

УДК 338.4

М.В. Орлова

С.А. Силина

УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТОМ В ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОМ СЕРВИСЕ

Аннотация. Проводится исследование применения проектно-ориентированного подхода к управлению взаимоотношениями с клиентами в интеллектуальном сервисных проектах. Доказана определяющая роль управления «портфелем отношений с клиентом» в достижении конкурентного превосходства в современной рыночной среде для сектора интеллектуальных бизнес-услуг. Предложены методы маркетингового управления «портфелем отношений с клиентом» в проектно-ориентированных организациях.

Ключевые слова: интеллектуальносервисный проект, портфель отношений с клиентом, привлекательность клиента, проектный маркетинг, капитализация, ресурсы проекта, проектно-ориентированный подход, конкурентное превосходство.

Marina Orlova

Svetlana Silina

MANAGING PORTFOLIO OF CUSTOMER RELATIONSHIPS IN KNOWLEDGE-INTENSIVE SERVICES

Annotation. A study of application of project-oriented approach to managing customer relationships in knowledge-intensive projects. The determining role of managing "portfolio of customer relationships" in achieving competitive advantage in contemporary market environment for the sector of knowledge-intensive services is proved. The methods of marketing management of "portfolio of customer relationships" in project-oriented organizations are proposed.

Keywords: knowledge-intensive services project, portfolio of customer relationships, customer attraction, project marketing, capitalization, project resources, project-oriented approach, competitive advantage.

Развитие долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами становится для сектора интеллектуальных бизнес-услуг определяющим фактором успеха [7]. Основным способом реализации коммерческой деятельности KIBS-фирм являются интеллектуальносервисные проекты. Каждый интеллектуальносервисный проект сложен, уникален и непредсказуем, поэтому остро ощущается необходимость в выработке маркетинговых стратегий, направленных на формирование долгосрочных взаимоотношений с клиентами на основе взаимовыгодного сотрудничества [1]. Проектный маркетинг выходит за пределы тех подходов, которые просто рассматривают приглашения принять участие в торгах. Это позволяет поставщикам в проектном бизнесе иметь выгодную позицию относительно клиентов и конкурентов на рынке. Специфика области проектного маркетинга уменьшает полноценность метода портфеля отношений поставщика/клиента. Фактически, этот вид подхода ограничен самой природой проекта. Во многих случаях из-за низкой частоты создания проектов невозможно поддерживать прямые экономические и технические отношения с клиентом. В подходах, традиционно используемых в проектном маркетинге, заявлено, что единица измерения – это проект, а не клиент. В этом типе подхода, поставщик сосредотачивается на портфеле проекта, а не на портфеле клиента. Однако, в настоящее время именно проектный подход к организации деятельности в области маркетинга является основным [2].

Каждый проект уникален и нуждается в специальном подходе. Проектный портфель позволяет поставщику ассигновать технические и коммерческие ресурсы согласно природе различных проектов. Для упорядочивания процессов по реализации маркетинговых проектов вполне можно и нужно использовать наработки мирового сообщества в сфере проектного менеджмента [3]. Недавно, однако, KIBS-фирмы начали комбинировать оба подхода, сосредотачиваясь на управлении отношениями с клиентом между двумя и более проектами. Цель состоит в том, чтобы капитализировать на инвести-

циях, полученных поставщиком в течение прошлых проектов с данным клиентом. Фактически, существование социального контакта между людьми в пределах этих двух организаций позволяет поставщику обнаружить будущие проекты и иногда создавать проекты с клиентом. Поэтому в маркетинговом управлении портфелем отношений с клиентом в интеллектуальном сервисе могут быть использованы и методы, широко используемые в маркетинге продукта.

Алгоритм управления портфелем выглядит так: исследование клиентов; отбор и ранжирование клиентов; выбор целевых клиентов; налаживание партнерских отношений с целевыми клиентами; управление отношениями с клиентами.

Ключевым является шаг 2, касающийся выбора клиентов. Он нацелен на уменьшение риска для компании при распределении ресурсов пропорционально ценности клиента, которая включает прямую ценность, относящуюся к проектам, которые клиент намеревается развить в краткосрочной перспективе, вклад клиента в окружение, и косвенную ценность, когда проводится адаптация и развитие отношений с определенным клиентом, чтобы улучшить отношения с другими клиентами. Выбор клиента включает следующие критерии: ценность клиента, готовность клиента участвовать в совместных отношениях, конкурентоспособное положение.

