навыки и знания, которые постоянно изменяются, признаются основными единицами обмена и являются базовой основой конкурентного преимущества¹⁰. Фирма делает предложения ценности, а потребитель всегда является со-творцом ценности. Такой подход в своей основе является ориентированным на потребителя и отношения.

Последнее положение отражает то, что компаниям надо прилагать усилия, чтобы отвечая максимально потребностям своих потребителей, предлагать им такой продукт и таким образом, чтобы их отношения с потребителем, приносящие компании

прибыль, могли длиться как можно дольше, т. е. чтобы единичная транзакция конвертировалась в постоянные отношения, долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество.

Ценность, таким образом, заключена не в товаре или услуге, а создается посредством взаимодействия производителя и потребителя, а также других стейкхолдеров, в процессе интеграции ресурсов внутри потребительской сети.

Поэтому потребители могут быть вовлечены в диалог с фирмой на любом этапе цикла производства товара/услуги. Это может быть и привлечение потребителей к генерации идей по созданию нового продукта, нового дизайна, предложения потребителей по улучшению сервиса, участию в продвижении, ценообразовании, совместной утилизации и т. д.

Совместное создание ценности рассматривалось прежде учеными и практиками применительно к коммерческим отношениям и взаимодействию фирмы со своими потребителями. Данная концепция применяется фирмами и может, например, заключаться в финишной доработке товара (мебель *Ikea*), раз-

работке нового продукта активными потребителями (напр., кроссовки *Nike*), разработке продуктов с открытым кодом (напр. различные мобильные приложения), массовой кастомизации (напр., изготовление футболок с индивидуальным дизайном), совместном опыте (напр., путешествия)¹¹.

Концепция участия потребителя не является новой, новым является признание того, что фирма вносит только часть ресурсов в процесс создания потребительской ценности, другие ресурсы поступают извне, включая персональную деятельность потребителя.

Интерес представляет применение данной концепции в некоммерческой сфере, в частности благотворительности. Можно сказать, что совместное создание ценности в определенной степени имманентно добровольчеству, т. к. в основе данной деятельности существует взаимное предоставление ресурсов. Добровольцы предоставляют свое время, навыки, знания, опыт, а благотворительная организация предоставляет со своей стороны ресурсы для осуществления благотворительной деятельности.

⁸ Xie C., Bagozzi R.P., Troye S.V. (2008). «Trying to Prosume: Toward a Theory of Consumers and Co-creators of Value». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36 (1). pp. 109–122.

⁹ Desal D. (2009). «Role of relationship management and value co-creation in social marketing». *Social Marketing Quarterly*. Vol. XV. №. 4. pp. 112 – 125.

¹⁰ Vargo S.L., Lusch R.F. (2004). «Evolving to a New Dominant Logic for Marketing». *Journal of Marketing*. Vol. 68 (January). pp. 1–17., p. 3.

¹¹ Ойнер О.К. (2010). «Маркетинг совместного творчества». *Бренд-менеджмент*. № 6 (55). С. 352–358; Frow P., Nenonen S., Payne A., Storbacka K. (2012). «Identifying Value Co-Creation Opportunities: A Morphological Approach». *Marketing to citizens. Going beyond customers and consumers. Conference proceedings. 41st EMAC conference. Lisbon 22 – 25 May 2012.*

Совместное создание ценности можно определить как выгоды, получаемые от интеграции ресурсов через активность и взаимодействие с другими участниками процесса внутри потребительской сети¹². Для благотворительных организаций основой совместного создания ценности является взаимодействие в процессе интеграции ресурсов благотворительной организации, добровольцев и других стейкхолдеров.

Следует отметить, что виды добровольческой деятельности могут быть различными. Это может быть, например, помощь в ведении сайта благотворительной организации, перевозка и доставка различных грузов, сбор средств на благотворительные нужды, посещение и уход за больными, посещение и помощь детям в детских домах и пожилым в домах престарелых, организация и проведение различных мероприятий, привлечение добровольцев и т. д.

Благотворительной организации важно знать своих добровольцев, уметь вовлекать тех, чьи знания, опыт, навыки будут максимально совпадать с видом деятельности. Тем самым волонтеры будут испытывать большее удовлетворение от

работы с благотворительной организацией, и, как следствие, жертвовать большее количество часов и увеличивать период взаимодействия с ней.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ТИП ПОВЕДЕНИЯ ДОБРОВОЛЬЦЕВ

Совместное создание ценности может осуществляться разными способами. Это определяют персональные факторы (знания, навыки, опыт) и ситуационные факторы, те задачи, которые необходимо выполнить. Комбинация данных факторов определяет *тип поведения* в процессе совместного создания ценности, и влияет на уровень вовлеченности волонтера в деятельность благотворительной организации.

