

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК  
УРАЛЬСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

На правах рукописи

**Коробейников Егор Александрович**

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ  
ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – промышленность)

Диссертация на соискание учёной степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук,  
профессор А. Н. Пыткин

Ижевск – 2009

## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические и методические основы разработки корпоративной стратегии, ориентированной на взаимоотношения ..</b>	<b>11</b>
1.1. Управление взаимоотношениями как концептуальная основа формирования стратегии развития предприятия .....	11
1.2. Методические основы разработки стратегии развития предприятия .....	18
1.3. CRM как кросс-функциональный процесс разработки и реализации стратегии, ориентированной на взаимоотношения .....	27
<b>Глава 2. Анализ рынка проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи .....</b>	<b>42</b>
2.1. Общая характеристика и перспективы развития рынка профессиональной радиосвязи .....	42
2.2. Стратегический анализ конкурентного положения предприятия, оперирующей на региональном рынке профессиональной радиосвязи .....	57
2.3. Особенности поведения потребителей на региональном рынке профессиональной радиосвязи .....	79
<b>Глава 3. Разработка и внедрение на предприятии стратегии, ориентированной на взаимоотношения .....</b>	<b>95</b>
3.1. Стратегические направления развития предприятия, оперирующей на рынке профессиональной радиосвязи .....	95
3.2. Модель внедрения в компании клиентской стратегии, ориентированной на взаимоотношения .....	110
3.3. Инструментальная поддержка реализации стратегии, ориентированной на взаимоотношения .....	138
<b>Заключение .....</b>	<b>150</b>
<b>Список использованной литературы .....</b>	<b>159</b>
<b>Приложения .....</b>	<b>174</b>

## **Введение**

В российской экономике одной из наиболее динамично развивающихся отраслей является сфера телекоммуникаций. По прогнозам экспертов именно эта отрасль в ближайшее время может показывать наибольшую динамику развития, и при надлежащем планировании и организации инвестиционных программ она сможет придать сильный импульс развитию остальных отраслей экономики нашей страны.

Значительное количество современных предприятий активно используют средства автоматизации бизнес-процессов, электронный документооборот, высокоскоростную передачу данных, оперативную связь, поскольку это, в конечном итоге, влияет на эффективность и скорость принятия управленческих решений. А в некоторых отраслях отсутствие, к примеру, оперативной связи или высокоскоростного канала передачи данных может обернуться технологической или экологической катастрофой. В связи с широчайшим спектром задач, зачастую национального масштаба, реализуемых с помощью радиосвязи, а также учитывая внимание, которое в последнее время стало уделяться государством данной отрасли, можно утверждать, что профессиональная радиосвязь является важной частью рыночной инфраструктуры.

В настоящее время предприятия, работающие на рынке проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи, ощущают нехватку методологического инструментария для анализа и оценки перспективности данного рынка, оценки своего конкурентного положения и разработки стратегии развития предприятия, прежде всего в сфере управления взаимоотношениями с клиентами. Кроме того, текущая экономическая ситуация, характеризующаяся турбулентностью внешней среды, предъявляет повышенные требования к принимаемым решениям относительно основных направлений стратегии предприятий и используемым инструментам по максимизации потенциала существующих рыночных возможностей.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (эко-

номика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность): 15.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, в отраслях и комплексах; 15.9. Инструменты функционирования товарных рынков с ограниченной и развитой конкуренцией в условиях глобализации мировой экономики и свободной торговли; 15.15. Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства.

Современная теория стратегического менеджмента уделяет вопросу разработки стратегии большое внимание. В условиях повышенной неопределённости внешней среды предприятиям приходится выбирать подходы к разработке стратегий, которые позволят им не только справиться с текущими сложностями, но и обеспечить долгосрочные конкурентные преимущества. Получившая в последнее время развитие методология управления взаимоотношениями позволяет решить эти задачи.

В основе современной парадигмы стратегического управления взаимоотношениями лежит маркетинг взаимоотношений, возникший в качестве управленческой теории в начале 1980-х гг. на стыке шести направлений исследований в области маркетинга и менеджмента: изучение феномена услуги, межорганизационных отношений, посредничества, сетевых взаимоотношений, стратегической роли управления взаимоотношениями и оценки эффективности управления взаимоотношениями. К числу наиболее значимых представителей этого научного направления можно отнести Д. Баллантайна, Ф. Б. Баттла, Л. Берри, Л. Г. Гордона, К. Грэнрооса, Э. Гуммессона, Т. Дандриджа, Ф. Котлера, М. Кристофера, Р. МакКенну, Р. М. Моргана, А. Парватияра, Э. Пейна, Х. Пека, Д. Форда, Ш. Д. Ханта, Дж. Н. Шет, Б. Юханиссона.

Несмотря на то, что управление взаимоотношениями рассматривается современными специалистами в качестве ключевой парадигмы управления предприятием, его нельзя воспринимать в отрыве от общей системы стратегического менеджмента. Вопросы разработки стратегии предприятия, основ-

ные подходы и концептуальные схемы стратегического планирования рассматривали И. Ансофф, К. Боумен, Д. Кэмпбел, М. Портер, Дж. Стоунхаус, А. Стрикленд, А. Томпсон, Б. Хьюстон, В. А. Агафонов, О. И. Боткин, О. С. Виханский, И. И. Дюков, М. И. Круглов, А. Л. Кузнецов, А. М. Макаров, В. И. Некрасов, А. Н. Пыткин, Э. А. Уткин, Р. А. Фатхутдинов, В. Д. Шкардун.

В последнее время большое внимание среди специалистов в области стратегического менеджмента уделяется вопросам разработки и внедрения стратегии, которая бы позволяла предприятию быть более конкурентоспособным на рынке, чем другие участники. Предприятия, работающие на исследуемом в диссертации рынке профессиональной радиосвязи, сталкиваются, с одной стороны, с всё усиливающейся конкуренцией, а, с другой стороны, с ростом компетенции заказчиков и повышении их требований к подрядчикам. Поэтому для сохранения текущих позиций и дальнейшего развития бизнеса участникам данного рынка необходимо иметь корпоративную стратегию, учитывающую особенности рынка, потребительского поведения и динамично меняющейся конкурентной среды. Проведённый анализ показал недостаточную теоретическую, методическую и прикладную проработку данной тематики. Её актуальность и значимость предопределили выбор темы диссертационной работы.

Объектом диссертационной работы выступает предприятие, осуществляющее работы по проектированию, построению и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе взаимодействия социально-экономических субъектов, их формы и факторы, оказывающие влияние на разработку стратегии исследуемого объекта.

Цель исследования – обоснование методических подходов и практических рекомендаций по совершенствованию процесса разработки и внедрения на предприятии стратегии, ориентированной на взаимоотношения, с учётом

специфики развития рынка с технологическими ограничениями и особенностями потребительского поведения.

Для достижения поставленной цели было необходимо решить ряд взаимосвязанных задач:

1. Представить теоретико-методическую основу для отраслевого и конкурентного анализа, а также подходы для разработки стратегии предприятия, оперирующего на региональном рынке профессиональной радиосвязи.

2. Оценить потенциал и перспективы регионального рынка профессиональной радиосвязи, учитывая специфику рынка и особенности поведения потребителей.

3. Провести структурный и конкурентный анализ регионального рынка профессиональной радиосвязи, оценить уровень конкуренции и выявить особенности поведения потребителей.

4. Обосновать выбор основных направлений стратегии развития предприятия на рынке профессиональной радиосвязи.

5. Разработать модель внедрения стратегии, ориентированной на взаимоотношения, и инструменты её реализации на предприятии, оперирующем на региональном рынке профессиональной радиосвязи.

Теоретической и методологической основой диссертационной работы являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных учёных в области стратегического менеджмента и управления взаимоотношениями. Основными теоретическими и методологическими подходами диссертации являются: системный и комплексный подходы, а также теория ценности, теория социального обмена, общая теория управления, теория стратегического менеджмента.

Методической основой исследования являются методы стратегического и конкурентного анализа (модель пяти сил М. Портера, методика ADL/LC, SWOT-анализ, модель приоритетных стратегий поведения продавцов Р. Фатхутдинова, модель политики отношений с потребителями

М. Круглова), метод сравнительного анализа, методика проведения экспертных интервью.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные документы отраслевого уровня, данные органов статистики, фактические материалы, характеризующие различные аспекты функционирования предприятия, работающего в сфере проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи, а также регионального и российского рынков систем профессиональной радиосвязи в целом. В диссертации нашли отражение результаты научно-исследовательских работ, выполненных автором и при его участии.

Научная новизна диссертационной работы заключается в разработке методических подходов и практических рекомендаций по совершенствованию процесса разработки и внедрения на предприятии стратегии, ориентированной на взаимоотношения, с учётом специфики развития рынка с технологическими ограничениями и особенностями потребительского поведения.

В процессе работы над диссертационным исследованием получены следующие результаты, содержащие элементы научной новизны:

1. Предложено определение управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) как кросс-функционального процесса разработки и реализации клиентоориентированной стратегии за счёт установления, развития и поддержания взаимовыгодных отношений, осуществляемых посредством комплекса интегрированных коммуникаций и направленных на создание дополнительной ценности для всех сторон, участвующих во взаимоотношениях.

2. Разработана методика оценки потенциала рынка проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи, учитывающая как особенности рынков товаров производственно-технического назначения, так и особенности эксплуатации оборудования и организации инфраструктуры для функционирования систем профессиональной радиосвязи.

3. Определены уровень и основные тенденции развития рынка профессиональной радиосвязи Пермского края, выявлены особенности конкурентной ситуации и поведения потребителей на этом рынке.

4. Разработаны основные направления стратегии развития предприятия, оперирующего на региональном рынке профессиональной радиосвязи, а также модель внедрения стратегии, ориентированной на взаимоотношения.

5. Предложен инструментарий для практической реализации клиенто-ориентированной стратегии на предприятии, обеспечивающий взаимосвязанную разработку и реализацию стратегических инициатив организации, прежде всего, в сфере взаимодействия с потребителями.

Практическая значимость диссертационной работы состоит в том, что теоретические выводы и модели, предложенные методы и рекомендации, содержащиеся в работе, могут быть использованы коммерческими предприятиями и организациями для совершенствования корпоративного стратегического планирования и управления с целью обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ. Ключевые положения работы могут быть интересны специалистам, занимающимся проблемами управления взаимоотношениями.

Теоретические, методические и практические результаты исследования могут использоваться преподавателями вузов в учебном процессе при проведении лекций и семинарских занятий по курсам «Стратегический менеджмент» и «Маркетинг».

Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационной работе, докладывались и обсуждались на II Межрегиональной научно-практической конференции «Актуальные вопросы социально-экономического развития России в XXI веке: аспиранты и студенты в научном поиске» (Смоленск, 2007), Всероссийской научно-практической конференции «Совершенствование управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика: проблемы и инновации» (Пермь, 2007), III Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономической науки» (Новосибирск, 2008), VI Всероссийской



конференции молодых ученых по институциональной экономике (Екатеринбург, 2008).

Теоретические и методологические результаты исследования отражены в научных разработках Пермского филиала Института экономики УрО РАН, в том числе по научному направлению «Региональная промышленная политика и экономическая безопасность регионов» в рамках научно-исследовательской работы «Разработка теории и методологии структурной модернизации промышленности региона» (2008 г.), выполняемой в соответствии с Постановлением Президиума РАН от 01.07.2003 № 233 (ГР № 01200703136).

Методические и практические предложения, разработанные автором, были использованы предприятием, работающим на рынке профессиональной радиосвязи Пермского края, при разработке базовой стратегии развития на период до 2013 г.

Теоретические, методические и прикладные результаты диссертационной работы используются при проведении лекций и семинарских занятий по курсам «Стратегический менеджмент» и «Маркетинг» в специальных программах повышения квалификации работников органов власти и промышленных предприятий в НОУ ДПО «Пермский академический учебный центр».

Результаты диссертационной работы нашли отражение в 11 публикациях общим объёмом 7,5 п.л., объём авторского вклада в которых составляет 6,9 п.л.

Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Основной текст работы, изложенный на 158 страницах, содержит 22 рисунка, 28 таблиц и список литературы из 168 наименований.

Во введении обоснована актуальность темы, показана степень изученности проблемы, определены объект, предмет, цель и задачи исследования, научная новизна и практическая значимость результатов исследования.

В первой главе «Теоретические и методические основы разработки корпоративной стратегии, ориентированной на взаимоотношения» обобщён отечественный и мировой теоретический опыт разработки корпоративной стратегии, дано определение управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), определены место и роль управления отношениями в общей структуре стратегического менеджмента предприятий, рассмотрены подходы, принципы и инструменты управления взаимоотношениями.

Во второй главе «Анализ рынка проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи» представлена авторская методика оценки потенциала регионального рынка, определены уровень и основные тенденции развития рынка Пермского края, охарактеризована конкурентная ситуация, выявлены особенности поведения потребителей, проведена оценка рыночного потенциала рынка профессиональной радиосвязи Пермского края.

В третьей главе «Разработка и внедрение на предприятии стратегии, ориентированной на взаимоотношения» определены основные стратегические направления развития предприятия, разработана модель внедрения стратегии, ориентированной на взаимоотношения, а также предложен комплекс инструментов, позволяющих реализовать намеченные стратегические инициативы организации.

В заключении изложены основные выводы и результаты диссертационного исследования.

# **Глава 1. Теоретические и методические основы разработки корпоративной стратегии, ориентированной на взаимоотношения**

## ***1.1. Управление взаимоотношениями как концептуальная основа формирования стратегии развития предприятия***

Менеджмент как система управления организацией включает в себя управление несколькими видами ресурсов – материальных, финансовых, человеческих и других, которые бы в конечном итоге обеспечивали реализацию поставленных целей. Для достижения этих целей в структуре компании выделяются функциональные области, за каждой из которых закреплено ответственное лицо. Наиболее важными областями являются – производство, финансы, маркетинг и человеческие ресурсы. В настоящее время центральное место в системе управления компанией занимает маркетинг. Для того чтобы понять почему, необходимо проследить не только изменение роли маркетинга и отношения к нему в организации, но и показать историческое развитие и периодизацию подходов к концепции маркетинга. Основой для данного анализа послужили работы Ф. Котлера, Е. Н. Кнышовой, И. В. Корнеевой, П. С. Завьялова, А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина, О. А. Третьяк, В. Е. Хруцкого.

Ученые [5; 9; 11; 12; 13; 30; 37; 43] придерживаются следующей периодизации подходов к историческому развитию понятия и направленности маркетинга, выделив основные концепции:

- 1) товарная ориентация;
- 2) сбытовая ориентация;
- 3) рыночная ориентация;
- 4) маркетинговое управление;
- 5) социально-ответственный маркетинг.

Приведённая выше периодизация считается классической хронологией развития маркетингового управления. Однако существует ещё один подход,

который позволяет расширить понимание данного процесса. По мнению Л. Н. Мельниченко, можно выделить 3 этапа развития маркетинга [40]:

1) «донаучный», интуитивный, этап формирования маркетингового инструментария;

2) этап формирования и развития концепций управления маркетингом субъекта;

3) этап формирования и развития концепций маркетингового управления субъектом.

Наиболее значительные изменения в восприятии маркетинга произошли во второй половине XX в. В это время акцент в стратегическом управлении организацией стал смещаться – маркетинг из простой функциональной области превратился в концепцию управления. Более того, разнообразие появившихся впоследствии концепций позволило учитывать все особенности функционирования организаций. К концепциям этого этапа можно отнести следующие: концепцию маркетинга [81, С. 64-65], концепцию просвещённого маркетинга [13, С. 84], концепцию маркетингового управления [12, С. 46], концепцию стратегического маркетинга [17, С. IX], концепцию маркетинга отношений [13, С. 24], концепцию максимаркетинга [26, С. 19-20], концепцию конкурентной рациональности [7, С. 24], концепцию мегамаркетинга [12, С. 350].

На современном этапе, маркетинговое управление вобрало в себя всё самое лучшее из этих концепций и приобрело очень весомое значение в системе менеджмента компании. Маркетинговый процесс, включающий анализ маркетинговых возможностей, разработку маркетинговых стратегий, планирование маркетинговых программ, организацию исполнения и контроль маркетинговой работы, теснейшим образом взаимосвязан со стратегическим корпоративным планированием и планированием на уровне стратегической бизнес-единицы [40].

Однако, из всего многообразия концепций, концепция маркетинга взаимоотношений заслуживает, на наш взгляд, особого внимания. Оживлён-

ные дискуссии вокруг неё велись с момента её возникновения, но, как отмечает Дж. Иган (J. Egan), «именно в последнее десятилетие XX в. появилось множество приверженцев стратегий, основанных на взаимоотношениях, и маркетинг взаимоотношений стал одной из наиболее популярных тем научных споров вокруг маркетинга» [10, С. 2]. Маркетинг взаимоотношений стал не только главной темой на обсуждениях и научных конференциях, проводившихся по всему миру, но и ведущей предметной областью академических и практических исследований ведущих специалистов по маркетингу – Р. МакКенны (R. McKenna) [132], М. Кристофера (M. Christopher) [69], Д. Баллантайна (D. Ballantine), Э. Пейна (A. Payne) [143], Х. Пека (H. Peck), Ф. Б. Баттла (F. B. Buttle) [65], Л. Г. Гордона (L. H. Gordon) [96], Э. Гуммессона (E. Gummesson) [110].

Некоторые учёные, например, К. Грёнроос (C. Grönroos), отмечали, что появление концепции маркетинга взаимоотношений – это наиболее значительная перемена, произошедшая в маркетинге за последние 50 лет [106, С. 5-14]. Учёными в своих работах, среди которых можно отметить Ф. Котлера [128], К. Грёнрооса [105], Э. Гуммессона [109;110] высказывалось мнение, что маркетинг взаимоотношений – это «новая парадигма маркетинга», а другие специалисты, такие как Дж. Н. Шет (J.N. Sheth) и А. Парватияр (A. Parvatiyar) [152], Р. М. Морган (R. M. Morgan), Ш. Д. Хант (S. D. Hunt) [135], Ф. Б. Баттл [66], отмечали, что в теории и практике маркетинга происходит «парадигмальный сдвиг».

Маркетинг взаимоотношений, пожалуй, как ни одна другая маркетинговая концепция не имеет такого многообразия теорий лежащих в её основе. Чтобы составить полное представление об этой концепции необходимо проанализировать её корни. Попытки классифицировать теории, лежащие в основе маркетинга отношений, которые осуществили зарубежные и отечественные учёные, привели к появлению двух групп классификаций: на основе экономических и на основе поведенческих наук. Однако, как отмечает М. Грановеттер (M. Granovetter), при изучении отношений необходимо учи-

тивать как экономические, так и поведенческие категории [100]. Более того, односторонний анализ взаимоотношений не позволит учесть всех взаимосвязей между компаниями [165]. С. П. Куш в своей работе провел подробную систематизацию, учитывая данные ограничения (прил. 1) [15, С. 32-42].

Исследования в области маркетинга взаимоотношений начались в начале 1980-х годов. Можно говорить том, что маркетинг взаимоотношений возник на стыке шести различных направлений исследований в области маркетинга. Первое направление рассматривает маркетинг в контексте услуги. Оно было отражено в работах Л. Берри (L. Berry) [54], К. Грэнрооса [102], Э. Гуммессона [107], М. Зинелдина (M. Zineldin), Б. Юханиссона (B. Johansson) и Т. Дандриджа (T. Dandridge) [168]. Второе направление исследований фокусируется на межорганизационных взаимоотношениях – это статьи Х. Хоканссона [120], Д. Форда [89], Л. Халлен (L. Hallen), Й. Юхансона, Н. Мохаммеда (N. Mohamed) [113], Ф. Дуайера, П. Шурра и С. О [82], Э. Гуммессона [107], М. Зинелдина [167]. Третья область исследований, лежащая в основе новой парадигмы маркетинга взаимоотношений, основанная на работах в области посредничества, например, развития эффективных отношений с посредниками, нашла своё отражение у Дж. Брауна (J. Brown), Дж. Джонсона (J. Johnson) и Х. Кёнига (H. Koenig) [60], Р. Баззелла (R. Buzzell) и Г. Ортмейера (G. Ortmeier) [67], М. Зинелдина, Б. Юханиссона и Т. Дандриджа [168]. Исследования четвёртого направления, посвященные сетевым взаимоотношениям, были опубликованы Дж. Уэбстером (J. Webster) и Э. Фредериком (E. Frederick) [159], Г. Истоном (G. Easton) [83], Й. Юхансоном и Л. Г. Матссоном (L. G. Mattsson) [123;124], а также М. Зинелдином, Б. Юханиссоном и Т. Дандриджем [168]. Пятое направление берёт начало из исследований в области стратегического менеджмента, в частности, из изучения роли взаимоотношений в цепочке создания ценности. Этому посвящены работы Р. Норманна (R. Normann) и Р. Рамиреса (R. Ramirez) [136], а также в упоминавшейся уже статье М. Зинелдина, Б. Юханиссона и Т. Дандриджа [168]. И, наконец, шестое направление, став-

шее одной из предпосылок возникновения маркетинга взаимоотношений – это оценка, проведённая М. Скотт Мортон [149] и М. Зинелдином [167], того, какое влияние в стратегическом плане оказывает политика компании в области информационных технологий на взаимоотношения как внутри организации, так и вне неё.

С этого момента сформировалось пять ведущих научных школ – северо-американская, британская, скандинавская, немецкая и группа IMP. Различные исследовательские подходы позволили рассмотреть маркетинг взаимоотношений с нескольких сторон, однако точки зрения учёных по принципиальным вопросам, порой не совпадали. Классификация современных научных школ маркетинга взаимоотношений представлена в прил. 2 [15, С. 23-24].

Тем не менее, к настоящему моменту разные исследовательские традиции разных стран привели к тому, что сформировался целый ряд подходов к определению маркетинга взаимоотношений. Количество определений маркетинга взаимоотношений увеличивается с каждым годом. Если первое определение дал Л. Берри в 1983 г., то в 1999 г. М. Харкер насчитывал 28 определений [112], а в 2001 г. С. Данн и С. Данн выделили уже 50 определений [77].

В табл. 1.1 представлены основные определения маркетинга взаимоотношений, на которые наиболее часто ссылаются специалисты и учёные.

Таблица 1.1 – Основные определения маркетинга взаимоотношений

<b>Автор</b>	<b>Определение</b>
Л. Берри, 1983 [55]	Маркетинг взаимоотношений – это привлечение потребителей, поддержание и развитие взаимоотношений с потребителями
К. Грэнроос, 1990 [102]	Маркетинг призван устанавливать, поддерживать и развивать отношения с потребителями и другими партнёрами с целью получения прибыли и достижения общих целей вовлечённых сторон. Это обеспечивается взаимообменом и выполнением обещаний
Д. Шани и С.Чаласани, 1992 [151]	Маркетинг взаимоотношений – это интегрированные усилия по выявлению, поддержанию и построению сети с индивидуальными потребителями, а также по укреплению этой сети для взаимной выгоды сторон, осуществляемые посредством интерактивных, индивидуализированных и выгодных контактов на протяжении длительного периода времени

Автор	Определение
Р. Морган и Ш. Хант, 1994 [135]	Маркетинг взаимоотношений имеет дело со всеми маркетинговыми действиями, направленными на установление, развитие и поддержание успешных отношенческих обменов
Э. Гуммесон, 1996 [108]	Маркетинг взаимоотношений рассматривается как отношения, сети и взаимодействие, рассчитанные на долгосрочные взаимовыгодные отношения с отдельными потребителями
М. Хейкер, 1999 [112]	Маркетинг взаимоотношений возникает тогда, когда организация вовлечена в активное создание, развитие и поддержание лояльных, интерактивных и выгодных взаимоотношений с определёнными потребителями на протяжении периода времени
А. Парватияр и Дж. Шет, 2000 [140]	Маркетинг взаимоотношений это постоянный процесс вовлечения в совместные мероприятия и программы посредников и конечных потребителей с целью создания или увеличения совместной экономической ценности при одновременном снижении издержек
М. Брюн, 2003 [61]	Маркетинг взаимоотношений имеет дело со всеми действиями, которые направлены на анализ, планирование, реализацию и контроль мер, вызывающих, стабилизирующих, усиливающих и возобновляющих деловые отношения с заинтересованными сторонами корпорации, преимущественно с потребителями, а также на создание взаимной ценности в процессе этих отношений

В качестве рабочего определения маркетинга взаимоотношений для нашей работы была выбрана дефиниция Д. Шани и С. Чаласани, поскольку оно отражает специфику объекта и предмета исследования.

В своей статье А. Палмер (A. J. Palmer) [138] предложил обобщить опыт определения маркетинга взаимоотношений и классифицировать понимание этого термина по трём уровням:

- тактический уровень, на котором маркетинг взаимоотношений используется преимущественно как инструмент продвижения продаж (например, схемы обеспечения лояльности клиентов);
- стратегический уровень, в рамках которого долгосрочные взаимоотношения с клиентами создаются, скорее, посредством их «задержания», нежели «удержания», то есть с помощью юридических, экономических, географических и прочих барьеров, препятствующих уходу клиентов;
- философский уровень, на котором маркетингу взаимоотношений отводится место в самом сердце маркетинговой философии, где маркетинго-



вые стратегии ориентированы не на товар и его жизненный цикл, а на жизненный цикл взаимоотношений с клиентом и где ориентация на клиента и межфункциональная координация становятся частями единого целого.

Попытки представить взаимоотношения между компанией и контрагентами в виде системы определённых взаимосвязей предпринимались практически с самого начала возникновения маркетинга взаимоотношений, то есть с 1980-х гг. С тех пор появилось весьма большое количество моделей, которые были разработаны на основе результатов исследований как отдельных учёных, так и целых групп. Однако, как отмечает в своей работе С. П. Куш, «в научной литературе до настоящего времени отсутствует четкая классификация моделей управления взаимоотношениями на промышленных рынках» [15, С. 85]. Решение этой задачи, по его мнению, приведёт к адаптации существующих в зарубежной теории и практике моделей, а также будет способствовать разработке новых, учитывающих отечественную специфику, моделей взаимоотношений. Далее, в своей работе, С. П. Куш предлагает подобную классификацию, выделяя группы моделей, которые представлены в прил. 3 [15, С. 86-94].

Таким образом, можно отметить степень разработанности проблемы управления взаимоотношениями. Систематическое изучение различных аспектов управления взаимоотношениями началось лишь в 80-х гг. XX в., хотя отдельные составляющие исследовались и ранее. Исследование особенностей отношений компаний и её контрагентов имеет под собой весьма большой междисциплинарный фундамент, повлиявший в конечном итоге на формирование современной методологии управления взаимоотношениями – маркетинга взаимоотношений. Основные три группы представлены экономическими, социологическими и психологическими науками.

Изучение особенностей отношений между компанией и контрагентами, в рамках новой парадигмы маркетинга, возникло на стыке шести направлений исследований в области маркетинга и менеджмента. Первое направление рассматривает маркетинг взаимоотношений в широком контексте подхода к

предоставлению услуг. Второе направление исследований фокусируется на межорганизационных взаимоотношениях. Третья область исследований, лежащая в основе новой парадигмы маркетинга взаимоотношений, основана на работах в области посредничества, в частности изучения процессов взаимной адаптации системы управления компании и системы управления отношениями с партнерами, управления портфелем взаимоотношений, формирования конкретных программ управления взаимоотношениями. Исследования четвертого направления посвящены сетевым взаимоотношениям. Пятое направление исследований касается места, занимаемого управлением взаимоотношениями в стратегическом менеджменте, в частности, в цепочке создания ценности. И, наконец, шестое направление – это оценка эффективности управления взаимоотношениями.

В ходе изучения проблем взаимоотношений сформировалось пять ведущих научных школ – северо-американская, британская, скандинавская, немецкая и группа IMP. Различные исследовательские подходы позволили рассмотреть маркетинг взаимоотношений с нескольких сторон, однако точки зрения учёных по принципиальным вопросам, порой не совпадали. Самое принципиальное противоречие заключается в том, что до сих пор не выработано единое определение маркетинга взаимоотношений.

И, наконец, к настоящему моменту появилось весьма большое количество моделей, выявляющих особенности взаимоотношений между компанией и контрагентами, которые были разработаны на основе результатов исследований как отдельных учёных, так и целых групп. Из всех групп моделей, наибольший интерес для исследуемого рынка представляют модели формирования и внедрения стратегии.

## ***1.2. Методические основы разработки стратегии развития предприятия***

Разработка стратегии развития компании – это сложный, многоступенчатый процесс, в который вовлечено большое количество участников, и конечный результат которого зависит от весьма обширного числа факторов.

Среди определений стратегии можно выделить следующие [19]:

- план, ориентир, направление развития, руководство;
- принцип поведения или следование некоторой модели поведения;
- позиция (в частности, речь идёт о позиционировании товара на рынке);
- перспектива, взгляд в будущее предприятия;
- приём, особый манёвр, позволяющий обойти конкурентов.

В настоящее время в литературе формализация этого процесса представлена широко – можно отметить, что такие специалисты, как В. А. Агафонов [2], О. С. Виханский [6], И. И. Дюков [8], М. И. Круглов [14], Э. А. Уткин [28], Р. А. Фатхутдинов [31], И. Ансофф [3], К. Боумен [4], Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон [16], М. Портер [24], А. Томпсон и А. Стрикленд [29] и многие другие в своих работах представляли основные подходы и концептуальные схемы стратегического планирования. Каждая из этих схем имеет свои особенности. Однако для целей данной работы мы будем использовать схему, приведённую на рис. 1.1 [35, С. 68]:

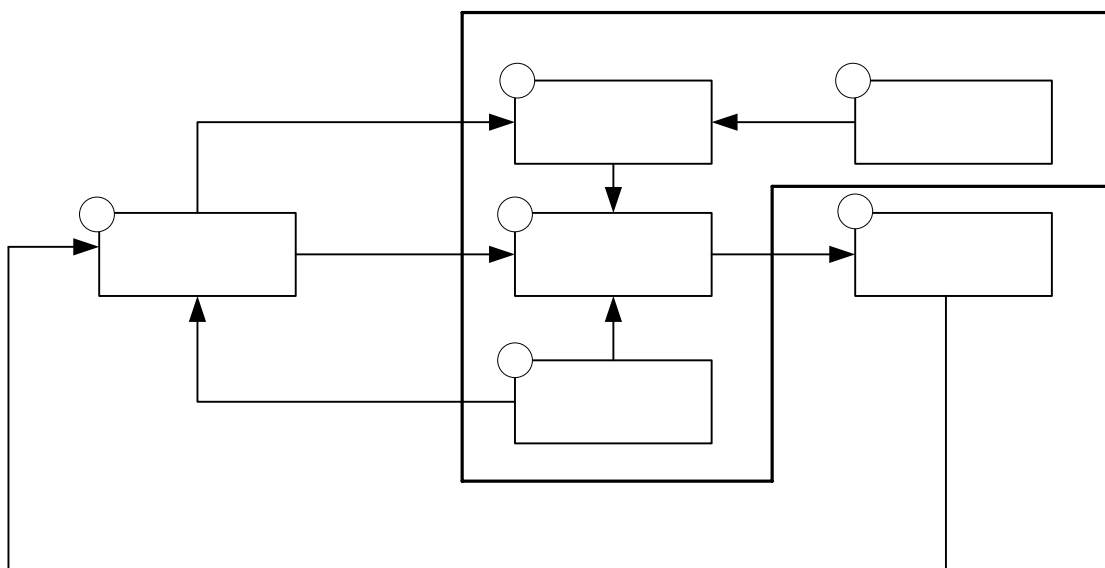


Рис. 1.1. – Функциональная схема стратегического планирования

1. Формулирование целей собственников является ключевой задачей для успешного стратегического планирования, потому что именно от интересов владельцев компании зависит будущее направление развития предприятия.

2. Установление главной цели предприятия. Обычно в её роли выступает миссия, то есть главное предназначение существования компании, её смысл и генеральная цель.

3. Проведение стратегического анализа. Сложный и длительный процесс, который предоставляет фактическую основу для дальнейшего принятия решения о направлении разработки стратегии компании.

4. Разработка стратегии. Является главным результатом процесса стратегического планирования. Стратегия может быть представлена в различных формах с различной степенью проработки: основной идеи, концептуальных основах стратегии, обширном многостраничном документе. Кроме того, существуют также различные уровни стратегического планирования, представленные на рис. 1.2 [35, С. 65].

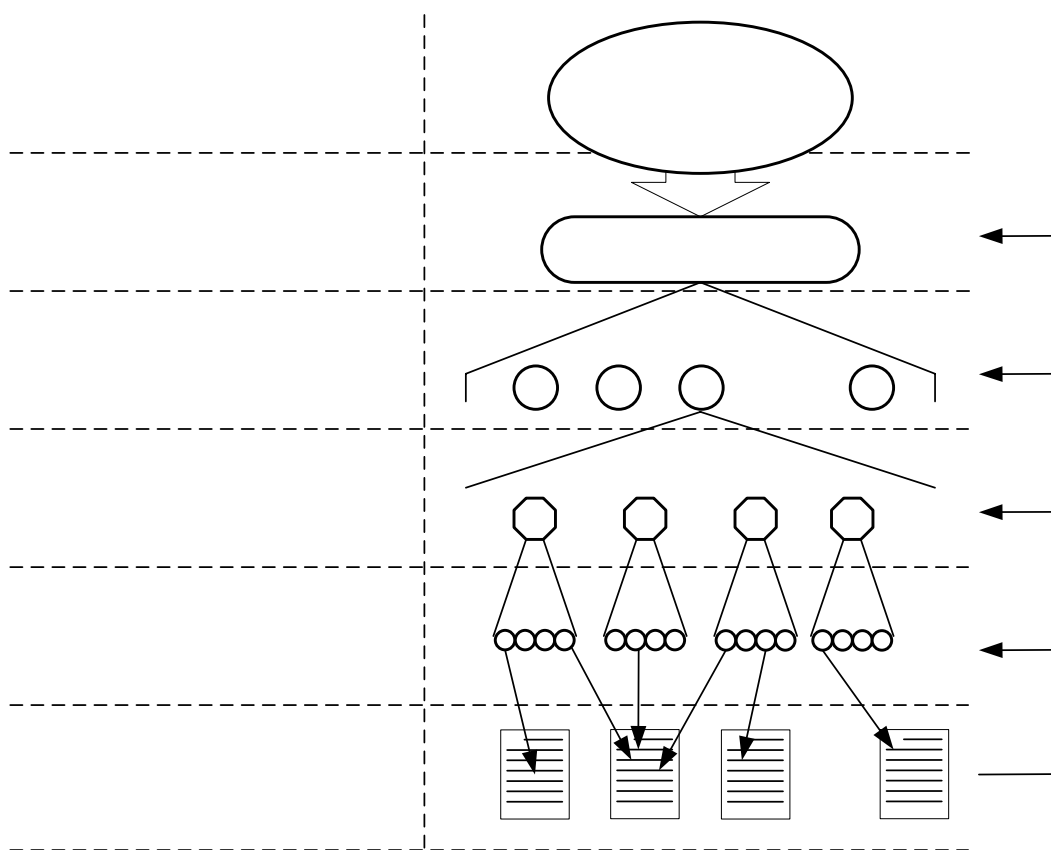


Рис. 1.2. – Уровни стратегического планирования

По данной схеме необходимо уточнить, что корпоративная стратегия предприятия – это определение того, каким образом будет достигнута главная цель существования фирмы и преобразование Корпоративная стратегия также устанавливает порядок, по которому будут взаимодей-

вать между собой отдельные бизнес-единицы и определять роль каждой бизнес-единицы в общем масштабе бизнеса компании.

Бизнес-стратегии разрабатываются для каждого рынка, на котором представлен разнородный продукт компании.

Функциональные стратегии разрабатываются для каждого продукта. Стандартный набор функциональных стратегий включает в себя товарную, ценовую, сбытовую и коммуникационную стратегии. Функциональные стратегии являются переходным этапом от стратегического планирования к оперативным мероприятиям.

Организационно-технические мероприятия являются мерами реализации функциональных стратегий, к примеру, это может быть освоение нового канала сбыта или решение об открытии регионального представительства.

И, наконец, планы подразделений представляют собой все организационно-технические мероприятия из всех функциональных стратегий по всем продуктам, подлежащие исполнению данным подразделением.

5. Реализация стратегии. На данном этапе происходит реализация намеченных в стратегии мер по достижению главной цели.

6. Проведение маркетингового контроля. Поскольку главным приоритетом реализации стратегии является удовлетворение потребностей рынка, то именно эта функция будет выступать в качестве определяющей результат реализации. Маркетинговый контроль – это процесс постоянного мониторинга результатов и внесения своевременных корректив в стратегию с учётом текущего состояния маркетинговой среды для достижения главной цели.

Ключевым этапом, на наш взгляд, в разработке стратегии является проведение стратегического анализа. Именно от того, каким образом он будет проведён и какие результаты получены во многом зависит итоговый продукт – стратегия.

Как отмечают в своей работе А. Томпсон и А. Стрикленд, целью проведения анализа общего положения в отрасли и конкуренции в ней является получение ответов на следующие вопросы [29, С. 111]:

1. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и какова степень их влияния?
3. Что вызывает изменение в структуре конкурентных сил отрасли и какое влияние эти факторы окажут в будущем?
4. У каких компаний наиболее сильные/слабые конкурентные позиции?
5. Кто скорее всего определяет, в какой области пойдёт конкурентная борьба в ближайшем будущем?
6. Какие ключевые факторы определяют успех или неудачу в конкурентной борьбе?
7. Насколько привлекательна отрасль с точки зрения перспектив получения прибыли выше средней?

Получение ответов на данные вопросы позволяет не только создать базу для понимания среды, в которой функционирует фирма, но также и сформировать основу для разработки стратегии.

Большая часть из представленных вопросов имеет устоявшуюся методологию ответов на них – используемые методики и модели, такие как модель пяти сил конкуренции М. Портера, анализ движения движущих сил, карты стратегических групп, анализ ключевых факторов успеха и другие, имеют достаточно подробную проработку в значительном количестве работ. Мы же остановимся на тех моментах, на которых, на наш взгляд, недостаточно заострено внимание в методологии стратегического анализа. Стоит также отметить, что указанные особенности мы рассматриваем, прежде всего, применительно к исследуемому нами рынку проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи.

**Методика конкурентного анализа ADL/LC.** Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты одной из ведущих международных консалтинговых фирм Arthur D. Little (ADL), отрасль в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное теорети-

ческое положение модели ADL/LC (Arthur D. Little/Life Cycle) состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Хотя иногда называется ещё одна позиция (шестая) – нежизнеспособная, которая, правда, чаще всего не рассматривается. Характеристика конкурентных позиций представлена в прил. 4 [18, С. 108].

Сочетание четырех стадий жизненного цикла отрасли и пяти конкурентных позиций дает в итоге матрицу ADL/LC размерности 4x5, которая дополняется тщательно продуманным набором стратегических решений (рис. 1.3).

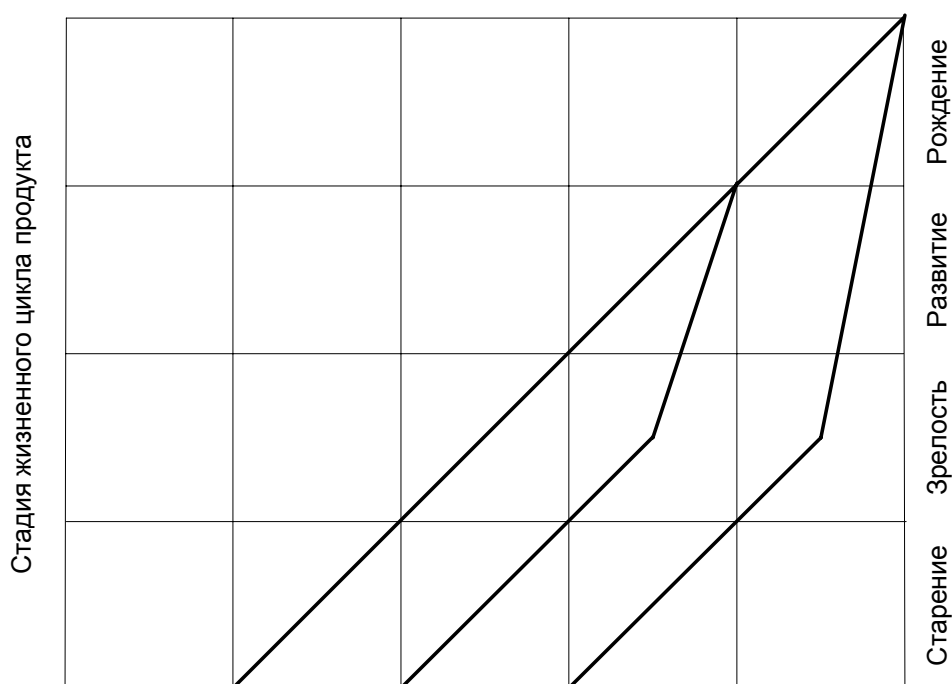


Рис. 1.3. – Матрица ADL/LC

Для использования матрицы необходимо определить переменные, которые характеризуют стадию жизненного цикла (вертикальная ось), и переменные, определяющие сильные стороны бизнеса и его относительное поло-

жение на рынке (горизонтальная ось). Прил. 5 показывает значения переменных, характерных для каждой стадии жизненного цикла отрасли [38, С. 117-130]. Что касается сильных сторон бизнеса, то они определяются такими показателями, как общая конкурентоспособность бизнеса, отношение менеджмента к риску, наличие патентов, гарантийного обслуживания, вертикальной интеграции, общая эффективность производства.

Процесс стратегического планирования, согласно методике ADL/LC, состоит из трех этапов.

1. *Простой (естественный) выбор*. Стратегия бизнес-единицы определяется исключительно в соответствии с ее позицией на матрице ADL/LC. При этом область естественного выбора охватывает несколько ячеек матрицы.

2. *Специфический выбор*. Он определяется точечной позицией бизнес-единицы на матрице и также является общим руководящим принципом (например, избирательные инвестиции в рост бизнес-единицы).

Здесь необходимо также отметить, что для определения положения компании на матрице необходимо получить экспертную оценку позиции. Для того чтобы придать универсальность оценкам и привести к единому пониманию того, что включает в себя каждое из понятий, «относительное положение на рынке» и «стадия жизненного цикла продукта» были нами подразделены на критерии, каждому из которых соответствовала своя оценка от 1 до 10, соответствовавшая минимальному и максимальному значению. Далее оценке по каждому критерию придавался вес, высчитывалось среднее арифметическое среди экспертов и умножалось на вес данного критерия в структуре понятия.

Так, для характеристики «относительное положение на рынке» на основе критериев [28, С. 317-318], нами были сформированы оценочные таблицы (табл. 1.2, 1.3).



Таблица 1.2 – Характеристика оценочных значений для показателя «относительное положение на рынке»

Критерий	Диапазон значений
1. Доля рынка (в эквивалентных терминах)	Менее 5% – больше 30%
2. Охват ключевых сегментов	Незначительный – полный
3. Степень участия в диверсификации	Незначительная – большая
4. Влияние на рынок	Незначительное – большое
5. Характер отношений с поставщиками	Непрочные связи – прочные связи
6. Приспособленность к конкуренции в терминах выпускаемых продуктов, возможностям обслуживания рынков, производительной силы, качества управления	Плохая – Отличная
7. Количество сегментов, оставленных или вновь освоенных компанией	Незначительное – большое
8. Относительная доля рынка	Незначительная – большая
9. Уязвимость со стороны новой технологии	Большая – незначительная
10. Пределы капиталовложений	Невысокие – высокие
11. Барьеры, которые представляют трудность для компании	Высокие – невысокие
12. Уровень доходности	Невысокий – высокий
13. Показатели платежеспособности	Низкая платежеспособность – высокая платежеспособность
14. Внешний имидж и репутация	Негативный – положительный
15. Внутрифирменная культура и этика	Неустойчивая – устойчивая

Таблица 1.3 – Характеристика оценочных значений для показателя «стадия жизненного цикла продукта»

Критерий	Диапазон значений
1. Стадия жизненного цикла	Рождение, рост, зрелость, старость
2. Темпы роста рынка	Низкие – высокие
3. Характеристики конкуренции	Высокая – низкая
4. Приверженность клиента торговой марке	Низкая – высокая
5. Стабильность доли на рынке	Нестабильная – стабильна
6. Препятствие на входе не технологического плана	Невысокие – высокие
7. Широта ассортимента товаров	Узкая – высокая
8. Развитие технологий	Низкое – высокое

3. *Уточнённые стратегии.* На данном этапе фирма Arthur D. Little предлагает набор из 24 уточненных стратегий, соответствующих каждому специфическому выбору и сформулированных на основе показателей хозяйственных операций (табл. 1.4, [18, С. 110]). Этот этап является уникальным вкладом фирмы Arthur D. Little в методику стратегического планирования.

По существу, выбор такой стратегии — это шаг от стратегического к оперативному планированию [38, С. 117-130].

Таблица 1.4 – Уточненные стратегии консультационной фирмы Arthur D. Little

A	Обратная интеграция	M	Рационализация рынка
B	Развитие бизнеса за рубежом	N	Методы и направления повышения эффективности
C	Развитие производственных мощностей за рубежом	O	Новые продукты/новые рынки
D	Рационализация системы сбыта	P	Новые продукты/старые рынки
E	Наращивание производственных мощностей	Q	Рационализация производства
F	Экспорт той же продукции	R	Рационализация ассортимента продукции
G	Прямая интеграция	S	Чистое выживание
H	Неуверенность	T	Старые продукты/новые рынки
I	Начальная стадия развития рынка	U	Старые продукты/старые рынки
J	Лицензирование за рубежом	V	Эффективная технология
K	Полная рационализация	W	Снижение себестоимости
L	Проникновение на рынок	X	Отказ от производства

Все ячейки матрицы, через которые по диагонали проходит граница, будут иметь 2 (или более) «естественных выбора».

Характеристика позиций на матрице ADL/LC представлена в прил. 6 [18, С. 111-113].