Частота контактов между компаниями и людьми, которые имеют место в течение нескольких проектов, приводит к укреплению отношений. Нет никакого систематического подхода, позволяющего создать и развивать отношения «клиент-поставщик» между проектами. «Портфельный» подход может помочь этим компаниям управлять отношениями с клиентами обеспечивая непрерывные социальные отношения через контакт с ключевыми участниками в обстановке прямо или косвенно связанной с клиентом и/или непрерывное общение с клиентом, основанное на длительных социально-экономических отношениях. Этот подход может быть улучшен, чтобы лучше приспособиться к определенным ситуациям, встречающимся в проектном маркетинге. В этом случае, участники окружения играют важную роль и оказывают влияние на отношения поставщика-клиента в проекте. Компания принимает во внимание методы, используемые в традиционном маркетинге «business-to-business», который сосредоточен на отношениях поставщика-клиента.

Развитие портфеля отношений с клиентом.

Привлекательность клиента может быть определена, как согласованность между особенностями клиента и стратегией поставщика (KIBS-фирмы). Рассматривая точку зрения поставщика, вопрос стоит так: «Какой покупатель хороший?» Согласно особенностям поставщика, его привлекательность может быть разной; например, с одной стороны, компания может быть очень гибкой и может реализовывать уникальные маленькие проекты местного масштаба и, с другой стороны, компания, которая сосредотачивается на проектах большого размера, состоящих как из стандартизированных, так и из креативных процедур. Эти компании не будут подходить под общее определение «хорошего клиента», так как их стратегии очень различаются. Однако если привлекательность клиента не может быть определена при использовании стандартизированного метода, мы можем предложить некоторые критерии, которые облегчат выбор:

- количественные критерии, связанные с важностью клиента, типа товарооборота, объема продажи, доходности;
- критерии, связанные с возможностями поставщика, чтобы выяснить его позицию относительно клиента. Здесь цель состоит в том, чтобы понять, позволяют ли особенности клиента поставщику ожидать количественное развитие. Эти возможности появляются из динамизма клиента на его рынках и росте этих рынков;
- критерии, описывающие последовательность между соответствующими стратегиями клиента и поставщика. В отношениях с клиентом маркетинговая стратегия эффективно осуществляется, особенно через адаптацию, объединенные события и инновации. Таким образом, для поставщика

очень важно работать с клиентом, поддерживающим этот вид сотрудничества. Необходимо принимать во внимание критерии, которые позволяют нам описать эту согласованность между соответствующими стратегиями клиента и поставщика – чем больше согласованность, тем больше привлекательность клиента. Например, согласованность может быть оценена, используя критерии, типа: клиент находится в целевом сегменте для поставщика, способность клиента предсказывать ситуацию, непрерывность в проектах клиента, и т.д.;

- готовность клиента к инновационному со-производству [6].

Уязвимость поставщика в отношениях с клиентом может быть определена, как неуверенность в позиции поставщика в отношениях по сравнению с его конкурентами. Принимаются во внимание четыре категории критериев:

- положение и действия конкурентов: природа и важность средств, которые имеются у конкурентов по сравнению с данным поставщиком / отношения клиента с целью изменять их положение (стратегия входа или стратегия роста) имеет серьезные последствия для поставщика. Таким образом, важно понимать, какой вид действий конкурента приводит к определенному уровню уязвимости. Эта уязвимость может измениться согласно поведению клиента, природе рынков и отношений между участниками в пределах обстановки. Маленькие и регулярные действия могут иметь больше воздействия, чем сильные действия; в других случаях может случиться обратное. Как следствие, поставщик должен реагировать на все события и слабые сигналы, которые появляются от клиента, вместе с событиями и инцидентами, в которых принимает участие окружение, в котором участвует клиент. Поставщик должен оказывать определенное внимание отношениям между клиентом и ключевым участником обстановки, который может повлиять на развитие взаимоотношений;