Маркетинг совместного создания ценности — современная концепция, которая пока мало применяется для некоммерческого сектора. В этой связи факторы, которые различными авторами были выделены в качестве основных, определяющих типы совместного создания ценности для коммерческих организаций, для благотворительности могут быть применены лишь отчасти. Рассмотрим те, которые могут быть применены для добровольцев.

Согласно концепции маркетинга совместного создания ценности, доброволец является активным участником процесса совместного создания ценности¹³, поэтому одним из важных факторов является — *самостоятельность принятых решений* в процессе совместного создания ценности¹⁴. Самостоятельность будет влиять на *возможную глубину вовлечения* в процесс совместного создания ценности. Так, при низком уровне самостоятельности доброволец лишь выполняет то, что ему предлагают, например, доставить груз из пункта А в пункт В. В других случаях, как например, посещение детского дома с обучающим мастер-классом — уровень самостоятельности будет гораздо выше, начиная от принятия решения о том, что это будет за мастер-класс и до его реализации. Поэтому при высоком уровне самостоятельности потребитель обладает высоким уровнем вовлеченности и ответственности, и наоборот¹⁵.

Следует учитывать такой важный фактор, как *мотив*, который преследует доброволец. Существующее многообразие мотивов говорит о том, что единого мотива, а также единой классификации мотивов добро-

¹² McColl-Kennedy J. R., Vargo S.L., Dagger T.S., Sweeney J.C., Kastern Y. (2012). «Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles». Journal of Service Research. Vol. 15 (4). pp. 370–389.

¹³ Vargo S. L., Lusch R.F. (2004). «Evolving to a New Dominant Logic for Marketing» // Journal of Marketing. Vol. 68 (January). P. 1–17.

¹⁴ O'Hern M., Rindfleisch A. (2009). «Customer Co-creation: A typology and research agenda» // Review of Marketing Research, Vol. 6. P. 84–106.

¹⁵ Nuttavuthisit K. (2010). «If you can't beat them, let them join: The development of strategies to foster consumer's co-creative practices» // Business Horizons. Vol. 53. pp. 315 – 324.

вольчества нет¹⁶. Мотив влияет как на желание заниматься добровольчеством, так и на выбор той добровольческой активности, которую индивид готов осуществлять. Мотив может стать определяющим фактором при принятии решения индивидом об оказании помощи, а также о том виде помощи, который может быть оказан.

Необходимо принимать во внимание уровень компетенции добровольца¹⁷. Он может быть обусловлен теми навыками и знаниями, которыми обладает доброволец, а также его психографическими характеристиками, которые должны отвечать задачам благотворительной организации. Так, для того, чтобы поддерживать сайт благотворительной организации доброволец должен обладать определенными знаниями и навыками, которые не потребуются в случае работы, например, с пожилыми людьми, где необходимо обладать совсем иным набором компетенций.

Время, в течение которого идет взаимодействие, еще один фактор, который следует учитывать при выделении типов поведения. В данном случае

надо смотреть и на период сотрудничества добровольца с благотворительной организацией, и на общий стаж благотворительной деятельности добровольца, т. е. сколько времени в целом он вовлечен в данный вид деятельности.

Все вышерассмотренные факторы были выделены применительно к коммерческому сектору.

Концепция маркетинга совместного создания ценности может быть применена и в условиях некоммерческого сектора¹⁸. Главными факторами, определяющими тип поведения, являются уровень взаимодействия и активности.

Взаимодействие — способ, с помощью которых индивиды привлекают других для интеграции ресурсов внутри потребительской сети. *Уровень взаимодействия* может быть различным и определяется количеством контактов, которые осуществляет доброволец. Включает ли он в свою деятельность ближнее окружение, с каким количеством других добровольцев и сотрудников организации он взаимодействует.

