

Алматы Менеджмент Университет



МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Сборник статей
слушателей программы МВА

ВЫПУСК 2

Алматы, 2015

НОУ “Алматы Менеджмент Университет”

МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

**Сборник научных статей
слушателей программы MBA**

Выпуск 2

Алматы, 2015

УДК 005
ББК 65.290-2
М50

Редакционная коллегия

Редактирование, подготовка к сборника к печати:
Шакирова С.М. - к. филос. н., Управление по науке

Проверка работ на уникальность текста:
Какенова А.К. – главный специалист офиса программ DBA

Работа с авторами:
Акынова Л.К. - старший координатор Департамента программ MBA
Кабулова А.Н. - координатор Департамента программ MBA
Болгов Я.В. - координатор Департамента программ MBA
Анисимова А.Н. - координатор Департамента программ MBA
Кайралапова Д.Б. – старший координатор программ MBA, Представительство Almaty Management University в г. Астана по Центральному и Северному регионам Казахстана
Кабешева Ж.О. - координатор Представительства Almaty Management University в Западно-Казахстанской области, г. Атырау

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

Менеджмент. Бизнес. Аналитика. Сборник научных статей слушателей программы MBA. Выпуск 2 - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015. – 332 с.

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

ISBN: 978-601-7021-55-9

УДК 005
ББК 65.290-2
М50

ISBN: 978-601-7021-55-9

52	КЮЧЮК Фатих Алпер МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Управление продажами в компании «Дефакто Рэтейл Стор Кз»	Байсеркеев О.Н., к.ф.н., доцент	177
53	ЛИ Вячеслав МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Методы работы с ключевыми клиентами при внедрении клиентоориентированной модели (туристическая компания)	Кукузова Л.Ж., МВА	184
54	МИХАЕВИЧ Олег Викторович МВА-О-13-7 (ДО) г. Алматы	Состояние и развитие малого бизнеса в Республике Казахстан	Филина Т.В., DBA	190
55	МОЛДАКУЛОВ Нуржан Зиябекович МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Методы статистической оценки страховых премий с учетом качества данных	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	196
56	МУСАЕВА Аюжанет Орынкалиевна МВА-О-13-9 (МА) г. Астана	Оценка финансового состояния ТОО «КМГ Карачаганак»	Султанбекова Г.К., к.э.н.	202
57	МУХАМЕТОВ Аймет Полатович МВА-М3-1-13 г. Актау	Основные причины кадрового кризиса в отрасли интенсивной терапии и реанимации Мангистауской области	Яворская Ж.Х., к. псих. н., DBA	206
58	МУХАНОВ Нурлан Жеткызгенович МВА-М3-1-13 г. Актау	Применение SWOT-анализа при реструктуризации коечного фонда онкологического диспансера	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	210
59	НУРМАГАНБЕТОВ Диас Сагидоллаевич МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Оценка финансового состояния предприятия на различных этапах жизненного цикла компании	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	213
60	НУРСАПИН Руслан Аянович МВА-О-13-7 г. Алматы	Корпоративное управление как система знаний и практики	Карибджанов Б.Б., к.э.н., доцент	218
61	ОБРАЗЦОВА Марина Евгеньевна МВА-ДО-14 г. Алматы	Значение интегрированных маркетинговых коммуникаций на рынке бизнес- образования РК (на примере программ МВА)	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	227
62	ОРАЛБАЕВА Клара Абдугаппаровна МВА-М3-1-13 г. Актау	Стратегия развития учреждений здравоохранения: некоторые теоретические аспекты и зарубежный опыт	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	230
63	ПИХЛЕР Инна Игоревна МВА-В-13-5(В) г. Алматы	Продукт как один из составляющих Маркетинг микса	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	233
64	СЕДОВ Денис Александрович МВА-О-13-2(В) г. Алматы	Развитие малого и среднего бизнеса – ключевой фактор экономического роста Республики Казахстан	Козин В.А., ст. преп.	237

Методы работы с ключевыми клиентами при внедрении клиентоориентированной модели (туристическая компания)

Ключевым клиентом (Key Account) может считаться клиент, соответствующий либо одной из трех нижеперечисленных характеристик либо нескольким. К этим характеристикам можно отнести:

- клиент, который приносит доход свыше 5% от общего дохода за период. Если же клиент приносит больше 25% от общего дохода, то возникает опасность, что ваша компания попадает под зависимость от этого клиента. Как правило, при работе с такими клиентами для них разрабатываются индивидуальные программы лояльности;

- клиент, который занимает большую долю на рынке закупок. Как правило, от 2 до 20% и более в зависимости от объема рынка. Такой клиент может вообще не являться вашим клиентом, но он имеет по данному параметру высокую привлекательность;

- клиент, хорошо известный в своей отрасли или на своей территории. Такой клиент всегда имеет большой потенциал в развитии и политическую поддержку со стороны государственных органов.