- критерии, связанные с природой отношений поставщика-клиента. Уязвимость в значительной степени зависит от маркетинговой ситуации, она может развивать обязательство по природе и уровню инвестиций каждой организации, чтобы работать с другими; например, если эти инвестиции слабы или сильны, взаимны (поставщик и клиент вкладывают капитал в отношения), определены или стандартны? Эта оценка позволяет квалифицировать барьеры и степени уязвимости. Качество отношений поставщика-клиента может быть проанализировано, благодаря таким элементам, как: существующие конфликты и споры между двумя организациями, природа и воздействие этих споров. Некоторые виды конфликтов и споров задействованы в деятельности клиента и могут привести к высокой степени уязвимости. Другие имеют воздействие на атмосферу отношений;

- критерии, относящиеся к покупательной стратегии клиента и частично KIBS-фирмы. Новые покупательные методы приводят к изменениям в управлении отношениями с точки зрения клиента. Эти покупательные стратегии воздействуют на число используемых поставщиков, стиль переговоров;

- критерии, связанные с изменениями в компаниях-клиентах или изменениями в организации поставщика. Эти изменения могут быть возможностями или угрозой. Для поставщика ключевой пункт должен идентифицировать те события, которые могут затронуть отношения. Много событий могут иметь место в пределах отношений, например, изменение в покупательной стратегии может привести к случайному использованию ресурсов, организационные изменения на стороне клиента или KIBS-фирмы влияют на роль и положение участников принятия решения. Культурное изменение после слияния компаний и технологические изменения могут также влиять на отношения. Все эти события должны считаться слабыми сигналами и приниматься в расчет, чтобы предотвратить уязвимость положения поставщика в отношениях поставщика-клиента.

Определив критерии, которые квалифицируют привлекательность и уязвимость, необходимо понять, как измерить и взвесить каждый критерий. Этот шаг – не простое определение мер измерения. В основном, он определяет стратегические выборы и ориентации поставщиков. Поскольку суще-

ствуют огромные различия между стратегическими приоритетами компаний, ясно, универсальных измерений не существует. Эти выборы являются критическими, потому что они влияют на классификацию клиентов в портфеле. Эти два измерения (привлекательность и уязвимость) используются, чтобы построить матрицу портфеля отношений поставщика-клиента. Все клиенты помещены в матрицу (см. рис. 1).