Следует отметить, что данная модель ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл отрасли. Однако в реальной жизни не исключена ситуация, когда зрелые рынки могут превратиться в растущие. Кроме того, структура конкуренции (фрагментарная или концентрированная) как функция стадии жизненного цикла может быть разной в различных отраслях, в то время как согласно модели ADL конкуренция фрагментарна на стадии рождения.

Таким образом, можно признать, что в данный момент методические основы формирования стратегии компании разработаны учёными на весьма глубоком уровне. Существует большое количество подходов, учитывающих особенности рынков, положения на них компании, характера взаимодействия основных участников. Вместе с тем, по нашему мнению, некоторые аспекты,

имеющие значительное влияние на итоговый результат, имеют проработку не на достаточном уровне. Поэтому при проведении стратегического анализа каждого рынка необходимо применять к нему уточнённые методы анализа.

### ***1.3. CRM как кросс-функциональный процесс разработки и реализации стратегии, ориентированной на взаимоотношения***

Формулирование стратегии следует после этапа стратегического и конкурентного анализа и нацелено на выбор одного из путей развития организации.

Формирование стратегии осуществляется на трех уровнях: корпоративном уровне, уровне бизнес-единицы и функциональном уровне. На корпоративном уровне решаются проблемы стратегии, главных целей, ключевых направлений деятельности, ресурсного обеспечения. На уровне стратегии бизнес-единицы решаются главным образом проблемы конкурентной стратегии. На оперативном, или функциональном, уровне создаются конкретные предпосылки для реализации стратегии.

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер, существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке [24, С. 73]:

1. Абсолютное лидерство в издержках.
2. Дифференциация.
3. Фокусирование.

Вариантов стратегий существует огромное множество. В прил. 7 рассмотрены некоторые наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещённые в литературе стратегии развития бизнеса.

Выбор стратегии – всегда очень сложный и трудоёмкий процесс. Именно поэтому специалисты в области стратегического анализа стремятся иметь методологическую основу для принятия решения о выборе стратегии.

По мнению Р. А. Фатхутдинова [27, С. 161], в настоящее время достаточно глубоко разработана теория рынков продавцов (изготовителей), чего

нельзя сказать о теории рынков покупателей. Ещё в меньшей мере исследовано взаимодействие рынков продавцов и покупателей. *Рынки продавцов* бывают следующих типов (форм):

1) рынок совершенной (чистой) конкуренции, на котором много продавцов и много покупателей, характеризуется сильной конкуренцией среди продавцов, свободным доступом на рынок;

2) рынок монополистической конкуренции, на котором сила конкуренции меньше, доступ к рынку затруднен;

3) олигополия, на котором мало продавцов, конкуренция слабая, доступ к рынку затруднен;

4) монополия, характеризующаяся одним изготовителем, отсутствием конкуренции, доступ к рынку блокирован.

*Рынки покупателей* бывают трех типов:

1) полипсония, где много покупателей;

2) олигопсония, где несколько покупателей;

3) монопсония, где один покупатель.

На практике стратегии поведения продавцов и покупателей, при прочих равных условиях, определяются конкретным типом рынка.

Чтобы изучить взаимодействие рынка продавцов и рынка покупателей, из совокупности факторов элиминируем факторы, определяющие прочие условия.

К этим условиям относим:

- место продавца на рынке: лидер, середняк, отстающий;
- сущность миссии и стратегии организации: силовая (виолентная), нишевая (пациентная), приспособленческая (коммутантная), пионерская (эксплорентная);
- стадия, в которой находится отрасль: подъем, зрелость, спад, реструктуризация.

При формулировании стратегии поведения продавца в зависимости от силы конкуренции одновременно на рынках продавцов и покупателей будем пользоваться следующими понятиями [27, С. 162]:

*адаптация* — приспособление системы или ее отдельных компонентов к изменяющимся условиям;

*диверсификация* — расширение ассортимента, изменение вида продукции, освоение новых видов производства с целью более эффективного использования своих конкурентных преимуществ или предотвращения банкротства;

*дифференциация* — расчленение, разделение системы (технической, социально-экономической, производственной) или процесса на более мелкие самостоятельные компоненты с целью более эффективного использования экономических законов, законов организации, научных подходов принципов управления, предотвращения банкротства;

*интеграция* — углубление, усиление взаимодействия, взаимосвязей и сотрудничества субъектов хозяйствования или управления с целью более полного использования каждым субъектом своих эксклюзивных конкурентных преимуществ во благо всех субъектов, получения синергетического эффекта;

*инновация* — внедрение или применение новшества в любой области деятельности (патенты, лицензии, ноу-хау, новые модели, методы, программы т. д.) с целью реализации эксклюзивных конкурентных преимуществ и получения какого-либо эффекта;

*концентрация* — сужение, сосредоточение деятельности на узком направлении, обладающем устойчивым конкурентным преимуществом.

На рис. 1.4 [27, С. 163] сформулированы приоритетные стратегии поведения продавца в зависимости от силы конкуренции на рынках продавцов и покупателей.

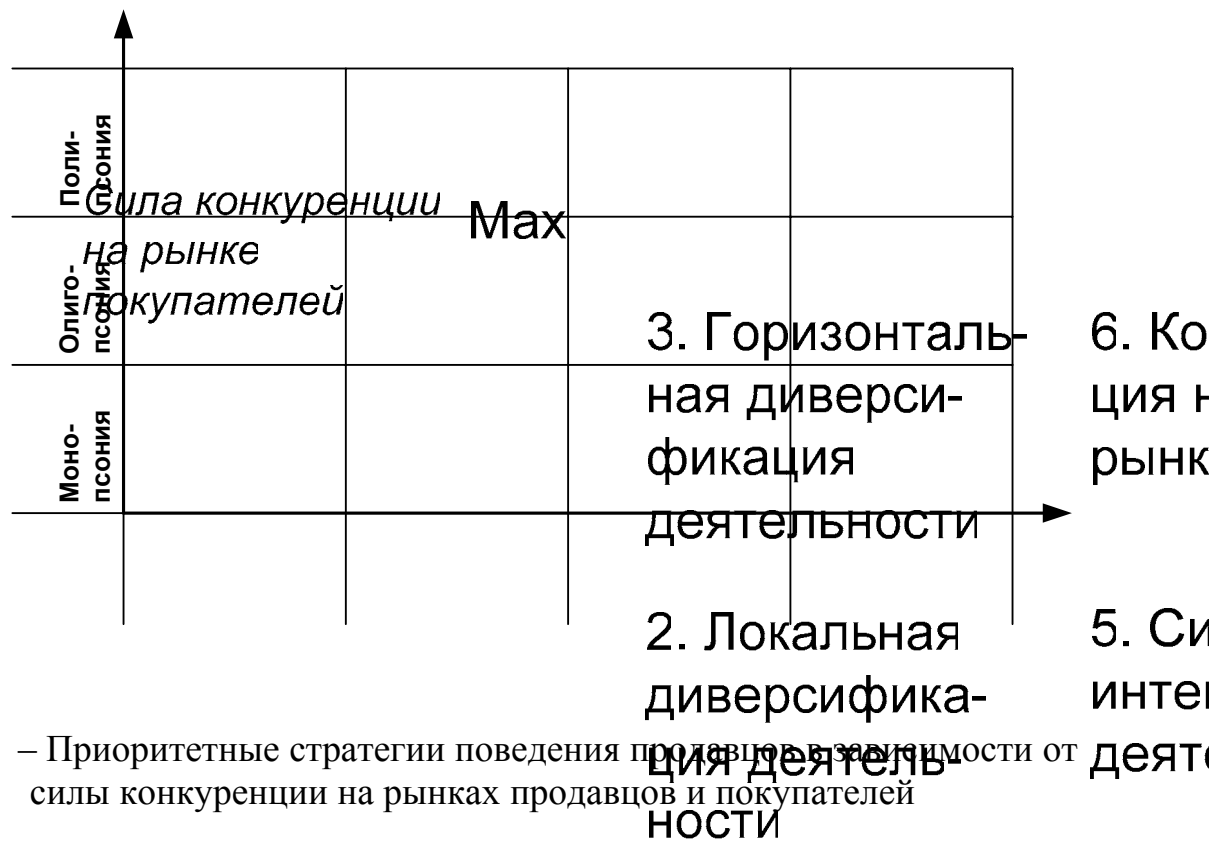


Рис. 1.4. – Приоритетные стратегии поведения продавцов в зависимости от силы конкуренции на рынках продавцов и покупателей

Для наглядности особенности стратегий поведения изготовителей и условия их применения можно представить их в виде таблицы (прил. 8).

Сравнение особенностей и условий применения различных стратегий организации при различной силе конкуренции показывает, что с ростом силы конкуренции усиливается инновационная активность организации. Выбор конкретной стратегии определяется местом продавца на рынке, его миссией, стадией жизненного цикла и другими ситуационными факторами.

С ростом силы конкуренции на рынке продавцов улучшаются почти все «выходные» (из системы) показатели изготовителя. Одновременно усиление конкуренции снижает производственные и эксплуатационные затраты, рентабельность продукции.

В условиях наличия трудностей сбыта продукции и расчётов потребителей с изготовителем становится актуальной задача выбора надежного потребителя. Чем выше объём продаж, тем более надёжным должен быть потребитель.

М.И. Круглов предлагает оценивать надёжность потребителя с помощью рейтинга надёжности ( $r_n$ ) по параметрам ритмичности закупок ( $O_p$ ),

длительности партнерских связей ( $O_d$ ), платёжеспособности потребителя ( $O_n$ ) [14, С. 738]:

$$r_n = O_p \times O_d \times O_n. \quad (1.1)$$

Все параметры имеют уточнения, каждому из которых соответствует своя оценка от 1 до 4 (табл. 1.5) [14, С. 740].

Таблица 1.5 – Шкала оценки потребителей

Кол-во баллов	Оценка ритмичности закупок	Оценка длительности партнёрских связей	Оценка платёжеспособности потребителя
1	Закупки разовые, случайные	Случайные потребители	Задержка с оплатой до 30 дней
2	Неритмичные закупки в течение года	Потребители, работающие с компанией «А» до 2-х лет	Оплата по факту получения продукции
3	Закупки стабильные, раз в квартал	Длительные партнёрские связи до 5 лет	Предварительная оплата (частичная)
4	Стабильные ежемесячные закупки	Длительные партнёрские связи более 5 лет	Предварительная оплата – 100%

После получения рейтинга надёжности потребителя и удельного веса продаж каждому покупателю в общей структуре продаж, данные сводятся в единую матрицу определения политики отношений с потребителями (рис. 1.5) [14, С. 740].

Удельный вес продаж, $U_B$	Высокий	Повышать надёжность и снижать $U_B$	Повышать надёжность	Основа для планирования сбытовой деятельности предприятия	3,7 < $U_B$ < 10	
	Средний	Повышать надёжность	Повышать надёжность и увеличивать $U_B$	Увеличивать $U_B$		1,4 < $U_B$ < 3,7
	Низкий	Повышать надёжность или отказаться от поставок	Повышать надёжность	Увеличивать $U_B$		
		Низкий (1-20)	Средний (21-44)	Высокий (45-64)		
Рейтинг надёжности, $r_n$						

Рис. 1.5. – Политика отношений с потребителями (матрица МК-2)

Основываясь на результатах анализа данной матрицы, компания имеет возможность определить политику в отношении различных групп своих клиентов, зная, кому уделять больше текущего внимания, а в отношении кого стимулировать усилия для развития партнёрских отношений.

Реализация намеченной стратегии, – процесс крайне важный, особенно в тех случаях, когда стержневыми элементами стратегии выступают вещи, относящиеся к категории философско-мировоззренческих. В данном случае, мы говорим о формировании таких понятий как доверие, уважение, приверженность, лояльность, ценность, удовлетворённость, обязательность, честность в качестве стратегических императивов и основных принципов поведения и мировоззрения всех сотрудников организации.

Основным инструментом реализации философии, когда в центре внимания находятся отношения со стейкхолдерами, и, прежде всего, с клиентами, является концепция управления взаимоотношениями с клиентами, получившая общепринятую аббревиатуру CRM (Customer Relationship Management).

Как отмечает П. А. Черкашин, концепция CRM в своём развитии прошла следующие этапы эволюции [34, С. 20-21]:

1. Contact management, то есть система управления контактной информацией, которая позволяла менеджерам по продажам и клиентскому обслуживанию в более удобном формате отслеживать информацию по каждому клиенту, видеть историческую информацию по выполненным делам, планировать и более эффективно использовать своё рабочее время.

2. Sales Force Automation, то есть системы управления процессами продаж. С помощью них менеджеры контролировали и управляли ресурсами продаж, вносили и определяли статус потенциальной сделки, анализировали и оптимизировали цикл продаж, а также занимались прогнозированием будущих трансакций.



3. Customer Relationship Management, то есть комплексные системы по управлению взаимоотношениями с клиентами. Они позволили соблюдать единую технологию взаимодействия с клиентами вне зависимости от того, кто, когда и с какой целью осуществляет подобное взаимодействие, использовать все доступные каналы для организации и поддержания контакта с клиентом, нацеливаться на максимальное удовлетворение персональных потребностей клиента и создавать на основе всех этих факторов новое уникальное конкурентное преимущество.

Однако на данный момент у специалистов в области маркетинга взаимоотношений отсутствует единое понимание CRM. Первая часть дискуссий ведётся вокруг того, на что направлено CRM в аспекте реализации стратегии маркетинга отношений. П. Торнбулл (P.W. Turnbull) и Д. Уилсон (D.T. Wilson) [158], А. Палмер (A.J. Palmer) [137] акцентируются на фокусировании компании на клиенте, Л. Берри [55] на удержании клиентов, Дж. Копульски (J.R. Copulsky) и М. Вульф (M.J. Wolf) [72], М. Триси (M. Treacy) и Ф. Уирсема (F. Wiersema) [157] говорят о маркетинге баз данных, а Дж. Бэрнс (J.G. Barnes) [49; 50] обращает внимание на установление тесных отношений с клиентом. Вторая часть полемики строится вокруг ИТ-составляющей, как ключевого элемента CRM, а также главного предназначения CRM. Специалисты не могли прийти к единому мнению, что же главным образом представляет собой CRM: информационную систему для работы с клиентами, базу данных о клиентах, систему поддержки принятия решений, инструмент директ-маркетинга, средство для электронной торговли или всё же комплексную систему по построению отношений с клиентами [47; 63; 68; 75; 85, 88; 93; 125; 127; 129; 130; 133; 139; 150; 154; 160; 163]?

Всё это привело к тому, что устоявшегося определения CRM также не существует [142]. Некоторые из определений CRM представлены в табл. 1.6.

Таблица 1.6. – Определения CRM

Автор	Определение
Б. Джексон (B. Jackson) [121]	Маркетинговая ориентация на крепкие, длительные отношения с индивидуальными потребителями.
Р. Глейзер (R. Glazer) [94]	Старается создать стратегический мост между информационными технологиями и маркетинговыми стратегиями по налаживанию длительных взаимоотношений с клиентами и росту прибыльности. Эта задача требует информационно емких стратегий.
К. Кудвелл (C. Couldwell) [73]	Включает в себя использование имеющейся информации о клиентах для увеличения уровня прибыли компании и качества обслуживания клиентов.
Дж. Хобби (J. Hobby) [116]	Разновидность менеджмента, позволяющая компании обнаруживать, привлекать и сильнее удерживать выгодных клиентов, управляя взаимоотношениями с ними.
Д. Пепперс (D. Peppers) и М. Роджерс (M. Rogers) [145]	CRM можно рассматривать как приложение к индивидуальному маркетингу и маркетингу взаимоотношений, работающие с отдельным клиентом на основе того, что клиент сообщает вам, и того, что ещё вы знаете об этом клиенте.
Т. Дэвепорт (T.H. Davenport), Дж. Хэррис (J.G. Harris), А. Коли (A.K. Kohli) [78]	Все инструменты, технологии и процедуры для управления, улучшения и облегчения процесса продаж, сервисного обслуживания и связанных с этим отношений с потребителями, потенциальными клиентами и партнёрами в масштабах всей организации.
Дж. Госни (J. Gosney) и Т. Боэм (T. Boehm) [97]	Имеет множество аспектов, но основная тема – необходимость для компании стать более клиент-ориентированной... методы, главным образом, – веб-инструменты и интернет-активность.
Э. Пейн [143]	Создание, развитие и улучшение индивидуальных отношений с тщательно отобранными клиентами и группами клиентов с целью максимизировать жизненный цикл их общей покупательской ценности.
А. Парватияр и Дж. Шет [142]	Всесторонняя стратегия и процесс по привлечению, удержанию избранных клиентов и партнёрству с ними для создания более высокой ценности для компании и клиента.
М. Стоун (M. Stone) и Н. Вудкок (N. Woodcock) [156]	Термин для методик, технологий и мощностей электронной торговли, используемых компаниями для управления взаимоотношениями с клиентами.
Ф. Котлер [128]	Всеобщий процесс построения и поддержания прибыльных взаимоотношений с клиентами посредством удовлетворения и осознания значительной потребительской ценности.

Вслед за Э. Пейном мы придерживаемся мнения, что важность определения CRM заключается не только в семантике. Оно оказывает воздействие на то, как CRM принимается и осуществляется компанией в целом. CRM – это глубочайший синтез стратегического предвидения, корпоративного понимания природы потребительской ценности в условиях многоканальных дистрибьюторских рынков, задействование средств управления информаци-

ей, разработанных под CRM приложений, а также качественных операций, исполнительности и сервиса [25, С. 37].

Поэтому мы считаем, что CRM – это кросс-функциональный процесс реализации клиентоориентированной стратегии за счёт установления, развития и поддержания взаимовыгодных отношений, осуществляемый посредством комплекса интегрированных коммуникаций и направленный на создание дополнительной ценности для всех сторон, участвующих во взаимоотношениях.

Концептуально данный процесс отражён на рис. 1.6. Он состоит из пяти этапов [25, С. 46]:

1. Процесса разработки стратегии.
2. Процесса создания ценности.
3. Процесса многоканальной интеграции.
4. Процесса управления информацией.
5. Процесса оценки эффективности.

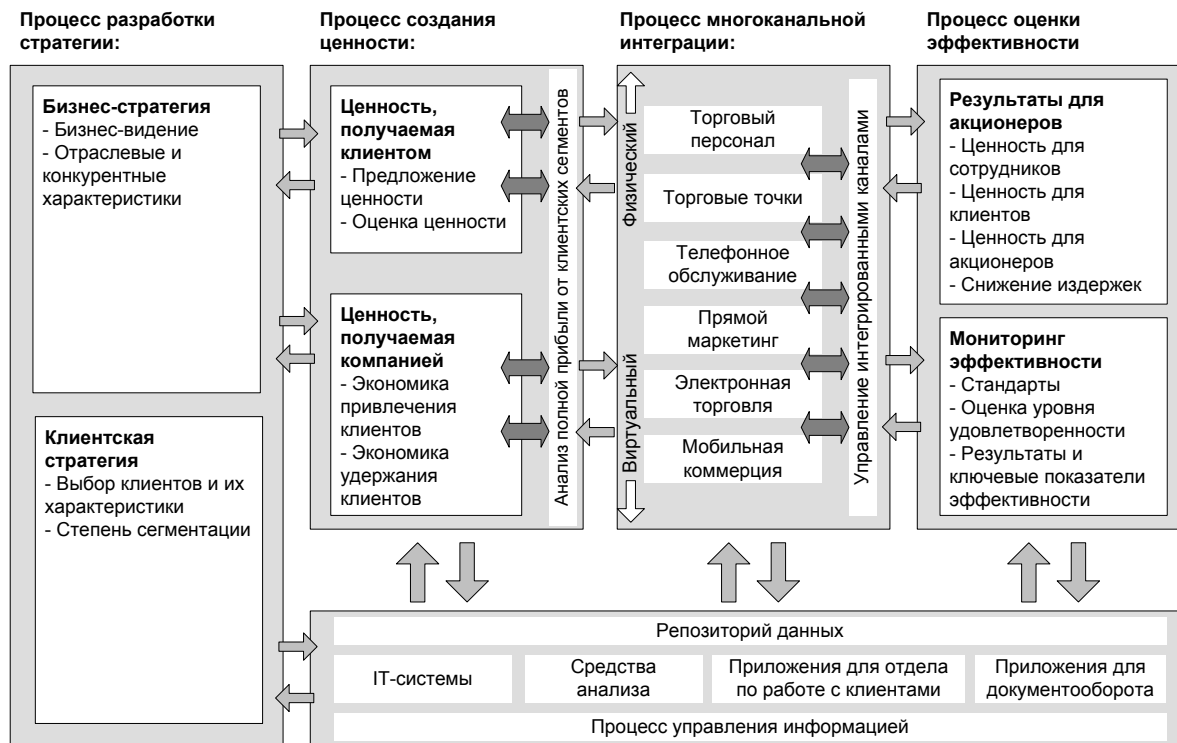


Рис. 1.6. – Стратегическая структура CRM

Рассмотрим вкратце каждый из этих этапов.

Несмотря на то, что **процесс разработки стратегии** был нами подробно проанализирован в п. 1.2 настоящей работы, стоит отметить, что согласно схеме, изображённой на рис. 1.6, процесс разработки стратегии состоит из бизнес-стратегии, клиентской стратегии и стратегии CRM. В рамках бизнес-стратегии компании определяются её роль, бизнес-видение и миссия, отраслевые и конкурентные характеристики, проводится стратегический анализ и, в конечном счёте, формируется бизнес-стратегия компании. Разработка клиентской стратегии включает в себя выбор клиентов и их характеристик, а также определение степени сегментации. Стратегия CRM состоит из непосредственно самой стратегии и путей перехода и внедрения данной стратегии в организации.

После разработки бизнес-стратегии, стоит переходить к клиентской стратегии, которая включает в себя анализ текущей и потенциальной клиентской базы, а также принятие решения о том, какие клиенты наиболее выгодные в плане обслуживания. Для того, чтобы это решить нужно провести анализ характеристик клиентов, выявить целевые сегменты, определить степень сегментации. Кроме того, нужно определиться с тем, какие продукты и услуги компания сможет предложить выделенным сегментам.

Разработка CRM-стратегии включает анализ текущего и потенциального положения, которое занимает компания на рынке, и определение того, каким образом следует подходить к своей клиентской базе. В зависимости от отрасли и от конкурентной ситуации, а также от полноты информации о клиентах и степени их индивидуализации организация может выбрать одну из четырёх стратегических альтернатив: продукт-ориентированные продажи, клиент-ориентированный маркетинг, регулируемый сервис и поддержка или индивидуализированный CRM [25, С. 46].

**Процесс создания ценности** – это инструмент превращения результатов развития CRM-стратегии в конкретные программы, которые выявляют и доставляют ценность. Критически важным элементом CRM является достижение баланса между отдаваемой клиенту ценностью и получаемой от него

ценностью. Для того, чтобы прогнозировать и удовлетворять потребности клиентов компания, должна ориентироваться на отдельных клиентов или группы клиентов и проявлять созданную добавленную ценность посредством дифференцированных предложений ценности. Поэтому, чтобы преуспеть в этом, компания должна применять аналитический подход к созданию ценности, обладая достоверными и глубокими знаниями о клиентах, конкурентах, внешними и внутренними возможностями бизнеса.

Главное внимание компания должна сосредоточить на создании ценности для своих существующих клиентов, потому что зачастую они более прибыльны и лояльны. Создавая и применяя как можно более тонкие подходы к сегментации клиентов, к созданию ценности и к расчёту прибыльности клиентов, компании могут более ясно осознать, каким образом необходимо создавать ценность для клиента и для себя. Произойдёт это лишь в случае удовлетворения клиентов посредством использования всех возможных каналов коммуникации.

**Процесс многоканальной интеграции** занимает ведущую позицию в стратегической структуре CRM, поскольку он переводит теоретические разработки в области бизнес-стратегии и процесса создания ценности в реальные взаимодействия с клиентом, призванные повысить ценность предложений компании. Основные типы взаимодействий включают в себя: предпродажные коммуникации, непосредственно продажи, послепродажное обслуживание и поддержку клиента.

В ходе процесса затрагивается принятие решений о наиболее оптимальном наборе участников и выборе каналов, посредством которых будет происходить работа с базой клиентов. Кроме того, предстоит решить, как добиться позитивного впечатления клиента от использования данных каналов, а также каким образом получить единый, унифицированный взгляд клиента, если он взаимодействует с более чем одним каналом. Процесс многоканальной интеграции включает в себя [25, С. 158]: анализ участников и опций каналов распределения, описание структуры отраслевых рынков распределе-

ния, определение типов опций каналов и категорий каналов распределения, выбор стратегии компании относительно каналов распределения, оценку переживаемого клиентом опыта и, наконец, разработку интегрированной многоканальной стратегии.

**Процесс управления информацией** содержит два главных действия: во-первых, это сбор и проверка информации о клиенте при взаимодействии по любому из каналов, а, во-вторых, создание с помощью получаемой информации полного профиля с возможностями обновлений. Такой профиль будет способствовать улучшению впечатления клиента от обращения в компанию и внесёт существенный вклад в создание ценности.

В процессе управления информацией значительную роль играют информационные технологии. Основными технологическими компонентами процесса управления информацией являются: репозиторий данных (состоящий из базы данных и хранилища данных), аналитические средства, ИТ-системы, приложения для отделов по работе с клиентами и по организации документооборота.

Выбор типа репозитория будет напрямую зависеть от выбранной компанией CRM-стратегии. Так, для продукт-ориентированной стратегии в большей степени подходит тактическая база данных с системой поддержки принятия решений, для клиент-ориентированного маркетинга – витрины данных, для регулируемого сервиса и поддержки – хранилища данных, а для индивидуализированного CRM – интегрированные CRM-решения.

К аналитическим средствам добычи данных обычно относят:

- средства визуализации;
- средства кластеризации/сегментирования, прогнозирования, фиксации отклонений и анализа связей;
- нейронные сети и древа решений.

Специализированными средствами анализа являются:

- анализ сегментации рынка;
- группировка по родственным признакам;

- управление текучестью клиентов;
- профилирование клиентов;
- анализ прибыльности;
- оперативная аналитическая обработка данных или OLAP.

ИТ-система включает в себя компьютерное оборудование (настольные компьютеры, сервера баз данных и прочее), программы и промежуточное программное обеспечение компании (выступающее посредником в клиент-серверной цепочке).

Приложениями для работы с клиентами и организации документооборота являются:

- средства автоматизации работы продавцов;
- call-центр и справочная служба;
- средства для конфигурирования продукции;
- средства для автоматизации маркетинга и управления рекламными кампаниями;
- ERP-системы (системы ресурсного планирования предприятия);
- специализированные программы для организации документооборота.

Таким образом, процесс управления информацией, базирующийся на оптимально сконфигурированной ИТ-инфраструктуре, играет важную роль в сборе, хранении, обработке и эффективном использовании имеющихся информационных массивов о клиенте с целью создания дополнительной ценности и улучшения впечатлений клиента.

Наконец, **процесс оценки эффективности** является завершающим этапом в стратегической структуре CRM. Процесс оценки эффективности состоит из следующих компонентов [25, С. 251]:

1. Понимания ключевых факторов, влияющих на результаты для акционеров, и значения связей между этими факторами.
2. Выявления правильных стандартов, метрик и ключевых показателей эффективности для оценки действий в рамках CRM.

3. Создания действенной системы мониторинга эффективности CRM, в рамках которой эти показатели будут применяться на регулярной основе.

Каждому из этих направлений оценки эффективности соответствует большое количество показателей, которые каждая компания выбирает для себя индивидуально.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в настоящее время вопрос разработки стратегии для компаний является весьма актуальным. Более того, становится важным, какую идею взять за основу и какой философии придерживаться при взаимодействии с многочисленными заинтересованными группами. В этой связи получившая в последнее время бурное развитие концепция маркетинга взаимоотношений позволяет руководству и сотрудникам компаний по-новому взглянуть на процесс взаимодействия с каждым из стейкхолдеров – будь то клиент, акционер или поставщик. Данная концепция закладывает основы бизнес-подхода, согласно которому важнейшей ценностью компании становятся взаимоотношения, как внешние, так и внутренние. Эти отношения предполагают получения выгоды обеими сторонами и рассчитаны на долгосрочную перспективу. При этом, чем большей степени таких понятий как доверие, приверженность, честность, уважение, лояльность, пунктуальность будут соответствовать взаимоотношения, тем выгодней и плодотворней будет сотрудничество.

Кроме этого, в данной главе были рассмотрены основные подходы к формированию стратегии. Помимо анализа традиционных уровней стратегии, процесса её разработки, общепринятых вариантов реализации был рассмотрен подход, являющийся ключевым для успешного воплощения клиентоориентированной стратегии для анализируемого нами рынка проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи. CRM получила своё развитие лишь недавно. Несмотря на то, что некоторые специалисты считают её очередной «большой идеей», возникшей вслед за такими концепциями как снижение себестоимости, реинжиниринг бизнес-процессов, планирование ресурсов предприятия (ERP) и электронный бизнес,



мы придерживаемся мнения, что у данного подхода большой потенциал развития, особенно учитывая усиливающуюся конкуренцию как на потребительских рынках, так и на рынках товаров производственно-технологического назначения. Важнейшими условиями успешного внедрения данного подхода в организации являются донесение до всех сотрудников компании выгоды от внедрения CRM, обеспечение надлежащего финансирования проекта, создание оптимальной ИТ-инфраструктуры, формирование надлежащего количества и качества данных, обучение конечных пользователей системы.

## Глава 2. Анализ рынка проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи

### 2.1. Общая характеристика и перспективы развития рынка профессиональной радиосвязи

Рынок радиосвязи является составной частью рынка телекоммуникаций и связи. За последние годы на рынке связи наблюдалось динамичное развитие по объему рынка, но наряду с этим прослеживаются и тенденции снижения темпов роста. Особенно ярко это проявилось в 2005 г. и в 2008 г., что можно наблюдать на рис. 2.1.

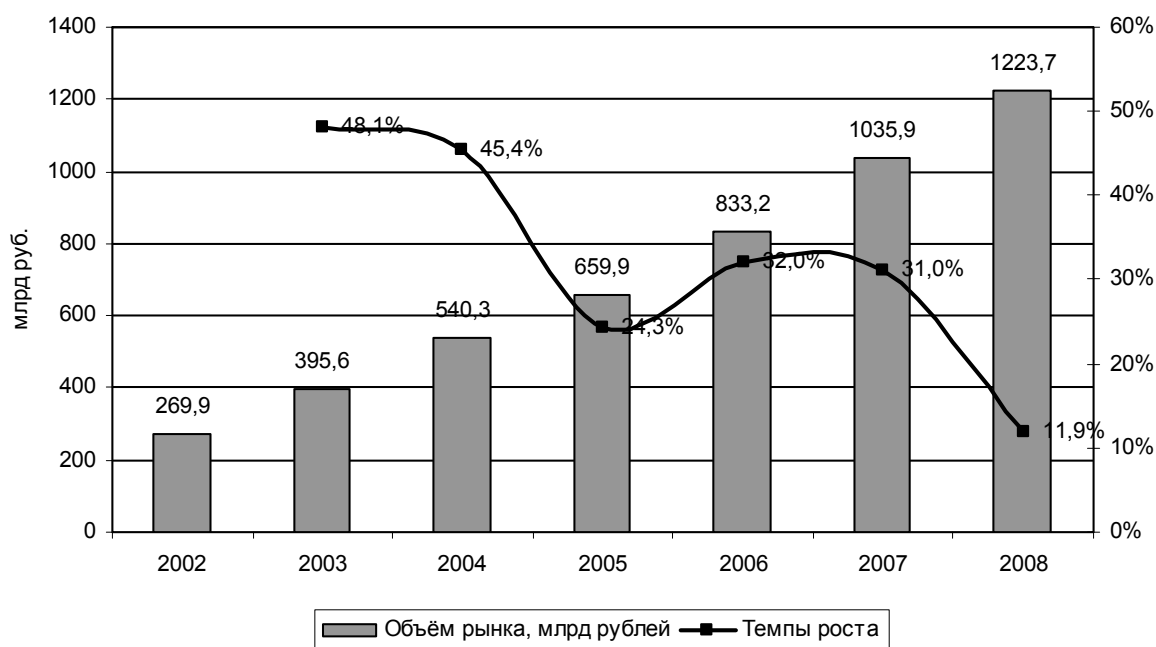


Рис. 2.1. – Российский рынок связи в 2002-2008 гг.

По данным Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, объем рынка услуг электросвязи по итогам 2008 г. составляет 1 223,7 млрд руб., увеличившись за год, несмотря на мировой финансовый кризис, в рублевом эквиваленте на 11,9%.

Основным документом, определяющим тенденции развития телекоммуникационного рынка, является принятая Правительством Российской Федерации «Концепция развития рынка телекоммуникационных услуг Российской Федерации до 2010 года» [1]. Исходя из результатов анализа состояния

рынка телекоммуникационных услуг и макроэкономических показателей развития России, определенных в «Основных направлениях социально-экономической политики Правительства Российской Федерации на долгосрочную перспективу», установлены обобщенные показатели развития телекоммуникационного рынка России и необходимые для их достижения объемы капитальных затрат.

Объем капитальных вложений для достижения указанных в Концепции показателей с учетом необходимых работ по модернизации устаревшего оборудования на предстоящий десятилетний период оценивается в размере 33 млрд долл. США, из которых затраты на закупку оборудования могут составить 22-24 млрд долл. США.

Исходя из показателей развития рынка услуг телекоммуникаций России до 2010 года, приоритетов и специфических особенностей, которые обозначены в «Концепции...», можно определить предполагаемую ёмкость отдельных наиболее значимых сегментов рынка оборудования связи.

*Ведомственные и корпоративные сети связи.* Сети связи ведомств и корпоративных структур топливно-энергетического и транспортного комплексов, других ведомств являются крупными нишами для производителей телекоммуникационного оборудования.

Особенностью этого сегмента рынка является то, что потребителями на нем выступают структуры различной формы собственности: органы государственного управления, корпоративные структуры в лице естественных монополий со значительной долей государственного участия или их специализированные дочерние компании, а также частные компании-операторы.

Ведомственные и корпоративные сети, созданные естественными монополиями, являются потребителями не только аппаратуры общего применения, но и большого количества специализированных систем и средств, используемых при решении технологических задач (коммутационная техника, системы радиосвязи, оборудование радиорелейных линий и т.д.). Формиро-

вание этого рынка должно учитывать конкретные особенности используемого оборудования для каждого потребителя.

Поставщиками оборудования на этом сегменте рынка выступают известные иностранные фирмы и отечественные предприятия (25-30 процентов объёма закупок).

Ёмкость рынка ведомственных и корпоративных сетей связи по приблизительным оценкам составляет в 2001 году около 1,2 млрд. долл. США и должна возрасти к 2010 году до 2,1 млрд. долл. США. Общий объём закупок за десятилетие составит около 16,5 млрд. долл. США (табл. 2.1) [1].

*Сети связи Минобороны (и других силовых ведомств).* Этот сегмент рынка существенно отличается от других:

– во-первых, рынок до настоящего времени является явно выраженной монопольной средой. Его ёмкость во многом регламентируется директивными документами – «Концепцией развития вооружения, военной и специальной техники до 2015 года», «Государственной программой вооружения на 2001-2010 года и на период до 2015 года», Государственным оборонным заказом (на очередной календарный год). Вместе с тем последний фактор носит динамичный характер, и прямо зависит от текущих финансовых возможностей государства в конкретный краткосрочный период, военно-политических приоритетов, определяемых реальной международной обстановкой;

– во-вторых, покупателем конкретного оборудования является государство в лице своего агента (Минобороны России, МВД России, других министерств и ведомств). Практика проводимых тендеров на поставку оборудования для государственных нужд подтверждает, что в обозримый период для наукоёмкой продукции монополия поставщиков будет сохраняться прежде всего ввиду ограниченности объемов госзаказа (не более 5% общего объема производства) и недостаточных финансовых возможностей для освоения производства новых современных образцов техники у потенциальных поставщиков оборудования.

Реальная конкурентная среда должна сформироваться при благоприятных обстоятельствах на третьем этапе рассматриваемого периода реализации концепции (2007-2010 гг.), когда реально будут давать эффект такие факторы, как общее оздоровление экономики страны, выполнение достижений основных целей военной реформы, упомянутых выше директивных документов и ФЦП «Реформирование и развитие оборонно-промышленного комплекса (2002-2006 годы)». В этот период предполагается внедрение в производство новых технологий, разработка которых предусмотрена рядом ФЦП «Национальная технологическая база», «Электронная Россия» и других, увеличение на их основе экспортного потенциала и объема продаж техники связи на рынки ближнего и дальнего (Индия, Китай, страны Ближнего и Среднего Востока) зарубежья.

Таблица 2.1. – Динамика ёмкости рынка российского рынка радиосвязи, млрд долл

Сегмент рынка	Ёмкость рынка				
	2001 год		2010 год		2001-2010 гг.
	Сумма, млрд долл.	Доля, %	Сумма, млрд долл.	Доля, %	Сумма, млрд долл.
Местная связь, в т.ч.	0,57	18,4	1,02	16,0	7,9
городская	0,45	14,5	0,9	14,1	6,7
сельская	0,12	3,9	0,12	1,9	1,2
Междугородная и международная связь	0,1	3,2	0,1	1,6	1,0
Мобильная связь	0,43	13,9	1,3	20,5	8,5
Передача данных, Интернет	0,4	12,9	0,9	14,1	6,6
Ведомственные и корпоративные сети	1,2	38,7	2,1	33,2	16,5
Абонентское оборудование для электросвязи	0,4	12,9	0,9	14,6	6,6
<b>Всего</b>	<b>3,1</b>	<b>100</b>	<b>6,32</b>	<b>100</b>	<b>47,1</b>

Под рынком профессиональной радиосвязи мы понимаем, во-первых, рынок услуг по проектированию, что включает в себя определение концепции построения радиосети, расчёт и анализ основных характеристик радиосвязи, выработка топологии радиосети, во-вторых, услуги по построению сети радиосвязи, которое состоит из поставки оборудования, монтажа и пуско-

наладки, и, в-третьих, услуги по эксплуатации построенной радиосети, в том числе гарантийное и постгарантийное обслуживание оборудования.

В нашем исследовании, проводившемся по методике глубинного интервью, на основе предварительно составленного опросника (прил. 9), принимали участие эксперты, в роли которых выступили потребители профессиональной радиосвязи, операторы рынка, а также государственные органы, осуществляющие контроль в отрасли связи: ЗАО «Сага» (Москва), ООО «Бермос-Телеком» (Москва), Ленинское УВД г. Перми, ОАО «Лукойл-Информ», ОАО «Лукойл-Транс», ОАО «Пермское ЛПУ ПермТрансГаз», ОАО «Пермэнерго», ОАО «Тенто-Телеком», ООО «Альтерон», ООО «Асва», Пермский филиал Радиочастотного центра, Представительство Россвязьнадзора по Пермскому краю. По мнению опрошенных экспертов, пермский рынок проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи (далее Рынок ПРС) находится на стадии развития, пройдя стадию зарождения в середине 1990-х гг.

Рынок ПРС можно разделить на две части: с одной стороны – это технологическая связь, т.е. когда компании приобретают оборудование для своих нужд и организуют связь у себя на предприятии. Таких компаний насчитывается порядка 800. С другой стороны – это так называемые лицензиаторы – компании имеющие лицензию Россвязьнадзора и Государственного радиочастотного центра на оказание услуг в области ПРС, – и операторы – прочие компании осуществляющие работы по поставке и прочим работам в области ПРС. Лицензиаторов в пермском крае всего четыре – это «Асва», «Альтерон», «Альциона» и «Уралтелеком», а операторов несколько больше – порядка 10-15 фирм, среди которых: «Акма», «Радиосервис», «Атма», «Таймер», «Дело техники» и другие. Однако это не означает, что всё радиооборудование, которое прошло регистрацию в Радиочастотном центре (РЧЦ) было куплено только у этих компаний, потому что компании могли закупить оборудование у непосредственных поставщиков в Москве, Санкт-Петербурге или Екатеринбурге. Существует ещё один сегмент – это радиолюбители, ко-

торые могут приобретать радиооборудование без специального разрешения – таких насчитывается ещё около 3 тысяч.

Сейчас можно сказать, что Рынок ПРС практически сложился, при этом около 80% рынка занимают компании, являющиеся лицензиаторами. По данным РЧЦ, их доли в регистрации радиоэлектронных средств примерно равные. А вот в стоимостном выражении структура рынка несколько иная: около 70% занимают две ведущие компании – «Альтерон» и «Асва», 20% – «Уралтелеком» и «Альциона», а 10% – остальные компании.

Рынок систем ПРС в Пермской области начал формироваться в середине 1990-х гг. и показывал на начальном этапе бурный рост, составлявший, по оценкам экспертов, сотни процентов в год. Раньше всех запустили в эксплуатацию системы ПРС компании нефтегазовой отрасли, чуть позже к ним присоединились предприятия энергетического сектора, а в настоящее время активно меняют свое радиооборудование организации в сфере охраны общественного порядка, машиностроения, к ним также присоединились более мелкие заказчики – таксопарки, предприятия розничной торговли, здравоохранения.

Несмотря на то, что конкуренция недостаточно острая, эксперты не ожидают в ближайшее время её обострения – поскольку уже все основные потребители имеют налаженные отношения с подрядчиками, а перечень операторов сформировался в процессе естественного развития рынка. На протяжении последних десяти лет количество компаний на Рынке ПРС постоянно менялось. Если на стадии зарождения на пермском рынке присутствовало достаточно большое количество фирм, которые выполняли работы по поставке, монтажу, вводу в эксплуатацию систем ПРС, то на данный момент серьезных игроков, чьим основным направлением бизнеса является именно данная деятельность, осталось всего 4-5. Эксперты объясняют эту ситуацию следующим образом: на этапе зарождения рынка большинство компаний фокусировались лишь на отдельных видах услуг, прежде всего на поставке, однако системы ПРС – достаточно сложное технологическое оборудование, ко-

торое требует определенных знаний в области проектирования, ввода в эксплуатацию и обслуживания данных систем. Компании, которые изначально выбрали такой системный подход, в результате подтвердили правильность выбранной стратегии своим нынешним положением на рынке.

**Факторы влияния на рынок.** Как и любой рынок – рынок ПРС подвержен влиянию различных факторов. По мнению экспертов, опрошенных нами в ходе исследования, из четырех больших групп факторов (политических, экономических, технологических и социальных) наибольшее влияние оказывает политический фактор из-за жесткого регулирования и контроля государственными органами данного рынка. В частности, многими участниками рынка ПРС проблема оформления заявки на получение радиочастот представляется наибольшим препятствием для развития рынка. Заявку на предоставление радиочастоты могут согласовывать в сроки более года, а средняя продолжительность оформления заявки составляет 1,5-2 года. К тому времени, когда будет, наконец, получено разрешение на использование радиочастот, потребность в радиосвязи может отпасть.

Технология и время рассмотрения РЧЗ в диапазоне 450 МГц достаточно масштабные и продолжительные по времени. С полным алгоритмом можно ознакомиться подробнее в статье В. Панченко «Диапазон 450 МГц: от бури перемен к качественным преобразованиям» [41]. Ниже мы приводим только основное содержание этапов и долю каждого из этапов в общем времени согласования заявки:

- 1) административные работы (5,44%);
- 2) предварительная экспертиза заявки (6,68%);
- 3) экспертиза материалов заявки и представленных дополнительных данных (1,47%);
- 4) подбор радиочастот, разработка (уточнение) проекта частотно-территориального плана (10,9%);
- 5) оценка электромагнитной совместимости (19,5%);



- 6) согласование радиочастот и мест установки радиоэлектронных средств с другими радиочастотными органами (РЧО) (1,62%);
- 7) работа согласующих РЧО (44,62%);
- 8) пересылка по почте (31,88%);
- 9) международная координация и регистрация (1,75%);
- 10) подготовка проекта разрешения на использование радиочастот, эксплуатации РЭС или проведение натурных испытаний (1,7%).

Из приведенной технологии рассмотрения РЧЗ видно, что порядка 46% от всего времени работы над заявкой расходуется на согласование радиочастот и мест установки радиоэлектронных средств с другими радиочастотными органами, принимающими участие в рассмотрении заявки. Сложная процедура согласования (до 7 инстанций) и необходимость для этого пересылки материалов заявки по почте занимает ещё не менее 30% времени. В Главном радиочастотном центре заявка находится на экспертизе примерно 24% от суммарного времени ее рассмотрения. Все без исключения участники рынка придерживаются мнения, что данную процедуру необходимо упростить.

Среди политических факторов была также отмечена постепенно увеличивающаяся открытость российской экономики. До разрешения импорта оборудования для радиосвязи из-за границы, в частности, из Китая, Израиля, Италии, Германии, Финляндии, Японии, США, на российских предприятиях использовалось отечественное оборудование, которое не всегда было надежным, дешевым и способным решать необходимые технологические задачи. Сейчас же на рынке появилось достаточно большое количество конкурентоспособного оборудования иностранного производства, которое в определенной степени влияет на развитие рынка. Кроме этого, с 2004 г. был снят запрет на приобретение радиооборудование только при наличии лицензии.

Вторым важным фактором, влияющим на развитие рынка, является платежеспособность клиента и зависящие от этого инвестиционная программа предприятия и план капитальных вложений. Как отмечают опрошенные нами эксперты, не все предприятия стремятся инвестировать значительные

средства в техническое переоснащение своих систем ПРС. Существует следующее объяснение: построение систем ПРС – дорогостоящее мероприятие и поэтому компании, однажды инвестировавшие в построение таких сетей, стараются максимально долго эксплуатировать их. Свободные средства, которые руководство предприятий могло бы использовать на затратное направление (радиосвязь зачастую приносит выгоду лишь косвенно), даже у крупных компаний не всегда бывают в достаточном количестве, не говоря уже о малых предприятиях. Несколько лет назад переоснащение осуществлялось за счёт амортизационных отчислений. Отчисления в амортизационный фонд приводили к уменьшению налогооблагаемой базы, что было, безусловно, выгодно предприятиям. Поскольку сейчас ситуация обстоит иначе, то руководство предприятия зачастую принимает решение о реинвестировании прибыли по другим, отличным от радиосвязи направлениям, либо о распределении прибыли среди учредителей или акционеров.

