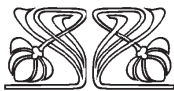
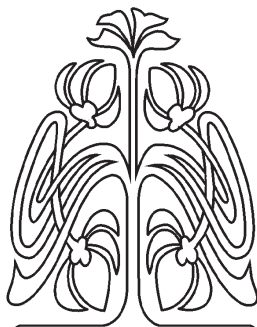
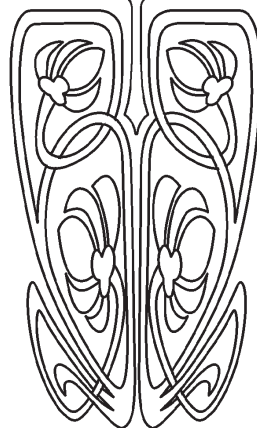




## УПРАВЛЕНИЕ



НАУЧНЫЙ  
ОТДЕЛ



УДК 334.021

### МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

А. А. Лабунская

Саратовский государственный университет  
E-mail: marketing5757@gmail.com

Статья посвящена анализу существующих маркетинговых программ лояльности в современном управлении, выделению тенденций развития этого направления в менеджменте малого и среднего бизнеса. Автор описывает преимущества современных программ повышения лояльности, предлагает их разделение по различным критериям и системный подход к их реализации, а также алгоритмы и этапы построения программ лояльности фирм с вариантами их реализации.

**Ключевые слова:** лояльность, лояльность персонала, потребительская лояльность, программа лояльности.

#### Marketing Loyalty Programs in Management Small and Medium Size Business

A. A. Labunskaya

This article analyzes the existing marketing loyalty programs in modern management, identifying trends in this direction in the management of small and medium businesses. The author describes the advantages of modern loyalty programs, offering their separation according to different criteria and systematic approach to their implementation, algorithms and stages of building loyalty programs with options for companies to implement them.

**Key words:** loyalty, loyalty of personnel, customer loyalty, loyalty program.

В современном экономическом пространстве в управлении малым бизнесом появляется как много возможностей, так и большое количество трудностей и рисков. Экономисты давно пришли к выводу о необходимости экономического и рыночного взаимодействия в малой бизнес-сфере. Управляющие компаниями могут взаимодействовать различными способами, преследуя совершенно разные цели и решая собственные задачи. Для построения партнерских взаимовыгодных отношений менеджеры используют всевозможные стратегические схемы и методы, с развитием экономики и постоянной модернизацией появляются и новые способы привлечения к совместной деятельности. Малый и средний бизнес не только перенимает европейский опыт ведения дел, но и берет инструменты для совместного сотрудничества из корпоративной среды крупных организаций.

Большим шагом в управлении малым и средним бизнесом на региональном уровне является и использование программ повышения лояльности, причем как сотрудников, так и клиентов компаний. В условиях, когда на рынке предлагается множество однотипных продуктов, услуг, сервисов, практически по одинаковым ценам и приблизительно с одинаковым качеством, наличие программы лояльности выступает одним из главных аргументов в конкурентной борьбе. Внедрение программы лояльности актуально практически для



всех компаний, независимо от сфер деятельности, объема продаж и стадии развития.

Большинство работ отечественных авторов посвящено отдельным аспектам управления потребительской лояльностью, таким как методы измерения, программы лояльности, системы стимулирования персонала, в то время как рекомендации в отношении разработки комплексных программ повышения потребительской лояльности, развитые за рубежом, требуют адаптации к российской практике<sup>1</sup>. Материалы словарей и источников разной направленности позволяют сформулировать маркетинговое экономическое определение: положительное отношение и эмоциональная привязанность, являющиеся определяющими факторами при принятии любых решений, касающихся объекта лояльности.

Целесообразно разделить сферы употребления данного понятия в рамках рыночной экономики, то есть выделим лояльность со стороны производства и предложения – лояльность персонала, и со стороны спроса – лояльность потребителя. Поскольку изначально смысловое значение четко определено психологической направленностью, много исследований по данному вопросу принадлежит психологу В. И. Доминяку. Он проводил анкетирование персонала и руководителей крупных организаций, пытаясь определить с содержанием понятия «лояльность». На основе его исследований можно выделить три составляющих понятия «лояльность персонала»: расположенность, осознанные действия в интересах компании и соблюдение норм, правил, обязательств. Таким образом, лояльность персонала можно определить как доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия<sup>2</sup>.