Другим фактором, определяющим тип поведения, выступает *активность*. Она может быть как познавательной, так и поведенческой, а ее уровень варьирует от низкого до высокого. Степень активности тесно связана с уровнем самостоятельности принимаемых решений. Высокая степень активности предполагает более высокий уровень самостоятельности и вовлечения в деятельность благотворительной организации и, соответственно, в процесс совместного создания ценности. Уровень активности может зависеть не только от самого вида деятельности, но и от количества видов деятельности, в которых волонтер принимает участие. На глубину вовлечения в процесс совместного создания ценности влияет, выполняет ли доброволец какие-либо организаторские обязанности и функции.

ВЫВОДЫ

Таким образом, подводя итоги, можно сказать, что для определения типов поведения и факторов, влияющих на вовлечение добровольцев в деятельность организации важно учитывать:

¹⁶ Ресурс добровольческого движения авангардных групп для российской модернизации. Отчет «Фонд общественное мнение», июль 2012. — <http://soc.fom.ru/dobrovolchestvo.html>; Batson C.D., Ahmad N., Tsang J.-A. (2002). «Four Motives for Community Involvement» // Journal of Social Issues. Vol. 58 (3). P. 429–445; Bussell H., Forbes D. (2002). «Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering» // International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol. 7 (3). pp. 244–257; Clary E.G., Snyder M., Ridge R.D. et al. (1998). «Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach» // Journal of personality and social psychology. Vol. 74 (6). pp. 1516–1530.

¹⁷ Leitl Ch. (2007). «User involvement competence for radical innovation» // Journal of Engineering and Technology. Vol. 24. pp. 53 – 75.

¹⁸ Andreassen A. (2012). «Rethinking the Relationship Between Social/Nonprofit Marketing and Commercial Marketing» // Journal of Public Policy & Marketing. Vol. 31 (1). Spring. P. 36–41; Vargo S. L., Lusch R.F. (2008). «Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution» // Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 36 (1). P. 1–10.

- ◆ *Самостоятельность* принимаемых решений добровольцев в процессе совместного создания ценности, что зависит от специфики, поставленной перед добровольцем задачи. Некоторые виды деятельности, являясь важными, не предполагают высокого уровня самостоятельности добровольца.
- ◆ *Мотивы* добровольческой деятельности, а также их комбинация.
- ◆ *Уровень компетенции*, соответствие характеристик и навыков добровольца выполняемым задачам.
- ◆ *Длительность вовлечения*. Период, в течение которого доброволец работает в данной организации, а также общий стаж добровольческой деятельности.
- ◆ *Уровень взаимодействия*. Количество контактов волонтера, а также работает ли доброволец только с организацией или он привлекает еще кого-либо из своего окружения к добровольческому труду.
- ◆ *Уровень активности*. Участвует ли доброволец в каком-то одном виде деятельности,

и каков ее характер. Несет ли волонтер какие-то организационные обязанности, которые также влияют на уровень вовлечения и приверженность организации.

В интеграции ресурсов и совместном создании ценности участвуют в основном прогрессивные потребители, которые отличаются от обычных неудовлетворенностью и высокой личной мотивацией. Высокая личная мотивация обуславливает большую вовлеченность потребителей в процесс совместного создания ценности.

В случае с добровольцами, можно говорить о том, что среди населения существуют люди (т. н. авангардные группы населения¹⁹), обладающие определенными характеристиками, которые имеют наибольшую склонность к добровольческой деятельности. Такой тип людей представляет основу для роста добровольческой деятельности в нашей стране²⁰.

По аналогии с потребителями, участвующими в процессе совместного создания ценности, у них повышен уровень неудовлетворенности существующей ситуацией и есть высокая личная

мотивация, даже если в основе их действий лежит альтруизм.

Применение маркетинга совместного создания ценности для благотворительности, и, в частности, для добровольчества, представляет особый интерес и область для дальнейших исследований и применения в практической деятельности благотворительными организациями.

Выделение с помощью вышеуказанных факторов различных типов поведения добровольцев в процессе благотворительной деятельности, позволит благотворительным организациям применять данный инструмент маркетинга совместного создания ценности для улучшения своей работы и извлечения больших выгод от взаимодействия с добровольцами. Уделяя большее внимание типам добровольческого поведения, взаимодействию, уровню активности, мотивам и, в конечном счете, вовлеченности добровольцев, благотворительные организации смогут скорректировать коммуникационную политику, а это в итоге скажется положительно на развитии добровольчества и благотворительности в целом.