Что касается влияния технологической составляющей, то многие из экспертов отмечают, что она пока не является определяющей, хотя за последние годы были совершены серьезные усовершенствования существующих технологий, а также переход на новые, в частности, цифровые стандарты. Однако, внедрение новых прогрессивных технологий зачастую происходит довольно медленно. Этому есть две основные причины: во-первых, проблема с получением новой радиочастоты и, во-вторых, высокая стоимость нового оборудования для ПРС. Ведь чтобы внедрять новое оборудование, должно быть соблюдено, по крайней мере, два условия: ранее вложенные инвестиции должны окупиться, а также появиться новые технологические задачи, решение которых невозможно без приобретения оборудования нового уровня.

Ещё одним фактором технологического характера можно считать дефицит частот, предназначенных для совместного использования, вызванный особенностями современного оборудования. Ввиду того, что большинство систем ПРС – это аналоговое оборудование, то эффективность использова-

ния радиочастотного спектра не очень велика. Однако, если существующее оборудование заменить на цифровое, то проблему с дефицитом частот можно решить. Вопрос лишь в том, какой процент потребителей технологической связи решится вложить средства в построение цифровых сетей по всей территории РФ, и рентабельны ли будут эти инвестиции. На данный момент проблему дефицита частот пытаются решить путем конверсии частот, предназначенных для государственных нужд. Так, если в 2005 году, по данным Радиочастотного центра, Правительство РФ направляло 30 млн руб. на конверсию, то в 2006 г. планировалось направить 3 млрд руб.

И, наконец, последняя группа факторов – социальные факторы. Сюда можно отнести рост профессионализма и компетентности заказчиков, повышение требований к интеграторам. Сейчас при согласовании проектов по построению систем ПРС и выборе оборудования заказчик хочет не просто наличия радиосвязи, а эффективного функционирования данных систем, решения именно таких технологических задач, которые требуются, а не тех, которые предлагает интегратор, и всё это при наиболее оптимальном соотношении цены и качества.

**Рыночное равновесие.** По мнению экспертов, на Рынке ПРС в настоящее время наблюдается дисбаланс в соотношении спроса и предложения, а именно спрос превышает предложение. Это можно объяснить тем, что количество компаний, желающих создать систему радиосвязи, больше, чем существующие возможности операторов рынка. Системы радиосвязи – это сложный, высокотехнологичный продукт, требующий комплексного подхода и высокой компетенции, поэтому даже если компании имеют возможность приобрести оборудование, то процесс монтажа, пуско-наладки, а также обслуживания и ремонта они зачастую не в состоянии осуществлять самостоятельно. А поскольку для обеспечения надлежащего уровня обслуживания операторам необходимо иметь инфраструктуру, создание которой является затратным с финансовой точки зрения мероприятием, то становится ясно, почему на рынке наблюдается дисбаланс. В то же время, эксперты не увере-

ны, что в ближайшей перспективе появится возможность ликвидировать эту проблему, так как присутствуют высокие барьеры вхождения в данную отрасль. Если же брать отдельно сегмент поставки радиооборудования, то эксперты отмечают, что здесь предложение превышает спрос. После открытия границ для иностранного оборудования и отмены обязательной лицензии на поставку, проблем с приобретением радиооборудования не стало.

**Соотношение стандартов на рынке.** Соотношение стандартов радиосвязи имеет важное значение для развития рынка. Очень актуальной в ближайшее время видится проблема ограниченности частотного ресурса. Использование цифрового оборудования, а также альтернативных способов использования радиочастотного ресурса, таких как транкинг, позволяет решить эту проблему более эффективно, поскольку ёмкость каналов радиосвязи можно увеличить в несколько раз. Сейчас, по экспертным оценкам, на рынке наблюдается соотношение аналоговых и цифровых стандартов 80% и 20% соответственно. Вполне возможно, утверждают специалисты, что в ближайшие пять лет соотношение стандартов уравнивается. Можно считать это оптимистичным прогнозом. На деле ситуация такова, что стоимость цифрового оборудования в 2,5–3 раза выше, чем аналогового, что, несомненно, выгодно поставщикам и проектно-монтажным организациям. Однако затраты на переход к цифровой инфраструктуре пока превышают отдачу от вложенных инвестиций. Для большинства компаний радиосвязь и сейчас является затратной частью бюджета, и поэтому переход на цифровую связь им не кажется возможным. Кроме того, существует значительная доля компаний, которым для решения имеющихся задач цифровая связь с её более широкими, чем у аналоговой связи возможностями, просто не нужна, так как они, к примеру, пользуются только голосовыми услугами и диспетчеризацией, а передача пакетных данных по радиоканалу не вписывается в бизнес-задачи предприятия.

**Проблемы рынка и сегментов.** Из беседы с экспертами поначалу сложилось впечатление, что на Рынке отсутствуют какие-либо серьезные

проблемы. Большинство на вопрос о проблемах Рынка в целом и отдельных его сегментов, таких как поставка, монтаж, пусконаладочные работы, ремонт и гарантийное обслуживание, ответили, что сейчас особых проблем не существует, и при наличии средств любую задачу можно решить – компетенция игроков рынка это позволяет сделать. Однако оказалось, что проблемы на рынке всё-таки существуют.

Потребители отмечают, что серьезной проблемой для них является ситуация, когда проект реализуется не комплексно, а частями, то есть одна компания занимается поставкой, другая – монтажом, третья – наладкой, четвертая – ремонтом. В таком случае могут возникнуть проблемы, а назначить ответственным будет некого. В результате предполагаемая экономия выливается в значительную сумму, или даже большую, при одновременном увеличении транзакционных издержек.

Очень серьезной проблемой видится сложность в привлечении инвестиций, а, значит, и развитие бизнеса также находится под большим вопросом. Свободных оборотных средств не так много и для устранения структурных несоответствий их не хватает.

Следствием трудностей привлечения инвестиций является невозможность создания хорошей сервисной инфраструктуры, для которой необходимо большое количество средств – начиная от измерительной техники в лаборатории и заканчивая обеспечением бригад транспортными средствами и необходимым инвентарем для выполнения монтажных и пуско-наладочных работ.

А чтобы обеспечивать надлежащее функционирование такой инфраструктуры необходимо решить ещё одну взаимосвязанную проблему – дефицит квалифицированных кадров. Существующее сегодня оборудование профессиональной радиосвязи требует специальных знаний, получение которых возможно лишь по прохождении специального обучения и стажировок, в процессе которых появится возможность изучить все особенности функционирования, эксплуатации и обслуживания систем профессиональной радио-

связи. Естественно, что для осуществления такого рода повышения квалификации необходимо привлекать значительные инвестиции. Таким образом получается, что развитие рынка идет медленно из-за невозможности устранить структурные несоответствия.

**Темпы роста рынка.** Рынок радиосвязи в последние годы развивается не так бурно, как в конце 1999 – начале 2000 гг. Эксперты связывают это с тем, что стадию насыщения рынок уже прошел и массового притока клиентов уже не наблюдается. Развитие идет в основном за счёт замены вышедших из строя радиостанций, их ремонта, а также за счёт обслуживания и эксплуатации существующих сетей. Если обратиться к статистике Радиочастотного центра, то наблюдается следующая тенденция: ежегодно идёт прирост регистрируемых РЭС, однако примерно теми же темпами происходит увеличение РЭС, которые снимаются с регистрации, то есть количественного изменения радиостанций практически не происходит. Прирост идет за счёт крупных компаний добывающих отраслей и коммунальной сферы, таких как «Лукойл», «Газпром», «Пермэнерго», а сокращают свой парк или совсем избавляются от радиосвязи компании малого и среднего размера.

Тем не менее, по экспертным оценкам, рынок растет в среднем на 10-20% в год, однако рост идёт не за счёт увеличения объемов продаж радиооборудования или оказания услуг, а за счёт увеличения их стоимости. В период с 2001 по 2005 гг. количество РЭС, зарегистрированных РЧЦ в Пермском крае, увеличилось с 19000 до 26000<sup>1</sup>.

**Тенденции развития рынка в ожидании потребителей.** Эксперты отмечают, что за последние пять лет никаких прорывов в технологиях радиосвязи не произошло, поэтому рынок развивался постепенно, однако они высказывают предположение о том, что не исключен такой прорыв в период до 2010 г.

Основной тенденцией развития рынка эксперты отмечают снижение доли поставок оборудования в общем объёме выручки. По их мнению, рынок

---

<sup>1</sup> По данным Пермского филиала Радиочастотного центра

прошёл уже стадию первоначального насыщения и в настоящий момент предприятия, в основном, осуществляют замену существующего парка радиостанций. Основной прирост выручки осуществляется теперь за счёт увеличения доли услуг, их количества. Оборудование становится сложнее и для того, чтобы осуществить весь комплекс работ по монтажу, пуско-наладке, ремонту систем профессиональной радиосвязи требуется привлечение сторонних организаций.

Другим направлением развития рынка является постепенный переход на цифровой способ передачи данных взамен аналоговому. Но пока на российском рынке цифровой способ передачи данных очень дорогой, по сравнению с аналоговым, – примерно в 2-3 раза. Соответственно, многие решения идут в аналоговой форме. Тем не менее, большие предприятия, например, «Лукойл», «Газпром» формируют сети радиосвязи цифровых стандартов, поскольку у этих сетей больше возможностей – высокая помехозащищенность, дальность линий, ёмкость каналов и др. Оптимистичный прогноз развития рынка на ближайшие пять лет – это изменение соотношения аналоговых и цифровых стандартов на рынке с нынешних 80/20, до 50/50.

Вместе с развитием цифровой связи эксперты ожидают решения проблемы унификации стандартов, когда можно будет соединить все используемые протоколы в одну сеть. Развитию цифровой связи может способствовать принятое решение о выборе стандарта TETRA в качестве ориентира для построения сетей радиосвязи по всей территории России.

Немаловажным вектором развития рынка респонденты отмечают развитие систем телеметрии и высокоскоростной передачи данных по радиоканалам. Крупные предприятия развивают свои сети, усложняются технологические процессы, поэтому возрастает потребность в высокоскоростной передаче данных. Наряду с этим эксперты говорят о том, что существующие технологии Wi-Fi, Wi-Max, RadioEthernet, xDSL также получают широкое применение. В области передачи данных, ожидания связаны со значительным уве-

личением скорости передач и одновременным снижением стоимости работ, что позволит решать новые технологические задачи.

Ещё одной интересной тенденцией является то, что стала развиваться крановая радиосвязь. Крановая радиосвязь по типу близка к обычной мобильной, переносимой радиостанции, только крепится на кране, а выносная педаль и выносная антенна идет через коаксиальный кабель, существуют возможности переключения по каналам, имеется очень мощный по сравнению обычным усилитель (до 20 ватт) и покрытие около 40 км. Такие решения оправданы для технологических процессов, т.к. обеспечивают высокую надежность в работе и помехозащищенность.

В целом, можно отметить, что рынок профессиональной радиосвязи является одним из самых перспективных и потенциально ёмких из всей отрасли связи и телекоммуникаций. Эксперты ожидают, что в ближайшие пять лет произойдет увеличение платежеспособности клиентов и принятие среднесрочных инвестиционных программ будет способствовать росту заказов. Большие надежды связываются с компаниями добывающих отраслей, которые будут расширять добычу и переработку природных ресурсов, а, значит, разворачивать новые сети связи, в том числе цифровые.

Пермский региональный рынок сформирован и находится в стадии роста. Конкуренция недостаточно сильная, поскольку, во-первых, продукты и услуги технологически сложные, а, во-вторых, весьма высоки барьеры входа на рынок. Основными факторами влияния на рынок являются: регулирование и контроль данного рынка государственными органами, зависимость от зарубежных производителей оборудования, сравнительно узкий круг потребителей, технологические ограничения развития рынка, вызванные дефицитом свободных частот. Основным стандартом на рынке является аналоговый и текущая структура рынка в ближайшее время вряд ли претерпит серьёзные изменения. Главными проблемами рынка являются: сложность в привлечении инвестиций для развития, что ведёт к невозможности создания хорошей сервисной инфраструктуры, надлежащее функционирование которой,



в свою очередь, не представляется без квалифицированных кадров, для выращивания которых необходимо стимулировать их профильное и дополнительное образование.

## ***2.2. Стратегический анализ конкурентного положения предприятия, оперирующего на региональном рынке профессиональной радиосвязи***

Для разработки основных направлений стратегии компании на рынке проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи необходимо учитывать ряд важных особенностей данного рынка, прежде всего, наличие технологических ограничений, влияющих на тенденции и перспективы развития как рынка в целом, так и отдельных предприятий, работающих на этом рынке. Именно поэтому важной задачей, которую предстояло решить в ходе диссертационной работы, явилась оценка потенциала регионального рынка профессиональной радиосвязи, которая позволила бы судить о целесообразности продолжения деятельности на данном рынке.

Анализ существующих подходов к оценке ёмкости рынков [21; 22; 33; 42] показал, что большинство предлагаемых методик оценивает потребительские рынки товаров и услуг для физических лиц. На рынках товаров производственно-технического назначения, основными потребителями которых являются предприятия, ввести универсальные показатели весьма сложно, поскольку особенности потребительского поведения и сами характеристики продукции зачастую не позволяют это сделать. Другими отличительными характеристиками таких рынков являются: разнообразие и сложность продукции, отсутствие универсальных схем её использования, взаимозависимость покупателя и продавца, сложность процесса покупки, а также особенности создания инфраструктуры для функционирования технологических систем. Именно поэтому весьма сложной является задача создания универсальной методики для оценки потенциала рынков технологического оборудования. В результате анализа специфики отраслевых рынков и существующих методик их оценки мы пришли к выводу, что более правильным будет проведение

оценки потенциала каждого отраслевого рынка по своей собственной методике.

Предлагаемая автором методика оценки потенциала регионального рынка проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи (далее Рынок ПРС) учитывает специфику исследуемого рынка, а также особенности эксплуатации оборудования и организации инфраструктуры для функционирования систем профессиональной радиосвязи.

Под рынком профессиональной радиосвязи мы понимаем, во-первых, рынок услуг по проектированию, что включает в себя определение концепции построения радиосети, расчет и анализ основных характеристик радиосвязи, выработка топологии радиосети, во-вторых, услуги по построению сети радиосвязи, которое состоит из поставки оборудования, монтажа и пусконаладки, и, в-третьих, по услуги по эксплуатации построенной радиосети, в том числе гарантийное и постгарантийное обслуживание оборудования.

Разработанная нами методика оценки потенциала регионального Рынка ПРС учитывает тот факт, что рынок радиосвязи ограничен ёмкостью радиочастотного спектра. Радиочастотный спектр в России имеет диапазон 0 кГц – 400 ГГц и разделен на три категории: для правительственных нужд, для радиолюбителей и для совместного использования. Радиосвязь имеет достаточно широкий спектр применения – это воздушная и морская навигация, межспутниковая, радиовещательная, подвижная сухопутная, радиолокационная и т.п. Предлагаемая методика может быть использована исключительно в диапазоне, выделенном для совместного использования, так как компании, работающие на рынке профессиональной радиосвязи, оперируют именно в этом сегменте рынка.

Рынок ПРС, являясь одним из сегментов рынка связи и телекоммуникаций, в свою очередь подразделяется на несколько технологических секторов: по типу оборудования (аналоговая и цифровая радиосвязь) и по способу использования частотного ресурса (конвенциональный и транкинговый способы).

Конвенциональные системы, являясь простейшим классом систем профессиональной мобильной радиосвязи, используют принцип фиксированного закрепления каналов связи за определенной группой абонентов. По сравнению с другими классами систем подвижной радиосвязи для конвенциональных систем характерна, с одной стороны, наименьшая пропускная способность, определяемая достижимым количеством абонентов, работающих на одном канале, а с другой – наибольшая оперативность связи, характеризующаяся временем установления канала связи [44].

Транкинг – это система автоматического распределения каналов в сети с несколькими ретрансляторами. Транкинговый метод организации связи позволяет выделить абоненту или группе абонентов любой свободный в данный момент канал. При этом принципиальное отличие транкинга от обычной связи состоит в том, что он основан на формировании единой очереди ко всем ретрансляторам, управление которой осуществляется с помощью транкингового контроллера, что позволяет увеличить ёмкость каналов связи примерно в два раза [36].

Ещё одним важным аспектом в оценке потенциала Рынка ПРС является тип оборудования, используемого для организации связи – он может быть цифровым или аналоговым. Цифровой тип оборудования позволяет увеличить ёмкость каналов связи в 3-4 раза, при этом его стоимость также превышает стоимость аналогового в 2,5-3 раза.

Следует отметить, что оборудование и способ распределения частотного ресурса это отнюдь не взаимоисключающие категории, наоборот, они как раз формируют те секторы Рынка ПРС, в которых работают операторы. Сопоставив эти две категории (табл. 2.2), мы получим возможность оценить потенциал как отдельных секторов профессиональной радиосвязи (аналоговая – конвенциональная, аналоговая – транкинговая, цифровая – конвенциональная, цифровая – транкинговая), так и всего Рынка ПРС в целом.

Таблица 2.2 – Секторы Рынка ПРС в зависимости от способа распределения частотного ресурса и типа оборудования

Тип оборудования	Способ распределения частотного ресурса	
	Конвенциональный	Транкинговый
Аналоговое	Сектор 1	Сектор 2
Цифровое	Сектор 3	Сектор 4

Методика оценки потенциала регионального Рынка ПРС представляет собой алгоритм, состоящий из пяти этапов:

1) *Расчёт количества номиналов.* Номинал – это частота, на которой работает радиостанция. Весь радиочастотный спектр для удобства мы разобьём на мегагерцовые полосы и путем анализа таблицы распределения частот определим те диапазоны частот, которые предназначены для совместного использования. Из всего диапазона частот для совместного использования отведены 473,8496 мегагерцовые частоты. На одной мегагерцовой частоте располагаются 80 симплексных каналов с шагом в 12,5 кГц между ними. Этот шаг называется «шириной канала» и предназначен для предотвращения помех в эфире. Но поскольку при построении систем профессиональной радиосвязи используются как симплексные, так и дуплексные каналы, увеличивающие количество используемых номиналов вдвое, то считаем необходимым ввести специальный коэффициент, который означает среднее арифметическое пропускной способности симплексного и дуплексного каналов. Этот коэффициент мы назовем «коэффициентом пропускной способности канала», а его величину примем равной 0,75. Для оценки потенциала Рынка ПРС мы будем рассматривать систему из 8 дуплексных каналов, поскольку она позволяет наиболее полно раскрыть особенности применения различного типа оборудования в сочетании со способом использования частотного ресурса.

Количество номиналов также зависит от «территориально-частотного разноса», который представляет собой возможность использовать один и тот же номинал несколько раз на территории одного региона. Это объясняется особенностями эксплуатации систем радиосвязи, в частности, зоной действия

базовой станции. По экспертным оценкам, один номинал на территории Пермского края используется 2,5 раза. Также при подсчёте количества потенциальных номиналов следует учесть, что количество номиналов постоянно сокращается, поэтому следует принимать во внимание и долю свободных номиналов.

В общем виде формула расчёта количества номиналов будет выглядеть следующим образом:

$$\mathbf{КН = ШП / ШК \times КП \times ТЧР \times ПСК \times ДСН,} \quad (2.1)$$

где КН – количество номиналов;

ШП – ширина полосы, кГц;

ШК – ширина канала, кГц;

КП – количество мегагерцовых полос в диапазоне;

ТЧР – коэффициент территориально-частотного разноса;

ПСК – коэффициент пропускной способности канала;

ДСН – доля свободных номиналов, %.

2) *Расчёт общего количества радиостанций по секторам.* Данный расчёт производится исходя из условия, что все свободные частоты будут оснащены оборудованием только из одного сектора. Количество радиостанций в секторах будет существенно отличаться из-за типа оборудования и способа распределения частотного ресурса. Чем более совершенен способ распределения и сложнее оборудование, тем большее количество радиостанций можно использовать на одном номинале. Однако это дает эффект только при использовании более одного канала, так как в противном случае получается обычная одноканальная связь. Назовем «ёмкостью канала» зависимость количества радиостанций, которые могут без помех работать на выделенной частоте, от типа оборудования и способа использования частотного ресурса.

Тогда формулу для расчёта количества радиостанций по секторам можно представить в следующем виде:

$$\mathbf{КР_с = КН \times ЕК \times КЕ \times ДСП,} \quad (2.2)$$

где КР<sub>с</sub> – количество радиостанций по секторам, шт.;

КН – количество номиналов;

ЕК – ёмкость канала;

КЕ – коэффициент ёмкости канала;

ДСП – доля сектора в структуре парка зарегистрированных РЭС, %.

3) *Расчёт общей стоимости радиооборудования по секторам.* При оценке общей стоимости радиооборудования расчёт производится для каждого сектора. Стоимость радиооборудования рассчитывается с учётом количества радиостанций в данном секторе, цены радиостанций и дополнительного оборудования, услуг по монтажу, пуско-наладке и ремонту, а также доли в общей структуре парка зарегистрированных радиоэлектронных средств (РЭС), занимаемой каждым типом радиостанции. По типам радиостанции бывают носимые, возимые и стационарные. Они различаются по своей цене, а также по стоимости работ, предшествующих вводу радиостанции в эксплуатацию.

Вначале рассчитывается стоимость радиооборудования по типам в каждом секторе:

$$\text{СРО}_T = (\text{СР} + \text{СР} \times \text{СДО} + \text{СР} \times \text{СУ} + \text{СР} \times \text{СРЕ}) \times \text{КР}_c \times \text{ДТ} \times \text{ДСП}, \quad (2.3)$$

где  $\text{СРО}_T$  – стоимость радиооборудования по типу, долл. США;

СР – стоимость радиостанции, долл. США;

СДО – стоимость дополнительного оборудования, % к СО;

СУ – стоимость установки, % к СО;

СРЕ – стоимость ремонта, % к СО;

$\text{КР}_c$  – количество радиостанций по секторам, шт.;

ДТ – доля типа радиостанции в структуре парка зарегистрированных РЭС, %;

ДСП – доля сектора в структуре парка зарегистрированных РЭС, %.

Далее необходимо суммировать три показателя по отдельным типам радиостанций и полученная сумма будет являться общей стоимостью радиооборудования в каждом секторе:

$$\text{СРО}_c = \text{СРО}_H + \text{СРО}_B + \text{СРО}_{ст}, \quad (2.4)$$

где  $CPO_c$  – общая стоимость радиооборудования по секторам, долл. США;  
 $CPO_n$  – стоимость носимых станций, шт.;  
 $CPO_b$  – стоимость возимых станций, шт.;  
 $CPO_{ст}$  – стоимость стационарных станций, шт.

4) *Расчёт общего количества радиостанций по рынку в целом.* После того, как мы получили данные по каждому сектору в отдельности, можно приступить к подсчёту общего количества радиостанций по рынку в целом:

$$KP_0 = KP_1 + KP_2 + KP_3 + KP_4, \quad (2.5)$$

где  $KP_0$  – количество радиостанций по рынку в целом, шт.;  
 $KP_1, KP_2, KP_3, KP_4$  – количество радиостанций в соответствующем секторе.

5) *Расчёт общей стоимости радиооборудования по рынку в целом.* Общая стоимость радиооборудования рассчитывается по следующей формуле:

$$CPO_0 = CPO_1 + CPO_2 + CPO_3 + CPO_4, \quad (2.6)$$

где  $CPO_0$  – стоимость радиооборудования по рынку в целом, долл. США;  
 $CPO_1, CPO_2, CPO_3, CPO_4$  – общая стоимость радиооборудования в соответствующем секторе.

Таким образом, представленная методика позволяет оценить потенциал рынка проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи с учетом специфики отрасли. Данная методика предоставляет возможность компаниям-операторам на рынке профессиональной радиосвязи иметь достоверную информацию о потенциале рынка и на основе этой информации принимать эффективные управленческие решения. Следующим шагом в подготовке информационной основы для разработки стратегии будет являться отраслевой анализ регионального Рынка ПРС.

**Отраслевой анализ с использованием модели пяти сил М. Портера.** Согласно модели, основными силами, влияющими на уровень конкуренции в отрасли и потенциал прибыльности, являются [23, С. 38]:

1. Угроза новых фирм, входящих на рынок.
2. Рыночная власть покупателей.
3. Рыночная власть продавцов.
4. Угроза со стороны заменителей товаров и услуг.
5. Интенсивность конкуренции внутри отрасли.

Мы провели опрос отраслевых экспертов с целью получения их оценок влияния каждого из пяти вышеуказанных факторов на конкуренцию в отрасли. Оценка осуществлялась по пятибалльной шкале, на которой балл 5 соответствует мощной силе влияния на конкуренцию, а балл 1 – слабой. Детальный анализ Рынка ПРС с использованием модели пяти сил конкуренции М. Портера дал следующие результаты.

*Угроза новых фирм, входящих в отрасль – 2 балла.*

- Цена вхождения на рынок. Это сумма материальных и нематериальных затрат, требующихся для организации деятельности на рынке проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи, весьма высока. Помимо обычных затрат на аренду или приобретение офисных помещений, регистрации юридического лица и пр. требуется получение лицензии на осуществление деятельности, а также значительные инвестиции в оборудование для монтажа, диагностики и ремонта радиоаппаратуры. Прогнозируемое соотношение предельных затрат и предельной прибыли часто отпугивает новичков.

- Ответные действия уже состоявшихся в отрасли фирм. Рынок ПРС можно охарактеризовать как олигополистический, доминирующее положение на котором занимают четыре компании. Эти компании обладают значительными рычагами воздействия на рынок, например, в вопросах ценообразования. Остальные же участники рынка вынуждены на них ориентироваться.

- Издержки переключения. Данный фактор также может оказаться серьёзным препятствием для новичков. На Рынке ПРС установившиеся между контрагентами отношения являются одним из ценнейших активов для



операторов рынка. В понятие «отношения» здесь можно включить не только непосредственно доброжелательное и уважительное общение между клиентом и компанией, но длительные и успешные отношения также подразумевают, что системный интегратор знает все технические нюансы поставляемого оборудования или создаваемых систем профессиональной радиосвязи, а, учитывая, что Рынок ПРС высокотехнологичный, данные знания являются критическими.

- Доступ к каналам сбыта. Новый игрок, входя на Рынок ПРС, неизбежно столкнётся с ситуацией, что с подавляющим большинством клиентов канал сбыта уже налажен существующими компаниями. На другом рынке была бы возможна реализация стратегии низких цен, что, в краткосрочном периоде привело бы к снижению прибыли, однако это можно было бы восполнить в долгосрочном. На исследуемом же рынке подобная ситуация маловероятна. Прямых поставок оборудования не ведётся, большинство из них осуществляется через Москву. Надёжных поставщиков – ограниченное количество, уровень цен везде одинаков и известен всем потенциальным покупателям, поэтому если кто-то из новичков снизит цену по сравнению со среднерыночной хотя бы на 10%, это будет смотреться подозрительно.

- Государственная политика. Рынок профессиональной радиосвязи весьма жёстко регулируется государством. Компания, желающая начать работу на данном рынке должна получить большое количество лицензий и пройти проверки на соответствие требованиям, удовлетворяющим условия функционирования организаций в сфере профессиональной радиосвязи. Но кроме получения первоначального пакета документов требуется также постоянно проходить проверки в различных инстанциях (Минсвязи, Радиочастотная служба, Россвязьнадзор и др.) на соответствие стандартам отрасли.

*Рыночная власть продавцов – 4 балла.*

- Концентрация поставщиков. Компаний, которые связаны с поставками радиооборудования, в Пермском крае насчитывается свыше пятидесяти. Однако, как уже отмечалось, в настоящее время потребители предъявляют к

поставщику требования комплексности работ, то есть отдельно приобретать радиооборудование уже никто не будет – только в комплексе с монтажом, пусконаладочными работами и ремонтом в случае неисправностей. Поэтому группа поставщиков оборудования для профессиональной радиосвязи в Пермском крае с полным спектром работ сконцентрирована и представлена в количестве меньше пятнадцати компаний. Учитывая, что количество текущих и потенциальных потребителей профессиональной радиосвязи велико, можно говорить о том, что власть поставщиков велика.

- Конкуренция с продуктами-субститутами. Как показывает проведённое нами исследование, альтернативы профессиональной радиосвязи практически нет. Эксперты высказывают мнение, что отдельные функции профессиональной радиосвязи могут быть заменены, но в комплексе решение такого широкого спектра задач не может предложить пока ни один из существующих альтернативных видов связи.

- Диверсификация поставок. Спектр отраслей, с которыми имеют дело операторы рынка профессиональной радиосвязи, весьма широк: сюда входят компании нефтегазовой, энергетической, транспортной, машиностроительной сфер, а также обеспечения общественного порядка и здоровья людей. Однако компании нефтегазовой сферы занимают значительную долю (более 50%) как в продажах оборудования, так и в оказании работ по проектированию, построению и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи.

- Продукт поставщиков является важным исходным ресурсом в бизнесе покупателя. В некоторых отраслях профессиональная радиосвязь является неотъемлемой частью бизнес-процессов, без неё функционирование компании подвержено более высоким издержкам и рискам.

*Рыночная власть покупателей – 3 балла.*

- Концентрация закупок. Компании нефтегазового сектора играют ведущую роль в структуре продаж оборудования для профессиональной радио-

связи и последующих работ. Их присутствие в бизнес-портфеле повышает их значимость для системных интеграторов.

- Доля продукции поставщиков в закупках клиентов. Затраты на радиосвязь составляют порядка 1-3% в общей структуре издержек потребителей. Поэтому, поскольку затраты на пользование профессиональной радиосвязью не являются критическими для компаний, они будут менее чувствительны к цене.

- Дифференциация. В вопросах исключительно поставки оборудования покупатели имеют возможность оказывать давление на поставщиков, поскольку предлагаемый товар вполне стандартный и недифференцированный. Но когда речь заходит об работах или комплексном проекте, то здесь, безусловно, опыт и квалификация поставщика, а, значит, и качество работ сильно различаются. В таких случаях, покупатели стараются работать с проверенными и надёжными контрагентами.

- Издержки переключения. Дифференциация работ на рынке проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи означает, что в процессе смены поставщика присутствуют весьма значительные издержки переключения, которые привязывают покупателей к определённым продавцам.

- Прибыль покупателя. Небольшая прибыль стимулирует покупателей искать поставщиков, предлагающих самые низкие цены. В нашем случае, можно говорить о том, что большинство компаний, пользующихся профессиональной радиосвязью, экономически стабильны и прибыльны, поэтому они менее чувствительны к цене и склонны поддерживать ситуацию долгосрочного благополучия у своих поставщиков.

- Угроза осуществления покупателями вертикальной интеграции. На рынке проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи данная угроза не велика. Наоборот, эксперты отмечают обратный процесс – всё больше предприятий передаёт функции по приобрете-

нию оборудования, проектированию, созданию систем радиосвязи, пусконаладке и ремонту на аутсорсинг сторонним организациям.

- Влияние продукта отрасли на качество продукта покупателей. Важность радиосвязи в таких сферах как транспортировка нефти и газа по трубопроводам или координация служб во время чрезвычайных происшествий сложно переоценить. Поэтому влияние качества радиосвязи на качество оказываемых услуг компаниями, использующими радиосвязь в своей деятельности, велико. В данной ситуации, для покупателей вопрос цены отходит на второй план.

- Владение покупателем информацией об отрасли. В службах, которые работают непосредственно с системными интеграторами по реализуемым проектам, задействованы высоко квалифицированные сотрудники. Они разбираются не только во всех технических нюансах проекта, но также и осуществляют постоянный мониторинг рыночной конъюнктуры на предмет определения оптимального уровня цен по всем видам закупаемого оборудования. Подобные знания дают покупателям больше возможностей выработать на переговорах более благоприятные для себя условия.

*Угроза со стороны заменителей товаров и услуг – 1 балл.*

- Профессиональная радиосвязь в её нынешнем состоянии практически не имеет аналогов. Некоторые из её функций, например, передача голоса могут быть заменены сотовой связью. Однако весь спектр функций, среди которых диспетчеризация, телеметрия, мониторинг удалённых объектов, глобальное позиционирование, эту комплексность систем профессиональной радиосвязи в данный момент не сможет заменить ни один из существующих видов связи.

*Конкуренция в отрасли – 2 балла.*

- Концентрация. На пермском рынке проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи концентрация фирм невелика. Всего организаций, имеющих отношение к выполнению работ в этой области, насчитывается около пятидесяти, однако, основную долю рынка за-

нимают лишь четыре компании. Ситуация на рынке в плане конкуренции вполне стабильна, имеет место разделение сфер влияния по географическому признаку. Объёма заказов на своём участке хватает для обеспечения текущего уровня рентабельности, более того в каждом из географических районов имеется ещё достаточно сильный потенциал прибыли. Компаниям, не входящим в лидирующую группу, для того, чтобы претендовать на лидерство, необходимы серьёзные капитальные вложения и релевантный опыт реализации проектов. А поскольку этого в ближайшее время не предвидится, то и ожидать в ближайшее время обострения конкурентной борьбы не стоит.

- Темпы роста рынка. Данные Росстата и оценки экспертов в целом совпадают – по их мнению, рынок растёт на 30-40% в год. Таким образом, высокие темпы роста рынка уменьшают конкуренцию, обеспечивая прирост продаж всем участникам рынка, а не только отдельным компаниям. Это приводит к тому, что вероятность ответных мер конкурентов снижается.

- Дифференциация. Как уже отмечалось, свойством дифференциации обладают в основном работы по проектированию, построению и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи. Однако именно они, а не услуги поставки являются важнейшей ключевой компетенцией на данном рынке. Поэтому дифференциация продукта даёт определённую гарантию того, что конкурентных столкновений не будет, потому что покупатели отдадут предпочтение, в конце концов, к известным им поставщикам услуг.

- Эффекты опыта. Портфолио реализованных проектов – один из важнейших факторов, определяющий успех компании на исследуемом нами рынке. Те компании, которые стояли у истоков формирования рынка в середине 90-х гг., имеют сейчас большой опыт по эффективному проектированию и построению систем профессиональной радиосвязи. Поэтому, характер конкуренции на данном рынке определяется, в основном, наличием соответствующего опыта.

По итогам анализа можно сделать также общий вывод о том, что влияние конкурентных сил на исследуемом слабое, а прибыльность в отрасли высокая.

**Оценка потенциала регионального Рынка ПРС.** Апробация предложенной методики оценки потенциала регионального рынка проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи была осуществлена на примере Пермского края. Необходимо отметить, что расчёт производился на основе мнений экспертов, в роли которых выступили представители потребителей профессиональной радиосвязи, основных операторов регионального Рынка ПРС, а также государственных органов, осуществляющих контроль в отрасли радиосвязи.

*Расчёт количества номиналов.* Из всего диапазона частот для совместного использования, то есть для организации технологической радиосвязи предприятиями, отведено примерно 98,9 мегагерцовых полос. Именно эти частоты, согласно таблице распределения частот (табл. 2.3), предназначены для совместного использования.

Таблица 2.3 – Расчёт количества мегагерцовых полос в диапазоне

Диапазон, мГц	Полосы
27,5-28	0,5
29,7-47	17,3
146-174	28,0
300-308	8,0
335,3-335,4	0,1
390-410	20,0
890-915	25,0
Итого полос (КП)	98,9

Используя формулу (2.1), получим количество номиналов  $KH = 1000 / 12,5 \times 98,9 \times 2,5 \times 0,75 \times 0,3 = 4450,5$  номиналов.

*Расчёт общего количества радиостанций по секторам.* Для расчёта этого показателя воспользуемся формулой (2.2). Количество номиналов рассчитано ранее, а ёмкость каналов примерно одинакова для всех секторов и

составляет порядка 25 станций. Для расчёта нам потребуется также коэффициент ёмкости канала, который представлен в табл. 2.4.

Таблица 2.4 – Коэффициент ёмкости канала для восьмиканальной системы

Тип оборудования	Способ распределения частотного ресурса	
	Конвенциональный	Транкинговый
Аналоговое	1	2,5
Цифровое	4	10

Кроме того, для дальнейших расчётов нам необходимо знать, какое соотношение типов оборудования и способов распределения частотного ресурса наблюдается на рынке. Табл. 2.5, показывающая структуру парка зарегистрированных радиоэлектронных средств, составлена на основе данных Росвязьнадзора и Государственной радиочастотной службы (ГРЧС).

Таблица 2.5 – Структура парка зарегистрированных радиоэлектронных средств, %

Тип оборудования	Способ распределения частотного ресурса	
	Конвенциональный	Транкинговый
Аналоговое	45	35
Цифровое	15	5

Теперь можно рассчитать показатель общего количества радиостанций по секторам. Для удобства восприятия представим этот показатель в табличном виде (табл. 2.6).

Таблица 2.6 – Расчёт общего количества радиостанций по секторам, шт.

Тип оборудования	Способ распределения частотного ресурса	
	Конвенциональный	Транкинговый
Аналоговое	$KP_1=4450,5 \times 25 \times 1 \times 0,45=50068$	$KP_2=4450,5 \times 25 \times 2,5 \times 0,35=97355$
Цифровое	$KP_3=4450,5 \times 25 \times 4 \times 0,15=66758$	$KP_4=4450,5 \times 25 \times 10 \times 0,05=55631$

*Расчёт общей стоимости радиооборудования по секторам.* В табл. 2.7 представлены данные для расчёта стоимости оборудования и ввода в эксплуатацию систем профессиональной радиосвязи. Необходимо отметить, что затраты на дополнительное оборудование, пуско-наладку и ремонт определяются в процентном отношении к стоимости основного оборудования (радиостанций). Данные получены на основе экспертных оценок и анализа

предложения на Рынке ПРС и являются средними ценами на оборудование и работы по рынку.

Таблица 2.7 – Стоимость оборудования и услуг ввода в эксплуатацию

Тип радиостанций	Стоимость основного оборудования, долл. США		Стоимость дополнительного оборудования и услуг, % к стоимости основного оборудования			Доля типов РЭС в общей структуре рынка
	Аналоговое	Цифровое	Дополнительное оборудование	Установка	Ремонт	
Носимые	250	625	0,3	0	0,03	0,56
Возимые	400	1000	0,7	0,2	0,03	0,3
Стационарные	800	2000	1,25	1	0,03	0,14

Вычисление показателя общей стоимости радиооборудования по секторам возможно с применением формул (2.3) и (2.4). Для этого сначала рассчитывается стоимость по каждому типу радиостанций, а затем полученные данные суммируются по каждому сектору (табл. 2.8).

Таблица 2.8 – Расчёт общей стоимости радиостанций по секторам, долл. США

Тип оборудования	Тип радиостанций	Способ распределения частотного ресурса	
		Конвенциональный	Транкинговый
Аналоговое	Носимые	10 254 953	19 940 187
	Возимые	11 595 778	22 547 346
	Стационарные	18 393 026	35 764 218
	Итого	40 243 758	78 251 751
Цифровое	Носимые	32 318 641	26 932 201
	Возимые	34 787 333	28 989 444
	Стационарные	61 310 088	51 091 740
	Итого	128 416 062	107 013 385

Расчёт общего количества радиостанций по рынку в целом. Этот показатель (табл. 2.9) рассчитывается по формуле (1.5) на основе данных из табл. 2.6.



Таблица 2.9 – Общее количество радиостанций по рынку в целом, шт.

Тип оборудования	Способ распределения частотного ресурса		Всего
	Конвенциональный	Транкинговый	
Аналоговое	50068	97355	147423
Цифровое	66758	55631	122389
Итого			269812

*Расчёт общей стоимости радиооборудования по рынку в целом. Этот расчёт (табл. 2.10) производится на основе формулы (2.6) по данным из табл. 2.8.*

Таблица 2.10 – Общая стоимость радиооборудования по рынку в целом, долл. США

Тип оборудования	Способ распределения частотного ресурса		Всего
	Конвенциональный	Транкинговый	
Аналоговое	40 243 758	78 251 751	118 495 508
Цифровое	128 416 062	107 013 385	235 429 447
Итого			353 924 956

Таким образом, в результате применения разработанной нами методики получены два важных показателя – потенциал регионального Рынка ПРС Пермского края в количественном и стоимостном выражении. Полученные данные были использованы руководством исследуемой нами компании в качестве оптимистичного прогноза развития рынка. По итогам оценки рыночного потенциала было принято решение оставаться на данном рынке. Более того, учитывая тенденции развития рынка и конкурентное положение компании, было также решено разработать комплексную стратегию развития компании на рынке проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи. Для её разработки были проведены стратегический и конкурентный анализ Рынка ПРС Пермского края, определены ключевые характеристики и перспективы развития рынка, выявлены особенности потребительского поведения. В результате проведённой работы была сформулирована стратегия предприятия, разработана модель внедрения данной стратегии, а также определён комплекс дополнительных мероприятий, способствующих наиболее успешной реализации намеченных стратегических инициатив.

**Конкурентный анализ пермского Рынка ПРС с использованием модели ADL/LC.** Для анализа конкуренции на рынке проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи мы будем использовать модель ADL/LC, описанную в п. 1.2 настоящей работы.

Первым этапом, согласно методологии анализа, является определение положения исследуемой нами компании на матрице «Относительная конкурентная позиция/стадия жизненного цикла». Для этого на основе составленных нами оценочных таблиц 1.4-1.5 мы опросили 9 экспертов как среди компаний-конкурентов, так и среди клиентов. Обобщённые данные опроса по всем экспертам приведены в табл. 2.11 и табл. 2.12.

Таблица 2.11 –Результаты опроса экспертов по характеристике «относительная доля компании на рынке»

Критерий	Средний балл	Вес	Итого
1. Доля рынка (в эквивалентных терминах)	9,67	0,10	0,97
2. Охват ключевых сегментов	8,78	0,05	0,44
3. Степень участия в диверсификации	8,22	0,04	0,33
4. Влияние на рынок	9,22	0,04	0,37
5. Характер отношений с поставщиками	9,33	0,07	0,65
6. Приспособленность к конкуренции в терминах выпускаемых продуктов, возможностям обслуживания рынков, производительной силы, качества управления	9,00	0,07	0,63
7. Количество сегментов, оставленных или вновь освоенных компанией	8,11	0,05	0,41
8. Относительная доля рынка	9,33	0,10	0,93
9. Уязвимость со стороны новой технологии	8,67	0,04	0,35
10.Пределы капиталовложений	8,33	0,10	0,83
11.Барьеры, которые представляют трудность для компании	9,11	0,10	0,91
12.Уровень доходности	9,22	0,07	0,65
13.Показатели платежеспособности	9,67	0,07	0,68
14.Внешний имидж и репутация	9,78	0,05	0,49
15.Внутрифирменная культура и этика	9,22	0,05	0,46
<b>ИТОГО</b>	<b>9,04</b>	<b>1,00</b>	<b>9,09</b>

Таблица 2.12 – Результаты опроса экспертов по характеристике «стадия жизненного цикла отрасли»

Критерий	Средний балл	Вес	Итого
1. Стадия жизненного цикла	2,00 <sup>2</sup>	–	2,00
2. Темпы роста рынка	6,44	0,2	1,29
3. Характеристики конкуренции	4,78	0,15	0,72
4. Приверженность клиента торговой марке	4,67	0,1	0,47
5. Стабильность доли на рынке	4,33	0,1	0,43
6. Препятствие на входе не технологического плана	4,89	0,15	0,73
7. Широта ассортимента товаров	8,11	0,15	1,22
8. Развитие технологий	8,56	0,15	1,28
<b>ИТОГО</b>	<b>5,97</b>	<b>1,00</b>	<b>6,14</b>

В результате анализа экспертных оценок можно сделать вывод о том, что исследуемая нами компания «А» занимает положение на матрице ADL/LC, соответствующее положению «Сильное/рост» (рис. 2.2).

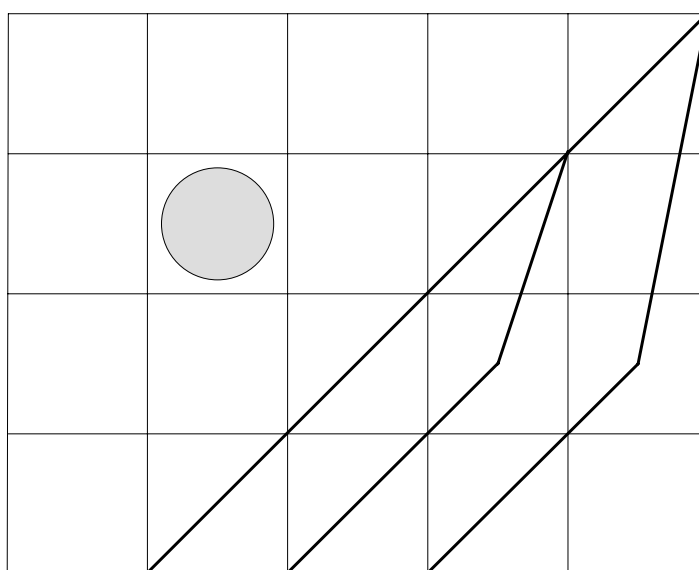


Рис. 2.2. – Конкурентное положение Компании на Рынке ПРС

Заключительным этапом конкурентного анализа по методике ADL/LC является определение уточнённых стратегий из набора двадцати четырёх, предложенных специалистами компании Arthur D. Little. О компании, которая по результатам анализа, оказалась в квадрате «Сильное/рост» можно сказать, что она находится, скорее всего, в прибыльной позиции. Поток денеж-

<sup>2</sup> Для данного критерия были определены следующие оценки: 1 – рождение, 2 – рост, 3 – зрелость, 4 – спад

ной наличности уже генерируется самостоятельно, а не возникает вследствие привлечения кредитных средств. Реинвестирование происходит менее интенсивно, чем на стадии роста.

Для компании, находящейся в данной позиции, специалисты Arthur D. Little предлагают два варианта стратегий – либо применить типовую стратегию «Попытка улучшить положение – Достичь лидерства в ценообразовании», т.е. выбрать из набора стратегий (A, C, N, U, V, W), либо выбрать «Энергичное стремление к получению доли – Быстрый рост», которая включает в себя уточнённые стратегии B, C, E, G, L, N, O, P, T, V. Более подробное описание предлагаемой нами стратегии для компании «А» представлено в главе 3 настоящей работы.