То есть, исходя из выделенных характеристик, можно понять, что работа с такими клиентами основывается на индивидуальном подходе и формировании для каждого клиента уникального торгового предложения. Естественно, что основу работы с такими клиентами составляет установление психологического контакта между продавцом и покупателем. Для удержания клиента эффективно используют индивидуальные программы, разработанные для клиента и совместно с клиентом.

Рассматривают несколько подходов и концептуальных направлений, связанных с работой по привлечению и удержанию ключевых клиентов.

Первый вариант: концепция взаимоотношений- бизнес партнеры.

Концепция подразумевает совместное производство каких-либо действий, позволяющих партнеру активно зарабатывать и соответственно пользоваться при этом услугами вашей компании. Процесс представлен на рисунке 1.

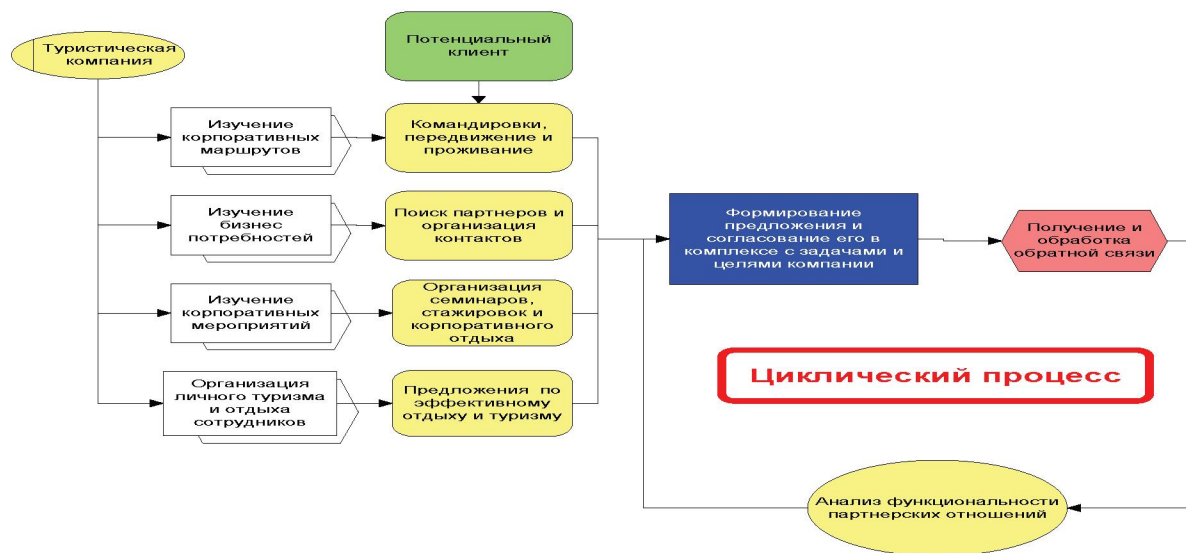


Рисунок 1- Процесс взаимоотношений по технологии бизнес партнерства
Примечание: составлено автором

Следующий концептуальный подход по работе с ключевыми клиентами связан с упором на одну из базовых потребностей. Реализация этих базовых потребностей должна носить постоянный характер. Пример показан на рисунке 2



Рисунок 2 – Сосредоточение на одной из функций в оказании услуг
Примечание: составлено автором

Следующая концепция для работы с ключевым клиентом – selling cost (стимуляция продавцов). Данная концепция направлена полностью на лиц, принимающих решение по закупке билетов, организации проживания так далее. Как правило это функция управления персоналом [1]. Стимуляция этого контингента позволяет постоянно получать заказы на обеспечение транспортировки и организации проживания от ключевого клиент. Естественно, что такая модель работы с ключевым клиентом несет в себе риски потери клиента, поскольку исполнение заказов связано с конкретным физическим лицом, а человеческий фактор играет большую роль. Модель мотивации изображена на рисунке 3.