Такие же составляющие выделяются в определении социально-психологической установки. Дэвид Майерс пишет, что установка – это благоприятная или неблагоприятная оценочная реакция на что-либо или на кого-либо, которая выражается в мнениях, чувствах и целенаправленном поведении<sup>3</sup>. Он отмечает, что, описывая установки, мы пользуемся одной из трех следующих характеристик: аффект (чувства), поведение (намерение) и познание (мысли). В. Н. Куницына приводит классическое определение установки Г. Оллпорта: «Установка – состояние умственной и нервной готовности, основанное на опыте, направляющее реакции индивида в отношении всех объектов и ситуаций, с которыми она связана»<sup>4</sup>.

Отмечается, что установка состоит из трех компонентов: описательного знания, отношения, планов и программ поведения. Приводятся функции установки: адаптивная, защитная, экспрессивная (выражает индивидуальную значимость культурных ценностей), познавательная и функция координации всей познавательной системы психических процессов. Исходя из вышесказанного, лояльность персонала можно рассматривать как социально-психологическую установку, состоящую из эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов. Лояльность же потребителя к фирме является отражением покупательских ожиданий, сравнимых с итоговым результатом, и дальнейшей привязанности к производителю.

Ключевой целью концепции маркетинга взаимоотношений является достижение и укрепление лояльности потребителей. Исследователи отмечают, что наличие большого количества лояльных по отношению к организации и платежеспособных клиентов может обеспечить ей ряд существенных преимуществ как в краткой, так и в долгосрочной перспективе. В современной литературе по маркетингу можно выделить два подхода к трактованию понятия «лояльность». Первый основывается на том, что лояльность рассматривается как определенный тип поведения потребителя, выражающегося в длительном взаимодействии с компанией, в неоднократности совершения покупок. Независимо от того, что такая легкость оценки лояльности, данный подход имеет явный пробел: он не раскрывает причин, по которым потребитель делает выбор в пользу того или иного поставщика услуг, а лишь учитывает результаты поведения (повторные покупки).

Второй подход рассматривает лояльность персонала организации как основу благополучия и активности продаж. И в том, и в другом случаях лояльность покупателя означает формирование длительных доверительных отношений с последующими покупками и рекомендациями (рис. 1).

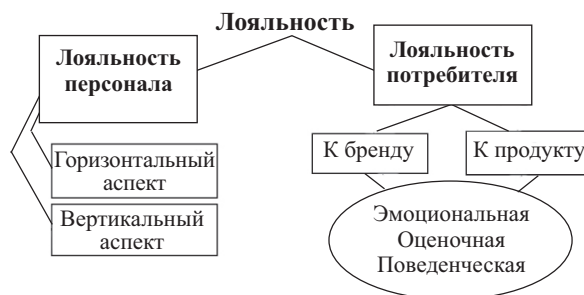


Рис. 1. Подходы к трактованию лояльности

В практике современного бизнеса под лояльностью часто понимают удовлетворенность потребителей, что не совсем верно. Как отмечают С. Сысоева и А. Нейман, «удовлетворенность появляется тогда, когда покупатель доволен и



не жалеет о потраченных деньгах. Но клиент не обязательно станет лояльным. Лояльный покупатель – это всегда удовлетворенный покупатель, но удовлетворенный покупатель не всегда лоялен. Хотя удовлетворенность покупателя – первый шаг на пути к завоеванию его лояльности»<sup>5</sup>. Такой разрыв между лояльностью и удовлетворенностью означает возможное наличие иных компонентов, влияющих на становление лояльности. Дж. Н. Шет и С. У. Парк определяют лояльность

к бренду как тенденцию к положительной эмоциональной, оценочной и/или поведенческой реакции на брендированный, маркированный или дифференцированный вариант или выбор человека как пользователя, лица, ответственного за принятие решения о покупке бренда, и/или его покупателя<sup>6</sup> (рис. 2). Данное определение отлично от других определений лояльности к бренду и не ограничено повторяющимся внешним поведением потребителя к бренду.