**SWOT-анализ компании.** Данный вид анализа является важным дополнением к предыдущим видам исследований рынка и положения на нём компании. С его помощью можно выявить внутренние возможности организации и внешние условия, и сопоставить их совокупность с возможными вариантами стратегии.

Согласно методологии [32, С. 124-138], первым этапом является выявление сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз окружающей среды.

Основные конкурентные преимущества исследуемой компании «А» и её слабые стороны приведены в табл. 2.13.

Таблица 2.13 – Оценка сильных и слабых сторон компании «А»

Фактор	Преимущества	Недостатки
Услуги и технология	1.Наличие качественного диагностического оборудования. 2.Возможность оказания всего спектра работ в сфере профессиональной радиосвязи. 3.Высокое качество выполнения работ и соблюдение сроков проектов. 4.Надёжное поставляемое оборудование и материалы.	1. Недостаточно высокий объём работ по сравнению с рыночным потенциалом. 2. Отсутствие прямых контактов с производителями оборудования, что может сказываться на условиях поставок.

Продолжение табл. 2.13

Фактор	Преимущества	Недостатки
Менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эффективное распределение обязанностей между сотрудниками.</li> <li>2. Высокая скорость принятия управленческих решений.</li> <li>3. Доступность для сотрудников информации о принимаемых решениях.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие бизнес-образования у руководящих работников.</li> <li>2. Отсутствие чётко обозначенных миссии, целей и задач организации.</li> </ol>
Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значительная доля рынка (более 30%).</li> <li>2. Имя компании хорошо известно целевой аудитории.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рекламные кампании не проводятся.</li> <li>2. Отсутствует систематическое изучение рынка и конкурентов.</li> <li>3. Не создана чёткая система продаж.</li> <li>4. Продвижение компании осуществляется недостаточно.</li> </ol>
Управление персоналом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Квалифицированный технический персонал.</li> <li>2. Положительная психологическая атмосфера внутри организации.</li> <li>3. Низкая текучесть кадров.</li> <li>4. Высокая степень разрешаемости конфликтов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Количества персонала для расширения деятельности компании не достаточно.</li> <li>2. Отсутствие структурированной системы оплаты труда.</li> <li>3. Не разработана мотивационная программа и политика социального обеспечения и дополнительных привилегий.</li> </ol>
Инновации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие большого количества лицензий и разрешений на выполнение широкого спектра работ.</li> <li>2. Постоянное совершенствование технологии выполнения работ.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие инвестиций в развитие новых направлений деятельности.</li> <li>2. Недостаточные инвестиции в новое оборудование.</li> <li>3. Отсутствие современных программ и бизнес-приложений для оптимизации работы.</li> </ol>
Финансы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабильно генерируемые денежные потоки.</li> <li>2. Наличие собственных офисных помещений.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не используются инструменты финансового менеджмента.</li> <li>2. Отсутствие инвестиций для развития.</li> </ol>
Организационная культура	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сплочённый коллектив.</li> <li>2. Высокая степень ответственности и независимости работников. Существует возможность проявления инициативы.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незначительное количество корпоративных мероприятий.</li> </ol>
Имидж и связи с общественностью	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прочные и надёжные отношения с контрагентами.</li> <li>2. Проведение спонсорских и благотворительных программ.</li> <li>3. Устоявшаяся положительная репутация.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не создан отличительный и запоминающийся имидж.</li> <li>2. Отсутствует система отслеживания общественного мнения о компании, упоминаний компании в СМИ.</li> <li>3. Отсутствие корпоративного сайта.</li> </ol>

Благоприятные возможности и угрозы внешней среды приведены в табл. 2.14.

Таблица 2.14 – Оценка возможностей и угроз внешней среды компании «А»

<b>Сфера</b>	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<p>Политическая и правовая</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снят запрет на импорт зарубежного радиооборудования.</li> <li>2. Совершенствуется законодательство в сфере связи, принята концепция развития отрасли.</li> <li>3. Принято постановление о конверсии частот Минобороны.</li> <li>4. Необходимо большое количество лицензий и согласований для оперирования на рынке профессиональной радиосвязи.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В ближайшее время возможно смягчение административных требований для начала работы в качестве оператора рынка.</li> <li>2. Для развития профессиональной радиосвязи существуют административные преграды – несовершенство законодательной базы, доминирование узковедомственных интересов, проблемы распределения частотного ресурса.</li> </ol>
<p>Экономическая</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значительный потенциал рынка. Рынок Пермского края мы оцениваем в 430 млн долл. Российский – более чем в 10 млрд долл.</li> <li>2. Рынок профессиональной радиосвязи растёт в среднем на 20% в год.</li> <li>3. Повышается платёжеспособность заказчиков.</li> <li>4. Появилась возможность налаживать прямые поставки оборудования непосредственно от производителей.</li> <li>5. Увеличивается доля предоставления услуг в общем объёме выручки.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Крупные федеральные системные интеграторы начинают региональную экспансию.</li> <li>2. Существует угроза усиления конкуренции среди региональных компаний.</li> <li>3. Мировой финансовый кризис приведёт к усложнению процесса получения инвестиций и заёмных денежных средств.</li> </ol>
<p>Научно-технологическая</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Осуществляется постепенный переход к использованию цифрового оборудования. Развитие нового стандарта цифровой транкинговой связи TETRA.</li> <li>2. Расширяются возможности технической интеграции различных инфокоммуникационных технологий.</li> <li>3. Происходит совершенствование способов распределения частотного ресурса.</li> <li>4. Развиваются системы передачи данных на расстоянии – телеметрия и широкополосный доступ.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наблюдается дефицит свободных радиочастот.</li> <li>2. Потребителями профессиональной радиосвязи ведётся поиск альтернативных способов решения своих технологических задач.</li> <li>3. Стандарт TETRA не является общепризнанным участниками рынка вектором развития профессиональной радиосвязи – есть конкурирующие стандарты.</li> <li>4. Угроза конкуренции по некоторым технологиям со стороны сотовых операторов.</li> </ol>

Таким образом, в результате проведенного анализа рынка можно сделать следующие выводы. Рынок профессиональной радиосвязи остаётся привлекательным для исследуемой нами компании «А», поскольку его рыночный потенциал и норма прибыли позволяет чувствовать себя уверенно и планировать дальнейшее развитие бизнеса. Угроза появления новых игроков невелика из-за высоких барьеров входа на рынок, издержек переключения и ограниченного доступа к каналам сбыта. Стабильность спроса обеспечивается отсутствием полноценных продуктов-субститутов, диверсификацией поставок, высоким уровнем прибыли заказчиков и присутствием предоставляемых услуг в конечном продукте потребителей. Ведущее положение среди конкурентов на рынке обеспечивается за счёт низкой концентрации компаний в отрасли, дифференциации услуг и наличия большого опыта в выполнении технологически сложных проектов. В данный момент, основная задача руководства фирмы – рационально распорядиться имеющимся потенциалом рынка и компании для укрепления своего рыночного положения.

### ***2.3. Особенности поведения потребителей на региональном рынке профессиональной радиосвязи***

**Основные потребители радиосвязи.** Потребители на Рынке ПРС достаточно разнообразны. Очень сложно найти отрасль, в которой бы не использовалась радиосвязь. Однако основными потребителями в Пермском крае как по мнению экспертов, так и по статистике Радиочастотного центра (РЧЦ) являются предприятия энергетического сектора на стадиях добычи, транспортировки, переработки и распределения природных ресурсов и производства электроэнергии. Среди названных экспертами компаний можно отметить: «Лукойл», «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез», «Пермнефтегазпереработка», Бутовая компания «Евразия», Пермское ЛПУ «Пермтрансгаз», «Территориальная генерирующая компания № 9» (бывшая «Пермэнерго»), Камская ГЭС. Кроме того, в эту группу можно также отнести и другие предприятия добывающих отраслей, например, по добыче природных ископаемых и производству химических удобрений, такие как «Уралкалий», «Азот».

Вторым большим сегментом потребителей являются предприятия транспорта и грузоперевозок. Наиболее крупным потребителем не только в Пермском крае, но и по территории всей России здесь выступают «Российские железные дороги». К ним можно также добавить другие организации, осуществляющие наземные и воздушные грузоперевозки, а также речные. Эксперты упомянули следующие компании: «Пермское отделение Свердловской железной дороги», «Камское речное пароходство», авиаотряд аэропорта «Большое Савино». Из малых потребителей радиосвязи стоит отметить таксопарки, которые с каждым годом всё активнее внедряют использование радиостанций в своей повседневной работе.

Третьим сегментом, который выделили эксперты в ходе проведения исследования, оказались службы обеспечения общественной безопасности и здравоохранения – Министерство внутренних дел, в том числе ГИБДД, Министерство чрезвычайных ситуаций, Скорая помощь. Среди частных структур в области охраны общественного порядка потребителями являются частные охранные предприятия, обеспечивающие безопасность как внутри компаний, так и в местах большого скопления людей, например, торговых центрах.

Четвертый сегмент представляет из себя строительно-монтажное направление. Здесь присутствуют как крупные строительные компании, ведущие строительство жилых домов, торговых комплексов, так и более мелкие подрядные и монтажные организации. Кроме того, в этот сегмент можно также отнести предприятия, осуществляющие ремонт и строительство дорог, как в Перми, так и по краю в целом.

В последнее время радиосвязь стали использовать также предприятия жилищно-коммунальной сферы, такие как «Новогор-Прикамье», и предприятия пищевой промышленности – хлебные и мясные комбинаты.

Эксперты придерживаются мнения, что основной круг потребителей радиосвязи уже сформировался и каких-либо значительных изменений в структуре в ближайшие пять лет не произойдет. Вместе с тем,



высказываются предположения о том, что государственные структуры, прежде всего сферы ЖКХ, будут наращивать свой парк радиостанций, а также расширять сферу применения радиосвязи. Что касается частных потребителей, то среди них в ближайшее время вряд ли возникнет потребность в радиосвязи, потому что сотовая связь обладает пока рядом преимуществ, в частности таких, как стоимость оборудования, скорость подключения и возможность сразу пользоваться подвижной связью, относительно недорогое абонентское обслуживание и т.д.

Специфика использования профессиональной радиосвязи различается от отрасли к отрасли. Приведем несколько примеров применения радиосвязи на предприятиях разных отраслей.

*Нефтегазовая отрасль.* Компании этой отрасли активно используют радиосвязь. Во-первых, это передача голосовых данных. На нефтяных и газовых месторождениях требуется зачастую координировать действия достаточно большого количества людей, которые либо находятся в непосредственной близости, либо на удаленном друг от друга расстоянии. К примеру, если возникает какая-либо аварийная ситуация на магистральном трубопроводе, то на место выезжает бригада по обслуживанию трассы. Для эффективного устранения неполадок бригада должна быть оснащена радиосвязью, чтобы иметь связь с диспетчером, начальником управления и вышестоящей организацией. Связь осуществляется следующим образом: вызывается коммутатор, который имеет позывной, а оператор, в свою очередь, их соединяет. Далее, на всём протяжении неполадок на трассе выставляются посты, которые следят за давлением и посредством радиосвязи координируют работы по регулированию давления в нефте- или газопроводе.

Во-вторых, радиосвязь используется путём создания радиоканала для передачи информации с удаленных объектов – это так называемая система телеметрии. На каждой скважине или на объекте, который определен компанией, стоит станция, совмещённая с модемом. Они соединены в одном блоке, который называется радиомодуль. От датчиков через контроллер информа-

ция передается в радиостанцию, а оттуда уходит в центр для последующей обработки. Таких станций может насчитываться порядка 200 штук. В газовой отрасли телеметрия – это также управление крановыми узлами, то есть существует возможность дистанционного закрытия крана. Температура газа, давление газа на определенном крановом узле, вскрытие любого контейнера также регулируется посредством радиосигнала. Телеметрия используется в основном низкоскоростная.

*Энергетика.* В энергетике система радиосвязи также включает голосовую связь и передачу данных. Система построена следующим образом: существует диспетчер предприятия, который работает с несколькими административными районами. В каждом административном районе, как правило, есть участок, в котором находится свой оператор, диспетчер или, например, дежурный по этому району. Для начала должна быть обеспечена связь с центральным диспетчером и всеми участками. Потом внутри района уже свой оператор района работает с обслуживанием своего района.

В «ТГК № 9», например, сложилась такая практика, что на большие электрические сети, на зону, которая занимает территорию четырех-шести административных районов края, работает один или два радиста. Они выполняют все необходимые работы по контролю этих радиостанций. Существует определенный график объездов, обходов и поддержания в рабочем состоянии того, что смонтировано. В свое время эти радисты занимались всем, но сейчас от этой практики стараются уходить и прибегают к ней лишь в исключительных случаях. Сейчас, приобретая радиостанции, «ТГК № 9» сразу осуществляет и монтаж, и наладку, и поддержание радиосети, и ее конфигурирование – это вопросы, которые уже непосредственно касаются специалистов.

*Транспорт.* Радиосвязь на железной дороге используется для передачи команд и указаний младших начальников смен исполнителям при обслуживании подвижного состава, при его передвижении, при его осмотрах. На локомотивах установлены мобильные радиостанции. Центральная станция сто-

ит у диспетчера. Носимые станции находятся у других исполнителей, которые производят всю работу с подвижным составом на поле, на местности.

Предприятие «Пермское отделение Свердловской железной дороги» использует три вида радиосвязи: это возимые станции, которые ставятся на локомотивах, стационарные, которые стоят на станциях для осуществления процесса перевозок, когда должна быть связь между машинистом и дежурным по станции для обеспечения безопасности движения. Следующий вид – носимые радиостанции – применяется для организации ремонтных работ, то есть для путейцев, сцепщиков, энергетиков. Для организации работ по содержанию устройств используются комплексы носимой радиосвязи.

*Охрана общественного порядка.* Организации этой сферы используют радиосвязь, как правило, только для передачи голосовых команд, для координации действий. Патрули УВД и ГАИ обеспечены радиостанциями для оперативного реагирования на окружающую обстановку в случае возникновения чрезвычайной ситуации. Отличительной особенностью эксплуатации радиосвязи службами общественного правопорядка является использование скрэблеров, то есть устройств преобразования речи, которые кодируют и декодируют передаваемую информацию, таким образом, канал становится защищенным.

**Преимущества и недостатки радиосвязи.** Профессиональная радиосвязь, как один из видов подвижной связи обладает некоторыми особенностями функционирования и эксплуатации, а, значит, имеет свои преимущества и недостатки. Эксперты придерживаются мнения, что сравнивать радиосвязь с другими видами подвижной связи, например, с сотовой не совсем корректно, поскольку различные виды связи решают разные задачи.

К преимуществам профессиональной радиосвязи относят следующие.

*Оперативность.* Большинство экспертов отмечают, что самым важным качеством радиосвязи является возможность оперативного соединения с абонентом или группой абонентов. «Радиосвязь – это связь чрезвычайных ситуаций» – так охарактеризовал один из респондентов одно из основных на-

значений радиосвязи. Для большого количества сфер, таких как охрана общественного порядка и спасение людей в чрезвычайных ситуациях, ликвидация последствий технологической аварии, регулирование безопасного движения подвижных составов и т.д. радиосвязь является незаменимым видом связи.

*Диспетчеризация.* Радиосвязь позволяет координировать действия достаточно большой группы людей, которые должны решить одну поставленную задачу. Однако не всегда осуществление этой функции возможно по технологической причине – на рынке существует проблема унификации стандартов связи. Так, к примеру, для ликвидации чрезвычайной ситуации привлекаются несколько служб, среди которых и МЧС, и «Скорая помощь», и МВД, но у всех этих служб различные протоколы связи. Следствием этого становится невозможность совместной координации действий всех этих служб.

*Зона действия базовой станции.* Зона покрытия является также немаловажным фактором выбора радиосвязи. Для некоторых отраслей, например, энергетики, железнодорожных перевозок или органов МВД максимально покрытие в зоне функционирования компании является определяющим. Зона действия базовой станции является также важным конкурентным преимуществом, например, перед сотовой связью в тех районах, где отсутствует другой вид связи. Операторы сотовой связи не будут монтировать базовые станции в тех районах, где малое количество потенциальных клиентов, – функционирование там нерентабельно.

*Отсутствие перегрузок сети.* Сотовые операторы зачастую сталкиваются с тем, что в моменты пиковых нагрузок сеть не позволяет абонентам совершить вызов – это может привести к необратимым последствиям. Радиосвязь в этом отношении более независима – загруженность регулируется только особенностью конфигурации системы.

*Автономность.* Эксперты вкладывают в понятие «автономность» энергонезависимость и независимость от элементов построения инфраструктуры.

Абонентский терминал у носимой и возимой станции – это только часть системы связи. Существует ещё большое количество базового оборудования, которое обеспечивает работу абонентского оборудования. У сотовых систем это базовое оборудование очень объемно и очень значительно, в то время как у радиосистем значительно в меньшей степени. При нарушении базового оборудования радиосеть в ограниченном режиме ещё может функционировать, тогда как система сотовой связи работать не будет вообще.

*Отсутствие необходимости платить за каждое соединение.* Заплатив один раз и пройдя все сложности с оформлением заявки на использование радиочастот, вопрос о работе на определенной частоте решается на десять лет – срок, на который сейчас выдают разрешение на пользование частотами. Остаются только расходы на эксплуатацию радиосети.

*Возможность самостоятельно проектировать и развивать сеть.* Система радиосвязи на предприятии – собственная связь, которая управляется и развивается по усмотрению руководства компании, то есть проблемы покрытия и эксплуатации решаются своими силами.

*Износоустойчивость оборудования.* Оборудование для радиосвязи более приспособлено для работы в условиях сурового климата, интенсивной эксплуатации, чем РЭС сотовой связи.

*Помехозащищенность.* Для особых ведомств, таких как Министерство обороны или Министерство внутренних дел очень важно, чтобы передаваемая информация была защищена от возможного прослушивания посторонними лицами. В радиосвязи это реализуется лучше, чем в сотовой.

Недостатков эксперты выделяют меньше. Среди них лишь дороговизна и проблемы с получением частот.

*Дороговизна.* Стоимость запуска в эксплуатацию системы ПРС – очень дорогостоящее мероприятие: начиная с разработки проектной документации, оформления заявки на получение радиочастоты и заканчивая приобретением оборудования, когда, например, стоимость одной носимой радиостанции редко опускается ниже отметки в \$300. Поэтому руководство компаний

предварительно всё тщательно оценивают, перед тем, как принять решение о запуске системы ПРС у себя на предприятии.

*Проблемы с получением частот.* Этот пункт был отмечен уже как фактор, препятствующий развитию рынка, и эксперты также отмечают его среди недостатков радиосвязи.

**Потребность в услугах сторонних организаций.** По мнению экспертов, одной из главных тенденций последнего времени стала передача большинства функций, не связанных с непосредственной деятельностью компаний, на аутсорсинг. Это происходит путём выделения структурных подразделений в самостоятельные компании, либо привлечением компаний-интеграторов, чья деятельность связана с выполнением полного спектра работ в области радиосвязи – от создания проекта по развёртыванию сети до монтажных и пусконаладочных работ. К первому варианту прибегли крупные компании, такие как «Лукойл», «Газпром», РАО ЕЭС, имевшие в своей структуре подразделения, занимавшиеся радиосвязью – службы связи, цеха контрольно-измерительных приборов и т.д. Как правило, основным клиентом вновь образованной компании становится бывшее головное предприятие, зачастую даже дающее название, как например, это произошло с «Лукойл-Информ». Вторым вариантом пользуются компании меньшего размера и стремящиеся сосредоточить свои ресурсы на основном для себя виде деятельности. Их потребности в радиосвязи не столь обширны, чем у компаний энергетического и сырьевого секторов, и поэтому содержать в своей структуре подразделения, отвечающие за работу систем радиосвязи, не имеет смысла. К этой категории относятся транспортные, строительные, часть производственных, экстренные службы, таксопарки. Существует несколько причин, по которым организации предпочитают пользоваться услугами системных интеграторов:

1. Отсутствие специального дорогостоящего оборудования для монтажа, наладки и обслуживания систем радиосвязи.

2. Необходимость иметь большой пакет лицензий для проведения всего комплекса работ.

3. Радиосвязь является, в основном, источником затрат в компании, нежели центром прибыли. Она приносит доход лишь опосредованно.

4. Потребность в квалифицированном персонале.

Вместе с тем, компании-заказчики говорят о том, что для успешной работы с системными интеграторами необходимо выполнить, как минимум, два условия. Во-первых, работа должна быть, действительно системная и комплексная, то есть имеет смысл отдавать работы по организации профессиональной радиосвязи на аутсорсинг только в том случае, если системный интегратор готов предоставить весь спектр услуг от разработки проекта до поставки, монтажа и пусконаладочных работ. Во-вторых, в каждом отдельном проекте необходимо чётко обозначить и формализовать схему взаимодействия и регламент выполнения работ. Если речь идёт о ремонте радиостанций – это один уровень ответственности, а если встаёт вопрос о развёртывании сети связи на территории субъекта федерации, то это уже ответственность другого порядка.

Однако существует ещё одна, особая категория клиентов, с которой взаимодействие происходит лишь фрагментарно. Это различные структуры Министерства обороны и ОАО «Российские железные дороги». Они до сих пор содержат в своём составе службы связи, которые занимаются и поставками, и монтажом, и контролем функционирования. Объясняется это тем, что в данных отраслях необходима единая политика в области построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи, потому что цена ошибки слишком высока. Поэтому данные организации привлекают системных интеграторов лишь на какие-то участки работ, оставляя финальное принятие решений за собой.

Таким образом, можно говорить о том, что на данный момент рынок аутсорсинга в области профессиональной радиосвязи постоянно растёт.

**Предпочтения в виде связи и оборудовании.** Опрос экспертов о том, какое оборудование они используют для решения технологических задач и какой предпочитают способ организации частотного ресурса показал, что, с одной стороны, используется достаточно стандартная конфигурация систем ПРС, а с другой стороны, марки оборудования сильно различаются от предприятия к предприятию. Как отметил один из экспертов: «Всё зависит от человеческого фактора». Это означает, что оборудование на рынке обладает примерно одинаковыми техническими и эксплуатационными характеристиками, уровнем цен, и поэтому выбор марки оборудования зависит лишь от того, как общается с клиентом поставщик, насколько вызывает доверие на уровне эмоций, какими рекомендациями обладает в бизнес-сообществе. Все эти факторы и определяют, в конечном счёте, станции какой фирмы выберет клиент.

Итак, среди упомянутых экспертами производителей радиостанций присутствуют следующие: Motorola, Kenwood, Icom, Standard, Yaesu, Ericsson, ОТЕ, «Лён», «Эрика», «Гранит», «Радий», «Микран», «Транспорт», «Виола». Наиболее популярными среди них являются: Motorola, Kenwood, Icom – по количеству упоминаний. Радиостанции отечественного производства практически не используются, предпочтение отдается импортным. Те же отечественные станции, которые всё-таки состоят в парке, – это радиостанции, приобретенные двадцать, а порой и тридцать лет назад, они держатся только до тех пор, пока не выйдут из строя, а потом их заменят на новые, но уже иностранного производства.

Среди предприятий не наблюдается четкой тенденции использования только цифровых, либо только аналоговых стандартов связи. Здесь во многом зависит от платежеспособности заказчика и уровня стоящих задач. Те компании, которые используют радиосвязь для передачи голосовой информации, обычно применяют аналоговое оборудование. Если же наряду с передачей голоса стоит задача передачи данных на расстоянии предприятия прибегают к цифровому оборудованию. Цифровое оборудование стоит в 2,5 – 3



раза дороже аналогового, однако, компании, в которых радиосвязь играет значительную роль в производстве продукта или оказании услуги, стараются не экономить и приобретают новейшее оборудование.

**Процесс принятия решения о покупке оборудования или пользования радиосвязью.** Процесс принятия решения о приобретении оборудования индивидуален на каждом предприятии. Тем не менее, можно выявить некоторые общие моменты. Из интервью с экспертами мы выяснили, что наиболее популярны три типа решений: на основе проведения тендера, на основе личных предпочтений и на основе централизованных закупок.

Тендер обычно проходит по следующей схеме. Сначала службой, отвечающей за обеспечение и надлежащее функционирование радиосвязи на предприятии, разрабатывается техническое задание на основе существующих потребностей и стоящих перед их подразделением задач. Далее это техническое задание выносится на техсовет. На техсовете обсуждается действительная необходимость приобретения оборудования или пользования услугами сторонних организаций. После утверждения технического задания происходит рассмотрение вопроса о финансировании. Как правило, это решается уже на уровне топ-менеджмента. В том случае, когда сумма средств превышает определённый уровень (чаще всего это диапазон от 150 тыс. руб. до 300 тыс. руб.), принимается решение о проведении тендера. Тогда отделом конкурсных торгов начинается подготовка тендера. Она включает в себя следующие этапы:

1. Определение целей, задач, объекта и сроков проведения тендера.
2. Составление окончательного варианта технического задания и брифа, которые включают в себя следующие пункты:
  - цель и сроки проведения тендера;
  - условия участия;
  - объект тендера, его подробные характеристики, техническое задание на поставку оборудования или выполнения работ;
  - рамки бюджета;

- описание существующей ситуации на предприятии, в рамках которой планируется осуществлять комплекс работ;
  - параметры выбора победителей;
  - форма представления предложений.
3. Выявление потенциальных участников, оценка их опыта работы, анализ примеров реализованных проектов.
  4. Отправление приглашений участникам тендера с предварительным выбором канала распространения. Это может быть прямая рассылка, размещение информации на интернет-сайте компании или публикация в СМИ.
  5. Ожидание подтверждения участия поставщиков в тендере.
  6. Составление окончательного списка участников и рассылка его всем конкурсантам.
  7. Определение очередности рассмотрения заявок и времени презентаций (если презентация проходит лично).
  8. Рассмотрение представленных заявок.
  9. Выявление победителя.
  10. Сообщение всем участникам тендера о результатах.
  11. Оплата продукции или услуг победителя в соответствии с условиями проведения тендера.

К варианту приобретения, основанному на личных предпочтениях руководства, прибегают компании, которые имеют больше свободы в принятии решения об использовании собственных средств на развитие своей технической базы. Здесь, как правило, отсутствует нормативная документация, определяющая порядок закупок на суммы, превышающие определённый уровень. И руководство уже само решает прибегать к тендеру или воспользоваться услугами поставщика, с которым сложились надёжные взаимоотношения. Зачастую, именно уверенность в том, что всё будет сделано качественно, своевременно, на оптимальном уровне цен определяет вектор сотрудничества.

И, наконец, вариант централизованных закупок наиболее часто встречается в территориально-распределённых компаниях, которым необходимо

обеспечить абсолютно унифицированную телекоммуникационную инфраструктуру на всей территории своего присутствия. В таком случае, каждому из филиалов предлагается представить свой список задач и требований, а головной офис уже закупает оборудование и снабжает им филиалы.

**Состояние парка и потребность в замене оборудования.** Эксперты отмечают, что за последние 10 лет инвестиции в обновление телекоммуникационной инфраструктуры на предприятиях увеличились в значительной степени. Это происходит по нескольким причинам. Во-первых, на фоне общего экономического роста у предприятий появляется больше возможностей вкладывать средства в радиосвязь. Во-вторых, в сфере профессиональной радиосвязи за эти 10 лет произошли значительные изменения технологического плана. Появились новые технологии (например, беспроводная связь, широкополосный доступ), стандарты и протоколы радиосвязи (например, TETRA и APCO25), получает всё большее распространение цифровое оборудование. В-третьих, перед предприятиями стали возникать новые технологические задачи, и кроме качественного улучшения потребовалось также количественное насыщение систем профессиональной радиосвязи.

Таким образом, из интервью с экспертами мы выяснили, что изменение инфраструктуры для профессиональной радиосвязи связано со следующими причинами:

1. Амортизация. Наиболее часто встречающаяся причина. Оборудование для построения и эксплуатации радиосети входит в перечень основных средств. Поэтому оно попадает под бухгалтерскую амортизацию. Как правило, на данное оборудование, к которому в том числе относятся все виды радиостанций, антенно-фидерные устройства, коммутаторы, амортизационный срок составляет 5-7 лет.

2. Моральный износ. В некоторых организациях до сих пор используется радиооборудование, произведённое в 70-80-х гг. прошлого века. Несмотря на то, что физическое состояние может оставаться удовлетворитель-

ным, морально это оборудование чрезвычайно устарело и уже не способно решать текущие задачи.

3. Физический износ. Радиооборудование зачастую эксплуатируется в жестких климатических и механических условиях. Поэтому нередки случаи, когда оно приходит в негодность раньше положенного времени.

4. Увеличение парка. В связи с расширением бизнеса у компании может увеличиться потребность в оборудовании для профессиональной радиосвязи, поэтому необходимо докупать недостающие единицы.

5. Внедрение новой технологии. Новые технологии стремительно развиваются, однако их внедрение – чрезвычайно дорогостоящее мероприятие. Тем не менее, компании, ощущая потребности в использовании нового оборудования, закупают пробную партию, запускают оборудование в тестовую эксплуатацию и потом, если испытания прошли успешно, принимается решение о переходе на новый технологический уровень.

На данный момент, по утверждению экспертов, парк оборудования значительно изменился как в качественном, так и в количественном плане. Во-первых, все эксперты отмечают, что компании из года в год тратят большие средства на обновление парка своего оборудования. Подавляющее большинство станции производства 70-80-х гг. уже не эксплуатируются. На данный момент используются станции, в основном, младше 1999 года выпуска. Во-вторых, с каждым годом увеличивается и количественное значение радиоэлектронных средств, прошедших регистрацию в Радиочастотном центре (сюда нужна диаграмма).

**Потребность в дополнительных услугах.** Несмотря на то, что рынок проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи существует весьма продолжительное время, возможности для привлечения потенциальных и укрепления лояльности существующих клиентов ещё имеются. Участниками нашего исследования были высказаны пожелания по развитию тех услуг, которые на рынке не представлены в достаточной мере на данный момент.

*Оформление разрешительной документации.* Пожалуй, самая востребованная услуга. Оформление документации и получение лицензии на право использования радиосвязи чрезвычайно длительная процедура. По опыту участников рынка, успешное прохождение всех этапов согласования заявки может занимать от года до двух лет. К тому моменту, пока документация будет оформлена, потребность в радиосвязи может отпасть. Поэтому, если компания-интегратор возьмёт на себя работу по подготовке документов и получению лицензии, то это станет её серьёзным конкурентным преимуществом.

*Лизинг или кредит.* Оборудование для построения сетей профессиональной радиосвязи весьма дорогостоящее. И некоторые компании не могут себе в полной мере позволить купить то оборудование, которое им требуется для решения текущих задач. Поэтому многие из потребителей радиосвязи высказали мнение, что возможность работать с кредитными или лизинговыми схемами стимулировала бы новый виток развития рынка.

*Аренда оборудования.* В том случае, когда у компании возникает потребность использования радиосвязи для отдельного проекта, возможность взять оборудование для профессиональной радиосвязи в аренду позволит избежать внушительных инвестиций в создание телекоммуникационной инфраструктуры. В свою очередь, системный интегратор получает новый сегмент клиентов, которые раньше не решались пользоваться радиосвязью в виду высокого барьера затрат.

Таким образом, можно отметить, каким особенностями характеризуется пермский региональный рынок профессиональной радиосвязи. Основными потребителями являются предприятия энергетического сектора на стадиях добычи, транспортировки, переработки и распределения природных ресурсов и производства электроэнергии, транспорта и грузоперевозок, службы обеспечения общественной безопасности и здравоохранения, строительные организации и предприятия жилищно-коммунальной сферы. Профессиональная радиосвязь используется преимущественно для оперативной передачи голоса и данных на расстоянии. В ближайшее время значительное число крупных

компаний передадут большинство функций, не связанных с непосредственной деятельностью компаний, в том числе и радиосвязь, на аутсорсинг. Кроме того, будут востребованы услуги по оформлению разрешительной документации, предоставлению оборудования в лизинг или кредит, а также аренда оборудования. Решение о приобретении оборудования принимается на основе проведения тендера, на основе личных предпочтений и на основе централизованных закупок. Инвестиции в инфраструктуру осуществляются по следующим причинам: амортизация, моральный и физический износ, увеличение парка радиооборудования и внедрение новой технологии.

## **Глава 3. Разработка и внедрение на предприятии стратегии, ориентированной на взаимоотношения**

### ***3.1. Стратегические направления развития предприятия, оперирующего на рынке профессиональной радиосвязи***

После того, как были рассмотрены теоретико-методологические аспекты формирования философии компании на основе концепции маркетинга взаимоотношений, проанализированы алгоритм, этапы и составляющие процесса разработки стратегии, дана характеристика рынка проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи, проведён стратегический и конкурентный анализ рынка и положения на нём компании, а также выявлены особенности потребительского поведения необходимо перейти к процессу разработки стратегии.

В процессе разработки стратегии на основе концепции маркетинга взаимоотношений необходимо решить следующие задачи:

- сформировать миссию, видение и цели компании;
- определить стратегические направления развития компании;
- создать модель внедрения в организации стратегии, ориентированной на отношения;
- разработать необходимые CRM-инструменты;
- описать принципы проведения активностей;
- представить описание требуемой аналитической поддержки;
- определить требуемые изменения в корпоративной культуре.

В ходе совместной работы с руководством и ведущими специалистами компании «А», были определены миссия, видение компании и основные цели на период до 2013 г.

Миссия компании: «Стремиться к идеальному результату в своей работе, объединяя потребности бизнеса наших клиентов, нашу экспертизу и достижения мировых технологий».

Видение компании «А» было сформулировано следующим образом: «Быть крупнейшим и самым надёжным поставщиком решений в области сис-

темной интеграции для рынка профессиональной радиосвязи регионального уровня».

Для реализации данного видения необходимо добиться выполнения следующих целей.

Рыночные цели:

- Занять не менее 45% по выручке от всего рынка дистрибуции и системной интеграции.
- Обеспечить лидерство по доле доходов по ряду сегментов рынка.
- Открыть новые направления деятельности.
- Начать экспансию в регионы Урала и Поволжья.

Цели обслуживания клиентов:

- Довести уровень удовлетворенности клиентов до 80%.
- Уровень оттока клиентов не должен превышать 20%.
- Увеличить жизненный цикл клиента на 40%.

Финансовые цели:

- Обеспечить рост выручки с 2009 по 2013 годы: с \$15 млн до \$45 млн.
- Обеспечить уровень прибыльности – не менее 25%.
- Обеспечить динамику доходности в период с 2009 по 2013 годы – прирост не менее \$8 млн ежегодно (не менее 30% ежегодно).
- Повысить инвестиционную привлекательность.

Для поиска путей достижения поставленных целей было проведено глубокое исследование текущей деятельности компании с использованием широкого спектра методик анализа.

В результате конкурентного анализа с помощью модели жизненного цикла ADL/LC, представленного в п. 2.2 настоящей работы, мы выяснили, что исследуемая нами компания «А» занимает положение на матрице, соответствующее «Сильное/рост» (рис. 2.2).



Как уже отмечалось, для компании, находящейся в данной позиции, предлагается два варианта стратегий – либо применить типовую стратегию «Попытка улучшить положение – Достичь лидерства в ценообразовании», т.е. выбрать из набора стратегий (А, С, N, U, V, W), либо остановиться на стратегии «Энергичное стремление к получению доли – Быстрый рост», которая включает в себя стратегические уточнения В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V.

По нашему мнению, компании «А» следует остановиться на стратегии «Энергичное стремление к получению доли – Быстрый рост». Это решение обосновано следующей причиной: характер конкуренции на Рынке ПРС таков, что достижение лидерства в ценообразовании совершенно не означает одновременное занятие компанией лидирующего положения на рынке. Более того, снизив цену, компания может посеять подозрения у существующих и потенциальных клиентов относительно качества предлагаемых товаров и услуг, потому что, учитывая технологическую сложность рынка, сложно на чём-либо снижать издержки.

Итак, наша стратегия будет включать в себя следующие стратегические уточнения [18, С. 110]:

- В – развитие бизнеса за рубежом исследуемого рынка,
- С – развитие производственных мощностей за рубежом рынка,
- Е – наращивание производственных мощностей,
- G – прямая интеграция,
- L – лицензирование за рубежом,
- N – методы и направления повышения эффективности текущей деятельности,
- О – новые продукты/новые рынки,
- Р – новые продукты/старые рынки,
- Т – старые продукты/новые рынки,
- V – эффективная технология.

Методология ADL/LC не подразумевает, что весь набор уточнённых стратегий будет использоваться одновременно, она лишь предлагает возмож-

ные варианты развития компании, а уж сколько вариантов использовать – один или несколько – будет решать руководство компании.

Итак, учитывая особенности рынка и компании «А», мы считаем, что целесообразным будет включение в портфель следующих стратегических уточнений: Е, N, О, Р. В глобальном смысле, эту стратегию можно отнести в группу эталонных стратегий концентрированного роста, а именно стратегию усиления позиции на рынке. Представим более подробную характеристику каждой из этих уточнённых стратегий.

1. *Наращивание производственных мощностей.* Мы считаем, что компании «А» следует использовать данную стратегию, потому что на данном рынке производственные мощности играют очень важную роль. К подобным средствам можно отнести:

- Квалифицированный персонал;
- Оборудование для диагностики и ремонта аппаратуры;
- Транспортные средства и инвентарь ремонтных бригад;
- Офисные и торговые помещения.

Постоянно меняющаяся конкурентная среда заставляет компанию постоянно интенсифицировать свою работу. На рынке профессиональной радиосвязи профессионализм сотрудников компании является одним из главных КФУ. Поэтому очень важной задачей компании становится формирование мощного кадрового потенциала – как за счёт привлечения молодых выпускников профильных специальностей, так и повышения квалификации нынешних сотрудников. Это могут быть программы дополнительного образования, участие в семинарах, тренингах, конференциях, в том числе международных, стажировки.

Оборудование для диагностики и ремонта радиоаппаратуры является следующей по важности конкурентной позицией в категории «производственные мощности». Подобное оборудование помогает компании освоить такой сегмент Рынка ПРС, как гарантийное и постгарантийное обслуживание радиостанций. Дело в том, что лишь немногие компании пермского Рынка

ПРС осуществляют ремонт оборудования клиентов своими силами – большинство из тех, кто не предоставляет комплексный набор услуг, просят своих заказчиков обращаться в сервисный центр в Москву, в представительство производителя, где ремонт из-за отсутствия подходящей детали можно ожидать несколько месяцев. Исследуемая нами компания «А» имеет возможность осуществлять ремонт своими силами, используя при этом очень дорогостоящее оборудование. Один лишь прибор для диагностики может стоить порядка 600 тыс. руб., а насколько рентабельными окажутся эти инвестиции пока сказать сложно. Поэтому на данном этапе предлагается компании оценить перспективность вложений в оборудование, а для этого провести исследование существующего рынка диагностического оборудования с целью выявления наиболее перспективных приборов, а затем выяснить у существующих и потенциальных заказчиков, какие работы будут наиболее востребованы, и какая стоимость работ кажется им приемлемой. Если полученные данные будут удовлетворять руководство компании, то необходимо принять решение о приобретении данного оборудования.

Транспортные средства и инвентарь для ремонтных бригад являются важной составляющей успеха организации на Рынке ПРС. Обслуживаемые операторами Рынка ПРС объекты зачастую территориально удалены друг от друга, либо от головного офиса. Это могут быть базовые станции предприятий связи или магистральные газопроводы, в любом случае, для их обслуживания требуются мобильные бригады, обеспеченные транспортом и всеми необходимыми средствами для проведения профилактики и устранения неполадок. Поэтому вложения в эти средства производства также можно считать оправданными. Здесь можно порекомендовать изучить текущие и спрогнозировать будущие потребности в транспортных средствах и инструменте по обслуживанию объектов и учесть это в финансовом плане на ближайшие годы.

Хотя офисные и торговые помещения не играют столь важной роли, как на розничном рынке, тем не менее, им тоже стоит уделить внимание.

Расширение офисных помещений необходимо для увеличения числа сотрудников, для создания им более благоприятных условий работы, для увеличения размеров существующего сервисного центра. По нашему мнению, для успешного развития в будущем, правильным ходом с точки зрения комплексности предоставляемых услуг было бы строительство большого торгового центра, который бы совмещал в себе функции центрального офиса, где можно было бы разместить всех сотрудников и оборудовать комфортное место для проведения переговоров; выставочного зала, где можно было бы представить все образцы предлагаемой продукции; большого сервис-центра с новейшим диагностическим и ремонтным оборудованием; склада, в котором бы находился весь модельный ряд в количестве, достаточном для удовлетворения потребности заказчиков в радиооборудовании, и деталей, необходимых для технического обслуживания существующих систем профессиональной радиосвязи. Клиент, приезжающий в этот центр должен быть уверен в том, что получит профессиональную консультацию по любому интересующему его вопросу и получит весь спектр работ от проектирования желаемой сети радиосвязи вплоть до графического представления будущей системы.

*2. Методы и направления повышения эффективности текущей деятельности.* В настоящее время одним из главных инструментов повышения эффективности работы предприятия является применение информационных технологий. Принимая во внимание тот факт, что в будущем компания «А» построит торговый центр по оказанию комплексных работ по проектированию, построению и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи для успешного функционирования такого большого спектра подразделений потребуется внедрение автоматизированной системы управления предприятием, или ERP-системы. На рынке ERP-систем для среднего бизнеса сегодня представлено весьма большое количество продуктов – это разработки компаний SAP, Microsoft, Oracle, Peoplesoft, Baan, Scala, Exchequer, Sage Tetra и многих других. В настоящее время большое количество мировых разработчиков представляет рынку ERP-системы для любого сегмента бизнеса – от

маленьких семейных фирм до крупных корпораций. Учитывая, что размер компании можно считать средним, нам предстоит выбрать наиболее подходящую нам систему ERP-класса для среднего бизнеса. Для того чтобы это сделать, необходимо ввести ряд критериев, по которым мы будем её оценивать

Критериями для выбора ERP-системы, по нашему мнению, будут следующие показатели:

1. Совокупная стоимость владения.
2. Скорость возврата инвестиций.
3. Легкость и простота внедрения.
4. Гибкость и адаптируемость под специфику деятельности предприятия.
5. Интеграция с другим программным обеспечением предприятия.
6. Технические требования к IT-инфраструктуре предприятия.
7. Опыт внедрения.
8. Партнерская и техническая поддержка.

Проанализировав существующие ERP-системы по приведенным выше критериям, мы пришли к выводу, что решение Microsoft Dynamics™ NAV (ранее Microsoft Business Solutions–Navision) будет наиболее предпочтительным для исследуемой нами компании.

Во-первых, совокупная стоимость владения, т.е. сумма материальных и нематериальных затрат на внедрение и сопровождение системы у Microsoft Dynamics™ NAV самая низкая, по данным опроса руководителей в исследовании IDC. Соотношение затрат на покупку лицензий к стоимости внедрения достигает в NAV 1:2, в то время как у других компаний может варьироваться в пределах от 1:4 до 1:10.

Во-вторых, согласно исследованию Nucleus Research<sup>3</sup>, 75% компаний внедривших NAV окупили свои вложения менее чем за два года, в то время как 57% клиентов SAP не смогли этого сделать даже за три года.

---

<sup>3</sup> <http://www.nucleusresearch.com/research/f13.pdf>

В-третьих, легкость и простота внедрения. Внедрение этой системы пройдет наиболее безболезненно для предприятия, поскольку не потребует коренного изменения всех бизнес-процессов, как в случае с некоторыми другими системами. Внедрение NAV занимает от 2-х до 10-ти месяцев, в то время как у остальных систем оно может растянуться на несколько лет. К тому времени, внедрение может стать уже неактуальным, бизнес-процессы в компании поменяются, а руководители проекта и вовсе покинуть компанию.

В-четвертых, гибкость и адаптируемость под специфику предприятия. В Microsoft Dynamics™ NAV можно приобретать только те модули, которые непосредственно будут использоваться в повседневной работе и со временем модифицировать систему по тому, как бизнес будет развиваться. Наличие открытого кода позволяет IT-специалистам компании самостоятельно изменять и дополнять систему, не прибегая к услугам консультантов по сопровождению. Кроме того, наличие большого количества отраслевых решений (add-on) позволяет учесть всю специфику бизнеса в той или иной сфере деятельности, а если отраслевого решения не найдётся, то компетенция партнеров Microsoft позволит создать новый add-on.

В-пятых, интеграция с другим программным обеспечением предприятия. Microsoft – единственный поставщик интегрированного решения для компаний, поскольку только он обладает всеми программными продуктами для обеспечения эффективной деятельности предприятия – серверная операционная система (ОС) – Windows Server, клиентская ОС – Windows XP или Windows Vista, сервер базы данных – Microsoft SQL Server, офисные приложения – Microsoft Office, система управления предприятием – Microsoft Dynamics™ NAV. Все эти продукты работают в единой системе, решая различные задачи. Так, технология Smart Tag, позволяет получить информацию из NAV не выходя из Microsoft Word, экспортировать отчеты в Excel и многое другое. Кроме того, NAV легко интегрируется с базами данных других сис-

тем управления предприятием, например, 1С – это позволяет предприятию «безболезненно» перейти на систему №1 для среднего бизнеса в мире<sup>4</sup>.

В-шестых, технические требования к серверной станции и рабочим местам – самые низкие в своем классе, позволяют установить систему на предприятия не требуя дополнительных инвестиций в обновление IT-инфраструктуры.

И, наконец, совокупный интеллект более чем 65 000 внедрений по всему миру, постоянное совершенствование системы, инвестиции в разработку, которые в 2005 г. составили \$6,2 млрд. В России Microsoft Dynamics™ NAV внедрило уже более 600 компаний, которым оказывают поддержку свыше 100 партнеров. Всё это говорит, безусловно, в пользу внедрения этой ERP-системы.

К числу ключевых функциональных возможностей системы можно отнести следующие:

- получение информации о состоянии бизнеса в режиме реального времени,
- бюджетирование и финансовое планирование,
- детальная настройка и автоматизация склада, механизм оптимизации склада, контроль загрузки склада на уровне ячеек,
- комплексное управление взаимоотношениями с клиентами (CRM),
- ведение контрактов на сервисное обслуживание, составление планов-графиков сервисных работ,
- неограниченное количество аналитических измерений, встроенный генератор формирования любой отчетности.