¹⁹ Авангардные (инновационно ориентированные, опережающие) группы – группы населения, которые опознаются по их вовлеченности в социальную, гражданско-правовую активность, не равнодушие к решению гражданских проблем – <http://soc.fom.ru/dobrovolchestvo.html>.

²⁰ Ресурс добровольческого движения авангардных групп для российской модернизации. Отчет «Фонд общественное мнение», июль 2012. – <http://soc.fom.ru/dobrovolchestvo.html>.

Кадровый Центр «ЮНИТИ»

ПРОГНОЗ ПОГОДЫ: НА КАДРОВОМ РЫНКЕ ОЖИДАЕТСЯ РЕЗКОЕ ПОТЕПЛЕНИЕ

На российский кадровый рынок надвигается мощный «антициклон» — тренд на молодых специалистов. Эксперты кадрового агентства «ЮНИТИ» усматривают большое сходство в нынешней кадровой ситуации с той, которая сложилась в 2007–2008 гг. Для многих работодателей амбициозность, быстрота и способность работать на износ важнее, чем солидный опыт сотрудника и его лояльность. Подобные настроения разогревают рынок — как в иссушенной пустыне, на нем все сложнее найти свободных кандидатов. Но опаснее то, что следом за жарой рано или поздно приходит гроза, а порой и с разрушающим ураганом, которым стал кризис 2008 года.

ШТОРМА НА РЫНКЕ НЕ БУДЕТ

Обратить внимание на разыгравшуюся жару помог Совет Федерации, который одобрил поправки, запрещающие работодателям указывать в объявлениях о работе ограничения по возрасту. Соответствующие изменения внесены в закон «О занятости населения в Российской Федерации», в Кодекс об административных правонарушениях РФ (КоАП РФ), а также в Трудовой кодекс. Теперь предусмотрен штраф за дискриминацию по возрасту согласно только что принятой статье КоАП 13.111 «Распространение информации о свободных рабочих местах или вакантных должностях, содержащей ограничения дискриминационного характера». Для граждан он составит от 500 до 1 тыс. руб., для должностных лиц — от 3 до 5 тыс. руб., для юридических лиц — от 10 до 15 тыс. руб.

Многие ожидали урагана, который в силах изменить сложившиеся годами правила, но, похоже, что активность законодворцев стала лишь ветерком. Ведь в России строгость законов компенсируется необязательностью их исполнения. «Вряд ли такие инициативы изменят что-то в реальности. Да, работодатели перестанут указывать ограничения в требованиях, однако по факту они просто могут не приглашать на собеседования людей старшего возраста. В любом случае доказать, что вам не ответили на резюме или не предложили работу именно из-за возраста, будет практически невозможно. Да и стоит ли тратить на это время, лучше искать другую работу. Размер штрафов при этом совершенно не имеет значения. Есть определенные виды работы, где нужны молодые люди, люди с привлекательной внешностью, определенного пола. Это естественно, и исправлять это не нужно», — комментирует законодательные инициативы аналитик «Инвесткафе» Дарья Пичугина.

Начальник департамента по работе с персоналом банка «Интеркоммерц» Ирина Сафарова также уверена, что те, кто захочет отсеять сотрудников по возрасту, всегда найдут способ сделать это. «Если работодатель отказывает кандидату по причине возраста, при этом делает это в письменной форме или в какой-то иной, которая может подтвердить такой отказ, то это всегда было основанием для кандидата подать иск. Вопрос лишь в том, как отказать и чего хочет кандидат — судиться или продолжить искать другую работу. Ведь даже если суд обяжет принять такого человека, работодатель всегда может найти повод, чтобы избавиться от ненужного работника», — комментирует эксперт. И добавляет, что новые требования закона могут привести к тому, что бюджет на первых порах пополнится за счет штрафов с работодателей, которые едва ли быстро отреагируют и уберут ограничения по возрасту из объявлений о вакансиях.

БЫСТРЫЕ ПРОДАЖИ

Итак, прогноз на ближайшее время показывает, что погода на кадровом рынке вряд ли изменится. «Все больше работодателей заинтересованы именно в активных, целеустремленных и напористых сотрудниках. Эти критерии присущи именно молодым специалистам, а значит, даже под воздействием законодательных требований никто не будет перестраивать свои запросы и в целом бизнес, — считает Юлия Павлова, ведущий специалист по подбору персонала из кадрового агентства «ЮНИТИ». — Сейчас, например, нельзя указывать пол в вакансиях, однако в запросах компании четко дают понять, какого именно кандидата они хотят видеть, и другого они просто не возьмут».