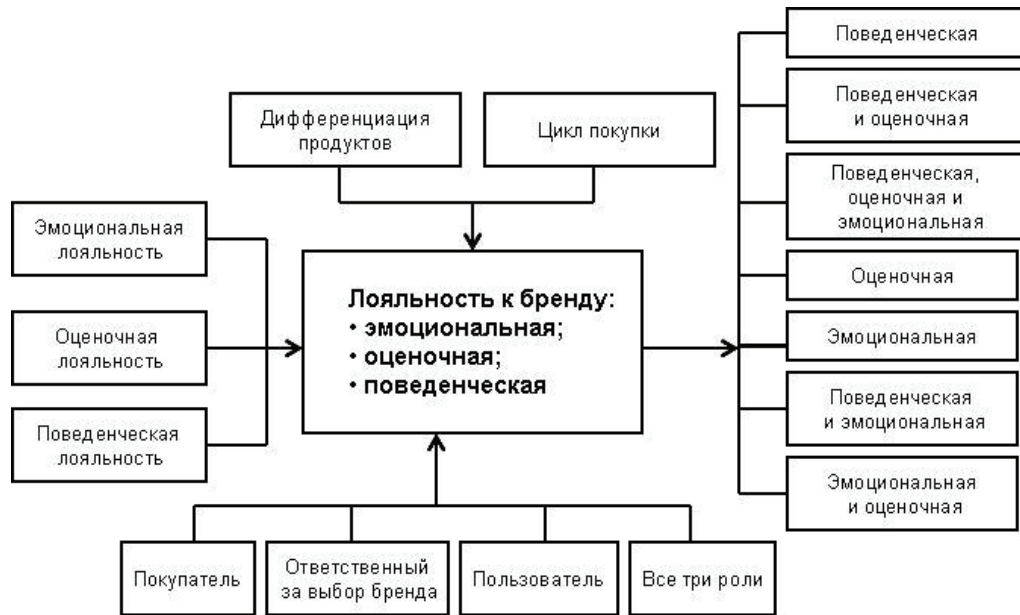


Рис. 2. Виды лояльности к бренду<sup>7</sup>

Компоненты «поведенческой» лояльности (значения которых можно получить из базы данных по потребителям) определяются следующим образом:

перекрестная продажа – увеличение количества дополнительных товаров компании, которые были приобретены потребителем в конкретный период во времени;

увеличение покупок – общая сумма или доля от данной суммы увеличения размера покупки одного и того же товара в определенный период времени;

повторные покупки – количество повторных покупок;

поддержание достигнутого уровня взаимодействия потребителя с фирмой – сравнительное постоянство суммы покупки одного продукта за определенный период времени.

На практике существует несколько методик для измерения лояльности покупателя, но ни одну из них нельзя назвать однозначной и простой для применения – везде присутствует фактор субъективности и отсутствуют конкретно измеримые показатели.

На данном этапе исследования можно лишь предложить некоторые программы и инструменты повышения лояльности как сотрудников, так и клиентов. В случае повышения лояльности сотрудников работают многие из широко распространенных методов материального и нематериального стимулирования, добавляется лишь в большей мере психологическая и социальная составляющие – доверие и взаимопомощь, уважение, порой проявляющееся в доведении своевременной информации до персонала.

При построении и запуске программ лояльности нужно четко представлять цели, на которые планирует ориентироваться организация. Цели, которые могут быть достигнуты с помощью программы лояльности, можно разделить на два типа: операционные и стратегические. И те, и другие являются важными и для принятия решения о начале проекта, и для системы управления программой. Эффективность (в том числе сравнительная), с которой они достигаются, – обширное поле для экспертных оценок. Это относится не только к планируемым результатам, но и к измерению фактических достижений существующих программ.



Чаще всего мотивацией для построения программы лояльности являются операционные цели. Потребительские программы – это прежде всего расходы, причем в основном на скидки: по дисконтным, банковским, социальным картам, в день рождения и т.д. Это значит, что как минимум раз в год, а при смене менеджмента – чаще, возникает заманчивая перспектива мгновенно улучшить процентные показатели. Эта дилемма приводит к мягким вариантам сворачивания потребительских программ, например, ограничивается ассортимент, на который предоставляется скидка. В нашем случае происходит замена дисконтных программ на бонусные, последние часто называют программами лояльности. Бонусная программа действительно может существенно снизить затраты за счет уменьшения выгоды среднего покупателя (скидку сложно понизить, если не назвать ее по-другому), а также за счет целевых предложений и их финансирования поставщиками. Однако переход на бонусы потребует инвестиций. Обоснованием возврата этих инвестиций и независимой целью служит, в частности, план улучшения операционных показателей: среднего чека, частоты покупок или же суммы покупок клиента за период. Другими

словами, речь идет об удержании клиентов. Задача привлечения клиентов гораздо эффективнее решается открытием новых торговых точек и рекламой. Важным, но сложно оцениваемым показателем является сглаживание временных пиков посещений, стимулирование покупок в «мертвые» сезоны или часы. Существуют приемы, позволяющие выделить свою категорию потребителей и привлечь их именно в это время.