Таким образом, внедрение ERP-системы решит следующие задачи:

- Получение ключевой информации о состоянии бизнеса в любое время
- Повышение прибыльности бизнеса

---

<sup>4</sup> AMR Research. The Enterprise Resource Planning Spending Report, 2005–2006

- Снижение затрат
- Быстрый возврат инвестиций
- Повышение производительности труда.

3. *Новые продукты/новые рынки.* Для положения «Сильное/рост» соответствуют стратегические уточнения для новых рынков, поэтому в нашем случае мы будем ориентироваться как на новые продуктовые рынки, так и географические (но в среднесрочной перспективе).

В процессе беседы с экспертами было высказано мнение о том, что на данном этапе развития рынка радиосвязи (который включает в себя не только профессиональную мобильную радиосвязь), компании не имеет смысла уходить в смежные сегменты, пусть и отрасли телекоммуникаций. В данной фазе развития рынка ещё есть возможности заниматься только радиосвязью. Одним из таких рынков, по нашему мнению, является рынок охранных систем, где каналобразующим оборудованием является радиостанция. Охранные системы – это, во-первых, рынок с большой ёмкостью, поскольку потенциальными объектами охраны являются загородные дома, дачи, гаражи, и даже городские квартиры и офисы, а, во-вторых, это отличная возможность застраховать риски потери прибыли в случае разрыва отношений с крупным корпоративным заказчиком.

Вторым рынком, на который стоит обратить пристальное внимание – это рынок телеметрии. Телеметрия – это передача данных на расстоянии. В настоящее время данное направление хорошо развито лишь в нескольких отраслях: нефтяной, газовой, энергетической. На наш взгляд, стоит уделить большое внимание другим отраслям, которые в последнее время развиваются значительными темпами, и наиболее интересной ситуация нам кажется в сфере жилищно-коммунального хозяйства, пищевой промышленности, текстильной. Так, например, компания «Новогор-Прикамье» совсем недавно начала масштабный проект по установке радиодатчиков на управляемые ей объекты муниципального водоканала. В идеале, проект предполагает, что каждый метр сетей водоканала будет оснащён датчиками и в случае неполад-



ки оператор диспетчерского центра будет с абсолютной точностью знать, куда направлять ремонтную бригаду. Учитывая современные тенденции развития рынка ЖКХ, приток инвестиций способен дать мощный толчок развитию радиосвязи в этой отрасли.

Третье направление – это логистика. Наверное, один из самых перспективных рынков ближайшего будущего. Проекты по диспетчеризации транспорта на основе различных, в том числе и GPS-систем, набирают обороты. Здесь стоит выделить несколько направлений. Первое – это коммерческая логистика. Транспортные компании внедряют всё более современные системы для слежения за грузопотоками для того, чтобы точно знать на каком этапе пути находится груз, что, в свою очередь, позволит оптимальным образом спланировать использование ресурсов, начиная от складских помещений и заканчивая бригадами грузчиков. Второе направление – это логистика общественного транспорта. В некоторых городах уже запущены пилотные проекты по диспетчеризации транспорта. Эта мера необходима опять же для планирования ресурсов автопарков, сведения к минимуму пиковых нагрузок в течение дня, оптимизации маршрутов движения.

4. *Новые продукты/старые рынки.* В данном направлении главным вектором развития будет служить переход от аналогового способа передачи данных к цифровому. Это главная тенденция последних лет. Сейчас очень активно развивается цифровой стандарт TETRA. В отношении старых рынков, к которым можно отнести нефтяной, газовый, энергетический, развёртывание сетей данной стандарта видится нам наиболее приемлемой стратегией. Для этого есть несколько причин. Во-первых, эти отрасли первыми начали строить сети профессиональной радиосвязи, а, значит, определённая стадия технологического цикла у них закончится раньше, чем в других отраслях, которые радиосвязь начали внедрять совсем недавно. Во-вторых, характер и объём решаемых задач в настоящее время предполагает совершенно иной технологический уровень сетей и оборудования. Поэтому опять же возникает необходимость в замене оборудования. И, наконец, платёжеспособность за-

казчиков позволяет компаниям-операторам предложить своим клиентам тот уровень технологических решений, которые смогут себе позволить только предприятия указанных отраслей.

Единственное, что пока останавливает реализацию намеченных планов – это очень невысокий уровень инвестиций в отрасль. Всё вышеперечисленное: и строительство торгового центра, и закупка оборудования, и повышение квалификации персонала, и уж тем более развитие новых продуктов на рынках требуют значительного притока денежных средств. Инвесторы пока настороженно относятся к перспективам развития рынка радиосвязи. Проведение исследований, подобных этому, ставит задачей повышение привлекательности рынка профессиональной радиосвязи в глазах потенциальных инвесторов, и представление им перспектив развития рынка и оценки потенциальной ёмкости успешно решает поставленную задачу.

Предложенный Р. А. Фатхутдиновым подход выбора стратегии поведения изготовителя (продавца) в зависимости от силы конкуренции на рынках продавцов и покупателей позволяет взглянуть на процесс выработки стратегии с другой стороны.

Для анализа положения компании «А» на матрице приоритетных стратегий поведения продавцов и для разработки рекомендаций по стратегии необходимо определиться с исходными условиями. В нашем случае, оценки рынков имеют относительный характер. Будем считать, что олигопсония – это рынок, где имеется несколько сотен потребителей, в то время как количество покупателей в полипсонии измеряется тысячами и десятками тысяч. Согласно данным Пермского филиала радиочастотного центра, предприятий, зарегистрированных в качестве пользователей профессиональной радиосвязью на территории Пермского края, насчитывается около 800 компаний. Это значит, что для рынка покупателей характерна ситуация олигопсонии.

Несмотря на то, что на Рынке ПРС всего четыре лицензиатора, т.е. компаний имеющих лицензию Росвязьнадзора и Государственного радио-

частотного центра на оказание услуг в области ПРС, данный рынок нельзя охарактеризовать как олигополию. Отмена в 2002 г. необходимости лицензировать некоторые виды услуг в области ПРС, прежде всего, продажу радиостанций, увеличило количество компаний, желающих войти на рынок профессиональной радиосвязи. В настоящее время насчитывается около 35 компаний в Пермском крае, работающих на рынке профессиональной радиосвязи. Однако стоит отметить, что эти фирмы сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: начиная от времени присутствия на рынке (что для Рынка ПРС очень важно) и до спектра предлагаемых услуг. Поэтому рынок продавцов можно признать рынком монополистической конкуренции.

Для исследуемой нами компании «А», которая занимает позицию на пересечении значений «олигопсония» и «монополистическая конкуренция» (рис. 3.1), Р. А. Фатхутдинов предлагает руководствоваться стратегией «Комплексная дифференциация и интеграция».

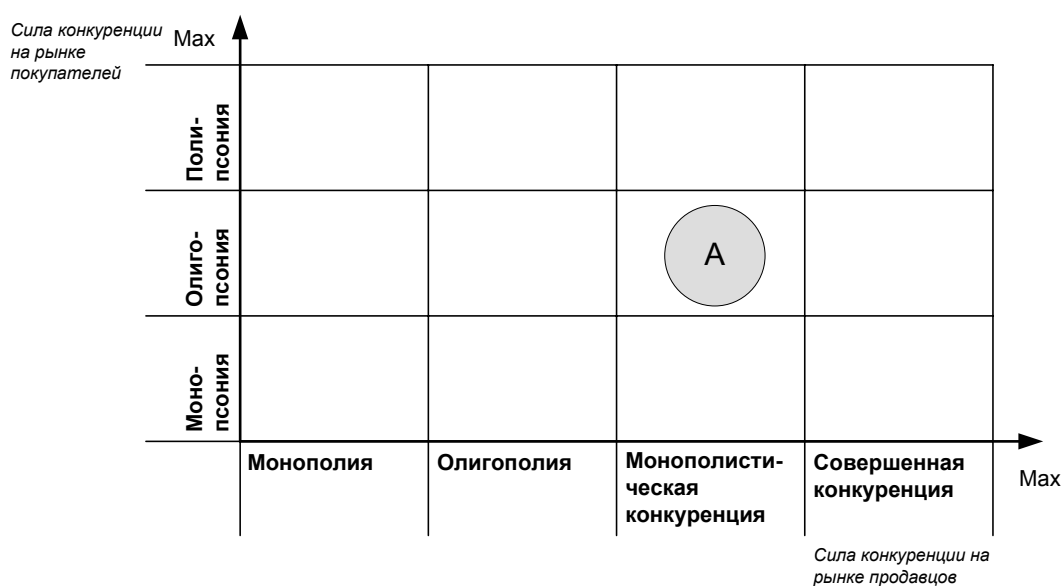


Рис. 3.1. – Положение компании «А» на матрице приоритетных стратегий поведения продавцов

Особенность данной стратегии заключается в том, увеличение количества продавцов товара одного назначения усиливает конкуренцию среди них, тем более что продавцу надо бороться за благосклонность небольшого коли-

чества покупателей. Продавцы вынуждены искать пути повышения качества товара и оказываемых услуг и сопутствующего сервиса, приспособливаться к потребителям, дифференцировать и интегрировать свою работу. Данная стратегия применяется при наличии «узких» мест у товара или в системе управления у продавца, сдерживающих повышение качества и снижение себестоимости товара, наличия у изготовителей эксклюзивных базовых конкурентных преимуществ и отсутствии существенных барьеров входа на рынок (как произошло в сегменте продаж радиооборудования).

Учитывая результаты анализа Рынка ПРС, можно порекомендовать компании «А» включить в свою стратегию элементы стратегии централизованной диверсификации, то есть поиска и использования дополнительных возможностей производства новых продуктов или оказания услуг, которые заключены в существующем бизнесе. По нашему мнению, централизованная диверсификация на Рынке ПРС означает, что компания должна предоставлять весь спектр услуг и направлений бизнеса, которые имеют отношение к профессиональной радиосвязи, не такой широкий диапазон, как может показаться на первый взгляд, но достаточно ёмкий в плане использования технологий и, безусловно, в плане ожидаемой прибыли. Профессиональная радиосвязь включает в себя следующие направления:

- Корпоративная и ведомственная оперативная подвижная радиосвязь в различных отраслях;
- Телеметрия – мониторинг удалённых объектов;
- Построение радиорелейных линий связи;
- Навигационно-диспетчерские комплексы управления транспортом;
- Подземная радиосвязь;
- Крановая радиосвязь.

В данный момент не все из перечисленных выше сегментов рынка представлены в спектре оказываемых услуг компании «А». Поэтому мы ре-

комендуем направить ресурсы компании на освоение сегментов, которые до сих пор не были охвачены совсем или охвачены не в полной мере. Такими сегментами являются, прежде всего, телеметрия и навигационно-диспетчерские комплексы. В то же время, в каждом из этих сегментов (на самом деле являющихся рынками), можно выделить подсегменты, на которые стоит обратить повышенное внимание:

- Первый подсегмент – это подсегмент мониторинга удалённых объектов частных лиц (дачи, квартиры, гаражи) и организаций (офисные помещения), причём в данном случае выступать в качестве партнёра по аутсорсингу охранных предприятий. Положение партнёра имеет свои преимущества. Во-первых, это не потребует создания отдельной бизнес-единицы, занимающейся заключением договоров с клиентами, контроля платежей, выездом на место происшествия и т.д. А, во-вторых, снизит риски в случае неудачи данного проекта, поскольку партнёрство предполагает участие компании «А» лишь в роли подрядчика, а, значит, основную часть издержек понесут охранные предприятия.

- Вторым подсегментом выступают навигационно-диспетчерские комплексы управления транспортом. Здесь преобладающим направлением должна стать коммерческая логистика, поскольку именно коммерческие структуры первыми опробовали и по достоинству оценили выгоды от внедрения систем, основанных на технологиях, вроде GPS. А поскольку развитие навигационно-диспетчерских технологий поддерживается даже на государственном уровне (система ГЛОНАСС), то можно ожидать, что данный сегмент рынка получит мощный импульс развития. Поэтому мы рекомендуем начать системное изучение существующих технологий глобального позиционирования и подготовить технологическую и ресурсную базу для их успешного внедрения на пермском рынке.

Таким образом, в результате проведённого стратегического и конкурентного анализа, оценки рыночного потенциала, выявления особенностей потребительского поведения было принято решение о разработке стратегии развития компании «А». В ходе проведения совместной работы с руководством и ведущими специалистами компании, был определён порядок разработки всего комплекса стратегического управления компанией. Так было установлено, что в процессе разработки будут определены миссия, видение и основные цели компании до 2013 г. Кроме того, необходимо создать модель внедрения в организации стратегии, ориентированной на отношения, разработать необходимые CRM-инструменты, описать принципы проведения активностей, представить описание требуемой аналитической поддержки и определить требуемые изменения в корпоративной культуре.

Для достижения поставленных целей были определены основные стратегические направления развития компании. Во-первых, наращивание производственных мощностей. Во-вторых, совершенствование методов и направлений повышения эффективности текущей деятельности. В-третьих, предложение новых продуктов на новых рынках. И, наконец, включить в свою стратегию элементы стратегии централизованной диверсификации.

### ***3.2. Модель внедрения на предприятии клиентской стратегии, ориентированной на взаимоотношения***

Рассмотрим авторскую модель внедрения стратегии, ориентированной на отношения с контрагентами. В основу разработки стратегии положен идеологический и методический инструментарий, описанный в главе 1, и дополненный концепциями ещё нескольких авторов. Таким образом, базисными идеями для данной модели, представленной на рис. 3.2, стали работы Э. Пейна [25], Д. Пепперса и М. Роджерс [20], Р. Моргана и Ш. Ханта [135], Ч.-Х. Парк (С-Н. Park) и Ю.-Г. Ким (Y-G.Kim) [139].

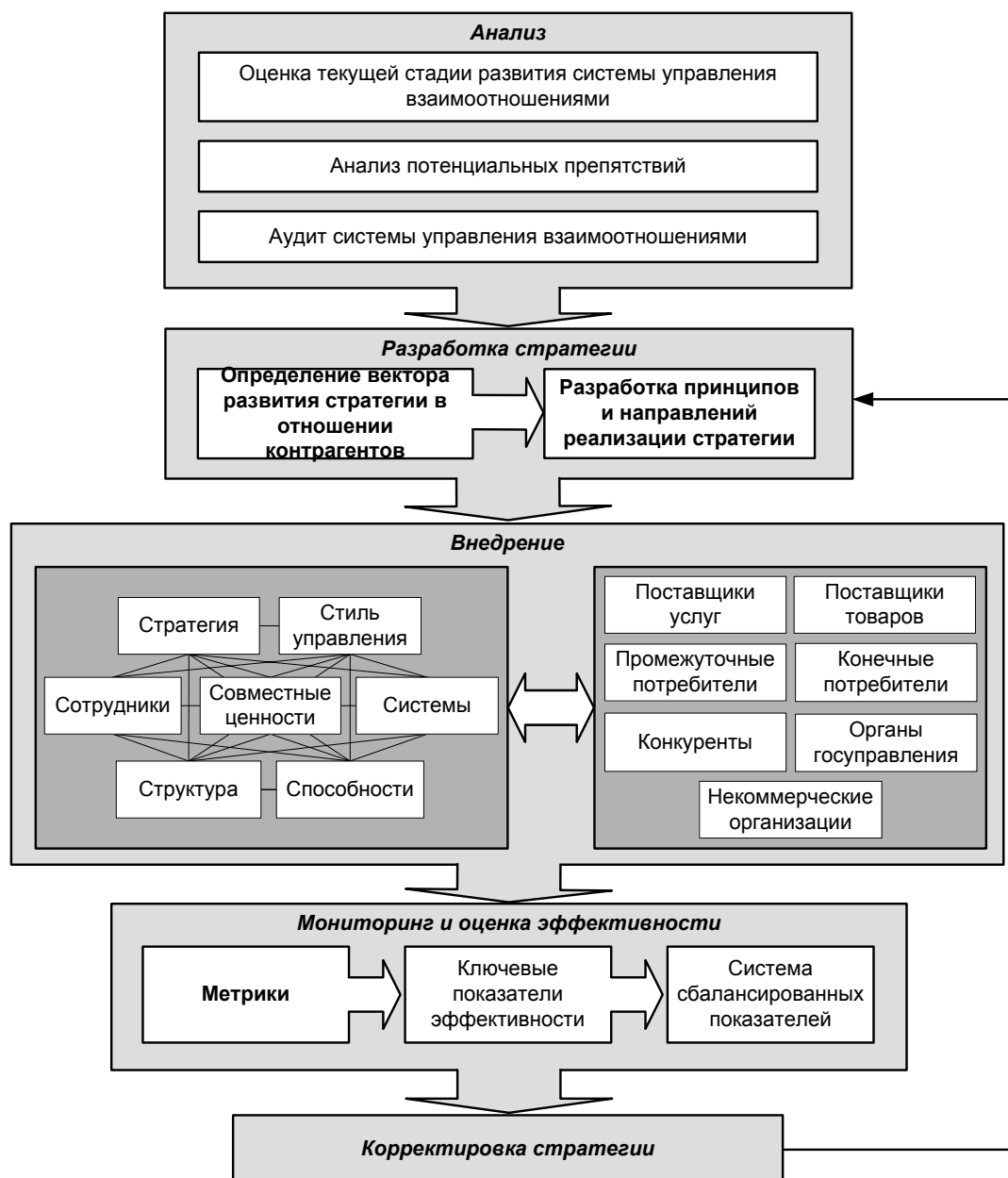


Рис. 3.2. – Модель внедрения стратегии, ориентированной на взаимоотношения

Необходимо отметить, что далее мы будем рассматривать систему управления взаимоотношениями только в аспекте взаимоотношений с потребителями. Во-первых, потому, что клиенты, пожалуй, ключевой актив любой компании, а, во-вторых, потому, что методология внедрения систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-системы) имеет наибольшую проработку в зарубежной и отечественной практике.

**Анализ.** Процесс анализа позволяет выявить, насколько компания готова к внедрению стратегии, ориентированной на взаимоотношения с контрагентами. Здесь необходимо выполнить четыре действия [25, С. 286]. Во-

первых, оценить степень развитости и зрелости системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) в организации. Во-вторых, выявить, с какими препятствиями компания столкнётся на пути развития и внедрения CRM. В-третьих, провести аудит общей готовности к внедрению. Он поможет определить, насколько компания продвинулась в готовности к внедрению и дальнейшему развитию CRM. И, наконец, нужно выяснить, какие из процессов в рамках внедрения CRM требуют первоочередного внимания.

*Оценка зрелости развития CRM* позволяет оценить, в какой степени компания использует данные о своих клиентах для облегчения разработки концепции будущей системы и внедрения её в организации. Э. Пейн выделяет пять стадий развития CRM в организации [25, С. 287]. Каждая из них отражает уровень, на котором информация о клиентах используется для улучшения впечатлений клиентов и повышения уровня прибыльности от каждого из них.

*Потенциальные препятствия.* Анализируя готовность к внедрению CRM, необходимо проанализировать те сложности, с которыми может столкнуться компания. Приведённые ниже препятствия характерны для большинства проектов по внедрению:

- Дефицит умений и знаний во время создания и использования CRM-систем.
- Отсутствие надлежащего финансирования.
- Недостаток качества и количества данных.
- непонимание выгод для бизнеса от внедрения CRM.
- Нежелание менеджеров функциональных подразделений сотрудничать на начальных стадиях проекта.
- Слабая поддержка проекта внедрения со стороны топ-менеджмента.
- Отсутствие адекватных систем оценок эффективности внедрения.

С обозначенными проблемами сталкиваются большинство компаний, однако необходимо учитывать особенности организации и дополнять предложенный список индивидуальными препятствиями.



*Аудит готовности.* После того, как компания оценила свою стадию развития CRM и определила барьеры на пути успешного внедрения необходимо перейти к детальному анализу готовности принятия CRM. Здесь аудит можно разделить на два типа: общий аудит CRM и всесторонний аудит CRM.

Общий аудит позволяет определить первостепенные задачи в области CRM, ранжировать их и выделить области, требующие повышенного внимания. Аудит касается оценки пяти областей, составляющих стратегическую структуру CRM: разработки стратегии, создания ценности, многоканальной интеграции, управления информацией и оценки эффективности.

Всесторонний аудит ставит целью более детальный анализ пяти процессов стратегической схемы CRM. В прил. 10 приводится методический инструментарий для всестороннего аудита. Он состоит из 100 вопросов, по 20 на каждую из областей [25, С. 341-350].

**Разработка стратегии.** В теории стратегического менеджмента ещё не разработано вариантов в отношении CRM-стратегий, подобных эталонным стратегиям бизнеса. Поэтому разработка CRM-стратегии – процесс сугубо индивидуальный для каждой компании. Тем не менее, существуют параметры, которые стоит учитывать при разработке стратегии в отношении контрагентов:

1. Компания должна в процессе разработки CRM-стратегии опираться на принятую бизнес-стратегию.
2. Учитывать отраслевые особенности, в том числе, тенденции развития отрасли, своё положение на рынке в настоящем и в будущем.
3. Выявить характеристики своих клиентов, уровень сегментации, целевую аудиторию, а также в какой степени может быть применена индивидуализация обслуживания клиентов, исходя из целей и средств компании.
4. Определить степень полноты информации о клиентах, как существующей, так и потенциально доступной.

Разработка и внедрение CRM-стратегии могут быть связаны со значительными затратами. Поэтому необходимо оценить текущее положение и

наметить вектор стратегического движения. В этом может помочь стратегическая матрица CRM, представленная ниже (рис. 3.3) [144].

Полнота информации о клиентах	Высокая		
	Средняя		
	Низкая		

**Клиентоориентированный маркетинг**

Рис. 3.3. – Стратегическая матрица CRM

Данная матрица является важным инструментом в разработке стратегии CRM. С одной стороны, она помогает определить, в какой стадии развития CRM находится компания на данный момент, а с другой стороны, учитывая особенности рынка и положения на нём компании, наметить путь развития клиентской стратегии. Дадим краткую характеристику квадрантов матрицы.

**Продукт-ориентированные продажи**

*Продукт-ориентированные продажи.* В данной стратегической позиции находятся компании, которые имеют базовую информацию о сделках и хотят проводить простейшую аналитику отдела продаж. Главное внимание в рамках данной стратегии уделяется продукции и каналам продаж. Сегментация проводится по продуктам. Несмотря на имеющуюся базовую информацию о продажах, компании не могут связать её с клиентами и сформировать, таким образом, добавленную ценность для клиента.

**Низкая**

**Степень инд**

*Регулируемый сервис и поддержка.* Компании, располагающиеся в данном квадранте, продвинулись в обслуживании клиентов путём создания Call-центра или службы поддержки. В области анализа данных они выявляют наиболее прибыльных клиентов, а также тех, кого необходимо удержать. По большому счёту, данный подход касается обслуживания клиентов в процессе продаж. Компания стремится выстроить взаимоотношения с клиентом по

средством повышения качества обслуживания и поддержки. Что касается работы с данными, то здесь ведётся работа с простыми данными, но уже более тонкими инструментами, такими как контакт-центры, телефонный маркетинг, управление контактами и автоматизация работы продавцов.

*Клиентоориентированный маркетинг.* Если компания смещает акцент в своей деятельности с продаж на клиента, тогда она занимает данную стратегическую позицию. В то же время, менеджмент старается проводить анализ по направлениям, включающим:

- анализ выгоды клиентов;
- анализ ответных действий конкурентов;
- анализ и управление лояльностью и «текучестью» клиентов;
- анализ клиентских оценок компании;
- анализ управления рисками;
- анализ случаев неоплаты счётов.

Компания, поставившая цель перейти от продаж к управлению отношениями с клиентами должна осуществить тщательную сегментацию и ранжировать клиентов по их прибыльности, лояльности, затратам на удержание и возврат. Это позволит ей формировать каждому клиенту своё уникальное предложение, отслеживать процесс перехода к клиентоориентированному маркетингу, а также открывать для себя возможности в области дополнительных и кросс-продаж, что приведёт к увеличению прибыльности каждого клиента.

*Индивидуализированный CRM.* Компании, которые придерживаются этой стратегии, используют в своей ежедневной работе платформы для интеллектуальной обработки данных и соответствующие им сервисные приложения. Среди них можно выделить:

- бизнес-приложения по управлению взаимоотношениями с клиентами (CRM-системы), которые позволяют как осуществлять маркетинг «один на один», так и воспользоваться возможностями многоканальной интеграции;
- приложения для интеграции телефонии и компьютера;

- веб-сервисы и приложения для совместной работы;
- мощные средства для «добычи данных» (data mining) и бизнес-аналитики (например, OLAP).

Компании, воплощающие стратегию индивидуализированного CRM, ставят и успешно реализуют задачу мгновенного реагирования на меняющиеся потребности клиентов, предлагая каждому свой инструмент и канал взаимодействия. Кроме того, каждое взаимодействие или транзакция учитывается и анализируется, а процесс взаимодействий постоянно совершенствуется. Взаимоотношения приобретают обучающий характер, то есть компания даёт потребителю возможность научить её тому, чего он хочет, запоминает его пожелания и выполняет их. В результате отношений такого рода клиент начинает более глубоко осознавать свои потребности и предпочтения, посредством чего он может более результативно и рационально выбирать продукты и услуги. А компания получает возможность лучше узнать свои сильные и слабые стороны, что позволит ей работать на рынке, обращаясь к своей аудитории персонализированно, а также регулировать направления своей стратегии и тактики более эффективно.

После того, как были определены текущее положение и намечен ориентир стратегического развития, стоит перейти непосредственно к самой стратегии. Клиентоориентированная стратегия, подобно бизнес-стратегии, состоит из нескольких ключевых элементов: цели, задач и основных направлений реализации.

Адаптируя данное А. Томпсоном и А. Стриклендом понятие цели [29, С. 16], применительно к разработке стратегии, ориентированной на взаимоотношения, определим *стратегическую цель* как желаемое состояние взаимоотношений с основными контрагентами, достигаемое посредством взаимосвязанных, не противоречащих друг другу и измеряемых качественно и количественно действий и показателей.

Задачи – это конкретные, количественно и качественно измеряемые ориентиры развития взаимоотношений компании с её контрагентами.

В случае стратегии, ориентированной на взаимоотношения, наиболее важным, мы считаем, вопрос определения основных направлений, в рамках которых будет происходить реализация стратегии, поскольку этому аспекту в литературе уделено недостаточно внимания. Можно сказать, что они являются и принципами стратегии, ориентированной на взаимоотношения. По нашему мнению, основными направлениями реализации стратегии, ориентированной на взаимоотношения, являются:

- Акцент на качество. Неудовлетворительное качество продуктов и услуг является главной причиной того, почему компании терпят неудачу. Поэтому создание качественного продукта должно быть закреплено на трёх уровнях: стратегическом (например, за счёт реализации стратегии всеобщего управления качеством – TQM), оперативном (например, с помощью сертификации ISO и систем контроля качества), и ментальном, то есть в ежедневной работе и в отношении ко всем операциям, выполняемым сотрудниками компании вне зависимости от занимаемой позиции, и контрагентам, с которыми общаются сотрудники всех функциональных единиц.

- Удовлетворение потребностей и создание ценности. Клиенту важно, чтобы предлагаемый ему продукт отвечал его требованиям и потребностям. Нужды контрагентов можно разделить на пять уровней по степени ожидаемости [12, С. 349]. Они представлены на рис. 3.4. Чем большее количество нужд разного уровня будет удовлетворено компанией, тем больше вероятности, что клиент станет лояльным компанией.

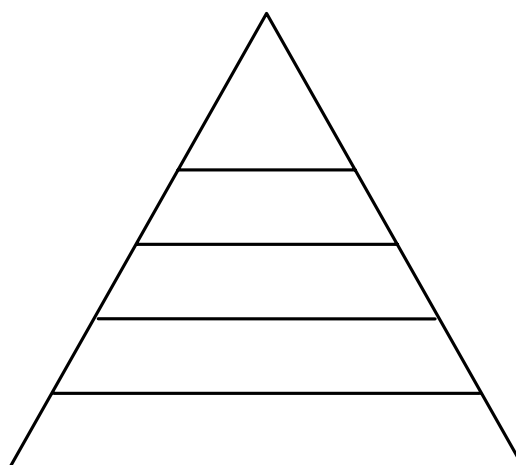


Рис. 3.4. – Модель пяти нужд

С удовлетворением потребностей тесно связан процесс создания ценности. Он состоит из трёх элементов: ценность, получаемая клиентом, ценность, получаемая компанией и максимизация полной прибыли от желаемых клиентских сегментов посредством умелого управления обменом этими ценностями [25, С. 103-104]. В момент удовлетворения потребностей клиентов, компания должна создавать ценность для обеих сторон отношений. Для клиента, ценность – это целый пакет выгод, которые усиливают основной продукт. Ценность, которую клиент приписывает этим выгодам, пропорциональна воспринимаемой им способности предложения компании решать различные проблемы клиента, побудившие его сделать покупку. Для компании, ценность – это возможность определить, насколько прибыльность существующих и потенциальных клиентов меняется в различных сегментах, понимание экономики привлечения и удержания клиентов, а также выявление возможностей для кросс-продаж и воспитания лояльных клиентов.

- Инвестиции в людей. Внутренние взаимоотношения не менее важны, чем внешние. Реализация стратегии, ориентированной на отношения осуществляется, прежде всего, сотрудниками компании, и если не уделять их развитию должного внимания, то стратегия, скорее всего, потерпит неудачу. Важно не только создавать сотрудникам благоприятные условия труда и предлагать им конкурентоспособную заработную плату, но, прежде всего, добиваться осознания и принятия реализуемой стратегии, выполнения целей и задач, требуемых для её воплощения.

- Диалог с контрагентами. Построение долгосрочных отношений является важнейшей задачей в рамках реализации стратегии, ориентированной на взаимоотношения. Решение этой задачи невозможно осуществить без создания и поддержания системы двусторонней связи с контрагентами. Данная связь должна осуществляться через весь спектр возможных каналов коммуникации – почту, факс, интернет, точки продаж, личное общение. Сами отношения должны быть обучающими, то есть в момент взаимодействия клиент предоставляет информацию о своих потребностях и пожеланиях, а ком-

пания учитывает их в своей деятельности, получая, таким образом, конкурентное преимущество – уникальные знания о клиенте.

- Установление целей и оценка деятельности. Построение взаимоотношений, не преследующее конечной цели, может привести к тому, что инвестиции компании в отношения не окупятся. Поэтому стратегия, ориентированная на взаимоотношения должна быть нацелена на достижение чётко сформулированных, не противоречащих, достижимых целей. В свою очередь, цели должны быть легко измеримыми, как в количественном, так и в качественном аспектах. Поэтому компании необходимо также разработать систему показателей, способных дать объективную оценку результативности решения задач, выполняемым в ходе реализации стратегии. В отношении каждой из групп контрагентов цели и показатели могут варьироваться.

- Средства коммуникации, ориентированные на контрагентов. Одним из прикладных инструментов, вбирающим в себя все вышеперечисленные принципы построения стратегии, ориентированной на взаимоотношения, является интегрированная информационная система управления взаимоотношениями, представленная на рис. 3.5.

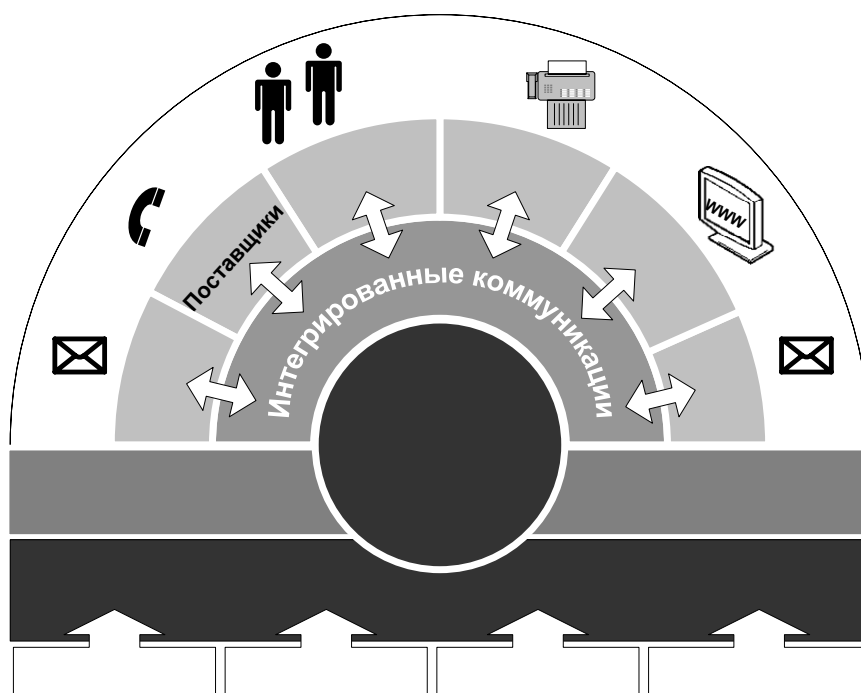


Рис. 3.4. – Схема интегрированной информационной системы управления взаимоотношениями

В основе создания подобной системы лежат четыре основных задачи-принципа: постоянный диалог с контрагентами, скорость выполнения операций и принятия решений, качество предоставляемых услуг и оценка эффективности решаемых задач по построению взаимоотношений.

Стоит обратить внимание на технологические факторы предлагаемого решения. Ключевыми технологическими элементами являются сервис-ориентированная архитектура и адаптируемые бизнес-процессы.

Сервис-ориентированная архитектура – это стратегия построения всех средств программного обеспечения в компании с использованием сервис-ориентированной методики. Сервисы – это компоненты программного обеспечения, построенные таким образом, чтобы они могли легко объединяться с другими компонентами. Поэтому компоненты внедряемой системы будут легко совместимы как между собой, так и со сторонним программным обеспечением, которое уже может быть инсталлировано в компании.

Возможность адаптировать бизнес-процессы под изменяющиеся нужды компании очень важна, если компания хочет динамично развиваться и своевременно реагировать на возникающие возможности внешней среды и новые потребности контрагентов. Путём простой модификации настроек любой процесс может быть изменён.

Ключевой идеей предлагаемой схемы построения интегрированной системы управления взаимоотношениями является предоставление сотрудникам компании возможности для всеобъемлющего и полного контакта с контрагентами посредством интегрированных коммуникаций. Взаимодействие в рамках процесса продаж и предоставления обслуживания, а также получение обратной связи будет осуществляться с помощью почты (в том числе электронной), факсимильных сообщений, интернета, а также общения «один на один».

Предлагаемая интегрированная система управления взаимоотношениями решает поставленные задачи следующим образом:



- Диалог с контрагентами ведётся в постоянном режиме посредством всего спектра средств коммуникации. Постоянно меняющиеся потребности учитываются, что достигается посредством гибкого и быстрого изменения бизнес-процессов компании.

- Сервис-ориентированная архитектура позволяет настроить функционирование различных приложений, обеспечивающих работу сотрудников таким образом, что скорость обслуживания и принятия решения значительно возрастут.

- Средства автоматизации бизнес-процессов позволят снизить количество рутинных операций, а менеджерам сосредоточиться на качественном и индивидуальном обслуживании клиентов.

- Эффективность постоянно оценивается за счёт встроенных средств бизнес-аналитики, которые помогают выявить, какие из действий сотрудников и инициатив компании приносят наибольшую прибыль. Кроме того, ведётся анализ клиентов, благодаря которому компания может сегментировать их по группам в зависимости от прибыльности и разработать в отношении каждой группы свою стратегию поведения.

**Внедрение.** Стадия внедрения – это переход от определения стратегического направления развития к воплощению намеченных стратегических инициатив. В случае внедрения стратегии, ориентированной на взаимоотношения, реализация будет осуществляться по двум взаимосвязанным направлениям: внутреннему и внешнему.

К внутреннему направлению внедрения мы будем относить изменения, касающиеся непосредственно организации. Инструмент, который является удобным средством осуществления стратегического перехода к стратегии, ориентированной на взаимоотношения, представлен в виде схемы на рис. 3.6.

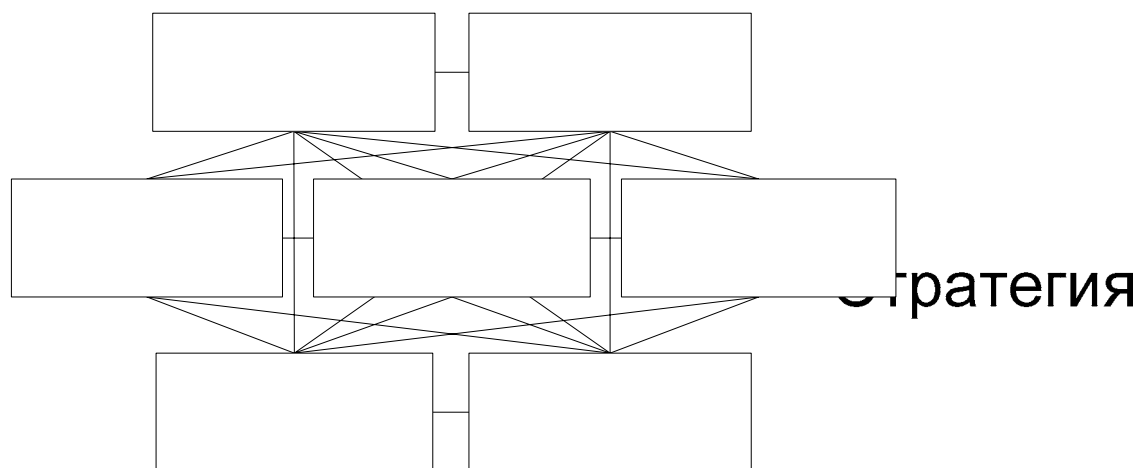


Рис. 3.5. – Схема «7-С» компании McKinsey

Главной идеей данной схемы является взаимосвязанность всех ключевых элементов в организации. Для того чтобы стратегические изменения прошли успешно все элементы данной схемы должны быть приведены в соответствие с остальными и не противоречить друг другу. Выбрав в качестве стратегического ориентира развития исследуемой нами компании «А» индивидуализированный CRM, представим краткую характеристику ключевых изменений, которые могут коснуться компанию.

**Сотрудники**

**Структура**

*Совместные ценности.* Являются ключевым параметром успешности перехода компании к стратегии, ориентированной на отношения. Они отражают взгляды, устремления, принципы, установки и мотивации сотрудников организации. Чем более схожи они будут между собой и с теми принципами, которые положены в основу стратегии, тем более успешным окажется внедрение и реализация. Мы считаем, что основными философскими и мировоззренческими принципами, которые должны быть положены в основу разрабатываемой нами стратегии для компании «А» являются доверие, уважение, приверженность, лояльность, ценность, удовлетворённость, обязательность, честность, отзывчивость.

*Стратегия.* Клиентская стратегия, являясь частью общекорпоративной стратегии, должна дополнять генеральные цели. Как мы отметили ранее в п. 3.1, стратегией компании «А» является «Энергичное стремление к получению доли – Быстрый рост», то есть занятие лидирующего положения на рынке проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной

радиосвязи. В области построения взаимоотношений было принято решение двигаться в сторону индивидуализированного CRM. Учитывая особенности рынка и исследуемой нами компании, можно сказать, что они не только не противоречат друг другу, но, более того, гармонично дополняют.

*Сотрудники.* Люди, работающие в компании, составляют её главный актив. От того, насколько они будут подготовлены к воплощению планов руководства, зависит успех реализации предлагаемой нами стратегии. Поэтому топ-менеджмент компании должен провести большую работу по формированию стратегии развития и реализации человеческого потенциала организации, созданию чёткой системы мотивации и развития персонала, обеспечивая комфортные условия труда, конкурентоспособную компенсацию, программы профессионального и личностного развития, и, что немаловажно, кросс-функционального взаимодействия. Важно выстроить систему внутренних коммуникаций и обратной связи, поскольку для успешной реализации стратегии, ориентированной на взаимоотношения, необходимо полное осознание и принятие целей, задач и принципов внедряемой стратегии сотрудниками компании.

*Структура.* Если мы приняли, что стратегией в отношении клиентов в исследуемой нами компании «А» будет являться индивидуализированный CRM, то традиционные типы организационных структур не будут способствовать достижению поставленных целей. Мы считаем, что одним из инструментов перехода к индивидуализированному CRM будет использование организационной схемы, где основной акцент сделан на клиента (рис.3.7 [20, С. 257]).

Менеджер по клиентам будет возглавлять группу, называемую портфелем клиентов. В каждом из портфелей будут уникальные клиенты. Главная задача портфельного менеджера будет заключаться в максимизации долгосрочной ценности его портфеля за счёт удержания и создания условий для роста прибыльности каждого из клиентов, который захочет воспользоваться

услугами компании «А» на рынке системной интеграции в сфере профессиональной радиосвязи.



Рис. 3.6. – Организационная схема управления по клиенту

Матрица Политика отношений с потребителями, разработанная М. Кругловым и описанная в п. 1.3 настоящей работы, позволяет на основе анализа рейтинга надёжности покупателя и удельного веса продаж в общем объёме закупок определить стратегию компании в отношении различных групп клиентов.

В результате проведённого анализа, мы получили следующие данные (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Рейтинг надёжности клиентов компании «А» и удельный вес в общей структуре продаж

№ клиента	Оценка ритмичности закупок	Оценка длительности партнёрских связей	Оценка платёжеспособности потребителя	Итого	Удельный вес продаж
1	2	4	3	24	6
2	1	3	4	12	2,5
3	4	4	4	64	8
4	4	4	4	64	9
5	3	4	3	36	3,1
6	4	2	3	24	1,3
7	2	2	3	12	6
8	4	4	4	64	8,9
9	2	4	4	32	5,1
10	3	4	4	48	6
11	1	2	2	4	1,3
12	4	4	4	64	9
13	3	4	4	48	1,3

№ клиента	Оценка ритмичности закупок	Оценка длительности партнёрских связей	Оценка платёжеспособности потребителя	Итого	Удельный вес продаж
14	2	4	3	24	8
15	4	2	3	24	3,5
16	2	4	4	32	2
17	3	3	3	27	8
18	3	2	2	12	1,2
19	2	3	3	18	5
20	4	4	4	64	2
21	4	2	3	24	2,8

Это позволило нам расположить компании на матрице МК-2 в соответствии с занимаемым положением (рис. 3.8).

В результате анализа рейтинга надёжности каждого клиента и удельного веса в общей структуре продаж выяснилось, что большую долю составляют клиенты с высоким рейтингом надёжности (45-64) и удельным весом в объеме продаж – более 3,7% – в эту группу попало 5 компаний. Далее следуют две группы по 4 предприятия со средним рейтингом надёжности (21-44) и со средним либо высоким удельным весом в структуре продаж. Остальные группы представлены по 1-2 компании.

Удельный вес продаж, $Y_B$	Высокий	Повышать надёжность и снижать $Y_B$	Повышать надёжность	Основа для планирования	0,9 < $Y_B$ < 1,4
		2 предприятия (9,5%)	4 предприятия (19%)	5 предприятий (23,8%)	
		Средний	Повышать надёжность	Повышать надёжность и увеличивать $Y_B$	
1 предприятие (4,8%)	4 предприятия (19%)	1 предприятие (4,8%)			
Низкий	Повышать надёжность или отказаться	Повышать надёжность	Увеличивать $Y_B$	3,7 < $Y_B$ < 10	
2 предприятия (9,5%)	1 предприятие (4,8%)	1 предприятие (4,8%)			
		Низкий (1-20)	Средний (21-44)	Высокий (45-64)	
Рейтинг надёжности, $r_n$					

Рис. 3.7. – Политика в отношении клиентов компании «А» на основе матрицы МК-2

*Способности.* К этому параметру относят возможности и ключевые компетенции компании, которые помогут ей реализовать намеченную стратегию. К числу важнейших отличительных черт в исследуемой нами компании «А» можно отнести:

- Высокий профессионализм на всех стадиях выполнения проектов по системной интеграции в сфере проектирования и построения систем профессиональной радиосвязи, большой опыт их реализации.
- Умение выстраивать долгосрочные и надёжные отношения с ключевыми контрагентами.
- Высокая степень ответственности и независимости работников. Существует возможность проявления инициативы.
- Способность менеджмента эффективно организовывать проектную работу.

Безусловно, комбинация этих компетенций сможет обеспечить надлежащее внедрение стратегии, ориентированной на отношения.

*Системы.* Важным этапом в реализации стратегии управления взаимоотношениями с клиентом будет внедрение ERP-системы, о которой говорилось ранее. Несмотря на то, что в базовом функционале предлагаемой системы управления предприятием имеется модуль CRM, мы считаем, что для полноценного решения поставленных задач необходимо использовать самостоятельную CRM-систему. На рынке CRM-систем сегодня представлено достаточно большое количество продуктов – это разработки иностранных компаний Siebel, Microsoft, Oracle, Sage, SAP, Baan, J.D.Edwards, PeopleSoft и других, а также отечественные представители – 1С-Парус, Город-Инфо, CSBI, Naumen, Verysell Project. Критерии выбора CRM-системы будут идентичны критериям выбора ERP-системы. Мы считаем, что из всех существующих на рынке систем в большей степени подойдёт решение Microsoft Dynamics™ CRM. Оно позволит решить следующие проблемы:

- Ручное ведение процесса продаж, повышающее операционные расходы;

- Большие временные затраты менеджеров по продажам на административные задачи, например, на отчеты о проделанной работе;
- Недостаток информации о клиенте, который ограничивает возможности перекрестных продаж;
- Необходимость многократного повторения одной и той же информации различным сотрудникам отдела обслуживания;
- Длительность разрешения обращений клиентов;
- Неэффективную обработку данных после маркетинговых кампаний.

Методология внедрения CRM-решения состоит из нескольких этапов:

1. Диагностика. В рамках этого этапа происходит организация рабочей группы сотрудников Заказчика для проведения диагностики и их краткое ознакомление со средствами и методами, которые будут применяться, осуществляется обследование и описание структуры предприятия, бизнес-процессов, основных целей, потребностей и ожиданий Заказчика. Итогом работы на данном этапе является представление руководству Заказчика результатов диагностики и предложений на разработку и внедрение решения.