Перечислять сферы и позиции, в которых работодатели хотят видеть именно молодежь, можно до бесконечности. По словам эксперта «ЮНИТИ», в первую очередь среди подобных вакансий — сотрудники отделов продаж практически во всех быстроразвивающихся отраслях бизнеса: страховании, банковском бизнесе, продаже алкогольной продукции и в целом ретейле. Начать карьеру в области продаж в России после 35-ти очень сложно. «Работодатели ценят менеджеров, которые могут приносить деньги, пусть у них и опыт работы всего три года. Те же кандидаты, которые хотят найти себе работу в этой отрасли после 40 лет, обычно ориентируются на другой профиль работы — не на активное привлечение новых клиентов, а на поддержку старых связей, на удержание и документальное сопровождение корпоративных клиентов», — объясняет Юлия Павлова.

АЗАРТНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

По словам эксперта, в целом ориентация на поиск молодых сотрудников также характерна и для многих специализаций, связанных с девелоперским и инвестиционным бизнесом. «Трейдеры в топовых инвестиционных компаниях могут зарабатывать в качестве бонуса за работу баснословные суммы — по 300—500 тыс. рублей в месяц. При этом работодатели хотят видеть на таких позициях «молодую кровь», людей, которые обладают амбициями, азартом, гибкостью на рынке и готовы работать буквально на износ», — говорит Юлия Павлова.

Наталья Лукас, руководитель департамента по подбору и адаптации персонала инвестиционной компании БКС, средний возраст сотрудников в которой 31 год (а для трейдеров он и того меньше — 29—30 лет), говорит о том, что подобная кадровая политика помогает привлечь наиболее профессиональных и успешных людей с рынка.

Рекрутеры замечают, что на рынке сложилось мнение, что после 40 лет специалисты обзаводятся иными ценностями в жизни, чем гонка за сверхприбылью. У них меняются темперамент и интересы, гораздо важнее становится стабильный заработок, чем возможность зависеть от бонусов. «Если говорить о трейдерах, то в дальнейшем движение по карьерной лестнице зависит от личных желаний и стремлений. Есть люди, которые работают трейдерами до пенсии, некоторые становятся портфельными управляющими, для многих открыт весь спектр возможностей на рынке ценных бумаг», — объясняет Наталья Лукас. По ее словам, как таковых возрастных ограничений в БКС не существует. В этой компании есть как руководители, которым 25 лет, так и те, кому уже больше 50-ти. На первый план выходят все же компетенции, необходимые для успешного выполнения своей работы.

То, что благодаря индивидуальным особенностям человека работодатели готовы рассмотреть и кандидатов старше 40 лет, подтверждает и Юлия Павлова из «ЮНИТИ». «Однажды у нас был запрос от российской компании, в которой искали трейдера с опытом работы за рубежом. Мы подобрали им претендента — гражданина США, и он подошел компании, несмотря на то, что ему было 42 года. Но важно отметить, что кандидат обладал не только опытом, но и темпераментом и хваткой молодого человека», — вспоминает эксперт.

ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЕ ТРАНСАКЦИИ

Ценят молодые кадры и в банковском бизнесе. В этой сфере сложилось мнение, что чем старше люди, тем сложнее они осваивают новое. «Многие работодатели оправдывают требования психологическим дискомфортом руководителя, которому сложно управлять сотрудниками старше себя. Понимая все преимущества более опытного кандидата, которому, например, 35 лет, банки вынуждены отдавать предпочтение молодому претенденту, поскольку начальнику отдела всего 27 лет», — отмечает Юлия Павлова.

В финансовых учреждениях заверяют, что стараются подходить без предвзятого отношения при выборе кандидатов. «В нашем банке нет ограничений по возрасту, работают люди разных возрастных категорий: главное, чтобы человек справлялся с работой, был профессионален и способен быстро обучиться новому. В частности, в моем подчинении есть люди, которые осваивали банковскую сферу уже в зрелом возрасте, и они отлично справляются с поставленными задачами», — говорит Ирина Сафарова.

Впрочем, эксперт соглашается с тем, что возраст подчиненных может быть критичен для самого руководителя. Среди его мотивов:

- ◆ отрицательные: он недостаточно профессионален, боится, что не сможет управлять людьми старше себя и завоевать у них авторитет;
- ◆ положительные: он стремится наладить легкую коммуникацию в отделе и сформировать команду из людей одного возраста.