Запуск программы лояльности из-за большой трудоемкости и существенных разовых затрат по необходимости обретает форму проекта: цели, сроки, ресурсы. Это позволяет рассчитывать, что в рамках проекта будет разработана концепция и по ней построена понятная система. Другими словами, целями запуска программы лояльности могут быть упорядочение существенной части маркетинговых активностей, создание прозрачной работоспособной структуры, которая станет платформой для дальнейшего развития. Например, внутри этой структуры точно появится аналитика, качественная и востребованная<sup>8</sup>.

С точки зрения потребительской лояльности можно предложить синергию уже используемых компаниями методов и действия по алгоритму (рис. 3).

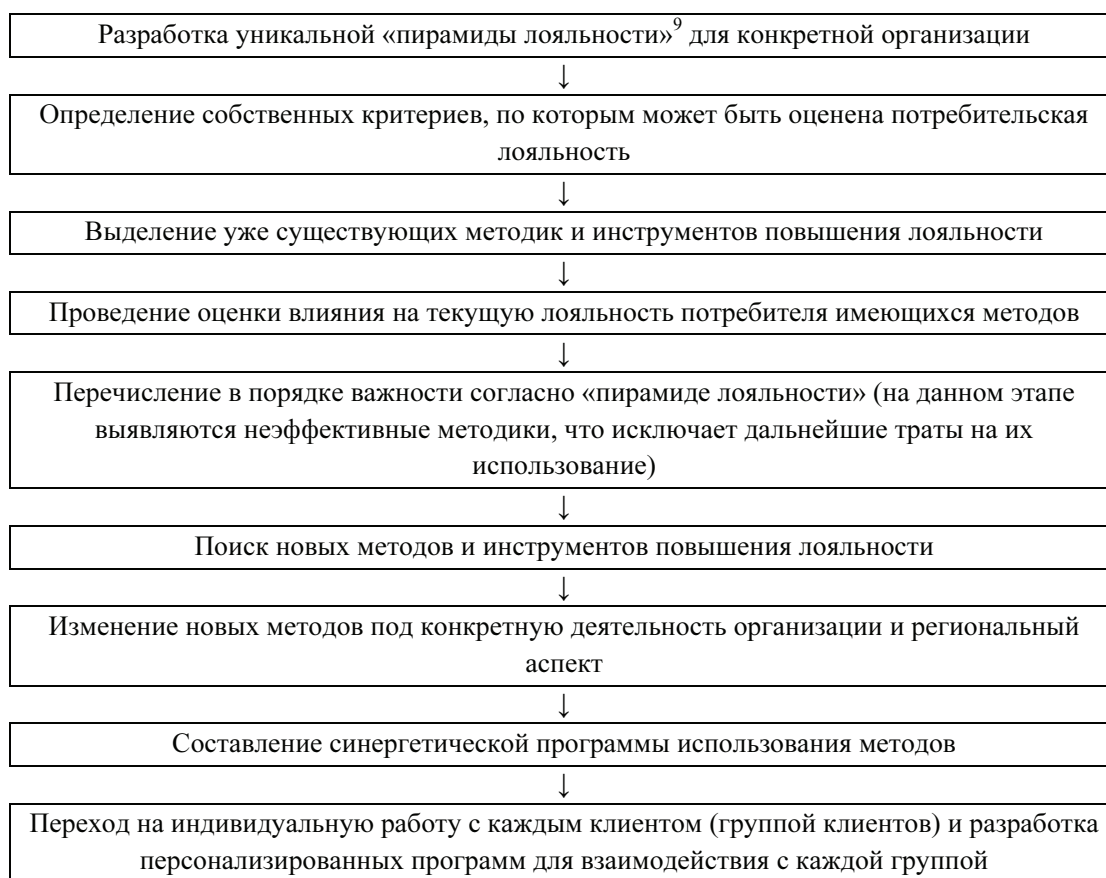


Рис. 3. Алгоритм разработки программ лояльности



Как и любой проект, разработка программы лояльности начинается с постановки целей. Частой ошибкой здесь является отсутствие четких формулировок. Безусловно, ключевой задачей выступает повышение лояльности клиентов. Необходимо определить параметры, по которым можно будет оценивать ее успешность и эффективность. Проанализировав клиентскую базу, можно определить, какая конкретно аудитория является целевой аудиторией нашей программы. Обратившись к опыту крупных международных компаний, можно сделать вывод, что довольно эффективным и увлекательным является накопительная бонусная программа. Основа бонусных программ – накопление баллов, начисляемых клиентам за совершаемые покупки, с возможностью их траты. Доминирующим мотивационным фактором здесь выступает не столько материальная выгода (отложенная скидка), сколько элемент игры и эмоциональная выгода от реализации накопленных бонусов.

Самый сложный, интересный и творческий этап – это определение того, что предложить клиенту помимо основной составляющей – бонусов. И тут простор для креатива настолько широк, что можно упустить из виду самое важное – потребности клиентов! Именно они должны определять весь перечень дополнительных привилегий.

Будущие расходы связаны с затратами на начисление бонусов, предоставление скидок, изготовление рекламной и сувенирной продукции, пластиковых карт клуба, приобретение или разработку специализированного программного обеспечения, оплату труда работников, отвечающих за функционирование программы. Покрытие расходов может происходить за счет ежегодного взноса участников, выкупа карты клуба и др. Один из наиболее сложных вопросов – учет бонусов в бухгалтерии компании. Необходимо также определить методику отслеживания влияния программы лояльности на продажи, прибыльность и доход компании. Имеют место три направления коммуникаций: между компанией и клиентами, между компанией и внешней средой, а также внутри компании. Внимательного отношения требует создание единого центра управления программой лояльности, координирующего ключевые направления ее функционирования.