2. Анализ. Начинается подготовка к организации проекта, создание и согласование общего плана проекта, написание и утверждение Устава проекта, порядка и принципов проектной отчетности, управления проектными изменениями и рисками, сдачи-приемки проекта. Осуществляется проведение тренинга для сотрудников клиента по базовой функциональности продукта, используемого как основу для построения решения. Проводится уточнение и детализация требований к решению и бизнес-процессам Заказчика.

3. Дизайн. Выполняется разработка технического задания, описывающего в терминах предметной области концепцию реализации решения, изменения функциональности и бизнес-процессов, требования к отчетности. После этого, начинается разработка программного дизайна, описывающего в терминах платформы предполагаемые модификации функциональности, интерфейсы с внешними системами, порядок тестирования разработки, порядок приемки работ.

4. Разработка. На этом этапе происходит реализация модификаций и интерфейсов, рабочее тестирование разработчиками, передача результатов разработки Заказчику для тестирования, исправление обнаруженных ошибок, корректировка требований, повторная реализация и тестирование. Проводится комплексное тестирование Заказчиком, исправление ошибок и корректировка требований. Как результат, осуществляется установка результатов разработки в рабочую среду, настройка решения, перенос основных справочников.

5. Развёртывание. Выполняется официальная сдача проекта Заказчику. Затем, решение готовится к запуску, осуществляется контроль готовности, заведение актуальных данных. Организуется и проводится тренинг для пользователей. Осуществляется запуск ежедневной обработки операций в новой системе (решении). Официальное завершение проекта и оценка проекта Заказчиком – являются важнейшими частями проекта.

6. Начальное сопровождение. Осуществляется ежедневная поддержка работы Заказчика с решением. Периодически проводятся обновления решения, связанные с выходом новых версий, изменениями законодательства, развитием технологий. Ведётся также периодическая оценка соответствия решения требованиям Заказчика, наличие потребностей в изменении и развитии решения.

*Стиль управления.* Каждому типу руководителя соответствует определённый набор жизненных взглядов, целей, установок и способов достижения цели. Из существующих теорий лидерства, таких как теория «Х» и «У» МакГрегора, модель Лайкерта, модель Блейка-Моутона, модель Редина, теория Стогдила, модель Бенниса, модель Херсея-Бланшарда, а также модель Хауза-Митчелла, необходимо выбрать одну, на основании которой будет производиться оценка существующего стиля управления в организации, а также корректировка в случае, если по итогам анализа она будет признана неэффективной для достижения стратегической цели. Из существующих теорий лидерства, мы приняли модель Блейка-Моутона. На данный момент, руково-



дство можно охарактеризовать скорее как производственно-командное. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях — лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль над процессом принятия решений является как бы компенсацией для рабочих за осуществлением контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чертами руководителей такого типа являются, постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего. Как, впрочем, и некоторые стороны внутренней жизни коллектива. Таким образом, наиболее подходящим стилем управления для предлагаемой нами стратегии является стиль под названием «Корпоративное управление», который предполагает достижение целей деятельности организации путём усилиями преданных делу работников, объединенных в группу единомышленников, что создает атмосферу уважения и взаимодоверия.

**Оценка эффективности.** На данный момент среди специалистов нет единого мнения относительно методики оценки эффективности внедрения стратегии CRM, поскольку это явление весьма новое, однако в процессе оценки эффективности должны лежать следующие действия:

1. Выявление основных факторов успешности внедрения стратегии для собственников бизнеса.
2. Выбор релевантных метрик и ключевых показателей эффективности действий в рамках реализации стратегии.

3. Создание системы мониторинга и оценки эффективности, где на постоянной основе будут отслеживаться этапы реализации стратегии.

Поставленная стратегическая цель «Энергичное стремление к получению доли – Быстрый рост» является итоговым результатом внедрения клиентской и бизнес-стратегий. Компонентами успеха в достижении этой цели будут целенаправленные усилия компании по увеличению ценности для сотрудников компании, потребителей и собственников бизнеса, а также действия в области снижения издержек.

В качестве инструментов оценки эффективности предлагается использовать следующие инструменты:

1. Метрики – это показатели операционного уровня, которые касаются тех действий в рамках CRM, которые поддаются измерению. Предлагается использовать четыре группы метрик: метрику клиентов, метрики человеческого фактора и процессов, стратегическую метрику и специальные метрики (прил. 11).

2. Правильная и своевременная разработка системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) является актуальным базисом для оценки качества деятельности телекоммуникационной компании. КПЭ служат основой для сбалансированных систем показателей и цифровых панелей управления, которые становятся главными механизмами для управления и представления информации об эффективности деятельности компании в различных областях бизнеса и на различных уровнях организационной структуры, а также доведения этой информации до высшего руководства и персонала компании.

КПЭ, в отличие от метрик, – это показатели стратегического уровня, критические для успеха внедрения концепции CRM, которые должны отслеживаться на уровне руководства.

Критериями для выбора КПЭ будут являться следующие:

1) Ключевые показатели качества должны отражать стратегически значимые бизнес-драйверы компании.

- 2) Ключевые показатели качества должны разрабатываться руководителями
- 3) Ключевые показатели качества должны каскадироваться по всей компании
- 4) КПЭ должны основываться на корпоративных стандартах
- 5) КПЭ должны базироваться на данных с установленными характеристиками качества
- 6) КПЭ должны быть немногочисленными и легко понимаемыми
- 7) КПЭ всегда должны быть значимыми
- 8) КПЭ должны быть контекстно-зависимыми
- 9) КПЭ должны оказывать поддержку работникам компании
- 10) КПЭ должны способствовать согласованной работе на всех уровнях компании

Система КПЭ должна обеспечивать баланс между зачастую разнонаправленными потребностями и ожиданиями большого числа заинтересованных сторон компании.

3. Модель взаимосвязей. Эта модель отражает влияние поведения и мотиваций сотрудников, клиентов и внутренних процессов на эффективность работы компании. Наиболее распространённой разновидностью является модель цепочки «услуги – прибыль». Она представлена на рис. 3.9 [115].



Рис. 3.8. – Модель «услуги-прибыль»

Данная модель представляет зависимость результатов функционирования организации от эффективности организованной работы, лояльности клиентов, а также удовлетворённости и продуктивности сотрудников. Её можно описать следующим образом: созданные комфортные условия для сотрудников приводят к тому, что сотрудники компаний получают удовлетворение от своей работы. Удовлетворённые сотрудники проявляют большую приверженность текущему работодателю и обладают более высокой продуктивностью в выполнении своих функций. Сотрудники, довольные своими рабочими условиями, уверенные в будущем и продуктивно выполняющие свои обязанности создают дополнительную ценность внешнего обслуживания, предоставляя клиентам компании лучший, по сравнению с конкурентами, сервис. Клиенты компании, получившие услуги согласно своим целевым запросам и на высоком уровне обслуживания, становятся более лояльны к компании, осуществляют повторные заказы и рекомендуют компанию кругу своих знакомых. В итоге обеспечивается экономический рост компании и повышение прибыльности.

Таким образом, модель «услуги-прибыль» помогает выстроить взаимосвязи между метриками и ключевыми показателями, опираясь на главную цель определять, в свою очередь, цели нижних уровней.

4. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, ССП) – методология управления предприятиями, в основе которой лежит идея о том, что использование только финансовых метрик не дает полной информации для принятия правильных управленческих решений и мешает созданию долгосрочной стоимости компаний и брендов.

Основной принцип ССП – управлять можно только тем, что можно измерить формализованными метриками (показателями эффективности), которые для каждого вида деятельности и каждого уровня управления имеют плановые (отражающие цели компании) и достигнутые значения. Концепция

позволяет получить интегрированный взгляд на компанию в целом и оперативно доводить стратегические приоритеты до работников, каждый из которых стремится достичь установленных для него значений ПЭ.

Показатели эффективности, которые наиболее важны для достижения стратегических целей компании (КПЭ), применяются для мотивирования менеджеров всех уровней и рядовых сотрудников.

Построение ССП осуществляется так, чтобы задачи и метрики менеджеров более высокого уровня в интегрированном виде отражали задачи и метрики менеджеров более низкого уровня. «Приборная панель» для менеджера каждого уровня включает показатели эффективности, на которые менеджер оказывает влияние, и которые оказывают влияние на него, то есть те, что менеджер оперирует в своей деятельности.

В ССП показатели эффективности связаны друг с другом в четкой иерархической структуре, которая позволяет расставлять приоритеты между различными показателями за счёт изменения весовых коэффициентов. В классическом варианте ССП все показатели эффективности группируются вокруг 4 областей: клиенты, финансы, бизнес-процессы, способность компании к развитию (инновационности). Эта схема представлена на рис. 3.10.

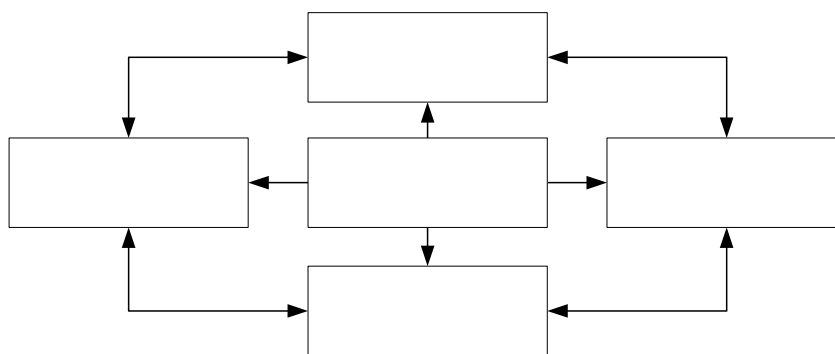


Рис. 3.9. – Карта системы сбалансированных показателей

ССП интерпретирует задачи компании в измеримые показатели эффективности и каскадирует их на все организационные уровни (рис. 3.11).

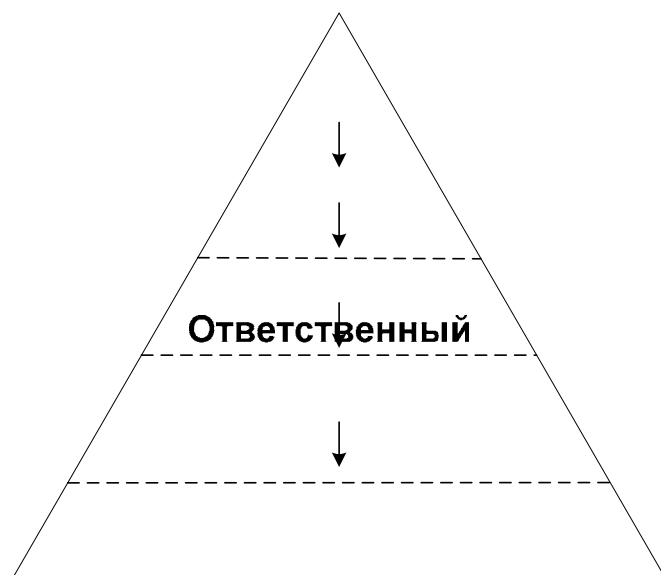


Рис. 3.10. – Уровни показателей

Таким образом, формируется структура наблюдаемости и управляемости компании:

- 1) Система метрик (операционная отчетность), обеспечивающая наблюдаемость операционной и проектной деятельности,
- 2) Показатели эффективности (система метрик с целевыми и фактическим значениями, трендами и анализом план-факт), обеспечивающие управление реализацией стратегии компании,
- 3) КПЭ (показатели эффективности, включенные в планы сотрудников), обеспечивающие мотивацию подразделения компании на достижение персональные цели стратегии.

Эта структура позволяет сделать реализацию стратегии регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа показателей, а также мотивации персонала на их достижение.

Технологически построение ССП включает несколько элементов:

- карту стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями
- карту показателей эффективности, измеряющих эффективность бизнес-процессов, «точку достижения цели» и сроки, в которые должны быть достигнуты целевые показатели

- ключевые проекты, обеспечивающие проведение необходимых изменений

- «приборные панели» руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности.

ССП позволяет сотрудникам сфокусироваться на областях, критичных для реализации стратегии, выбрать из потока данных те, которые оказывают влияние на эффективность организации. При этом сотрудник видит продвижение своей организации к намеченным целям и может быстро реагировать на изменения.

Создание системы управления организациям класса СРМ (corporate performance management) подразумевает решение следующих основных классов задач (рис. 3.12):

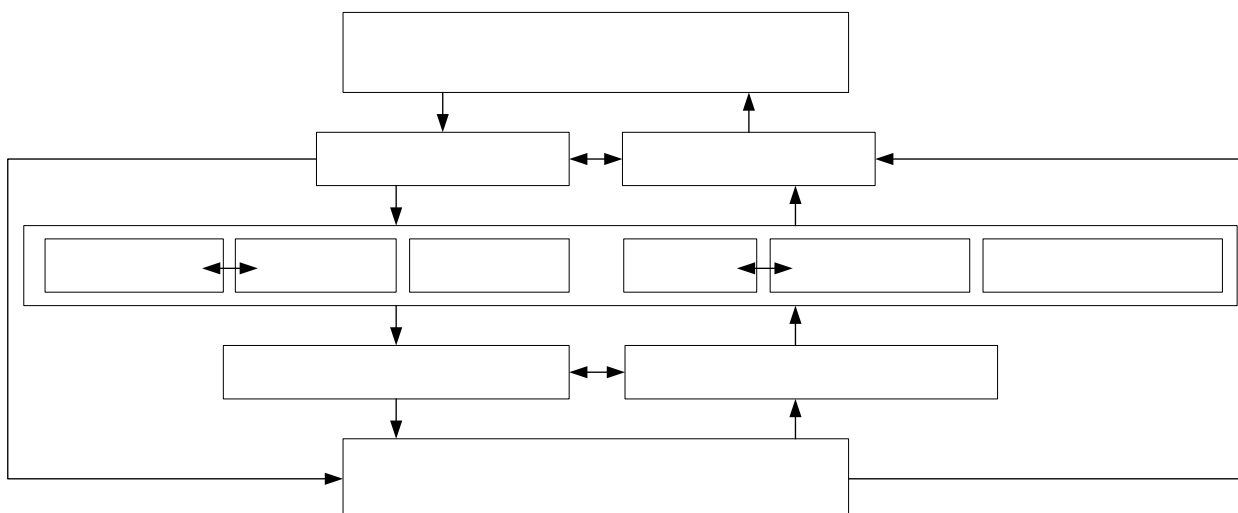


Рис. 3.11. – Схема системы управления организационной результативностью

С точки зрения информационных технологий эти задачи можно разбить на два класса:

- Аналитические задачи на этапе предплановых расчётов и этапе мониторинга исполнения плана
- Задачи поддержки бизнес-процесса планирования и бюджетирования

К аналитическим задачам можно отнести:

- Прогнозирование потребительского спроса
  - Прогнозирование прямых и косвенных издержек
- Формулировка и обсуждение стратегии**

- Анализ операционных и других рисков
- Сценарное моделирование вариантов развития компании
- Разработка вариантов оптимизации бизнес-процессов и издержек
- План-факт анализ финансовых и иных показателей.

К задачам поддержки бизнес-процесса планирования и бюджетирования относятся:

- Разработка регламента бюджетно-планового документооборота, корректировка действующего регламента в части форм документооборота и определения функциональных ролей участников бюджетного процесса
- Управление документооборотом, обеспечивающим согласование плановых и бюджетных форм
- Автоматизация расчётных функций при подготовке вариантов статей планов и бюджетов
- Оформление результатов согласования в виде утверждаемых бюджетов
- Организация доступа к планам и бюджетам заинтересованным лицам в пределах прав доступа

В крупных компаниях задачи этих двух классов совмещаются по времени и организационной структуре: при работе над плановыми формами исполнителям в той или иной мере приходится делать предплановые расчёты, базирующиеся на решении аналитических задач.

Ядром системы управления организацией является комплекс из трех основных блоков (рис. 3.13):

- поддержка бизнес-процессов и аналитических процедур при стратегическом планировании и управлении,
- анализ и управление прямыми и косвенными издержками на основе функционально-стоимостного анализа; осуществление предплановых расчётов на основе функционально-стоимостного планирования,



- поддержка бизнес-процессов и аналитических процедур при финансовом планировании и управлении, в том числе, планирования, бюджетирования, консолидации.

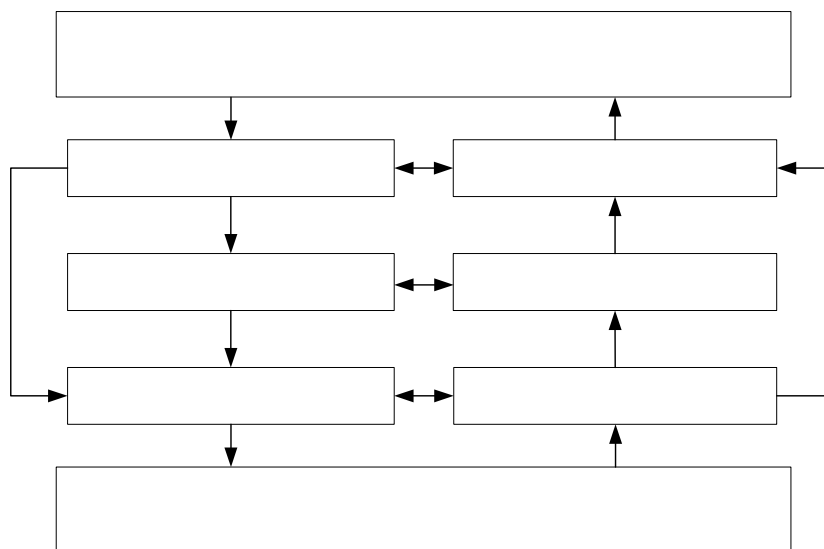


Рис. 3.12. – Схема управления информационными потоками

Таким образом, образуется цикл управления, подразумевающий «движение» информации «сверху-вниз» и «снизу-вверх».

Сверху-вниз: руководство разрабатывает стратегию, которая транслируется в исполняемые понятия (фаза планирования), которые, в свою очередь, необходимо перевести в понятия операционной среды: какие действия необходимо предпринимать, как часто, и т.д. Это делается через процесс бюджетирования. Таким образом, бюджет является операционной реализацией стратегии.

Снизу-вверх: результаты реализации стратегии необходимо оценить, чтобы оценить реальный уровень достижения целей стратегии.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что управление взаимоотношениями занимает важное место в рамках предлагаемой стратегии развития компании «А». Особенности рынка определяют, что для успешного функционирования компании на рынке необходимо использовать особый подход к формированию отношений как с внешними контрагентами, так и внутри компании. В связи с этим, предлагаемая автором модель выступает в качестве ключевого элемента разрабатываемой стратегии. Во-первых, она формирует цель деятельности, которая состоит в том, чтобы добиться компа-

Средства разработки стратегий

Функционально-стоимостное планирование

Планирование и бюджетирование

Исполнение

нией высшей степени клиентоориентированности в своей деятельности. Во-вторых, определяет подход к стратегической и операционной деятельности, который заключается в установлении, развитии и поддержании взаимовыгодных отношений, направленных на создание дополнительной ценности для всех сторон, участвующих во взаимоотношениях. В-третьих, разработанная модель предлагает концептуальные направления для разработки алгоритма дальнейших действий.

### ***3.3. Инструментальная поддержка реализации стратегии, ориентированной на взаимоотношения***

После определения основных стратегических опций развития компании и формирования алгоритма внедрения стратегии, ориентированной на взаимоотношения, необходимо разработать перечень мероприятий, способных дополнить предлагаемые направления мерами по усилению синергетического эффекта при реализации стратегии. Основой для комплекса мероприятий станут результаты SWOT-анализа, проведённого нами в п. 2.2, а также результаты аудита и интервью с ключевыми сотрудниками компании «А». SWOT-анализ представляет собой набор сценариев, которые помогут компании реализовать свой внутренний потенциал, используя внешние возможности и нивелируя внешние угрозы.

Совокупность таких экономических факторов, как потенциал регионального рынка в 420 млн долл., ежегодные темпы роста в 20% и лидирующее положение компании на рынке дают основания полагать, что исследуемая нами компания «А» и дальше будет успешно функционировать. Вместе с тем, имеются возможности, которыми можно воспользоваться для укрепления конкурентной позиции и увеличения прибыльности бизнеса.

Компания «А» обладает большим количеством лицензий для выполнения широкого спектра работ в сфере профессиональной радиосвязи, сложным диагностическим оборудованием, качественным инвентарём для монтажа и пусконаладочных работы, собственным парком автотранспортных средств и высококвалифицированными техническими специалистами. Эти факторы помогут компании «А» реализовать предложенную стратегию кон-

центрированного роста. Учитывая сложившуюся за годы работы на рынке положительную репутацию компании и надежные связи с контрагентами, компании следует укреплять свою позицию на рынке. Помимо предложенных в п. 3.1 стратегических направлений, можно предложить следующие меры.

Основным и наиболее эффективным инструментом реализации намеченных стратегических целей компании является концепция CRM. В частности, для достижения рыночных и финансовых целей компании «А» CRM обеспечит:

- Возможность выделять и концентрировать усилия на наиболее выгодных направлениях развития.
- Знание потребностей клиентов для наибольшего их удовлетворения.
- Повышение отдачи от каждого клиента (выручки, прибыльности).
- Повышение отдачи от каждой коммуникации с клиентом на всех этапах взаимодействия (привлечение, обслуживание, повторные продажи).
- Минимизацию упущенных возможностей совершения сделки.
- Снижение затрат на привлечение и обслуживание за счёт эффективного управления коммуникациями с клиентами, задачами, заявками и процессами.
- Минимизацию рисков по инвестированию не выгодных проектов.

В плане повышения уровня удовлетворенности клиентов и количества совершаемых сделок CRM позволит:

- Осуществление коммуникаций с клиентом на высоком качественном уровне.
- Выполнение договоренностей и обязательств, данных клиенту в оговоренные сроки.
- Индивидуальный подход к клиенту в вопросах обслуживания и ценообразования.
- Эмоциональную лояльность клиентов.

– Возможность влиять на совершение клиентом повторной сделки за счёт обеспечения ответственных подразделений необходимой информацией о клиенте.

В результате совместной работы с экспертами, были сформулированы определение и видение CRM. Было принято, что в компании «А» под CRM понимается подход к управлению, который помещает клиента в центр бизнес-процессов и методов работы компании и направлен на построение таких внутренних и внешних отношений, которые увеличивают прибыль компании.

Видение CRM было определено следующим образом:

1. Компания «А» хочет установить с клиентами выгодные долгосрочные отношения (создание выгодных отношений с клиентом для компании «А» и создание дополнительной ценности для клиента компании «А»), предлагая им новейшие продукты/решения высокого качества и обеспечивая обслуживание клиентов с учётом потребностей и ценности каждого клиента.

2. Компания «А» создаёт клиентоориентированную культуру работы с кросс-функциональным взаимодействием сотрудников, которых мотивирует и наделяет достаточными полномочиями.

3. Деятельность сотрудников основывается на систематическом использовании операционных процессов, которые поддерживаются комплексом необходимой информации и аналитики.

4. Решения принимаются в рамках процессов, исходя из создания дополнительной ценности для компании, и только на базе информации, позволяющей дать количественную оценку принимаемым в расчёт факторам (ценность клиента, риск неоплаты, эффективность коммуникаций, и др.).

Цели CRM определяются как:

1. Увеличение объема клиентской базы
2. Увеличение эффективности проектов (прибыльность)
3. Увеличение отдачи от одного клиента (объем и количество проектов)
4. Увеличение числа повторных сделок

## 5. Увеличение уровня удовлетворенности клиентов

Для реализации данных целей должны быть решены следующие задачи. В области операционного CRM:

1. Управление контактами с клиентами (Contact Management).
2. Управление информацией о клиентах (Customer Information Management), в том числе: выявление дополнительных потребностей, выявление претензий и пожеланий клиентов.
3. Управление процессами (Workflow management) привлечения, обслуживания, повторных продаж, удержания, кредитного контроля, задачами и заявками, дифференцирование обслуживания.

В сфере аналитического CRM:

1. Анализ (внутренней и внешней информации) и сегментация клиентов, в том числе:
  - 1) Выявление клиентов, склонных к совершению повторных сделок.
  - 2) Выявление клиентов, склонных к неоплате услуг.
2. Планирование, проведение и анализ сегментированных кампаний.
3. Оценка ценности клиентов.
4. Оценка стоимости и эффективности коммуникаций.

Для решения представленных задач в рамках операционного CRM мы предлагаем использовать CRM-инструментарий, представленный в табл. 3.2.

Таблица 3.2 – Предлагаемые инструменты операционного CRM

	<b>Инструменты CRM</b>
Управление контактами	Система учета коммуникаций и информации о клиенте
	Система контроля за осуществлением коммуникаций
	Система оценки эффективности коммуникаций
	Контактная политика
Управление процессами	Система назначения и контроля выполнения задач и заявок
	Система показателей KPI
Управление информацией	Система сбора информации о клиентах из внешних источников
	Система статистики и аналитики по клиентам
	База знаний о клиентах
	Модели сегментация клиентов (в том числе предсказательные модели)
	Модель оценки уровня лояльности
	Модель оценки ценности клиента
	Система сбора и обработки претензий и предложений
Модель оценки кредитных рисков	

Детальное описание этих инструментов представлено в прил. 12.

**Принципы проведения активностей (кампаний).** Для повышения эффективности регулярных коммуникаций с клиентами необходимо внедрение четкой итерационной процедуры проведения коммуникаций, начиная от планирования коммуникаций и заканчивая анализом их эффективности. Процесс реализации кампании состоит из четырёх этапов: подготовки, проведения, учёта и анализа.

В подготовке активности необходимо следовать следующим принципам:

- Определение целей кампании.
- Описание кампании.
- Расчёт бизнес-кейса кампании.
- Разработка плана проведения кампании.
- Оповещение подразделений.
- Обучение сотрудников.
- Тестирование кампаний.

При проведении кампании нужно реализовывать:

- Контроль проведения кампании.
- Мониторинг выполнения показателей.
- Мониторинг удовлетворенности клиентов.

Во время учёта следует осуществлять:

- Учет выполнения задач в рамках кампании.
- Учет коммуникаций с клиентами во время проведения кампании (исходящих и входящих коммуникаций).

- Учет возникающих претензий и предложений.
- Фиксация и накопление информации о клиентах, полученной в ходе коммуникаций.

И, наконец, в результате анализа должны присутствовать:

- Анализ эффективности кампании (бизнес-кейс)

- Анализ эффективности проведения кампании (организация и процессы).
- Предоставление обратной связи (выводов и рекомендаций) сотрудникам или подразделениям – заказчикам.
- Формирование базы знаний по итогам проведенных кампаний.

Основными видами кампаний, которые следует проводить компании «А» являются кампании по привлечению клиентов и кампании по развитию отношений с клиентами. Краткие характеристики представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3 – Виды рекомендуемых кампаний

<b>Вид кампании</b>	<b>Цели коммуникаций</b>	<b>Повод для коммуникации</b>	<b>Краткое описание кампании</b>
<b>Кампании по привлечению клиентов</b>  Основные способы коммуникаций: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Телемаркетинг</li> <li>• E-mail</li> <li>• Почтовые рассылки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Актуализация базы</li> <li>• Определение возможных потребностей</li> <li>• Налаживание первого контакта и назначение встречи с менеджером по продажам.</li> <li>• Формирование паспорта клиента</li> </ul>	Как такового повода для коммуникации нет. Коммуникация осуществляется исходя из целей этапа	Необходимо повышение объема выручки и завоевание определенных сегментов рынка. Цели достигаются проведением кампаний по прямому маркетингу. В рамках данных кампаний необходимо решить ряд задач, указанных в алгоритме проведения кампаний (рис. 3.14).
<b>Кампании по поддержанию взаимоотношений с клиентами</b>  Основной способ коммуникаций: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Личные коммуникации</li> <li>• Телемаркетинг</li> <li>• E-mail</li> <li>• Почтовые рассылки</li> </ul>	Установление прочных взаимоотношений с потенциальными и существующими клиентами	Выставки Семинары Выступления Мастер-классы Пресс-туры Соглашения Благотворительность Ивенты	Для установления прочных взаимоотношений с существующими и потенциальными клиентами необходимо проведение различных мероприятий, выставок, семинаров и т.п. Для этого необходимо решить ряд задач (рис. 3.14)

Вместе с тем, кампании должны проводиться по заранее определённом алгоритму. Это позволит добиться эффективности проводимых мероприятий. Базовый алгоритм, который может быть использован, представлен на рис. 3.14.



Рис. 3.13. – Алгоритм проведения кампаний.

Для полноценной поддержки работы менеджеров, занятых в клиентских отношениях в табл. 3.4 определён комплекс информации, который необходима как для принятия решений, так и для управления сотрудниками.

Таблица 3.4 – Перечень аналитической информации, необходимой для принятия решений в рамках CRM

	Информация	Описание
1	История взаимодействия	Коммуникации с клиентами на различных этапах взаимодействия: – Характер коммуникаций – Результат коммуникаций – Последующие коммуникации
2	Внешняя информация о клиентах	• Базы потенциальных клиентов. • Информация о возможных потребностях клиента. • Информация о возможных кредитных рисках. • Информация необходимая для успешной реализации проекта (информация которая может подсказать возможные изменения в конфигурации проекта). • Информация для улучшения качества коммуникаций.
3	Статистика/аналитика/отчетность	<b>Жизненный цикл клиента:</b> • Количество компаний на входе. • Количество компаний, у которых удалось выявить потребность. • Количество компаний, которым предоставлено коммерческое предложение. • Количество компаний, с которыми совершены сделки. • Количество компаний по стадиям реализации проекта. • Количество компаний, у которых удалось выявить дополнительную потребность. • Количество компаний, которым удалось предоставить коммерческое предложение после реализации проекта. • Количество компаний, с которыми заключены повторные сделки.



	Информация	Описание
		<b>Сегментация, аналитика, отчетность:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• По отраслям</li> <li>• По территории</li> <li>• По решениям</li> <li>• По размерам компании</li> <li>• По истории взаимодействия</li> <li>• По эффективности коммуникации</li> <li>• По лояльности ЛПР</li> <li>• По перспективности клиента</li> <li>• По потребностям</li> <li>• По претензиям</li> <li>• По кредитным рискам</li> <li>• По выручке</li> <li>• По затратам (коммуникации, реализация проекта)</li> <li>• По прибыли</li> <li>• По ценности</li> <li>• По дебиторской задолженности</li> </ul>
4	База знаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Итоги проведенных кампаний (бизнес-кейсы для планирования и прогнозирования дальнейших кампаний)</li> <li>• Накопление информации об итогах реализованных проектов (бизнес-кейсы)</li> <li>• Информация полученная о клиентах (исследования рынка, отраслевые особенности, статьи, информация об наиболее важных событиях в индустрии)</li> <li>• Статистика и аналитика по клиентам.</li> </ul>
5	Претензии	Информация о претензиях клиентов к компании «А»
6	Выявленные потребности	Информация о потребностях клиентов компании «А»
7	Кредитные риски	Информация о кредитных рисках
8	Задачи и заявки	Информация о задачах и заявках выполняемых сотрудниками

**Изменения в корпоративной культуре.** Корпоративная культура – свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящих выражение в социальных нормах и ценностях, разделяемых большинством работников. При формировании корпоративной культуры необходимо придерживаться ряда основополагающих принципов, изложенных в табл. 3.5.

Таблица 3.5 – Основные направления изменения корпоративной культуры

Компоненты культуры организации	Описание	Принципы	Влияние на клиентские процессы
Культура организации	Культура коммуникаций внутри коллектива на различных уровнях (верхний/средний/нижний)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Положительный настрой во время общения</li> <li>• Конструктивный настрой во всех ситуациях</li> <li>• Чувство юмора</li> <li>• Способность четко формулировать и аргументировать свои мысли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Более эффективное выполнение задач на всех этапах взаимодействия с клиентами</li> <li>• За счёт снижения количества негативных проявлений во время внутренних коммуникаций – более эффективное управление контактами, процессами и информацией.</li> <li>• «Здоровая», атмосфера внутри коллектива способствует более качественному осуществлению коммуникаций и обслуживанию</li> </ul>
	Принципы командной работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Командный дух</li> <li>• Лояльность к компании</li> </ul>	
Культура сотрудников	Личное развитие сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение самостоятельно находить решение поставленных задач</li> <li>• Самообучаемость</li> <li>• Восприятие конструктивной критики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Более эффективное выполнение задач на всех этапах взаимодействия с клиентами.</li> <li>• За счёт самостоятельной работы специалистов сокращение общего времени на выполнение задач.</li> </ul>
	Проявления инициативы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проявление инициатив и воплощение их в жизни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• За счёт проявления инициатив и предложения новых решений - выстраивание эффективных процессов, оптимизация процессов</li> </ul>
	Принципы отношения к работе (ориентация на успешный результат)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организованность</li> <li>• Умение определять приоритеты</li> <li>• Умение держать слово</li> <li>• Ориентация на получение результата</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• За счёт повышения уровня самоорганизации и ориентации на результат – общее повышение качества работы сотрудников</li> </ul>
Культура по отношению к клиенту	Ориентация на клиента	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Положительный и конструктивный настрой при общении</li> <li>• Поддержка положительного имиджа компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• За счёт положительного настроения во время общения - повышение качества коммуникаций</li> <li>• За счёт выполнения обязательств и управления ожиданиями - повышение качества обслуживания</li> <li>• Повышение уровня лояльности клиентов</li> </ul>
	Принципы отношения к обязательствам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выполнение обязательств перед клиентами в оговоренные сроки</li> <li>• Управление ожиданиями клиентов</li> </ul>	

Из представленных рекомендаций видно, что элементы клиентоориентированной стратегии гармонично дополняют две других стратегии. Таким образом, можно говорить о том, что нами была предложена комплексная, многофакторная и полиаспектная стратегия развития предприятия на рынке проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи. Обобщим предложенные рекомендации.

Разработанную нами стратегию можно охарактеризовать как клиентоориентированную стратегию концентрированного роста с элементами централизованной диверсификации. Данная стратегия состоит из трёх ключевых элементов, органично дополняющих друг друга: стратегии концентрированного роста, составляющую основу стратегии, стратегии, ориентированной на взаимоотношения, и стратегии централизованной диверсификации.

Логику и алгоритм внедрения данной стратегии можно представить следующим образом.

1. Концептуальной основой стратегии развития компании на рынке, философией её поведения должна стать стратегия управления взаимоотношениями с клиентом. Главной целью является установление, развитие и поддержание взаимовыгодных отношений, осуществляемых посредством комплекса интегрированных коммуникаций и направленных на создание дополнительной ценности для всех сторон, участвующих во взаимоотношениях.

Методом реализации этой цели является внедрение комплекса мероприятий, прежде всего, направленных на формирование среди сотрудников исследуемой компании «А» нового подхода к отношениям с клиентами. Было предложено использовать следующие инструменты:

- анализ внутренней и внешней информации и сегментация клиентов,
- планирование, проведение и анализ сегментированных кампаний,
- оценка ценности клиентов,
- оценка стоимости и эффективности коммуникаций,
- управление контактами с клиентами,
- управление информацией о клиентах,

- управление процессами привлечения, обслуживания, повторных продаж, удержания, кредитного контроля, задачами и заявками, дифференцирование обслуживания.

2. Стрежневым элементом предлагаемой нами комплексной стратегии является стратегия концентрированного роста типа усиления позиции на рынке. Из предложенных методикой конкурентного анализа ADL/LC стратегических уточнений, мы выбрали четыре направления развития: наращивание производственных мощностей, совершенствование методов и направлений повышения эффективности текущей деятельности, а также развитие новых продуктов на новых и старых рынках.

В направлении наращивания средств производства мы предлагаем наращивать мощность кадрового потенциала, обладать высокотехнологичным оборудованием для диагностики и ремонта аппаратуры, обеспечить ремонтные бригады надлежащим количеством транспортных средств и инструментами, а также создать торговый центр, совмещающий в себе функции офиса, выставочного зала, склада и современного сервис-центра.

Для совершенствования методов и направлений повышения эффективности текущей деятельности мы рекомендуем внедрить ERP-систему. Это позволит решить ряд задач: получения ключевой информации о состоянии бизнеса в режиме реального времени, позволит снизить затраты, путём оптимизации работы подразделения и избавления от рутинных операций, обеспечит повышение производительности труда, и в целом повысит прибыльность и инвестиционную привлекательность компании «А».

Развитие новых продуктов должно происходить, на наш взгляд, на рынках охранных систем, телеметрии и логистики. Это рынки, которым компания «А» уделила ещё недостаточно внимания, хотя именно они являются наиболее перспективными клиентами рынка проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи. На старых рынках мы предлагаем включиться в проект по развитию цифрового стандарта транкинговой связи TETRA, активно набирающего обороты в крупных корпорациях

и ведомствах по всей России. Высокая покупательная способность компаний, внедряющих на своих предприятиях этот цифровой стандарт радиосвязи, и государственная поддержка данного стандарта должны обеспечить отличную перспективу развития направления.

3. Завершающей частью разработанной нами стратегии являются элементы стратегии централизованной диверсификации. Это означает, что стоит направить дополнительные усилия на поиск и использование дополнительных возможностей производства новых продуктов или оказания услуг, которые заключены в существующем бизнесе. Мы предлагаем предоставлять весь спектр услуг и направлений бизнеса, которые имеют отношение к профессиональной радиосвязи: корпоративную и ведомственную оперативную подвижную связь, телеметрию, построение радиорелейных линий, навигационно-диспетчерские комплексы управления транспортом, подземную радиосвязь, крановую радиосвязь.

По нашему мнению, реализация компанией «А» данной стратегии позволит решить главную стратегическую задачу, обозначенную руководством – изменение конкурентного положения компании на рынке с «сильного» на «ведущее», что, в свою очередь, способствует реализации большого количества планов и идей руководства компании в области качественного развития рынка в целом и своей позиции на нём в частности.

## **Заключение**

Обобщая изложенное, можно сделать следующие основные выводы по результатам проведенного исследования.

1. Во второй трети XX в. произошли значительные изменения в восприятии маркетинга – он превратился из функциональной области в концепцию стратегического управления, одновременно побудив появление большого числа вариаций. Мы придерживаемся мнения, что на данный момент одной из наиболее актуальных и востребованных для стратегического управления является концепция маркетинга взаимоотношений, представляющая собой интегрированные усилия по выявлению, поддержанию и построению сети с индивидуальными потребителями, а также по укреплению этой сети для взаимной выгоды сторон, осуществляемые посредством интерактивных, индивидуализированных и выгодных контактов на протяжении длительного периода времени.

2. Изучение особенностей отношений между компанией и контрагентами в рамках новой парадигмы маркетинга возникло на стыке шести направлений исследований в области маркетинга и менеджмента. Различные направления исследований сформировали и разные научные школы. Всесторонние исследовательские подходы позволили рассмотреть маркетинг взаимоотношений с нескольких сторон, однако точки зрения учёных по принципиальным вопросам порой не совпадали. Самое принципиальное противоречие заключается в том, что единого определения маркетинга взаимоотношений так и не принято, а количество его определений увеличивается. Мы согласны со значительным числом специалистов в том, что текущая стадия развития маркетинга взаимоотношений не позволяет дать определение и необходимо продолжить исследования для уточнения большинства понятий, используемых в рамках данной научной парадигмы.

3. С каждым годом всё большее значение приобретает факт наличия формализованной стратегии развития у компании. Однако первостепенное влияние на результативность деятельности оказывает философия, которой

придерживается компания при взаимодействии с многочисленными заинтересованными группами контрагентов. Мы считаем, что для исследуемой нами компании, оперирующей на пермском региональном рынке профессиональной радиосвязи в его текущей стадии развития, оптимальной будет философия, основной фокус которой направлен на взаимоотношения с контрагентами. Данная философия закладывает основы бизнес-подхода, согласно которому важнейшей ценностью компании становятся взаимоотношения, как внешние, так и внутренние. Эти отношения предполагают получения выгоды обеими сторонами и рассчитаны на долгосрочную перспективу. При этом, чем большей степени таких понятий как доверие, приверженность, честность, уважение, лояльность, пунктуальность будут соответствовать взаимоотношения, тем выгодней и плодотворней будет сотрудничество.

4. В результате обзора существующих подходов к разработке стратегии был получен алгоритм, который, по нашему мнению, учитывает отраслевые особенности рынка проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи. Этот алгоритм включает в себя проведение отраслевого (модель пяти сил М. Портера) и конкурентного анализа (модель ADL/LC), оценку рыночного потенциала, изучение особенностей потребительского поведения и выбор стратегических опций развития компании (эталонные стратегии, модель приоритетных стратегий поведения продавцов в зависимости от силы конкуренции на рынках продавцов и покупателей и модель политики отношений с потребителями).

5. Несмотря на то, что в настоящее время методические основы формирования стратегии компании разработаны учёными на весьма глубоком уровне, по нашему мнению, некоторые аспекты, такие как определение рыночного потенциала, на исследуемом нами рынке профессиональной радиосвязи не имели достаточной проработки. Поэтому, по итогам анализа существующих подходов, нами была разработана методика оценки рыночного потенциала, которая учитывает особенности потребительского поведения, разнообразие и сложность продукции, уникальность схем её использования,

взаимозависимость покупателя и продавца, сложность процесса покупки, а также особенности создания инфраструктуры для функционирования технологических систем.

6. В результате изучения основных подходов к формированию стратегии, помимо анализа традиционных уровней стратегии, процесса её разработки, общепринятых вариантов реализации был рассмотрен подход к концептуальному выбору такого стратегического направления развития компании, как CRM, являющийся, на наш взгляд, ключевым для успешного воплощения стратегии, ориентированной на взаимоотношения, для анализируемого нами рынка проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи. Мы считаем, что важнейшими условиями успешного внедрения данного подхода в организации являются донесение до всех сотрудников компании выгоды от внедрения CRM, обеспечение надлежащего финансирования и поддержки проекта со стороны руководства, создание оптимальной ИТ-инфраструктуры, формирование надлежащего количества и качества данных, эффективное управление организационными изменениями.

7. Российский рынок профессиональной радиосвязи является одним из самых перспективных и потенциально ёмких из всей отрасли связи и телекоммуникаций. Эксперты ожидают, что в ближайшие пять лет произойдет увеличение платежеспособности клиентов, а принятие среднесрочных инвестиционных программ будет способствовать росту заказов. Большие надежды связываются с компаниями добывающих отраслей, которые будут расширять добычу и переработку природных ресурсов, а, значит, разворачивать новые сети связи, в том числе цифровые. Главным выводом по результатам анализа тенденций и перспектив развития российского рынка радиосвязи, в ходе которых анализировались значимые события, произошедшие в законодательной сфере, технологиях, конкурентной среде, стала оценка ёмкости различных сегментов российского рынка радиосвязи. По прогнозам Минкомсвязи, к 2010 г. ёмкость рынка ведомственных и корпоративных сетей соста-



вит 16,5 млрд долл., превысив ёмкость рынка мобильной связи более, чем в два раза. Этот прогноз ещё раз подтвердил актуальность нашего исследования и перспективность рынка профессиональной радиосвязи.

8. В результате анализа пермского рынка профессиональной радиосвязи, проводившегося на основе мнений экспертов, было сформулировано определение пермского рынка профессиональной радиосвязи, дана характеристика рынка в разрезе конкурентной ситуации, стадии жизненного цикла, основных участников рынка – компаний-операторов и потребителей профессиональной радиосвязи, выявлены факторы влияния на рынок, структура спроса и предложения, соотношение различных стандартов на рынке, охарактеризованы проблемы рынка в целом и сегментов в частности, дана оценка развития рынка в ожидании потребителей. Кроме того, были проанализированы особенности потребительского поведения компаний, пользующихся радиосвязью, а именно: основные потребители услуг, особенности использования радиооборудования на предприятии, преимущества и недостатки радиосвязи, потребность в услугах сторонних организаций, предпочтения в виде связи и оборудовании, процесс принятия решения о покупке оборудования или пользования услугами радиосвязи, состояние парка и потребность в замене оборудования.

9. Пермский региональный рынок сформирован и находится в стадии роста. Конкуренция недостаточно сильная, поскольку, во-первых, продукты и услуги технологически сложные, а, во-вторых, весьма высоки барьеры входа на рынок. Основными факторами влияния на рынок являются: регулирование и контроль данного рынка государственными органами, зависимость от зарубежных производителей оборудования, сравнительно узкий круг потребителей, технологические ограничения развития рынка, вызванные дефицитом свободных частот. Основным стандартом на рынке является аналоговый и текущая структура рынка в ближайшее время вряд ли претерпит серьёзные изменения. Главными проблемами рынка являются: сложность в привлечении инвестиций для развития, что ведёт к невозможности создания хо-

рошей сервисной инфраструктуры, надлежащее функционирование которой, в свою очередь, не представляется без квалифицированных кадров, для выращивания которых необходимо стимулировать их профильное и дополнительное образование.

10. Пермский региональный рынок профессиональной радиосвязи остаётся привлекательным для исследуемой нами компании «А», поскольку его рыночный потенциал и норма прибыли позволяет чувствовать себя уверенно и планировать дальнейшее развитие бизнеса. Угроза появления новых игроков невелика из-за высоких барьеров вхождения на рынок, издержек переключения и ограниченного доступа к каналам сбыта. Стабильность спроса обеспечивается отсутствием полноценных продуктов-субститутов, диверсификацией поставок, высоким уровнем прибыли заказчиков и присутствием предоставляемых услуг в конечном продукте потребителей. Ведущее положение среди конкурентов на рынке обеспечивается за счёт низкой концентрации компаний в отрасли, дифференциации услуг и наличия большого опыта в выполнении технологически сложных проектов. Поэтому в данный момент, по нашему мнению, основная задача руководства фирмы – рационально распорядиться имеющимся потенциалом рынка и компании для укрепления своего рыночного положения, что требует разработку формализованной рыночной стратегии развития компании.