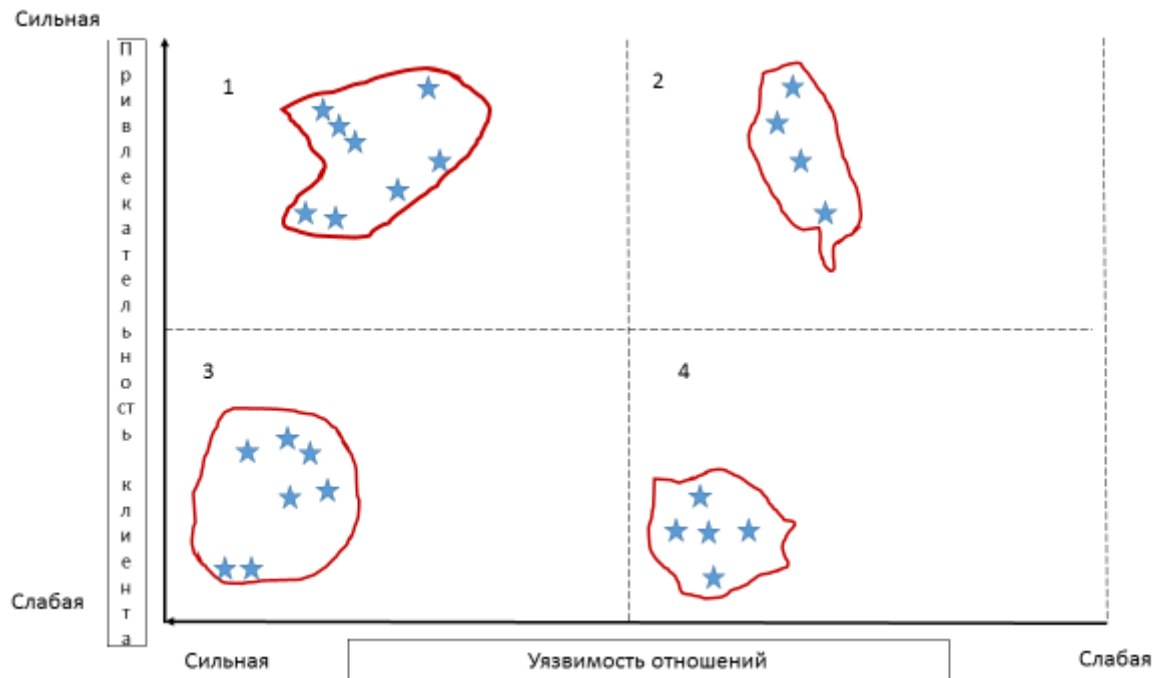


Рисунок 1. Пример портфеля клиента

Целевые клиенты находятся в ячейках 1 и 2. Они представляют большую долю и должны тщательно управляться. Они получают более высокий уровень ресурсов от поставщика. При этом являются одновременно главными потенциальными клиентами также и для конкурентов. Поставщик должен инвестировать капитал в эти отношения с клиентом, чтобы уменьшить свою уязвимость. В этом случае инвестиции поддерживают положение поставщика. Клиенты, расположенные в ячейках 3 и 4, имеют меньше влияния на развитие поставщика. Вообще, эти клиенты являются самыми многочисленными в портфеле, и поставщик вкладывает сюда капитал меньше, по сравнению с клиентами в Ячейках 1 и 2. Действия поставщика зависят от целей, ради достижения которых они выполняются. Когда инвестиции слишком высоки по сравнению с доходностью прогноза и, если качество отношений не может быть восстановлено, поставщик может принять стратегию сокращения. Эти клиенты нуждаются в низких инвестициях. Действия поставщика – поддержание отношений. Для клиентов в ячейках 3 и 4 в матрице существует несколько вариантов, например, уменьшение числа контактов, использование посредников, использование стандартных процессов взаимодействия. Инвестируя в человеческие и технические ресурсы, поставщик пытается уменьшить свою уязвимость в отношениях с клиентом. Развитие в правой стороне матрицы часто ограничивается поставщиками, которые в основном предпочитают сверхинвестировать и управляют отношениями с «хорошими клиентами» вместо того, чтобы ассигновать время и ресурсы там, где уязвимость высока.

После определения целевых клиентов и распределения ресурсов, нелегко рационально осуществить действия и избежать рассеивания ресурсов. В большинстве маркетинговых ситуаций на b2b рынках, отношения развиваются сами собой и зависят от частоты сделок между клиентом и поставщиком и от их желания поддерживать длительные отношения, основанные на доверии. Эта взаимность интересов между двумя сторонами позволяет создать в течение долгого времени атмосферу, которая является благоприятной для поддержания отношений; то есть создать эмоциональную структуру, которая оказывает благоприятное влияние на действия между этими двумя сторонами.

Однако в интеллектуальном сервисе между проектами с одним клиентом может пройти несколько лет, что ограничивает возможность поставщика поддерживать отношения. В ожидании следующего проекта KIBS-фирма должна постоянно иметь необходимую информацию под рукой. Доступ к этой информации возможен при поддержании отношений с клиентом прямым или косвенным способом в течение времени между проектами. Кроме некоторых эпизодов, таких, как деловой обед, игра в гольф, действия, предназначенные, для того, чтобы поддержать атмосферу экстра-деловых отношений, воспринимаются неправильно, как взятки и маленькие подарки. Следовательно, вопрос, «как управлять отношениями» выходит за пределы упрощенных рецептов гольфа и завтрака. Многие практики считают непроизводительными и даже отрицательно воздействующими на мобилизацию времени человека, когда нет никакой объективной или рациональной причины для этой встречи. Без взаимовыгодных сделок мы просто тратим впустую время человека и, следовательно, наше собственное относительное положение ослабляется.