«Даже если руководители ставят возрастное ограничение, бывают ситуации на рынке, когда мы вынуждены перешагивать его. Мы смотрим резюме кандидатов, которые соответствуют профессиональным требованиям, и предлагаем руководителям встретиться со всеми. Нередко, осознавая действительность, управленцы соглашаются принять претендента, возраст которого выходит за рамки, но при этом у человека есть нужный опыт и он вписывается в команду по личностным качествам», — рассказывает Ирина Сафарова.

ОБУЧАЕМОСТЬ «НА ПОДЪЕМЕ»

Еще одна сфера, где очень хотят сегодня видеть «молодую кровь», — это пиар. По словам руководителя рабочей группы PR-агентства «Идеи и решения» Анастасии Шемардовой, предпочтительный возраст специалиста при приеме в их компанию — 23–28 лет. «Работа предполагает креативность, «легкость на подъем». Опыт в PR, конечно, важен, но не так, как в технических профессиях. Гораздо важнее — умение ориентироваться в современном информационном пространстве, которое стремительно перемещается в Интернет и соцсети, а также готовность к постоянному обучению, к освоению новых форматов работы», — объясняет эксперт свою точку зрения.

Впрочем, и в технических специальностях (например, сфере IT) на самом деле «рулит» сегодня молодежь. «В данной сфере встречается очень много грамотных специалистов в возрасте 25–27 лет. Например, в том же сегменте разработки онлайн-игр. В небольших компаниях можно найти даже 22-летних управленцев. В 25–30 специалисты в сфере айти могут быть уже руководителями среднего звена», — рассказывает Вера Анисцына, руководитель группы подбора кадрового агентства «ЮНИТИ», направление «IT/Telecom». По словам эксперта, причина интереса к молодежи в этой отрасли схожа — именно такие специалисты могут эффективно следить за обновлениями и постоянно обновляющимися в отрасли технологиями. Специалистов после 50-ти смотрят не очень охотно, поскольку у работодателей появляются сомнения в их обучаемости. Впрочем, это не значит, что специалисты после 35-ти в IT-сфере не нужны. «Есть сферы, где не нужно так активно отслеживать изменения. Так, подбирая специалиста с актуальным опытом программирования на языках низкого уровня (машинные коды), вряд ли можно найти 25-летнего программиста. Практически любому кандидату, подходящему под эти требования, будет минимум за 40, а многим по 60–65 лет. Исключением из этого правила может быть *Assembler*, на котором и сейчас крайне активно продолжают работать. На рынке нет проблем с молодыми профессионалами, владеющими данным языком», — рассказывает Вера Анисцына. — Но и среди высокоуровневых языков есть «устаревшие», использующиеся в настоящий момент все меньше и меньше. Классический пример — *Fortran*. И работодатели при поиске подобных программистов готовы сдвигать возрастные рамки далеко за 35».

ШТОРМОВОЕ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ

Так или иначе, погода на рынке сильно напоминает «жару» 2008 года, когда также молодым и амбициозным менеджерам платили огромные зарплаты и бонусы, с легкостью перекупали у конкурентов, предлагая зарплаты, превышающие порой в полтора-два раза вознаграждение на предыдущем месте работы. «Подобная политика приводила к тому, что сотрудники были нацелены на получение сверхприбыли любой ценой и вожделенного бонуса. Они не думали о том, какие риски при этом берет на себя организация и что с ней может быть в момент экономического спада, не выстраивали долгосрочную стратегию развития. Все заботились преимущественно о капитализации — это было самым главным мериллом успеха», — говорит Юлия Павлова. — Не заботило компании-работодатели порой даже то, что управленцы могли использовать далеко не самые честные способы получения прибыли».

По словам эксперта «ЮНИТИ», кризис 2008 года сбил пену со многих таких амбициозных, напористых и, к сожалению, не всегда прозорливых управленцев, а заодно и с их работодателей. Первые оказались на улице — никому не нужные и невостребованные со своими высокими зарплатными ожиданиями, а вторые спешно разрабатывали антикризисные стратегии, чтобы не затонуть из-за рискованных инвестиций «успешных» менеджеров. Работодатели пожинали плоды своей мотивации.

Иван Меньшенин
Пресс-служба, Кадровый Центр «ЮНИТИ»
press@unity.ru