11. Пермский региональный рынок профессиональной радиосвязи обладает следующими особенностями. Основными потребителями являются предприятия энергетического сектора на стадиях добычи, транспортировки, переработки и распределения природных ресурсов и производства электроэнергии, транспорта и грузоперевозок, службы обеспечения общественной безопасности и здравоохранения, строительные организации и предприятия жилищно-коммунальной сферы. Профессиональная радиосвязь используется преимущественно для оперативной передачи голоса и данных на расстоянии. Основными преимуществами радиосвязи являются: оперативность, диспетчеризация, зона действия базовой станции, отсутствие перегрузок сети, авто-

номность, отсутствие необходимости платить за каждое соединение, возможность самостоятельно проектировать и развивать сеть, износостойкость оборудования, помехозащищенность. Недостатками – дороговизна и проблемы с получением частот. В ближайшее время значительное число крупных компаний передадут большинство функций, не связанных с непосредственной деятельностью компаний, в том числе и радиосвязь, на аутсорсинг. Кроме того, будут востребованы услуги по оформлению разрешительной документации, предоставления оборудования в лизинг или кредит, а также аренда оборудования. Решение о приобретении оборудования принимается на основе проведения тендера, на основе личных предпочтений и на основе централизованных закупок. Инвестиции в инфраструктуру осуществляются по следующим причинам: амортизация, моральный и физический износ, увеличение парка радиооборудования и внедрение новой технологии.

12. Результаты анализа с помощью моделей ADL/LC, модели политики отношений с потребителями, а также модели приоритетных стратегий поведения продавцов в зависимости от силы конкуренции на рынках продавцов и покупателей стали основой для разработки стратегии развития компании. В результате конкурентного анализа с помощью модели жизненного цикла ADL/LC, мы выяснили, что исследуемая нами компания занимает положение на матрице, соответствующее «Сильное/рост». Это значит, что компания должна выбрать одну из двух стратегий – «Попытка улучшить положение – Достичь лидерства в ценообразовании», либо «Энергичное стремление к получению доли – Быстрый рост». Нами было предложено остановиться на стратегии стремления к получению доли из-за характера конкуренции на рынке. Проанализировав рейтинг надёжности компаний и удельный вес в общей структуре продаж согласно матрице МК-2, мы рекомендуем использовать стратегию управления взаимоотношениями с клиентом (CRM). Используя модель анализа Р. Фатхутдинова, удалось установить, что компания занимает положение на рынке продавцов и покупателей на пересечении значений «олигопсония» и «монополистическая конкуренция». Стратегия, которой

следует придерживаться компании, попавшей в эту позицию – «Комплексная дифференциация и интеграция».

13. В результате применения разработанной методики была получена оценка потенциала регионального рынка профессиональной радиосвязи, которая позволила получить оценку как в количественном, так и в стоимостном выражении. Принимая во внимание все условия методики, потенциал рынка профессиональной радиосвязи Пермского края составил порядка 425 млн долл. Если учесть, что в 2006 г. ёмкость рынка составила около 20 млн долл., то становится очевидно, что рынок ещё не насыщен, а, значит, по нашему мнению, сценарий развития этой отрасли оптимистичный.

14. В ходе проведения совместной работы с руководством и ведущими специалистами компании, был разработан весь комплекс стратегического управления компанией. В результате были определены миссия, видение и основные цели компании до 2013 г. Кроме того, была создана модель внедрения в организации стратегии, ориентированной на отношения, разработаны необходимые CRM-инструменты, описаны принципы проведения активностей, представлено описание требуемой аналитической поддержки и определены требуемые изменения в корпоративной культуре. Для достижения поставленных целей, касающихся таких аспектов как рыночное положение, финансовые результаты и взаимоотношения с клиентами, были определены основные стратегические направления развития компании. Во-первых, наращивание производственных мощностей. Основной фокус развития в рамках данного направления будет сосредоточен на инвестициях в квалифицированный персонал, оборудование для диагностики и ремонта аппаратуры, транспортные средства и инвентарь ремонтных бригад, офисные и торговые помещения. Во-вторых, совершенствование методов и направлений повышения эффективности текущей деятельности. Одним из главных инструментов повышения эффективности работы большого спектра подразделений будет внедрение корпоративной информационной системы (ERP-системы). Оно обеспечит получение ключевой информации о состоянии бизнеса в любое

время, повышение прибыльности бизнеса, снижение затрат, повышение производительности труда за счёт избавления от рутинных операций. В-третьих, предложение новых продуктов на новых рынках. Основными рынками, на которые стоит обратить внимание будут рынки охранных систем, телеметрии и логистики. И, наконец, включить в свою стратегию элементы стратегии централизованной диверсификации, то есть поиска и использования дополнительных возможностей производства новых продуктов или оказания услуг, которые заключены в существующем бизнесе. Ими должны стать мониторинг удалённых объектов физических и юридических лиц, а также решения в области навигационно-диспетчерских комплексов управления транспортом.

15. В результате сопоставления трёх возможных вариантов, мы пришли к выводу, что эти стратегии можно объединить в одну – клиентоориентированную стратегию концентрированного роста с элементами централизованной диверсификации. Концептуальной основой стратегии развития компании на рынке, философией её поведения должна стать стратегия управления взаимоотношениями с клиентом. Главной целью является установление между компанией «А» и клиентом взаимовыгодных отношений, направленных на создание дополнительной ценности для всех сторон, участвующих во взаимоотношениях. Ключевым элементом стратегии будет стратегия концентрированного роста типа усиления позиции на рынке. Из предложенных методик конкурентного анализа ADL/LC стратегических уточнений, мы выбрали четыре направления развития: наращивание производственных мощностей, совершенствование методов и направлений повышения эффективности текущей деятельности, а также развитие новых продуктов на новых и старых рынках. Третьей частью разработанной нами стратегии являются элементы стратегии централизованной диверсификации. Это означает, что стоит направить дополнительные усилия на поиск и использование дополнительных возможностей производства новых продуктов или оказания услуг, которые заключены в существующем бизнесе. Мы предлагаем оказывать весь спектр услуг, которые имеют отношение к профессиональной радиосвя-

зи: корпоративную и ведомственную оперативную подвижную связь, телеметрию, построение радиорелейных линий, навигационно-диспетчерские комплексы управления транспортом, подземную радиосвязь, крановую радиосвязь.

## Список использованной литературы

1. Концепция развития рынка телекоммуникационных услуг Российской Федерации до 2010 года.
2. Агафонов В. А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ. – М.: Наука, 1990.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Издательство «Питер», 1999.
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
5. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование. – М.: Инфра-М.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1999.
7. Диксон П. Управление маркетингом. – М., Бином, 1998.
8. Дюков И. И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. – СПб.: Питер, 2008.
9. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. – М.: ИНФРА-М, 2000.
10. Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
11. Кнышова Е. Н. Маркетинг: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2002. – 282 с.
12. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1998. – 896 с.
13. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. Второе Европейское издание. – К., М., СПб.: Вильямс, 1998.
14. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская Деловая Литература, 1998.
15. Куц С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках: монография. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006.

16. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. — М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.
17. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Санкт-Петербург, Наука, 1996.
18. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
19. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2001.
20. Пепперс, Д. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов в деньги / Дон Пепперс, Марта Роджерс. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
21. Пересунько В.Н., Куцына С.Б. Анализ и прогнозирование рыночной конъюнктуры химической продукции. — СПб, СПбГИЭА, 1997. — 88 с.
22. Петров П.В., Соломатин А.Н. Прогнозирование ёмкости рынка. Лекции. — СПб., ТЭИ, 1997. — 30 с.
23. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
24. Портер М. Конкуренция. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.
25. Руководство по CRM: Путь к совершенствованию менеджмента клиентов / Эдриан Пейн; пер. с англ. С. В. Кривошеин. — Минск: Гревцов Паблишер, 2007.
26. Рэпп С., Коллинз Т. Л. Новый максимаркетинг. — Челябинск, Урал LTD, 1997.
27. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Р. А. Фатхутдинов. — СПб.: Питер, 2003.
28. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во «Экмос», 1998.



29. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
30. Управление организацией: Учебник // Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
31. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2005.
32. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.
33. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка: Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 560 с.
34. Черкашин П.А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). – М.: Интернет-Университет Информационных Технологий; БИНОМ. Лаборатория знаний, 2007.
35. Шкардун В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика. – М.: Дело, 2007.
36. Большова Г. Транкинг – новая волна. [Электронный ресурс] / PC Week Online – Электрон. ст. – Режим доступа к ст.: <http://www.pcweek.ru/Year2002/N42/CP1251/TematicReviews/>
37. Голубков Е. П. Маркетинг как концепция рыночного управления // Маркетинг в России и за рубежом. 2000, №2.
38. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC // Менеджмент в России и за рубежом, 1998, № 1. – С. 117–130.
39. Куш С. П., Афанасьев А. А. 2004. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт // Российский журнал менеджмента. – 2004, № 2 (1). – С. 33-52.

40. Мельниченко Л. Н. Эволюция маркетингового управления: основные этапы и современные тенденции // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 1999, №5.
41. Панченко В. Диапазон 450 МГц: от бури перемен к качественным преобразованиям // *Технологии и средства связи*. – №6, 2003. – Электрон. ст. – Режим доступа к ст.: <http://www.radioscanner.ru/info/radio/radio074.html>
42. Петухова И.В., Петухова Н.В. Прогнозирование ёмкости рынка отдельных групп товаров и услуг. [Электронный ресурс] // *Корпоративный менеджмент* – Электрон. ст. – Режим доступа к ст.: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-5/08.shtml>.
43. Третьяк О. Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления // *Российский экономический журнал*. – 1997, № 10. – С. 74–81.
44. Что такое профессиональная мобильная радиосвязь? [Электронный ресурс] / *Сага Телеком* – Электрон. ст. – Режим доступа к ст.: <http://www.sagatelecom.ru/doc2859.html>
45. Altman I., Taylor D. A. *Social Penetration // The Development of Interpersonal Relationships*. – 1973. – Holt, Rhinehart and Winston: N. Y.
46. Anderson J., Håkansson H., Johanson J. Dyadic business relationships within a business network context // *Journal of Marketing*. – 1994. – 58 (4): 1-15.
47. Apostolou, D. and Mentas, G. Experiences from knowledge management implementations in companies of the software sector // *Business Process Management Journal*. – 2003. – Vol. 9 No. 3, pp. 354-81.
48. Bagozzi R. Marketing as exchange // *Journal of Marketing*. – 1975. – 39 (3): 32-39.
49. Barnes, J.G. Close to the customer: but is it really a relationship? // *Journal of Marketing Management*. – 1994. – Vol. 10, pp. 561-70.
50. Barnes, J.G. Establishing relationships – 0 getting closer to the customer may be more difficult than you think // *Irish Marketing Review*. – 1995. – Vol. 8, pp. 107-16.

51. Barney J. B., Ouchi W. G. Organizational Economic: Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organizations. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
52. Bauer R. A. Consumer behavior as risk taking. In: Cox D. F. (ed.). Risk Taking and Information Handling on Consumer Behavior. – Boston, MA: Harvard University Press, 1967. – pp. 23-33.
53. Bergen U., Dutta S., Walker O. C, Jr. Agency relationship in marketing. A review of the implications and applications of agency and related theories // Journal of Marketing. – 1992. – 56 (2): 1-24.
54. Berry, L. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspective // Journal of The Academy of Marketing Science. – 1983. – Vol. 23 No. 4, pp. 236-45.
55. Berry, L.L. Relationship marketing. In Berry, L.L., Shostack, G.L. and Upah, G.D. (Eds), Perspectives on Services Marketing. – Chicago, IL, American Marketing Association, 1983. – pp. 25-8.
56. Bettman J. R. Perceived risk and its components: a model and empirical tests // Journal of Marketing Research. – 1973. – 10 (May): 184-190.
57. Blau P. M. Exchange and Power in Social Life. – N. Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1964.
58. Bower G., Hilgard E. Theories of Learning. – NJ: Prentice Hall: Englewood Cliffs, 3rd ed. – 1984.
59. Bradach J. L., Eccles R. G. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms // Annual Review of Sociology. – 1989. – (15): 97-118.
60. Brown, J., Johnson, J. and Koenig, H. Marketing the sources of marketing channel power: a comparison of alternative approaches // International Journal of Research in Marketing. – 1995. – Vol. 12, pp. 333-54.
61. Bruhn M. Relationship Marketing: Management of Customer Relationships. – Pearson Education, Ltd., 2003.
62. Bucklin L. P., Sengupta S. Organizing successful co-marketing alliances // Journal of Marketing. – 1993. – 57 (April): 32-57.

63. Bull, C. Strategic issues in customer relationship management implementation // *Business Process Management Journal*. – 2003. – Vol. 9 No. 5, pp. 592-602.
64. Buttle, F.A. The CRM value chain // *Marketing Business*. – 2000. – February. – P. 52-55.
65. Buttle, F.B. *Relationship Marketing Theory and Practice*. – London: Paul Chapman, 1996.
66. Buttle, F.B. Exploring relationship quality // Paper presented at the Academy of Marketing Conference, Manchester, UK, 1997.
67. Buzzell, R. and Ortmeyer, G. Channel partnerships streamline distribution // *Sloan Management Review*. – 1995. – Spring, pp. 85-96.
68. Chen, I.J. and Popovich, K. Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology // *Business Process Management Journal*. – 2003. – Vol. 9 No. 5, pp. 672-88.
69. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. – Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1991.
70. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. (eds). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. – Oxford, UK: Butterworth Heinemann, 2002.
71. Cook K. S., Emerson R. M. Power, equity and commitment in exchange networks // *American Sociological Review*. – 1978. – 43 (5): 721-739.
72. Copulsky, J.R. and Wolf, M.J. Relationship marketing: positioning for the future // *Journal of Business Strategy*. – 1990. – July/August, pp. 16-20.
73. Couldwell, C. Loyalty bonuses // *Marketing Week*. – 1999. – February 18.
74. Coviello N. E., Brodie R. J. From transaction to relationship marketing: An investigation of managerial perceptions and practices // *Journal of Strategic Marketing*. – 1998. – 6 (3): 171-186.

75. Croteau, A-M. and Li, P. Critical success factors of CRM technological initiatives // *Canadian Journal of Administrative Sciences*. – 2003. – Vol. 20 No. 1, pp. 21-34.

76. Cunningham S. M. The major dimensions of perceived risk. In: Cox D. F. (ed.). *Risk Taking and Information Handling on Consumer Behavior*. – Boston, MA: Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1967. – pp. 82-108.

77. Dann, S. J. and Dann, S. M. *Strategic Internet Marketing*. – Milton, Queensland: John Wiley and Sons, 2001.

78. Davenport T.H., Harris J.G. and Kohli A.K. How do they know their customers so well? // *MIT Sloan Management Review*. – 2001. – Vol. 42 No. 2, pp. 63-73.

79. Donaldson B., O'Toole T. *Strategic Market Relationship: From Strategy to Implementation*. – West Sussex: John Wiley & Sons, 2002.

80. Dore R. Goodwill and the spirit of market capitalism // *British Journal of Sociology*. – 1983. – 34 (4): 459-482.

81. Drucker P. *Management: tasks, responsibilities, practice*. – New York: Harper & Row, 1973. – p. 64—65.

82. Dwyer F. R., Schurr P. H., Oh S. Developing buyer-seller relationship // *Journal of Marketing*. – 1987. – 51 (2): 11-27.

83. Easton, G. Industrial networks: a review. In Axelsson, B. and Easton, B. (Eds), *Industrial Networks: A New View of Reality*. – London: Routledge, 1992.

84. Eisenhardt K. M. Agency — and institutional theory explanations: The case of retail sales compensation // *Academy of Management Journal*. – 1989. – (31): 488-511.

85. El Sawy, O.A. and Bowles, G. Redesigning the customer support process for the electronic economy: insights from storage dimensions // *MIS Quarterly*. – 1997. – Vol. 21 No. 4, pp. 457-83.

86. Engel J. R, Blackwell R. D., Miniard P. W. *Consumer Behaviour*. 7th ed. – Fort Worth: Dryden Press, 1993.

87. Festinger L. A. A Theory of Cognitive Dissonance. – N. Y.: Row & Peterson, 1957.
88. Fjermestad, J. and Romano, N.C. Jr. Electronic customer relationship management: revisiting the general principles of usability and resistance: an integrative implementation framework // Business Process Management. – 2003. – Journal, Vol. 9 No. 5, pp. 572-91.
89. Ford D. (ed.). Understanding Business Markets. Interaction, Relationships and Networks. – London: Academic Press, 1990.
90. Ford D., Gadde L.-E., Hakansson H., Lundgren A., Snehota I, Turnbull P., Wilson D. Managing Business Relationships. – Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1998.
91. Galbreath, J. and Rogers, T. Customer relationship leadership // TQM Magazine. – 1999. – Vol. 11, No. 3, pp. 161-71.
92. Gassenheimer J. B., Calantone R. J. Managing economic dependence and relational activities within a competitive channel environment // Journal of Business Research. – 1994. – 29 (3): 189-197.
93. Gefen, D. and Ridings, C.M. Implementation of team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: a quasi-experimental design study of social exchange theory // Journal of Management Information Systems. – 2002. – Vol. 19 No. 1, pp. 47-69.
94. Glazer, R. Strategy and structure in information-intensive markets: the relationship between marketing and IT // Journal of Market Focused Management. – 1997. – P. 65-81.
95. Gordon I. Organizing for relationship marketing. In: Sheth J. N., Parvatiyar A. (eds). Handbook of Relationship Marketing. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2000. – pp. 505-524.
96. Gordon, L.H. Relationship Marketing. – Etobicoke, Ontario: John Wiley & Sons, 1998.
97. Gosney, J. and Boehm, T. Customer Relationship Management Essentials. – Roseville, CA: Prima Publishing, 2000.

98. Grabner-Kräuter S., Mödritscher G. Alternative approaches toward measuring CRM performance // 6th Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management, Atlanta, 9-12 June, 2002.
99. Granovetter M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness // *American Journal of Sociology*. – 1985. – 91 (3): 481-510.
100. Granovetter M. The sociological and economic approaches to labor market analysis: a social structural view. In: Granovetter M., Swed-berg R. (eds). *The Sociology of Economic Life*. – Boulder, Oxford: Westview Press, 1992. – pp. 233-264.
101. Greenberg P. *RM at a Speed of Light*. – NYC: McGraw Hill, 2001.
102. Grönroos C. *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Lexington Books, 1990.
103. Grönroos, C. The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for 1990s // *Management Decision*. – 1990. – Vol. 29 No. 1, p. 9.
104. Grönroos C. Facing the challenge of service competition: the economies of service. In: Kunst P., Lemmink J. (eds). *Quality Management in Services*. – Assen, Maastricht: Van Gorcum, 1992. – pp. 129-140.
105. Grönroos, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing // *Asia-Australia Marketing Journal*. – 1994. – 2 (1).
106. Grönroos, C. Relationship marketing: strategic and tactical implications // *Management Decisions*. – 1996. – 34 (3), 5–14.
107. Gummesson, E. *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 3OR*. – Malmö Liber-Hermods, 1995.
108. Gummesson, E. Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis // *European Journal of Marketing*. – 1996. – Vol. 30, No. 2, pp. 31-44.
109. Gummesson, E. Relationship marketing – the emperor's new clothes or a paradigm shift? // *Marketing and Research Today*. – 1997. – February, 53–60.
110. Gummesson E. *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 3ORs*. – Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

111. Gummesson E. Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts // *Journal of Business & Industrial Marketing*. – 2002. – Vol. 19 (2): 136-148.
112. Haker, M. J. Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions // *Marketing Intelligence and Planning*. – 1999. – Vol. 17, No. 1, pp. 13-20.
113. Hallen, L., Johanson, J. and Mohamed, N. Relationship strength and stability in international and domestic industrial marketing // *Industrial Marketing and Purchasing*. – 1987. – Vol. 3 No. 2, pp. 22-37.
114. Heide J. B. Interorganizational governance in marketing channels // *Journal of Marketing*. – 1994. – 58 (1): 71-85.
115. Heskett, J.L., Sasser, W.E. Jrr and Schlesinger, L.A. *The Service Profit Chain*. – New York: The Free Press, 1997.
116. Hobby, J. Looking after the one who matters // *Accountancy Age*. – 1999. – October 28. – P. 28-30.
117. Homans G. C. *Social Behavior. Its Elementary Forms*. – N. Y.: Harcourt, Brace & World, 1961.
118. Houston F. S., Gassenheimer J. B. Marketing and exchange // *Journal of Marketing*. – 1987. – 51 (4): 3-18.
119. Husted B. W. Transaction costs, norms, and social networks // *Business & Society*. – 1994. – 33 (1): 30-57.
120. Håkansson, H. (Ed.) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interactive Approach*. – Chicester: John Wiley & Sons Ltd., 1982.
121. Jackson B. B. *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships*. – Lexington, MA: Lexington Books, 1985.
122. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure // *Journal of Financial Economics*. – 1976. – (3): 305-360.



123. Johanson, J. and Mattsson, L.G. Marketing investments and market investments in industrial networks // *International Journal of Research in Marketing*. – 1985. – Vol. 2, pp. 185-95.
124. Johanson, J. and Mattsson, L.G. Internationalization in industrial systems – a network approach. In Hood, N. and Vahlne, J. (Eds), *Strategies in Global Competition*. – London: Croom Helm, 1988.
125. Jutla, D., Craig, J. and Bodorik, P. Enabling and measuring electronic customer relationship management readiness // *In Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Science*, 2001.
126. Kaplan L. B., Szybillo G. J., Tocoby J. Components of perceived risk in product purchase: a cross validation // *Journal of Applied Psychology*. – 1974. – 59 (3): 287-291.
127. Kohli, R., Piontek, F., Ellington, T., VanOsdol, T., Shepard, M. and Brazel, G. Managing customer relationship through e-business decision support applications: a case of hospital-physician collaboration // *Decision Support Systems*. – 2001. – Vol. 32, pp. 171-87.
128. Kotler, P. Marketing's new paradigm: what's really happening out there? // *Planning Review*. – 1992. – 20 (5), 50–2.
129. Kotorov, R. Customer relationship management: strategic lessons and future directions // *Business Process Management Journal*. – 2003. – Vol. 9 No. 5, pp. 566-71.
130. Ling, R. and Yen, D.C. Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies // *Journal of Computer Information Systems*. – 2001. – Vol. 41 No. 3, pp. 82-97.
131. Macneil I. *The New Social Contract*. – New Haven, CT: Yale University Press, 1980.
132. McKenna, R. *Relationship marketing*. – London: Addison Wesley, 1991.

133. Mentzas, G.N. Re-engineering banking with object-oriented models: towards customer information systems // *International Journal of Information Management*. – 1997. – Vol. 17 No. 3, pp. 179-97.
134. Moorman C., Zaltman G., Deshpandé R. Relationships between providers and users of market research // *The dynamics of trust within and between organizations*. *Journal of Marketing Research*. – 1992. – 29 (3): 314-329.
135. Morgan, R. M. and Hunt, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing // *Journal of Marketing*. – 1994. – 58 (3), 20–38.
136. Normann, R. and Ramirez, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy // *Harvard Business Review*. – 1993. – July-August. – pp. 65-77.
137. Palmer, A.J. Relationship marketing: local implementation of a universal concept // *International Business Review*. – 1995. – Vol. 4 No. 4, pp. 471-81.
138. Palmer, A.J. Relationship marketing: a universal paradigm or management fad? // *The Learning Organisation*. – 1996. – 3 (3), 18–25.
139. Park, C-H. and Kim, Y-G. A framework of dynamic CRM: linking marketing with information technology // *Business Process Management Journal*. – 2003. – Vol. 9 No. 5, pp. 652-71.
140. Parvatiyar A., Sheth J. N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: Sheth J. N., Parvatiyar A. (eds). *Handbook of Relationship Marketing*. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2000. – pp.3-38.
141. Parvatiyar A., Sheth J. N. Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline // *Journal of Economic and Social Research*. – 2001, 2002. – 3 (2) Preliminary Issue: 1-34.
142. Parvatiyar, A. and Sheth, J. Conceptual framework of customer relationship management // Sheth, J., Parvatiyar, A. and Shainesh, G. (eds) *Customer Relationship Management – Emerging Concepts, Tools and Applications*. – New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2001. – P. 3-25.

143. Payne, A., Christopher, M. and Peck, H. (eds) Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers. – Oxford: Butterworth Heinemann, 1995.
144. Peck, H., Payne, A., Martin, C. and Clark, M. Relationship Marketing Strategy and Implementation. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
145. Peppers, D., Rogers, M. and Dorf, B. The One to One Fieldbook. – New York: Currency Doubleday, 1999.
146. Pfeffer J., Salancik G. R. The External Control of Organizations — A Resource Dependence Perspective. – N. Y.: Harper & Row, 1978.
147. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – N. Y.: Free Press, 1985.
148. Ravald A., Grönroos C. The value concept and relationship marketing // European Journal of Marketing. – 1996. – 30 (2): 19-30.
149. Scott Morton, M. The Corporation of the 1990s, Information Technology and Organizational Transformation. – Oxford University Press, 1991.
150. Scullin, S.J., Fjermestad, J. and Romano, N.C. Jr. Changes in traditional marketing due to implementation of electronic customer relationship management // Journal of Enterprise Information Management. – 2004. – Vol. 18No.4.
151. Shani D., Chalasani S. Exploiting niches using relationship marketing // Journal of Consumer Marketing. – 1992. – 9 (3): 33-42.
152. Sheth, J. N., Parvatiyar, A. Relationship Marketing: Theory, Methods and Application. – Atlanta, GA: Atlanta Centre for Relationship Marketing, 1993.
153. Sheth J. N., Parvatiyar A. The evolution of relationship marketing. In: Sheth J. N., Parvatiyar A. (eds). Handbook of Relationship Marketing. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2000. – pp.119-148.
154. Shoemaker, M.E. A framework for examining IT-enabled market relationships // Journal of Personal Selling & Sales Management. – 2001. – Vol. 21 No. 2, pp. 179-89.

155. Stern L. W., Reve T. Distribution channels as political economies: A framework for comparative analysis // *Journal of Marketing*. – 1980. – 44 (1): 52-64.
156. Stone, M. and Woodcock, N. Defining CRM and assessing its quality // Foss, B. and Stone, M. (eds) *Successful Customer Relationship Marketing*. – London: Kogan Page, 2001. – P. 3-20.
157. Treacy, M. and Wiersema, F. Customer intimacy and other value disciplines // *Harvard Business Review*. – 1993. – Vol. 71 No. 1, pp. 84-93.
158. Turnbull, P.W. and Wilson, D.T. Developing and protecting profitable customer relationships // *Industrial Marketing Management*. – 1989. – Vol. 18, pp. 233-8.
159. Webster F. E., Jr. The changing role of marketing in corporation // *Journal of Marketing*. – 1992. – 56 (4): 1-17.
160. Wells, J.D., Fuerst, W.L. and Choobineh, J. Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction // *Information and Management*. – 1999. – Vol. 35, pp. 53-62.
161. Wilkie W. *Consumer Behavior*. 3rd ed. – N.Y.: John Wiley & Sons, 1994.
162. Wilson D. T. An integrated model of buyer-seller relationships // *Journal of Academy of Marketing Science*. – 1995. – 23 (4): 335-345.
163. Winer, R.S. A framework for customer relationship management // *California Management Review*. – 2001. – Vol. 43 No. 4, pp. 89-105.
164. Yamaguchi K. Power in networks of substitutable and complementary exchange relations: a rational-choice model and an analysis of power centralization // *American Sociological Review*. –1996. – 61 (2): 308-332.
165. Zajac E., Olsen C. From transaction cost to transaction value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies // *Journal of Management Studies*. – 1993. – 30 (1): 131-145.
166. Zeithaml V. A., Bitner M. J. *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. 2nd ed. – Boston: McGraw-Hill, 2000.

167. Zineldin, M. Towards an ecological collaborative relationship management: a cooperative perspective // European Journal of Marketing. – 1998. – Vol. 32 No. 11-12.

168. Zineldin, M., Johansson, B. and Dandridge, T. Strategic Relationship Management: A Multi-Dimensional Perspective. – Almqvist & Wiksel International, 1997.

## **Приложения**

**Теории, лежащие в основе маркетинга взаимоотношений**

Экономические теории, которые учёные относят к предпосылкам возникновения маркетинга взаимоотношений, включают в себя:

- неоклассические теории – теорию ценности и теорию прибыли. О влиянии их на концепцию маркетинга взаимоотношений писали в своих работах М. Брюн (M. Bruhn) [61], Дж. Шет и А. Парватияр [153], А. Равальд (A. Ravald) и К. Грёнроос [148], М. Портер [147].

- неоинституциональную экономическую теорию – теорию информационной экономики, теорию транзакционных издержек, теорию агентских отношений. Основные положения данных теорий в маркетинге взаимоотношений были опубликованы В. Зейтамлем (V. A. Zeitaml) и Битнером (M. J. Bitner) [166], К. Грёнроосом [104], М. Йенсенем (M. C. Jensen) и У. Меклингом (W. H. Meckling) [122], К. Эйзенхардтом (K. M. Eisenhardt) [84], У. Бергеном (U. Bergen), С. Дуттой (S. Dutta) и О. Уокером (O. C. Walker) [53], Дж. Барни (J. B. Barney) и У. Оучи (W. G. Ouchi) [51].

Социологические теории, которые явились предпосылками возникновения концепции маркетинга отношений, включают в себя:

- теорию ресурсной зависимости в работах Дж. Пфедфера (J. Pfeffer) и Дж. Саланчика (G. R. Salancik) [146], Дж. Хайде [114], Л. Стерна (L. W. Stern) и Т. Рива (T. Reve) [155], К. Ямагучи (K. Yamaguchi) [164], Й. Гассенхаймера (J. B. Gassenheimer) и Р. Калантоне (R. J. Calantone) [92], Б. Джексон (B. B. Jackson) [121];

- теорию социального обмена, нашедшую отражение у Дж. Хоманса (G. C. Homans) [117], П. Блау (P. M. Blau) [57], Р. Багоцци (R. Bagozzi) [48], Ф. Хьюстона (F. S. Houston) и Й. Гассенхаймера [118], К. Кука (K. S. Cook) и Р. Эмерсона (R. M. Emerson) [71], Дж. Брадака (J. L. Bradach) и Р. Экклса (R. G. Eccles) [59], Б. Хастеда (B. W. Husted) [119], Д. Форда (D. Ford) [89], М. Грановеттера [99], Ф. Дуайера (F. R. Dwyer), П. Шура (P. H. Schurr) и С. О (S. Oh) [82], И. Макнейла (I. Macneil) [131], Р. Дора (R. Dore) [80],

Дж. Андерсона (J. Anderson), Х. Хоканссона (H. Håkansson) и Й. Юхансона (J. Johanson) [46];

- сетевую теорию, описанную у Л. Баклина (L. P. Bucklin) и С. Сенгупты (S. Sengupta) [62];

- теорию социального вовлечения, основные моменты которой отмечены И. Альтманом (I. Altman) и Д. Тейлором (D. A. Taylor) [45], М. Брюном [61], К. Мурманом (C. Moorman), Дж. Зальтманом (G. Zaltman) и Р. Дешпанде (R. Deshpandé) [134].

Третьим направлением поведенческих наук, которые внесли свой вклад в развитие теории маркетинга отношений, явились психологические теории, среди которых можно выделить:

- теорию обучения, раскрытую в работах Дж. Боуэра (G. Bower) и Э. Хилгарда (E. Hilgard) [58], Дж. Энджела (J. Engel), Р. Блэкуэлла (R. D. Blackwell) и П. Миниарда (P. W. Miniard) [86], У. Уилки (W. Wilkie) [161];

- теорию риска у Р. Бауэра (R. A. Bauer) [52], С. Каннингхэма (S. M. Cunningham) [76], Дж. Беттмана (J. R. Bettman) [56], Л. Каплана (L. B. Kaplan), Дж. Сцибилло (G. J. Szybillo) и Дж. Токоби (J. Tocolby) [126].

- и теорию когнитивного конфликта Л. Фестингера (L. A. Festinger) [87].



**Основные научные школы концепции маркетинга взаимоотношений**

	<b>Североамериканская школа</b>	<b>Британская школа</b>	<b>Североевропейская школа</b>	<b>Группа IMP</b>	<b>Немецкая школа</b>
<b>Сферы охвата</b>	Промышленные рынки, рынок услуг	Потребительские рынки, рынок услуг	Все сферы, акцент на рынок услуг	Промышленные рынки	Промышленные рынки
<b>Основные направления исследований</b>	Взаимоотношения на промышленных рынках, маркетинг услуг. Теория доверия и приверженности	Проблемы интеграции управления качеством, маркетинга потребительских взаимоотношений и концепции маркетинга услуг	Маркетинг услуг. Внутренний маркетинг	Дуальные взаимоотношения компаний. Сетевая модель маркетинговых взаимоотношений	Разработка концепции маркетинга взаимоотношений, основанной на сетевой теории, теории обмена и неинституциональной теории
<b>Уровень анализа взаимоотношений</b>	Всё, кроме сетевых подходов	Всё, кроме сетевых подходов	Всё	Уровень дуальных взаимоотношений на промышленных рынках. Сетевой подход в маркетинге	Уровень дуальных взаимоотношений на промышленных рынках. Сетевой подход в маркетинге
<b>Трактовка концепции маркетинга взаимоотношений как новой парадигмы маркетинга</b>	Признают отдельные авторы	Не признают	Признают	Не признают	Не признают
<b>Основные представители</b>	Ф. Уэбстер, Т. Левитт, Б. Джексон, Л. Берри, Р. Морган, Ш. Хант	М. Христофер, Э. Пейн, Д. Баллантайн	Э. Гуммесон, К. Грёнроос	Х. Хоканссон, Я. Снехота, М. Каннинхем; П. Турнбулл, Д. Форд	К. Каас, М. Кляйналтенкамп, Х. Диллер, Б. Гюнтер

	<b>Североамериканская школа</b>	<b>Британская школа</b>	<b>Североевропейская школа</b>	<b>Группа IMP</b>	<b>Немецкая школа</b>
<b>Основные центры</b>	Гарвардская школа бизнеса, Центр маркетинга взаимоотношений при университете Эмори г. Атланта (США), Техасский университет сельского хозяйства и машиностроения	Школа менеджмента Кранфилда (Великобритания)	Стокгольмская школа экономики, Шведская школа экономики и бизнес-администрирования (г. Хельсинки, Финляндия)	Школа бизнеса университета г. Уппсала (Швеция), Норвежская школа менеджмента BI	Свободный университет Берлина, университет Эрланген-Нюрнберг, Центр изучения маркетинга взаимоотношений университета Дюссельдорфа

**Классификация моделей управления взаимоотношениями**

1. Модели, ориентированные на анализ структуры взаимоотношений и вовлеченных сторон. К этой группе относятся модель «30R» [110], модель десяти видов взаимоотношений [135], модель шести рынков [69];

2. Модели, отражающие ориентацию компании на развитие взаимоотношений – это модели, предложенные Д. Фордом и соавторами [90] и Ф. Уэбстером [159];

3. Модели, ориентированные на анализ факторов, способствующих развитию взаимоотношений. К этой группе можно причислить модель, анализирующую пять фаз развития взаимоотношений Ф. Дуайера, П. Шурра и С. О [82], модель Р. Моргана и Ш. Хант [135], модель Д. Форда с соавторами [90], модель Б. Доналдсона и Т. О`Тула [79], модель М. Брюна [61];

4. Модели формирования и внедрения стратегии управления взаимоотношениями. В этой категории модели делятся на подгруппы. К первой относятся модели, связанные с концепцией создания ценности – это модель Д. Уилсона [162] и модель М. Кристофера и соавторов [70]. Вторая группа моделей ориентирована на решение широкого спектра проблем, среди которых: взаимная адаптация системы управления компании и системы управления отношениями с партнерами, управление портфелем взаимоотношений, формирование конкретных программ управления взаимоотношениями и др. – нашли своё отражение в работах Н. Ковиелло и Р. Броуди [74], И. Гордона [95], А. Парватияра и Дж. Шета [140;141], Д. Форда [89], П. Гринберга [101], С. П. Куша и А. А. Афанасьева [39];

5. Модели оценки эффективности управления взаимоотношениями – здесь в качестве примера можно привести модели Дж. Шета и А. Парватияра [153], С. Грабнера-Крёйтера и Г. Мёдрихтера [98], Э. Гумессона [111].

## Характеристики конкурентных позиций бизнес-единиц модели ADL/LC

Позиции бизнеса	Характеристика позиции
Ведущая (доминирующая)	Только один представитель отрасли (если таковой вообще имеется) может занимать данную позицию. Он устанавливает отраслевой стандарт и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов. Такая позиция является результатом квазимонополии или надежно защищенного технологического лидерства
Сильная	Такой бизнес выбирает свою стратегию независимо от действий конкурентов и имеет перед ними определенные преимущества. Относительная доля рынка может быть в 1,5 раза больше доли самого крупного конкурента, но абсолютного преимущества нет
Благоприятная (заметная)	Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все участники находятся примерно на одном уровне и никто не занимает доминирующих позиций. Этот бизнес характеризуется относительной безопасностью, если у него есть своя рыночная ниша. Может значительно улучшить свое положение
Прочная	Специализация в узкой или относительно защищенной рыночной нише (небольшая доля рынка или подтип продукции) Может долго сохранять такое положение, но практически нет шансов его улучшить
Слабая	Слабые стороны мешают бизнес-единице стать центром генерации прибыли. Слабость может быть связана с самим бизнесом (слишком малый его размер, отсутствие важных ресурсов для развития) или с ошибками в управлении. Такой бизнес не может выжить самостоятельно
Нежизнеспособная	Нет сильных сторон, и они не могут появиться в будущем. Продлить такое существование либо ликвидировать бизнес

**Значения переменных, характерные для разных стадий жизненного цикла отрасли в модели ADL/LC**

Фактор	Стадия жизненного цикла			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старость
<b>Темп роста</b>	?	> ВВП	< ВВП	< 0
<b>Предсказуемость роста</b>	?	Неопределенный	Хорошо известный	Хорошо известный
<b>Продуктовая линия</b>	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
<b>Число конкурентов</b>	Возрастающее	Большое и возрастающее число с последующим уменьшением	Немного постоянных	Сокращение
<b>Деление рынка</b>	Фрагментарное	Фрагментарное; Несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
<b>Стабильность доли рынка</b>	Непостоянная	Лидеры, меняющиеся позициями	Закрепившиеся лидеры	Высокая стабильность
<b>Постоянство потребителей</b>	Никакого или небольшое	Некоторое, агрессивные покупатели	Установление определенных покупательских предпочтений	Постоянство
<b>Стартовые барьеры</b>	Практически никаких	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
<b>Технология</b>	Разработка концепции и продукта	Отработка и расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

## Характеристика позиций в модели ADL/LC

Вид СЕБ	Прибыль	Денежный поток	Инвестиции	Возможные стратегии
Ведущая/ рождение	Вероятная	Отрицательный (заем средств)	С опережением требований рынка	Увеличение доли рынка (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Начало нового бизнеса (E, I, L)
Ведущая/ рост	Положительная	Не обязательно положительный	Продолжение инвестирования	Лидерство в ценах (A, C, N, U, V, W). Удержание доли рынка (A, C, N, U, V, W)
Ведущая/ зрелость	Положительная	Положительный	Реинвестирование по мере необходимости	Удержание доли рынка (A, B, C, F, G, H, J, N, T). Удержание конкурентного положения (A, C, N, U, V)
Ведущая/ спад	Положительная	Положительный	По мере необходимости	Удержание конкурентного положения (A, C, N, U, V, W)
Сильная/ рождение	Может отсутствовать	Отрицательный (заем)	В соответствии с требованиями рынка	Улучшить конкурентное положение (E, I, L). Быстрый рост доли рынка (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).
Сильная/ рост	Вероятная	Вероятен заем	С целью увеличения темпов роста	Лидерство в ценах (A, C, N, U, V, W). Быстрый рост доли рынка (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).
Сильная/ зрелость	Положительная	Положительный	Реинвестирование по мере необходимости	Удержание конкурентного положения (A, C, N, U, V, W). Рост доли рынка с увеличением производства (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U).
Сильная/ спад	Положительная	Положительный	Минимальные реинвестиции	Удержание конкурентного положения (A, C, N, U, V, W) или «сбор урожая» (D, K, M, N, Q, R, V, W). Удержание рыночной ниши (C, D, N, Q, U).

<b>Вид СЕБ</b>	<b>Прибыль</b>	<b>Денежный поток</b>	<b>Инвестиции</b>	<b>Возможные стратегии</b>
Заметная/ рождение	Может отсутствовать	Отрицательный (заем)	Избирательные	Выборочное приобретение или быстрый рост доли рынка (В, С, Е, G, L,N,O,P,T,V)
Заметная/ рост	Минимальная	Отрицательный (заем)	Избирательные	Лидерство в ценах на важном рынке (А,С,N,U,V,W). Постепенная дифференциация продукции
Заметная/ зрелость	Умеренная	Положительный	Минимальное и/или избирательное реинвестирование	Рост доли рынка с увеличением производства (А, В, С, F, G, J,N,P,T,U). Поиск и защита рыночной ниши (А,G,I,M,R,T)
Заметная/ спад	Умеренная	Сбалансированный	Минимальные или отказ от инвестиций	Эксплуатация рыночной ниши (В,С, L, N,P,T, U, V), ее удержание (С, D, N, Q, U) или уход с рынка (D,M,Q,R,W)
Прочная/ рождение	Отсутствует	Отрицательный (заем)	Избирательные	Сосредоточение (G, L, T) или доказать жизнеспособность
Прочная/ рост	Отсутствует	Отрицательный или сбалансированный	Избирательные	Сосредоточение (G, L, T). Доказать жизнеспособность (D,E,L,M,P,Q,B)
Прочная/ зрелость	Минимальная	Сбалансированный	Минимальное реинвестирование или отказ от инвестиций	Удержание рыночной ниши (С, D, N, Q, U). Выход из отрасли (D,M,Q,R,W)
Прочная/ спад	Минимальная	Сбалансированный	Деинвестирование или отказ от инвестиций	Уход с рынка (D,M,Q,R,W) или отказ от производства(X)
Слабая/ рождение	Отсутствует	Отрицательный (заем)	Избирательные или отказ от инвестиций	Догнать конкурентов (D, E, L, M, P, Q, R), в противном случае выход из отрасли (D, M, Q,R,W) или отказ от инвестирования (D,K,Q,R,S)

Продолжение Прил. 6

<b>Вид СЕБ</b>	<b>Прибыль</b>	<b>Денежный поток</b>	<b>Инвестиции</b>	<b>Возможные стратегии</b>
Слабая/ рост	Отсутствует	Отрицательный (заем) или сбалансированный	Избирательные или отказ от инвестиций	Сдвиг (D,L,M,N, Q,R,V,W) или обновление продукции (D, M, O, P, Q, R, U). Уход с рынка (X), если нельзя доказать жизнеспособность
Слабая/ зрелость	Отсутствует	Отрицательный или положительный	Избирательные или отказ от инвестиций	Сдвиг (D,L,M,N, Q,R,V,W), обновление продукции (D, M, O, P,Q,R, U). Уход с рынка (D,M,Q,R,W), если нельзя доказать жизнеспособность
Слабая/ спад	Отсутствует	Сбалансированный	Отказ от инвестиций	Выход из отрасли (X)



### Краткая характеристика базисных стратегий бизнеса

Стратегии, называемые *базисными* или *эталонными*, отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: 1) продукт; 2) рынок; 3) отрасль; 4) положение фирмы внутри отрасли; 5) технология. Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или же новое. Например, в отношении продукта это может быть либо решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые *стратегии концентрированного роста*. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие [6, С. 93]:

- *стратегия усиления позиции на рынке*, при которой фирма делает всё, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления, так называемой, горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;
- *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- *стратегия развития продукта*, предполагающая решение задачи роста за счёт производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются *стратегиями интегрированного роста*. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста [6, С. 94-95]:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счёт приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

- *стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* выражается в росте фирмы за счёт приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются *стратегии диверсифицированного роста*. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным

продуктом в рамках данной отрасли. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;
- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
- новый бизнес может вызвать синергетический эффект, например, за счёт лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;
- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;
- могут быть сокращены потери от налогов;
- может быть облегчен выход на мировые рынки;
- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие [6, С. 69-98]:

- *стратегия централизованной диверсификации* базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;
- *стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счёт новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не

связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

- *стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в том, что фирма расширяется за счёт производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются *стратегии сокращения*. Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. Поскольку рынок профессиональной радиосвязи находится в стадии роста, а исследуемая нами компания «А» является ведущим игроком на данном рынке, то стратегии сокращения в качестве варианта не рассматриваются.