Программа лояльности – прекрасный инструмент для сбора и накопления данных о клиентах. Перед запуском программы стоит определиться с тем, какие данные и в каком объеме должны заноситься в базу, каким образом и с какой периодичностью анализироваться, какие для этого потребуются ресурсы, как технические, так и людские. К сожалению, многие компании, реализующие программы лояльности и имеющие обширные базы данных, неэффективно их используют. Причины кроются в незнании того, как

рационально применить собранную информацию, как разработать индивидуальные предложения для каждого сегмента клиентов, а также в технических сложностях при осуществлении аналитических процессов, недостоверности данных и др. Вопрос, которому мало кто уделяет внимание при запуске программы в силу оптимистичного настроения в начале пути, – закрытие программы. Однако не стоит забывать, что любой проект имеет свой жизненный цикл. Правила вступления в программу необходимо сделать доступными для понимания, структурированными и четко изложенными. Клиент должен иметь возможность доступа к информации о состоянии своего бонусного счета, регулярно получать информацию (рассылка, обзвон) о событиях программы. Следует обеспечить клиенту обратную связь, при этом постоянно акцентируя его внимание на том, что, став участником программы, он получает особые привилегии и персональное обслуживание.

Необходимо поддерживать особое отношение к программе и среди сотрудников компании. Их личная заинтересованность в успехе принесет выгоды как им самим, так и компании, обеспечив высокое качество работы и результата. Иначе никакие вложения в развитие программы не дадут эффекта, поскольку будут нивелироваться на этапе контакта клиента с персоналом компании<sup>10</sup>. В идеале для достижения успеха программа лояльности должна рассматриваться отдельно для каждой составляющей из многомерного аспекта для потребителей, тогда процесс повышения лояльности потребителя будет целостным и даст наиболее значимые результаты в перспективе.

Отечественные программы лояльности наибольшее развитие получили в сфере продуктового ритейла (ими активно пользуются 34% населения) и в сфере одежда/обувь/товары для детей (25%). Наиболее приемлемым вознаграждением в глазах участников программ лояльности являются скидки на товар или группу товаров. Невзирая на активное развитие бонусных программ, на российском рынке все еще доминируют дисконтные программы, сегодня они являются чем-то средним минимальному уровню лояльности, который должен быть у всех, а бонусы – это уже программы для крупных игроков. Доля участников бонусных программ на протяжении двух лет не превышает 35–36%.