Есть три пути для поставщика, чтобы поддерживать отношения:

- послепродажные и предпродажные услуги. Настройка системы услуг клиента, которая позволяет поддержать контакт с ним. Эта фаза построения проекта может быть мостом к долгосрочным отношениям, как в случае консультации по вопросам внедрения, где последующие контрольные визиты, контракты обслуживания и обзоры – ключевые элементы, гарантирующие удовлетворение клиента и лояльность;

- посредники. Непрерывность отношений с клиентом может быть поддержана косвенно посредником делового участника (участник или строительная компания) или неделового участника с сильным относительным положением в окружении клиента;

- товарищества. Непрерывность отношений может быть результатом межличностных контактов, которые развились от экономических до социальных. Взаимное доверие и личная дружба между людьми обеих организаций позволяет осуществлять обмен информацией. Личная дружба помогает развеять сомнения клиента и уменьшить свои собственные. Но не все межличностные контакты служат организационным целям. Социальные отношения могут привести к связям и обязательствам, что, в свою очередь, может принести пользу компаниям-участницам. Они могут также работать против интересов этих компаний. Следовательно, компания, которая желает контролировать и управлять личной дружбой, оказывается перед реальной проблемой: эти отношения неуправляемы.

Принимая во внимание тот факт, что длительные и дорогостоящие инвестиции являются необходимыми, чтобы создать отношения, легко понять, что поддержание этого «неделового» бизнеса является критическим аспектом маркетингового подхода KIBS-фирм, продающих проекты на заказ. В настоящее время ощущается нехватка структурной концепции, позволяющей придать значение социальным взаимодействиям вне бизнеса и ответить на проблемы практиков. Таким образом, возможно заимствовать сетку анализа от общественных наук для нахождения уместной и полезной структуры.

В социологии ритуал – средство, с помощью которого отмечают социальные явления и гарантируют их постоянство, «одна из форм символического действия, выражающая связь субъекта с системой социальных отношений и ценностей, проявляющаяся в регламентированной последовательности действий». [4] Для гуманитарных наук, все социальные отношения нуждаются в ритуалах,

чтобы развиваться и сохраниться, и все социальные группы нуждаются в ритуалах, чтобы подтвердить их существование и приверженность их членов. «Ритуалы (обряды) и церемонии в фирменной среде являются в некотором смысле подлинным воплощением предприимчивости, красивых и наиболее значимых моментов, которые символизируют корпоративный дух и единство всего персонала» [8]. Вера, сокращение неуверенности или социальная интеграция – это три аспекта ритуала. Ритуал – запланированная последовательность поведения, более твердая и предсказуемая, чем в обычном действии, значащая, но едва сознательная процедура драматизированных ролей, реальных и символических средств, коммуникаций через закодированные системы. Сила ритуала может быть измерена в эмоциях, которые возникают. Ритуалы можно разделить на четыре главные категории, каждая из которых связана с временем: ритуалы «инициирования» или обряды прохода (как посвящение студентов первого курса); «календарные» ритуалы или юбилейные ритуалы (как Bonfire Night); «циклические» ритуалы (как встреча утром понедельника в офисе); «случайные» ритуалы (ритуалы для специальных случаев, например, заключение брака).

Отметим, что функционирование ритуалов основано на некоторых принципах: встреча (каждый ритуал подразумевает ситуацию, в которой собраны все участники вместе); делегация (все члены не обязательно присутствуют; достаточно, чтобы некоторые вели себя в соответствии с ритуальным поведением, как представители сообщества); делиться эмоциями, которые укрепляют связь.

Однако, часто участники не знают о ритуальной природе этих процедур. Основанный на предыдущем исследовании ритуального понятия и на разделении ритуалов на четыре категории, возможно создать всестороннюю структуру для всех действий, предпринятых, чтобы управлять экстра-деловыми отношениями в маркетинге интеллектуально-сервисных проектов.

- «Круги» или маленькие миры, в которых покупатель и продавец могут иметь возможность встретиться друг друга.
- «Команды» или группы близких участников от клиента и поставщика; то есть связь между поставщиком и несколькими из его клиентов и между этими теми же самыми клиентами.
- «Пары» или двусторонние отношения между покупателем и поставщиком; например, посещение поставщика клиентом – типичный пример двухстороннего случая.

На основе существования четырех категорий ритуалов, которые будут помещены на трех различных уровнях взаимодействия между покупателем и поставщиком, может быть предложена концептуальная структура, которая может обеспечить возможность реорганизовать эпизоды экстра-деловых отношений, которые используются, чтобы ограничить неоднородность этих отношений (см. рис. 2).