**Особенности и условия применения стратегий поведения изготовителей  
в зависимости от силы конкуренции на рынках продавцов и  
покупателей**

Вид стратегии поведения изготовителя	Особенности стратегии	Условия применения стратегии
1. Адаптация друг к другу	Данный товар выпускает один изготовитель для одного потребителя. Научно- производственный потенциал изготовителя невысокий	Изготовитель не имеет финансовых и технических средств для перехода на новую продукцию. Поэтому изготовитель и потребитель вынуждены адаптироваться друг к другу
2. Локальная диверсификация деятельности организации	Один изготовитель выпускает товар для нескольких потребителей. Научно- производственный потенциал изготовителя средний. Расширение объема продаж за счёт освоения новых рынков. Высокая норма рентабельности	Наличие у изготовителя эксклюзивных конкурентных преимуществ, дающих ему возможность быть монополистом. У товара и отсутствуют заменители, поэтому цены устанавливает изготовитель
3. Горизонтальная диверсификация деятельности организации	Один изготовитель выпускает товар для многих потребителей. Научно-производственный потенциал изготовителя высокий. Снижение ресурсоёмкости не является критерием управления у изготовителя. Высокая норма рентабельности	Наличие у изготовителя эксклюзивных конкурентных преимуществ. У товара отсутствуют заменители. Спрос на товар опережает предложение. Поэтому изготовитель расширяет производство и осваивает новые рынки
4. Адаптация продавцов к покупателю	Несколько изготовителей удовлетворяют потребности одного покупателя. Слабая конкуренция между изготовителями вынуждает их адаптироваться к требованиям покупателя путем повышения качества товара и снижения цены	Невозможность перехода изготовителей на новые товары из-за отсутствия у них средств. Спрос на товар невысок. Потребитель установил хорошие контакты с изготовителями, поэтому не прилагает усилия по их замене
5. Системная интеграция деятельности организации	Наличие нескольких изготовителей и нескольких покупателей создает на рынке конкуренцию и стимулирует повышение качества и снижение цены товара. Параметры рынка неустойчивы. Усиление и углубление интеграции позволяет получать синергетический эффект	Наличие резервов интеграции с потребителями и поставщиками, по вертикали и горизонтали, стадиям жизненного цикла товара. Интеграция - важный фактор повышения качества товара и снижения его ресурсоёмкости по стадиям жизненного цикла. Отсутствие у изготовителей базовых ценностей для повышения конкурентоспособности товара

Вид стратегии поведения изготовителя	Особенности стратегии	Условия применения стратегии
6. Концентрация на целевом рынке	Несколько изготовителей удовлетворяют потребности многих покупателей, что создает среди последних сильную конкуренцию за обладание товаром и одновременно снижает конкуренцию среди изготовителей. Конкуренция повышает качество, снижает цену и норму рентабельности, вынуждает изготовителей искать эффективный рыночный сегмент и концентрировать на нем свои усилия. Низкая норма рентабельности	Значительный спрос на товар, большая ёмкость рынка. Наличие рынков с разными параметрами по географическому положению, ценам на материальные и трудовые ресурсы, что позволяет изготовителям индивидуально концентрироваться на разных рынках. Слабая конкуренция на рынке продавцов, что стимулирует новые инвестиции, но не стимулирует повышение конкурентоспособности товара
7. Комплексная дифференциация и интеграция	Увеличение количества изготовителей товара одного назначения усиливает конкуренцию среди них, тем более что изготовителю надо бороться за благосклонность всего нескольких покупателей. Изготовители вынуждены (закон конкуренции объективно заставляет) искать пути повышения качества товара и его сервиса, приспособляться к потребителям, дифференцировать и интегрировать свою работу	Наличие «узких» мест у товара или в системе управления у изготовителя, сдерживающих повышение качества и снижение себестоимости товара. Наличие у изготовителей эксклюзивных базовых конкурентных преимуществ. Отсутствие существенных барьеров входа на рынок. Достаточно высокая норма рентабельности
8. Локальная инновационная деятельность организации	Дальнейшее увеличение объема рынка и числа покупателей усиливает конкуренцию среди изготовителей, что стимулирует повышение качества и снижение ресурсоемкости товара по стадиям его жизненного цикла (а не только в производстве). Стратегия сложная, наукоемкая и дорогая, так как требует применения всех инструментов повышения конкурентоспособности объектов. Низкая норма рентабельности	Отсутствие явных «узких» мест у товара и его изготовителя, но недостаточная их конкурентоспособность. Это обстоятельство вынуждает изготовителей искать новые подходы (например, воспроизводственно-эволюционный, функциональный), обеспечивающие рост конкурентоспособности. Наличие средств и эксклюзивных преимуществ для принятия подобной стратегии

<b>Вид стратегии поведения изготовителя</b>	<b>Особенности стратегии</b>	<b>Условия применения стратегии</b>
9. Системная инновационная деятельность организации	Эта стратегия с большим числом изготовителей и потребителей и соответственно с максимальной силой конкуренции интегрирует все ранее рассмотренные стратегии, обеспечивающие повышение конкурентоспособности	Большой неудовлетворенный спрос на товары отрасли. Перспективность и надежность инвестиций. Высокий научно-технический и интеллектуальный потенциал отрасли. Инновационная активность руководителей

**Опросник для проведения экспертного интервью  
«Пермский рынок профессиональной радиосвязи»**

**Блок 1. Рынок радиосвязи**

- 1.1. Что Вы понимаете под рынком радиосвязи?
- 1.2. Как можно охарактеризовать сегодняшний уровень развития российского рынка профессиональной радиосвязи (ПРС) в целом и пермского рынка в частности?
- 1.3. Какие факторы и в какой степени влияют на развитие рынка? (Экономические, социокультурные, политические, технологические). Какой из них является определяющим?
- 1.4. Каков, на Ваш взгляд, производственный и потребительский потенциал на рынке ПРС, какое наблюдается соотношение, т.е. какое количество единиц продукции поступает на рынок и какое количество требуется рынку? Какое наблюдается рыночное соотношение спроса и предложения?
- 1.5. Каковы темпы роста рынка? Какими темпами будет, на Ваш взгляд, расти рынок в ближайшие 2-3 года?
- 1.6. Какую долю, на Ваш взгляд, занимает пермский рынок радиосвязи в структуре российского (приволжского)?
- 1.7. Как можно оценить климат для развития рынка ПРС в нашем регионе?
- 1.8. Как можно охарактеризовать развитие его отдельных сегментов, какие существуют проблемы?
  - Поставка
  - Монтаж
  - Пусконаладочные работы
  - Ремонт и гарантийное обслуживание
- 1.9. Каково, на Ваш взгляд, процентное соотношение, распределение долей на рынке связи среди аналоговых и цифровых стандартов? И среди цифровых и аналоговых: конвенциональные или транкинговые системы? Какое направление будет развиваться в ближайшее время? Для каких целей бо-



лее обоснованно использование аналоговых стандартов, а для каких – цифровых?

1.10. Каких изменений вы ждёте от рынка ППР в будущем? Какими составляющими развития, на Ваш взгляд, обладает рынок? Есть ли пробелы в какой-либо из составляющих развития? Какие изменения в:

- продукции,
- дистрибуции,
- торговле
- сервисном обслуживании

должны произойти в ближайшее время?

1.11. Достаточно ли на рынке, занимающихся поставкой, монтажом, пусконаладочным работам или Вы ожидаете в ближайшее время появление новых участников? Каким образом это повлияет на текущую рыночную ситуацию?

1.12. Какие технологии в сфере телекоммуникаций и радиосвязи будут оказывать наиболее влияние в ближайшие 5 лет?

1.13. Останется ли, на Ваш взгляд, ПР в том виде, в каком она существует сейчас или произойдут какие-либо кардинальные изменения в ближайшие 5 лет? Изменится ли поведение компаний, оперирующих на рынке?

## **Блок 2. Потребительские характеристики**

2.1. Как Вы считаете, какие отрасли, компании пользуются ПРС? Какие основные цели преследуют?

2.2. Какие компании будут пользоваться ПРС в ближайшие 10 лет? Какие новые отрасли к ним присоединятся?

2.3. Какие работы осуществляет Ваша компания? Какие виды радиооборудования (РО) используются на Вашем предприятии? Расскажите, каким образом используется РО на Вашем предприятии?

2.4. Какие преимущества и недостатки клиенты находят в ПРС?

2.5. Известно ли Вам из опыта Ваших клиентов, считают ли они оправданным прибегать к услугам сторонних организаций для приобретения,

монтажа, обслуживания и ремонта РО или стоит содержать подразделение в составе компании, которое бы занималось этими работами? Какие функции в таком случае можно отдать на аутсорсинг? Какое количество средств они готовы тратить на оплату сторонних услуг в год?

2.6. Как на предприятии Ваших клиентов принимается решение о покупке РО? Кто ответственен за данный процесс? Планируется ли процесс закупки РО и расходных материалов на предприятии? Если да, то каким образом?

2.7. Какому виду связи – цифровому или аналоговому клиенты отдают предпочтение? Почему?

2.8. Собираются ли они менять вид связи? Почему? Что может подтолкнуть к смене стандарта? Какие должны быть созданы условия?

2.9. Существует ли проблема унификации стандартов? Или должно присутствовать разнообразие?

2.10. Каковы нормы физического и морального износа РО на предприятиях Ваших клиентов, как часто им приходится менять РО? В связи с чем?

2.11. Насколько сейчас устарело и изнашивается РО у Ваших клиентов? Планируют ли они в ближайшее время заменить РО? В каком объеме?

2.12. Испытывают ли Ваши клиенты потребность в каком-либо ещё виде РО или услуге РС?

2.13. Существует ли на предприятиях Ваших клиентов норма обеспечения РО на определенное количество человек, площадь и т.д.? Если нет, то каковы объемы потребления продукции в год согласно эмпирическим данным последних лет?

2.14. Какое количество единиц РО используется Вашим предприятием?

2.15. Сколько примерно средств тратят предприятия на обслуживание связи в год?

2.16. Как изменились расходы на связь за последние несколько лет? Какими темпами растут расходы?

2.17. Насколько для клиентов важна стоимость РО (в том числе последующие услуги)? Как изменится желание приобрести РО при увеличении стоимости (в процентах)?

2.18. Какую стоимость установки одной единицы РО клиенты считают приемлемой?

2.19. Есть ли у ваших клиентов потребность в аренде или лизинге РО? В каком случае это необходимо?

2.20. На каких условиях вы бы взяли РО в аренду?

2.21. Какие услуги, кроме аренды и лизинга РО, можно предложить? Какие сейчас услуги необходимы, или будут необходимы в будущем? Опишите условия предоставления данной услуги?

### **Блок 3. Основные участники рынка**

3.1. Какие компании, занимающиеся поставкой и оказанием услуг по монтажу, пусконаладочным работам можно выделить на пермском рынке? Какую долю, на Ваш взгляд, занимает каждая из них?

3.2. Чем они отличаются друг от друга? Какие у них особенности, преимущества и недостатки? Отличается ли уровень сервиса у данных компаний?

3.3. Разделяете ли Вы компании, которые занимаются поставкой РО на поставщиков и компании, оказывающие сервисные услуги? Считаете ли Вы, что компания должна предоставлять полный комплекс услуг?

3.4. Как Вы считаете, произойдет ли в ближайшем будущем консолидация участников рынка? Будут ли специализироваться компании на предоставлении отдельных видов услуг или будут работать комплексно?

### **Блок 4. Ёмкость рынка**

4.1. Какие номиналы предназначены для совместного, какие для гражданского, а какие для правительственного использования?

4.2. Как меняется ёмкость каналов для аналогового/ цифрового оборудования?

4.3. Как меняется ёмкость каналов в зависимости от способа использования частотного ресурса (конвенциональная/ транкинговая)?

4.4. Сколько составляет ширина радиоканала?

4.5. Сколько единиц радиооборудования можно установить на эти радиочастотные номиналы?

4.6. Какие из отраслей (подотраслей) является фактическим и потенциальным потребителем радиооборудования?

4.7. Какой комплект оборудования необходимо поставить для начала функционирования носимых, возимых и стационарных станций?

4.8. Сколько будет стоить такой комплект для каждой станции?

Какова будет стоимость работ по поставке, монтажу, пусконаладочным работам, а также по гарантийному и постгарантийному ремонту радиооборудования?

## Всесторонний аудит CRM

При рассмотрении каждого из пунктов их надо оценивать по пятибалльной шкале:

- Рейтинг нашей компании: 5 — полностью соответствует; 0 — не имеет отношения к нашей компании.
- Важность для нашей компании: 5 — очень важно; 0 — не имеет важности.

		<i>Рейтинг нашей компании</i>	<i>Важность для нашей компании</i>
<b>1. Процесс разработки стратегии</b>			
<b>Бизнес-стратегия</b>			
1.	Руководство верхнего звена моей компании показало сильную волю к внедрению и поддержке инициатив в области CRM		
2.	Имеется авторитетный руководитель на уровне совета директоров компании, пользующийся хорошей поддержкой со стороны коллег, проявивший себя как убежденный сторонник инициатив CRM		
3.	Высшее руководство компании действует согласованно и старается разрешать конфликты, возникающие при кросс-функциональном подходе		
4.	У моей компании есть видение своего будущего, миссия, цель или декларация о направлении развития, которые обосновывают ее ориентацию на качественное обслуживание клиентов; они целиком понятны сотрудникам. У моей компании есть четкий набор ценностей, которые поддерживают видение ею своего будущего и разделяются большинством сотрудников		
5.	Моя компания разрабатывает и критически оценивает стратегические и годовые бизнес-планы, включающие анализ тенденций рынка, характеристик клиентов, эволюцию отрасли в целом, конкурентную среду и развитие технологий		
6.	Моя компания имеет четкое представление о ценности, на основе которой она конкурирует с другими: близость к клиенту, операционное превосходство или лидерство по продукту		
7.	Высшее руководство компании регулярно изучает, как в будущем на компанию повлияют развитие электронной торговли, а также изменение роли каналов сбыта или посредников		
8.	Общий стратегический план выступает основой для составления ежегодных бизнес-планов компании и её функциональных департаментов		
9.	Менеджеры и руководители понимают свои области ответственности в выполнении положений стратегического плана		

		<i>Рейтинг нашей компании</i>	<i>Важность для нашей компании</i>
10.	Моя компания всесторонне оценивает и улучшает свою систему менеджмента не реже одного раза в год, поднимая ее до уровня международных, отраслевых или выработанных самой компанией стандартов		
<b>Клиентская стратегия</b>			
11.	Моя компания четко представляет, каких клиентов она хочет обслуживать, а каких — нет		
12.	В принятии маркетинговых решений моя компания учитывает не только непосредственных клиентов, но и клиентов своих клиентов		
13.	Моя компания недавно провела тщательную сегментацию своей клиентской базы		
14.	Моя компания выбрала подходящую для себя степень сегментации клиентской базы — макросегменты, микро-сегменты или сегменты, состоящие из отдельных клиентов		
15.	В дополнение к общим характеристикам клиентов мы оцениваем клиентские сегменты в терминах желаемой прибыли		
16.	Моя компания кастомизирует (там, где это уместно) свое предложение продукта или услуги различным сегментам		
17.	Не реже раза в год моя компания изыскивает новые возможности для клиентов за рамками имеющегося предложения		
18.	Наши бизнес-стратегия и клиентская стратегия тесно связаны друг с другом		
19.	Мы продумали подходящую степень индивидуализации клиента, с учетом нашей позицией на рынке и характера конкуренции		
20.	Моя компания имеет планы, учитывающие требования, которые будут предъявлены к индивидуализации клиентов и информации о них в будущем		
<b>2. Процесс создания ценности</b>			
<b>Ценность, получаемая клиентом</b>			
21.	Руководство компании столь же внимательно следит за ценностью, получаемой клиентом, как и за ценностью, получаемой самой компанией в виде выручки от продаж и прибыли		
22.	У всех сотрудников нашей компании есть четкое представление о том, что составляет основное и расширенное предложение для наших клиентов		
23.	Не реже раза в год мы анализируем, не следует ли добавить новые дополнительные услуги к нашему предложению для увеличения ценности, получаемой клиентом		
24.	Сотрудники нашей компании отчетливо понимают значимость взаимоотношений с клиентами и брендом и управляют ими		

		<i>Рейтинг нашей компании</i>	<i>Важность для нашей компании</i>
25.	Моя компания признает важность увеличения числа клиентов-«адвокатов» и уменьшения числа клиентов-«террористов»		
26.	Моя компания разработала в письменном виде предложение ценности, в котором четко прописана ценность, предлагаемая клиентам		
27.	Наше предложение ценности подстроено под различные клиентские сегменты		
28.	Моя компания оценивает потребительскую ценность и удовлетворенность конечного потребителя и количественно измеряет совокупную удовлетворенность с помощью таких атрибутов, как гибкость, точность и своевременность		
29.	Мы устанавливаем цели на основе сравнительных данных о работе высокоэффективных компаний		
30.	Мы количественно замеряем жалобы и другие показатели неудовлетворенности клиента (конечного потребителя), такие как возврат продукта и гарантийные иски, фиксируем их причины и действуем с целью их устранения		
<b>Ценность, получаемая компанией</b>			
31.	Мы используем подходящий уровень сегментации, основанный на показателях удовлетворенности, объеме продаж, прибыли и другой информации на основе прошлых контактов с клиентами		
32.	Моя компания выяснила, как на сегментном уровне варьируются затраты на привлечение клиента и годовая прибыль от него. Мы идентифицировали наших самых прибыльных клиентов и рассчитали нашу долю в структуре их расходов		
33.	Мы замеряем показатели удержания клиентов на уровне сегментов и владеем статистикой о воздействии роста показателей удержания на прибыль		
34.	Компания выявила выгодные и невыгодные сегменты и вносит соответствующие поправки в стиль и стоимость кампаний, стратегий окупаемости, в обслуживание и поддержку клиентов		
35.	Мы выяснили, каковы наши затраты на привлечение и удержание клиентов как на генеральном, так и на сегментном уровнях, и убедились, что эти затраты хорошо сбалансированы		
36.	Мы установили нормы по росту удержания клиентов на сегментном уровне и разработали планы по их выполнению		
37.	Компания имеет представление о ценности, приносимой каждым из сегментов с точки зрения полной прибыли от клиента		

		<i>Рейтинг нашей компании</i>	<i>Важность для нашей компании</i>
38.	Мы просчитали сравнительный потенциал роста прибыли от удержания клиентов, кросс-продаж, дополнительных продаж и клиентской «адвокатуры» на уровне сегментов и разработали планы по реализации этой прибыли		
39.	Мы используем всестороннюю систему измерений для оценки привлечения, удержания, прибыльности клиентов и полной прибыли от них на сегментном уровне, и эти показатели сообщаются руководству компании не реже одного раза в квартал		
40.	Мы регулярно анализируем активность конкурентов и оцениваем способность этой активности влиять на наши измерения потребительской ценности; сведения о любых значительных изменениях в этой области всегда передаются руководству компании		
<b>3. Процесс многоканальной интеграции: «зона контакта с клиентом»</b>			
<b>Опции и стратегии каналов</b>			
41.	Топ-менеджмент компании рассмотрел будущую роль как существующих, так и потенциальных участников каналов в нашей отрасли		
42.	Мы имеем ясное представление о воздействии электронных каналов на нашу отрасль в будущем		
43.	Возможные структурные подвижки в нашей отрасли (дезинтермедияция и реинтермедияция) были нами подробно рассмотрены		
44.	При разработке стратегий в отношении каналов мы ясно представляем сильные и слабые места каждой из главных категорий каналов (штата продавцов, торговых точек, телефонии, прямых продаж, электронной и мобильной торговли и т. д.)		
45.	Наша компания ежегодно проводит формализованный пересмотр вариантов стратегий в отношении каналов		
46.	Моя компания знает, какие каналы хотят использовать наши клиенты на разных стадиях (предпродажной, продажной и послепродажной) взаимоотношений с нами		
47.	Мы знаем, как предпочтения каналов варьируются на сегментном уровне в отношении различных продуктов/услуг компании		
48.	Мы прибегаем к подходящим аналитическим средствам (например, картам структуры рынка) для определения ценности и объема продуктов/услуг, проходящих по различным каналам у нас и наших конкурентов		
49.	Регулярно изучаются изменения в использовании каналов клиентами, а также предпочтения и общие тенденции в использовании каналов		
50.	У компании есть утвержденный набор параметров для измерения эффективности работы каналов		



		<i>Рейтинг нашей компании</i>	<i>Важность для нашей компании</i>
<b>Впечатления клиентов и многоканальная интеграция</b>			
51.	Компания имеет стратегию управления интегрированными каналами		
52.	Мы отслеживаем впечатления клиентов от каждого канала в отдельности и от всей совокупности каналов и сравниваем эти показатели с показателями конкурентов		
53.	Компания выяснила, из чего складывается превосходное (или «идеальное») впечатление клиентов и стремится всегда его создавать		
54.	Клиент получает связное и непротиворечивое впечатление через все каналы, и это впечатление согласуется с нашим бренд-имиджем		
55.	Чтобы удостовериться в удовлетворении потребностей и целей клиентов, компания собирает данные обо всех релевантных видах взаимодействий с клиентами (например, посредством факса, обычной и электронной почты, через интернет и электронный обмен данными)		
56.	Имеется подробное представление об экономике различных каналов		
57.	Компания успешно вводит новые каналы в дополнение к уже существующим		
58.	Новые каналы интегрируются с уже существующими таким образом, чтобы клиенты опознавались индивидуально, через какой бы канал они не контактировали		
59.	Приложения, касающиеся клиентов (например, для обработки заказов), работают во всех наших каналах. Продукция, купленная по одному из каналов (например, через Интернет) может быть возвращена через другие каналы (например, через розничные торговые точки)		
60.	Мы рассматриваем вопросы интеграции каналов, касающиеся не только клиентов, но и наших сотрудников и партнеров		
<b>4. Процесс управления информацией</b>			
<b>Репозиторий данных и архитектура CRM</b>			
61.	Если данные о клиентах находятся в разных базах, мы знаем их месторасположение, степень их точности и полноты		
62.	Мы создали центральное хранилище данных и имеем единый взгляд на клиента. Информация в хранилище данных точная и полная		
63.	Наша компания грамотно структурировала свой репозиторий данных (хранилище данных, витрины данных и т. д.) с учетом текущих и будущих требований к данным о клиентах		
64.	Структура наших данных отражает наши бизнес- и клиентские стратегии в плане степени сегментации и требований к персонализации клиентов		

		<i>Рейтинг нашей компании</i>	<i>Важность для нашей компании</i>
65.	Информация о наших клиентах связана с имеющимися у компании системами (выполнения заказов, обслуживания, финансов и др.)		
66.	Мы разработали стратегию в отношении ИТ, включая оборудование и программное обеспечение. Мы приняли в расчет потенциал таких разработок, как веб-сервисы, аутсорсинг бизнес-процессов и/или использование поставщиков бизнес-услуг и программных услуг		
67.	Мы эффективно используем общие средства добычи данных для совершенствования работы с клиентами, специализированные средства — для сегментации рынка, составления профилей клиентов и анализа их прибыльности, моделирования прогнозов и др.		
68.	Мы выбрали и начали использовать подходящие для CRM системы работы с клиентами и рассмотрели вопросы их интеграции с системами документооборота		
69.	Мы реалистично оцениваем и относимся к системной интеграции, людям, процессам и обучению, связанным с предполагаемым внедрением той или иной системы CRM, например, системой автоматизации работы продавцов		
70.	Перед внедрением той или иной системы CRM мы тщательно продумываем и отводим бюджет на управление изменениями, менеджмент проектов и мотивацию персонала		
<b>Управление информацией и знаниями о клиентах</b>			
71.	Моя компания разработала процессы доставки соответствующих данных соответствующим сотрудникам		
72.	Наша компания контролирует полноту собираемых данных относительно их адекватности, точности, объективности и актуальности		
73.	Мы ручаемся за безопасность всех конфиденциальных сведений о клиентах (например, номеров кредитных карточек и личной информации)		
74.	Мы следим за тем, чтобы все лица, имеющие доступ к конфиденциальной и коммерческой информации, четко представляли себе требования безопасности и соответствующие протокольные процедуры		
75.	Моя компания разработала меры по недопущению неавторизованного доступа к конфиденциальной или коммерческой информации или ее изменения		
76.	Мы регулярно рассматриваем возможности по внедрению новых прикладных программ для электронной торговли с целью улучшения обслуживания клиентов или сокращения издержек		
77.	Сбор и использование информации о клиентах проводится по комплексному плану, согласованному со всеми каналами и отделами компании		

		<i>Рейтинг нашей компании</i>	<i>Важность для нашей компании</i>
78.	Моя система информации о клиентах распознает и использует сведения о конкретных клиентах и составляет итоговую информационную сводку по клиенту для использования в прикладных программах по обслуживанию и менеджменту маркетинговых кампаний		
79.	Моя компания использует приемы анализа данных о клиентах для получения проактивной информации с целью расширения возможностей для перекрестных и дополнительных продаж		
80.	Компания эффективно использует такие аналитические приемы, как прогностическое моделирование, для увеличения прибыльности клиентов и полной прибыли от них		
<b>5. Процесс оценки эффективности</b>			
<b>Результаты для акционеров</b>			
81.	Топ-менеджеры нашей компании признают роль действий руководства в создании ценности для сотрудников, клиентов и акционеров		
82.	У нас имеется четкое представление о ключевых факторах, влияющих на результаты для акционеров, — о ценности для сотрудников, для клиентов, об акционерной ценности, а также — о снижении издержек		
83.	В нашей компании большое внимание уделяется созданию ценности для сотрудников		
84.	Наша компания очень внимательно относится к найму и подбору персонала, профессиональному росту сотрудников и расширению их полномочий		
85.	В нашей компании большое внимание уделяется потребительской ценности		
86.	Наша компания очень внимательно относится к оказанию высококачественных услуг каждому привлекательному клиентскому сегменту		
87.	Наша компания очень внимательно относится к созданию акционерной ценности		
88.	По нашим оценкам, в создании акционерной ценности наша компания выглядит успешной в сравнении с ее основными конкурентами		
89.	Мы полностью используем любые возможности для снижения издержек. Стратегии снижения издержек не оказывают отрицательного влияния на удовлетворенность клиентов		
90.	В нашей компании мы разработали (или разрабатываем) сбалансированную карту показателей деятельности или модель взаимосвязей, в которых выявляются взаимосвязи между удовлетворенностью сотрудников, удовлетворенностью клиентов и результативностью бизнеса		

		<i>Рейтинг нашей компании</i>	<i>Важность для нашей компании</i>
<b>Стандарты, метрики и ключевые показатели эффективности</b>			
91.	Мы разработали наши собственные стандарты для всех важных для нас областей CRM		
92.	Мы приняли стандарты, разработанные другими (например, СМАТ или СОРС), и применяем их для сравнения нашей эффективности с соответствующими внешними образцами		
93.	Мы нашли и стали применять адекватные метрики, касающиеся клиентов		
94.	Мы нашли и стали применять метрики человеческих ресурсов и процессов		
95.	Мы нашли и стали применять адекватные стратегические метрики		
96.	Мы нашли и стали применять адекватные метрики сравнительной результативности		
97.	Нами была составлена стратегическая карта (или карта успеха) с причинно-следственной логикой, которая соединяет стратегию компании с факторами коммерческого успеха		
98.	Наша компания выявила самые важные КПЭ, и эти КПЭ регулярно докладываются руководству компании		
99.	Чтобы гарантировать внимание ко всем релевантным областям эффективности, а не только к финансовым показателям, используются такие рамочные структуры, как сбалансированная карта		
100.	Проводится мониторинг эффективности работы CRM, и мы удостоверяемся, что КПЭ сообщаются в визуально интересной форме топ-менеджменту и другим сотрудникам		

## Характеристика метрик оценки эффективности внедрения CRM

Метрика клиентов имеет отношение как к ценности, которую создаёт компания для клиентов, так и к ценности, которую компания получает. Эти метрики определяют:

- Показатели привлечения и удержания клиентов;
- Показатели удовлетворения клиентов;
- Полную прибыль от клиента;
- Впечатление клиента от отдельного канала распределения и от всех каналов в сумме;
- Жалобы клиентов и их обоснованность;
- Прибыльность сегментов и микросегментов;
- Долю компании в расходах клиентов;
- Плотность продукции (число продуктов и услуг, используемых отдельным клиентом);
- Показатели клиентских рекомендаций;
- Рост потребительской ценности через перекрёстные и дополнительные продажи.

Метрики человеческого фактора и процессов определяют, справляется ли компания с управлением своими ресурсами для оптимизации CRM. Метрика человеческого фактора имеет дело с оценкой квалификации и мотивации персонала, а метрика процессов – с эффективностью действий в CRM, прежде всего в аспекте снижения издержек.

Метрика человеческого фактора включает:

- Эффективность работы сотрудников с точки зрения стандартов обслуживания клиентов;
- Удовлетворённость сотрудников;
- Расположенность сотрудников к работе и их мотивацию;
- Продуктивность работы сотрудников;
- Показатели прогулов и отсутствий на рабочем месте;

- Показатели удержания сотрудников и стажа работы;
- Издержки на поиск и приём на работу.

Метрика процессов измеряет:

- Уровень обслуживания клиентов;
- Показатели выполнения заказа;
- Нормы эффективности работы поставщиков;
- Отклонения в рамках ключевых клиентских процессов;
- Нормы по развитию новых продуктов/услуг;
- Время вывода на рынок новых продуктов;
- Нормы по оптимизации процессов.

Стратегическая метрика оценивает то, насколько успешно компания достигает поставленных целей в рамках принятого ей подхода к CRM. Стратегическая метрика оценивает:

- Акционерную/рыночную добавленную ценность;
- Прибыльность и движение денежных средств;
- Рентабельность чистых активов, продаж, инвестиций;
- Показатели роста;
- Коэффициенты затрат;
- Рыночное позиционирование;
- Инновационность;
- Ценность бренда;
- Достижение специфических целей других стейкхолдеров.

Метрика сравнительной результативности показывает, насколько эффективно реализовывает компания свою CRM-стратегию, особенно в части конкурентов и признанных лучшими в отрасли практик. Проводить такие сравнения очень полезно, поскольку они позволяют произвести соотношение внутренних оценок самой компании с показателями внешней среды.

К показателям сравнительной результативности можно отнести:

- Сравнительную прибыльность;

- Сравнительную долю на рынке;
- Сравнительную удовлетворённость клиентов;
- Сравнительные показатели удержания сотрудников и их удовлетворённости;
- Сравнительное качество продуктов/услуг;
- Снижение издержек;
- Рост ценности для сотрудников (в терминах удержания сотрудников и их удовлетворённости);
- Рост конкурентной дифференциации.

Кроме этих четырёх категорий метрик, компания может использовать какие-либо специальные метрики, которые, например, измеряют через посредников эффективность работы с клиентами или показатели работы сайта.

## Инструменты операционного CRM

### 1. Система учета коммуникаций и информации о клиентах

Процессы, в которых инструмент применяется		Зачем применяется	Описание
Процесс продаж	Процесс сбора информации о клиентах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества коммуникаций за счёт возможности построить взаимодействие с клиентом опираясь на данные по предыдущим коммуникациям и накопленную информацию</li> <li>• Поддержание информации о клиентах в актуальном состоянии</li> <li>• Источник информации для анализа эффективности коммуникаций</li> <li>• Источник информации для приоритизации коммуникаций</li> <li>• Источник информации для приоритизации обслуживания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Система учета коммуникаций</li> <li>• включает в себя:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Правила учета коммуникаций</li> <li>• Шаблоны занесения информации</li> <li>• Алгоритм занесения информации</li> <li>• Система статусов</li> </ul> </li> </ul>
	Процесс осуществления продаж		
Процесс обслуживания	Процесс реализации договора		
Процесс развития клиентов	Процесс выявления потребностей после завершения проекта		
Сквозные процессы	Процесс выявления потребностей на всех этапах взаимодействия		
	Процесс коммуникаций		
	Процесс накопления истории взаимодействия		
	Процесс сбора претензий и предложений		



## 2. Система контроля за осуществлением коммуникаций

Процессы, в которых инструмент применяется		Зачем применяется	Описание
Процесс продаж	Процесс сбора информации о клиентах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышения качества коммуникаций с клиентами, за счёт их своевременного осуществления</li> <li>• Сокращение потерянных коммуникаций за счёт их планирования</li> <li>• Поддержание постоянного контакта с клиентами за счёт понимания поводов для коммуникаций и планирования коммуникаций</li> <li>• Повышение качества и продуктивности работы специалистов за счёт контроля за осуществлением коммуникаций</li> </ul>	<p>Система контроля за Осуществлением коммуникаций включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирование коммуникаций;</li> <li>• Напоминание о коммуникациях</li> <li>• Отчеты о просроченных коммуникациях</li> <li>• Отчеты о выполненных коммуникациях</li> </ul>
	Процесс осуществления продаж		
Процесс обслуживания	Процесс реализации договора		
Процесс развития клиентов	Процесс выявления потребностей после завершения проекта		
Сквозные процессы	Процесс выявления потребностей на всех этапах взаимодействия		
	Процесс коммуникаций		
	Процесс накопления истории взаимодействия		
	Процесс сбора претензий и предложений		

### 3. Система оценки эффективности коммуникаций

Процессы, в которых инструмент применяется		Зачем применяется	Описание
Процесс продаж	Процесс сбора информации о клиентах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Максимизация качества взаимодействия за счёт возможности выбора наиболее эффективных способов коммуникаций для каждого клиента</li> <li>• Возможность сосредоточить усилия на клиентах, коммуникации с которыми более эффективны (с наибольшим откликом)</li> </ul>	<p>Система оценки эффективности коммуникаций включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Критерии оценки эффективности</li> <li>• Исходные данные и алгоритм для расчёта уровня эффективности коммуникаций</li> <li>• Регулярность расчёта эффективности</li> <li>• Алгоритм действий при изменении эффективности коммуникаций</li> <li>• Правила работы с клиентами определенного уровня эффективности коммуникаций</li> </ul>
	Процесс осуществления продаж		
Процесс обслуживания	Процесс реализации договора		
Процесс развития клиентов	Процесс выявления потребностей после завершения проекта		
Сквозные процессы	Процесс выявления потребностей на всех этапах взаимодействия		
	Процесс коммуникаций		
	Процесс накопления истории взаимодействия		
	Процесс сбора претензий и предложений		

## 4. Контактная политика

Процессы, в которых инструмент применяется		Зачем применяется	Описание
Процесс продаж	Процесс сбора информации о клиентах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества взаимодействия за счёт стандартизации принципов и требований к качеству коммуникаций с клиентами на всех этапах взаимодействия.</li> <li>• Обеспечение стандартного уровня качества коммуникаций для всех клиентов вне зависимости от их ценности</li> </ul>	<p>Контактная политика включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стандарты осуществления коммуникаций</li> <li>• Поводы для коммуникаций</li> <li>• Методы выбора способа коммуникаций в зависимости от различных условий (тип клиента, ценность клиента, поводы для коммуникаций, приоритетность и т.п.)</li> </ul>
	Процесс осуществления продаж		
Процесс обслуживания	Процесс реализации договора		
Процесс развития клиентов	Процесс выявления потребностей после завершения проекта		
Сквозные процессы	Процесс выявления потребностей на всех этапах взаимодействия		
	Процесс коммуникаций		
	Процесс накопления истории взаимодействия		
	Процесс сбора претензий и предложений		

### 5. Система назначения и контроля выполнения задач и заявок

Процессы, в которых инструмент применяется		Зачем применяется	Описание
Процесс продаж	Процесс сбора информации о клиентах	Своевременный запуск кампаний по привлечению клиентов	<p>Система назначения и контроля выполнения задач и заявок включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Шаблоны и требования к оформлению заявок</li> <li>• Порядок назначения ответственных сотрудников за выполнение заявки</li> <li>• Установка и согласование сроков выполнения заявок</li> <li>• Требования к качеству выполнения заявок</li> <li>• Инструменты и порядок контроля выполнения заявок</li> </ul>
	Процесс осуществления продаж	Своевременное предоставление информации в отдел продаж для формирования коммерческого предложения	
Процесс обслуживания	Процесс реализации договора	Своевременное выполнение задач в рамках проекта	
Процесс развития клиентов	Процесс выявления потребностей после завершения проекта	Своевременное предоставление информации в отдел продаж для формирования коммерческого предложения	
Сквозные процессы	Процесс выявления потребностей на всех этапах взаимодействия		
	Процесс управления задачами и заявками	-	
	Процесс сбора претензий и предложений	Своевременное разрешение претензий и реализация предложения	

## 6. Система КРІ

Процессы, в которых инструмент применяется		Зачем применяется	Описание
Процесс продаж	Процесс сбора информации о клиентах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Контроль процессов:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Осуществление контроля за взаимодействием с клиентами</li> <li>– Контроль достижения рыночных и финансовых целей кампаний</li> <li>– Контроль выполнения работ на всех этапах</li> </ul> </li> <li>• Прогнозирование показателей</li> <li>• Мотивация персонала</li> </ul>	Система КРІ включает в себя: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень необходимых КРІ;</li> <li>• Методы расчёта установленных КРІ</li> <li>• Источники информации для расчёта КРІ</li> <li>• Алгоритм действий при отклонении КРІ от целевых значений</li> </ul>
	Процесс осуществления продаж		
Процесс обслуживания	Процесс реализации договора		
Процесс развития клиентов	Процесс выявления потребностей после завершения проекта		
Сквозные процессы	Процесс коммуникаций		
	Процесс накопления истории взаимодействия		

## 7. Система сбора информации о клиентах из внешних источников

Процессы, в которых инструмент применяется		Зачем применяется	Описание
Процесс продаж	Процесс сбора информации о клиентах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование базы данных потенциальных клиентов</li> <li>• Определение возможных потребностей</li> <li>• Приоритезация клиентов</li> <li>• Определение кредитных рисков</li> </ul>	<p>Система сбора информации о клиентах из внешних источников включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимые данные на каждом этапе взаимодействия с клиентами</li> <li>• Возможные источники данных</li> <li>• Методика получения необходимой информации</li> <li>• Ответственные сотрудники за предоставление информации</li> <li>• Способы хранения и передачи информации (форматы хранения и передачи)</li> <li>• Регулярность обновления и публикации</li> <li>• Пользователи информации</li> </ul>
	Процесс осуществления продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение потребностей</li> <li>• Определение кредитных рисков</li> <li>• Приоритезация клиентов</li> </ul>	
Процесс обслуживания	Процесс реализации договора	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение кредитных рисков</li> <li>• Определения возможных изменений конфигурации проекта</li> <li>• Приоритезация клиентов</li> </ul>	
Процесс развития клиентов	Процесс выявления потребностей после завершения проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение потребностей</li> <li>• Определение кредитных рисков</li> <li>• Приоритезация клиентов</li> </ul>	
Сквозные процессы	Процесс выявления потребностей на всех этапах взаимодействия		
	Процесс коммуникаций		

## 8. Система статистики и аналитики по клиентам

Процессы, в которых инструмент применяется		Зачем применяется	Описание
Процесс продаж	Процесс сбора информации о клиентах	Повышение эффективности процессов за счёт: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Осуществление контроля за взаимодействием с клиентами</li> <li>– Контроль достижения рыночных и финансовых целей кампаний</li> <li>– контроль выполнения работ на всех этапах</li> <li>– приоритизации клиентов на основании:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кредитных рисков</li> <li>• Уровня лояльности</li> <li>• Уровня ценности клиентов</li> </ul> </li> </ul>	Система статистики и аналитики включают в себя: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень необходимой статистически и аналитики</li> <li>• Описание методов анализа информации о клиенте</li> <li>• Формы предоставляемой статистики и аналитики</li> <li>• Периодичность предоставления статистики и аналитики</li> <li>• Ответственные сотрудники за предоставление статистики и аналитики</li> <li>• Источники данных</li> <li>• Пользователи статистики и аналитики</li> </ul>
	Процесс осуществления продаж		
Процесс обслуживания	Процесс реализации договора		
Процесс развития клиентов	Процесс выявления потребностей после завершения проекта		
Сквозные процессы	Процесс выявления потребностей на всех этапах взаимодействия		
	Процесс коммуникаций		
	Процесс управления задачами и заявками		
	Процесс накопления истории взаимодействия с клиентами		
	Процесс сбора претензий и предложений		

## 9. База знаний о клиенте

Процессы, в которых инструмент применяется		Зачем применяется	Описание
Процесс продаж	Процесс сбора информации о клиентах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирование проведения кампаний</li> <li>• Повышение эффективности проводимых кампаний на основании накопленных результатов предыдущих кампаний</li> <li>• Снижение рисков проведения неэффективных кампаний на основании накопленных результатов предыдущих кампаний</li> <li>• Повышение эффективности продаж за счёт возможности продемонстрировать потенциальным клиентам результаты успешных проектов</li> <li>• Повышение эффективности реализации проектов за счёт возможности обращаться к данным по успешным реализованным проектам</li> <li>• Прогнозирования различных показателей</li> <li>• Планирование бюджета на будущие периоды</li> </ul>	<p>База знаний о клиентах включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Правила накопления знаний о клиентах</li> <li>• Структура хранения данных</li> <li>• Перечень данных, необходимых для хранения</li> <li>• Пользователи базы знаний</li> <li>• Ситуации при которых необходимо обращаться к базе знаний</li> <li>• Источники данных</li> <li>• Шаблоны для занесения информации в базу</li> </ul> <p>Информация о клиентах необходимая для хранения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Итоги проведенных кампаний по привлечению клиентов (бизнес- кейсы для планирования и прогнозирования дальнейших кампаний)</li> <li>• Накопление информации об итогах реализованных проектов (бизнес- кейсы)</li> <li>• Информация полученная о клиентах (исследования рынка, отраслевые особенности, статьи, информация об наиболее важных событиях в индустрии) аналитика и статистика по клиентам.</li> </ul>
	Процесс осуществления продаж		
Процесс обслуживания	Процесс реализации договора		
Процесс развития клиентов	Процесс выявления потребностей после завершения проекта		
Сквозные процессы	Процесс выявления потребностей на всех этапах взаимодействия		
	Процесс коммуникаций		
	Процесс накопления истории взаимодействия с клиентами		
	Процесс сбора претензий и предложений		



## 10. Сегментация клиентов

Процессы, в которых инструмент применяется		Зачем применяется	Описание
Процесс продаж	Процесс сбора информации о клиентах	Выделение клиентов в однородные группы по определенным признакам для: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дальнейшего проведения анализа</li> <li>• Предсказания и мониторинга поведения клиентов по сегментам</li> <li>• Мониторинг изменения структуры базы по сегментам</li> </ul>	Модель сегментации клиентов включает в себя: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Цели выделения сегментов</li> <li>• Критерии сегментации клиентов</li> <li>• Регулярность проведения сегментации</li> <li>• КРІ для мониторинга сегментов</li> <li>• Алгоритм действий при отклонении КРІ от целевых значений</li> <li>• Правила работы с клиентами относящимися к определенным сегментам</li> <li>• Требования к данным для модели сегментации</li> </ul>
	Процесс осуществления продаж		
Процесс обслуживания	Процесс реализации договора		
Процесс развития клиентов	Процесс выявления потребностей после завершения проекта		
Сквозные процессы	Процесс выявления потребностей на всех этапах взаимодействия		
	Процесс коммуникаций		
	Процесс управления задачами и заявками		
	Процесс накопления истории взаимодействия с клиентами		
	Процесс сбора претензий и предложений		

### 11. Модель оценки уровня лояльности клиентов

Процессы, в которых инструмент применяется		Зачем применяется	Описание
Процесс продаж	Процесс сбора информации о клиентах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Для приоритизации коммуникаций с клиентами и обслуживания клиентов</li> <li>• Для удержания лояльных и ценных клиентов</li> </ul>	<p>Модель оценки уровня лояльности включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Критерии определения уровня лояльности</li> <li>• Исходные данные и алгоритм для расчёта уровня лояльности</li> <li>• Регулярность оценки</li> <li>• Алгоритм действий при изменении уровня лояльности</li> <li>• Правила работы с клиентами определенного уровня лояльности</li> </ul>
	Процесс осуществления продаж		
Процесс обслуживания	Процесс реализации договора		
Процесс развития клиентов	Процесс выявления потребностей после завершения проекта		
Сквозные процессы	Процесс выявления потребностей на всех этапах взаимодействия		
	Процесс управления задачами и заявками		
	Процесс коммуникаций		
	Процесс накопления истории взаимодействия с клиентами		
	Процесс сбора претензий и предложений		

## 12. Модель оценки ценности клиентов

Процессы, в которых инструмент применяется		Зачем применяется	Описание
Процесс продаж	Процесс сбора информации о клиентах	<p>Для приоритизации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Для приоритизации коммуникаций с клиентами и обслуживания клиентов</li> <li>• Для удержания ценных клиентов</li> </ul>	<p>Модель оценки ценности клиентов включают в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Критерии определения ценности</li> <li>• Исходные данные и алгоритм для расчёта ценности</li> <li>• Регулярность расчёта ценности</li> <li>• Алгоритм действий при изменении ценности</li> <li>• Правила работы с клиентами определенным уровнем ценности</li> </ul>
	Процесс осуществления продаж		
Процесс обслуживания	Процесс реализации договора		
Процесс развития клиентов	Процесс выявления потребностей после завершения проекта		
Сквозные процессы	Процесс выявления потребностей на всех этапах взаимодействия		
	Процесс коммуникаций		
	Процесс управления задачами и заявками		
	Процесс накопления истории взаимодействия с клиентами		
	Процесс сбора претензий и предложений		

### 13. Система сбора и обработки претензий и предложений

Процессы, в которых инструмент применяется		Зачем применяется	Описание
Процесс продаж	Процесс сбора информации о клиентах	Повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов	<p>Система сбора претензий и предложений включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Действия сотрудников при появлении претензий и предложений</li> <li>• Порядок обработки претензий и предложений               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Регистрация претензий и предложений</li> <li>– Порядок назначения ответственного сотрудника за разрешение претензии и реализацию предложения</li> <li>– Отслеживание статуса разрешения претензии и реализации предложения</li> <li>– Информирование клиента о статусе разрешения претензии и реализации предложения</li> <li>– Классификация претензий и предложений</li> </ul> </li> </ul>
	Процесс осуществления продаж		
Процесс обслуживания	Процесс реализации договора		
Процесс развития клиентов	Процесс выявления потребностей после завершения проекта		
Сквозные процессы	Процесс коммуникаций		
	Процесс накопления истории взаимодействия с клиентами		
	Процесс сбора претензий и предложений		

## 14. Модель оценки кредитных рисков

Процессы, в которых инструмент применяется		Зачем применяется	Описание
Процесс продаж	Процесс сбора информации о клиентах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка степени риска неоплаты услуг для принятия решения о дальнейшем характере взаимодействия и сотрудничества</li> <li>• Приоритезация коммуникаций</li> <li>• Приоритезация обслуживания</li> </ul>	<p>Модель оценки кредитных рисков включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Критерии оценки кредитных рисков</li> <li>• Исходные данные и алгоритм для расчёта кредитных рисков</li> <li>• Регулярность оценки кредитных рисков</li> <li>• Алгоритм действий при изменении степени риска</li> <li>• Правила работы с клиентами определенного уровня кредитного риска</li> </ul>
	Процесс осуществления продаж		
Процесс обслуживания	Процесс реализации договора		
Процесс развития клиентов	Процесс выявления потребностей после завершения проекта		
Сквозные процессы	Процесс выявления потребностей на всех этапах взаимодействия		
	Процесс коммуникаций		