## Примечания

- <sup>1</sup> См.: Гайкалов А. Директ-маркетинг как способ повышения лояльности потребителя // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2008. № 3.
- <sup>2</sup> См.: Доминьяк В. И. [официальный сайт]. URL: <http://dominiak.ru/lrc/lr2.html> (дата обращения: 09.12.2012).
- <sup>3</sup> См.: Семечкин Н. И. Социальная психология : учебник для вузов. СПб. : Питер, 2004. С. 235.



- <sup>4</sup> Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погольма В. М. Межличностное общение : учебник для вузов. СПб. : Питер, 2001. С. 112.
- <sup>5</sup> Норка Д., Нейман А., Харский К. [и др.]. Управление персоналом магазина : альманах. М. : Изд. Дом «Имидж-Медиа», 2004–2007. С. 68.
- <sup>6</sup> См.: Шет Дж. Н., Парк С. У. Теория многомерной лояльности к бренду // Последние достижения в области изучения потребителей. 1974. Т. 1. С. 449–459.
- <sup>7</sup> См.: Норка Д., Нейман А., Харский К. [и др.]. Указ. соч.
- <sup>8</sup> См.: Гонтмахер К. Программа лояльности как бизнес // Маркетинг журнал 4р. 2012. URL: <http://4p.ru> (дата обращения: 21.09.2011).
- <sup>9</sup> В «пирамиде лояльности» к воспринимаемой лояльности относятся: наличие высокой ценности в отношениях с компанией; удовлетворенность всех функциональных потребностей и ожиданий (в том числе открытых) клиента; восприятие компании (бренд, известность на рынке); осведомленность клиента о деятельности/продуктах компании. К поведенческой лояльности относятся стабильность и активность использования продуктов и услуг компании.
- <sup>10</sup> См.: Нурматова И. Программа взаимодействия внутри компании // Маркетинг Менеджмент. 2011. URL: <http://www.marketing-magazine.ru> (дата обращения: 21.09.2011).

УДК 005.521

## ХАРАКТЕРИСТИКА И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЯХ

Л. Н. Леванова

Саратовский государственный университет  
E-mail: [levanova1@mail.ru](mailto:levanova1@mail.ru)



В статье рассматриваются проблемы и основные черты советов директоров в российских корпорациях. Автор предлагает направления совершенствования деятельности совета директоров в соответствии с его стратегической и контрольной функцией; советует улучшать профессиональные и личные качества членов совета директоров, изменять порядок работы совета, развивать систему самоконтроля и вознаграждения членов совета.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, совет директоров.

### Characteristics and Directions of Improvement of the Board of Directors Activity in Russian Corporations

L. N. Levanova

The paper is about problems and essential characteristics of the board of directors in Russian corporations. The author offers directions of improvement of the board of directors activity according strategy and control functions; advise to improve professional and personal qualities of directors, change an order of the work, and to improve the control and recompense system of the directors.

**Key words:** corporate management, board of directors.

Важность рассмотрения эффективности совета директоров как внутреннего механизма корпоративного управления особенно велика в существующих условиях России, когда внешние механизмы корпоративного управления – финансовые рынки и рынки корпоративного контроля – слабо развиты и не способны скорректировать все дисбалансы внутреннего контроля. Актуальность

проблемы неэффективности совета директоров в отечественном корпоративном секторе вызвана рядом вопросов, все чаще возникающих в публикациях по корпоративному управлению, а именно:

- каковы факторы и причины неэффективной деятельности совета директоров в России?
- что необходимо предпринять для ликвидации формализованного их функционирования?
- каковы должны быть обязанности членов совета директоров и как им осуществлять свои обязанности наилучшим образом?
- какими личными качествами должны обладать члены совета директоров, как должно строиться взаимодействие между ними как членами эффективной команды?
- в чем особенность развивающегося и обучающегося совета директоров и почему «рыба гниет с головы»?<sup>1</sup>

Ответ на первый вопрос можно сформулировать, указав сегодняшние особенности совета директоров и модели корпоративного управления в России в целом.

Во-первых, это непрекращающаяся череда корпоративных конфликтов, возникающих между собственниками корпораций в силу их концентрированных пакетов акций, что доказывает, например, ряд затянувшихся конфликтов между акционерами в таких крупных корпорациях, как ТНК-ВР и ГМК «Норильский никель».