к а т е г о р и и р и т у а л и з а ц и и	Уровни социализации			
	Пары	Команды	Круги	
				Ритуалы инициирования
				Календарные ритуалы
				Циклические ритуалы

Рис. 2. Сетка ритуализации/социализации

Компании, имеющие дело с проектами, пытаются настроить экстра-деловой ритуал, чтобы поддержать процесс самоидентификации сотрудников в компаниях клиента и поставщика [5]. Через участие в определенных ритуалах на различных уровнях социализации, они строят и развивают идентичность их организаций (и их личную идентичность). Даже при том, что эта структура имеет некоторые пределы, мы можем предложить ответ на вопрос: «Есть ли способ встретить клиента или важного участника, когда нет никакого проекта на горизонте и никакого взаимного интереса в этой встрече?» Действительно, обслуживание и развитие экстра-деловой атмосферы доверия могут систематизироваться через подход, используя ритуал (то есть действие поставщика, стремящегося создать коллективный потенциал поддержки экстра-деловым отношениям с клиентом). Этот коллективный потенциал мог быть основан на ревизии ритуализации с каждым целевым клиентом на трех уровнях социализации (круг/команда/пара). После диагностики может быть создан план улучшения управления экстра-деловыми отношениями с каждым клиентом. Одна идея для компании состоит в том, чтобы определить эффективность управления ее экстра-деловыми отношениями с различными клиентами, чтобы получить сведения о ее лучших ритуальных методах, и чтобы лучшим способом их осуществить. Заключительная цель состоит в том, чтобы обеспечить ритуальную платформу, которая позволяет KIBS-фирмам поддержать строительство, развитие и обслуживание межабонентских контактов. Все люди в организации поставщика (консультанты, техники, менеджеры и т.д.) могут использовать эту платформу согласно их собственным целям. Эта платформа может заключить в капсулу различные типы ритуальных действий (клубов, событий и др.), обеспечивать глобальную структуру для маркетинговых действий вне любых деловых возможностей. Этот ритуальный подход – реляционный инструмент, который дает возможность поддерживать, а не контролировать развитие межабонентских связей, чтобы бороться с экономической неоднородностью в отношениях поставщика/клиента.

Управление портфелем отношений с клиентом становится для сектора интеллектуальных бизнес-услуг определяющим фактором успеха в достижении конкурентного превосходства в современной рыночной среде. Каждый проект уникален и требует специального подхода к формированию таких отношений, которые могут создавать дополнительные потребительские ценности не только в этом проекте, но и в будущем процессе взаимодействия с клиентом. Проектный портфель позволяет поставщику распределять технические и коммерческие ресурсы согласно природе различных проектов. Таким образом, поставщик не только капитализирует на инвестициях, полученных в процессе реализации прошлых проектов, но и создает с данным клиентом новые взаимовыгодные проекты.

Библиографический список

1. Кокорева, Н. В. Генезис концепции маркетинга / Н. В. Кокорева, С. А. Силина, Т. В. Чепайкина // Маркетинг. – 2014. – № 2 – С. 104–124.
2. Кокорева, Н. В., Нормативная база управления маркетинговыми проектами в России и за рубежом ч. 1 / Н. В. Кокорева, С. А. Силина, Т. В. Чепайкина // Маркетинг. – 2014. – № 4 – С. 57–66.
3. Кокорева, Н. В., Нормативная база управления маркетинговыми проектами в России и за рубежом ч. 1 / Н. В. Кокорева, С. А. Силина, Т. В. Чепайкина // Маркетинг. – 2014. – № 5 – С. 108–124.
4. Коллекция энциклопедий и словарей [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://enc-dic.com/sociology/Ritual-7122.html> (дата обращения : 31.05.2016).
5. Орлова, М. В. Маркетинговые технологии управления интеллектуальным сервисом: эмотивный аспект / М. В. Орлова // Вестник Университета. – 2015. – № 1. – С. 151–156.
6. Орлова, М. В. Маркетинговые технологии управления проектами в интеллектуальном сервисе. / М. В. Орлова // Маркетинг. – 2013. – № 6 (133) – С. 70–82.
7. Орлова, М. В. Конкурентоспособность на рынке интеллектуального сервиса / М. В. Орлова, А. П. Челенков. – Маркетинг. – 2012. – № 5 – С. 91–106.
8. Самыгин, С. И. Менеджмент персонала. Учебное пособие / С. И. Самыгин, С. И. Столяренко – Ростов н/Д., 1997. – 480 с.