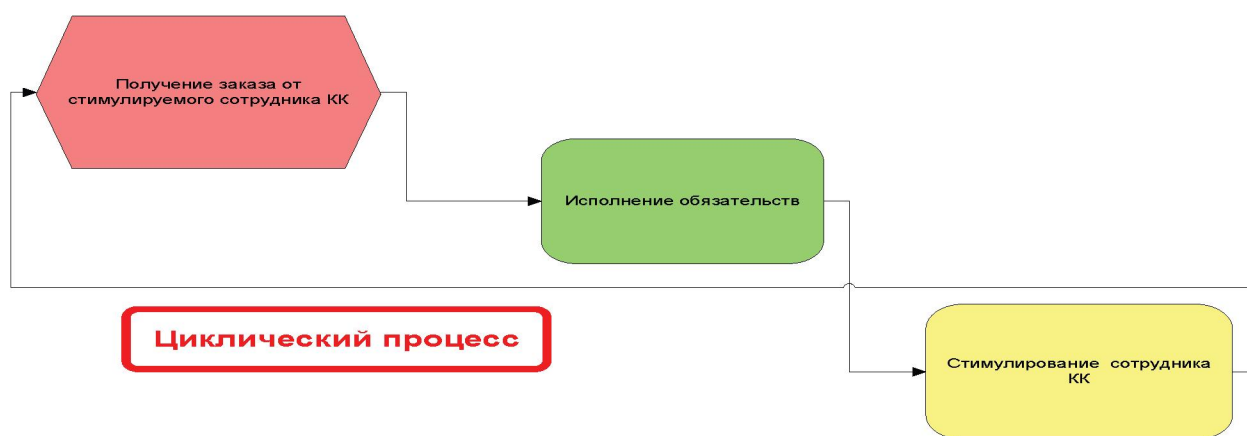


Рисунок 3- Процесс работы с ключевым клиентом по технологии selling cost
Примечание: составлено автором

Алгоритм работы с ключевыми клиентами достаточно хорошо отработан и представлен на рисунке 4

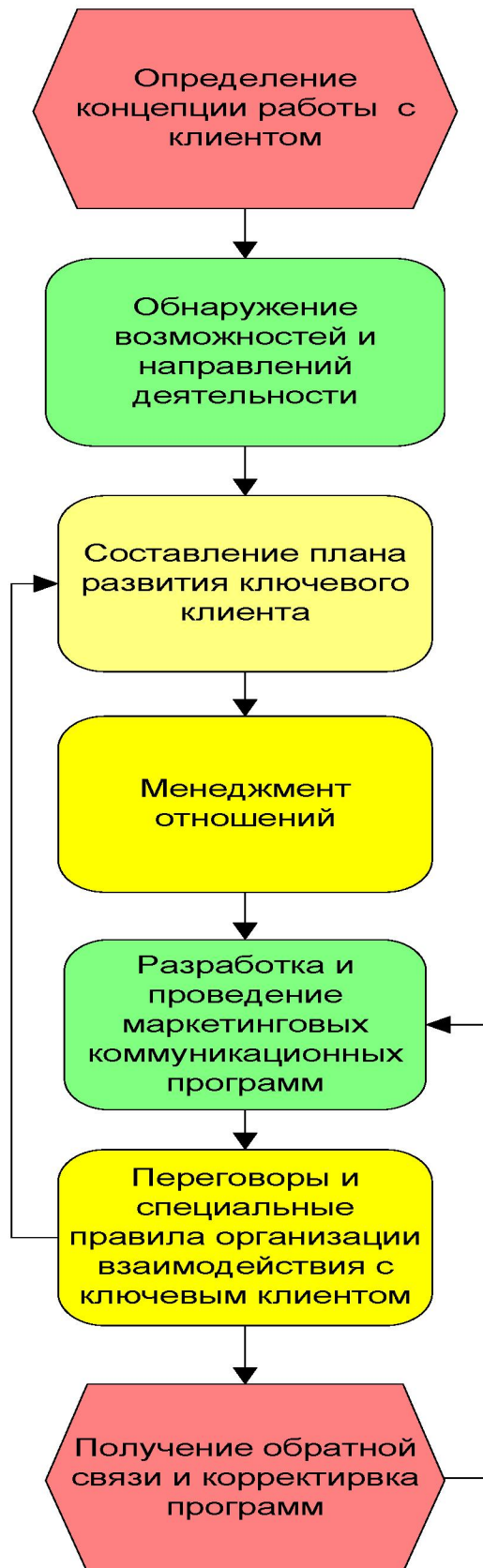


Рисунок 4 - Алгоритм работы с ключевыми клиентами
Примечание: составлено автором

Особый интерес представляет при работе с корпоративными ключевыми клиентами технология контроля качества. Западные специалисты рекомендуют систему контроля качества услуг, предлагаемую на рисунке 5.

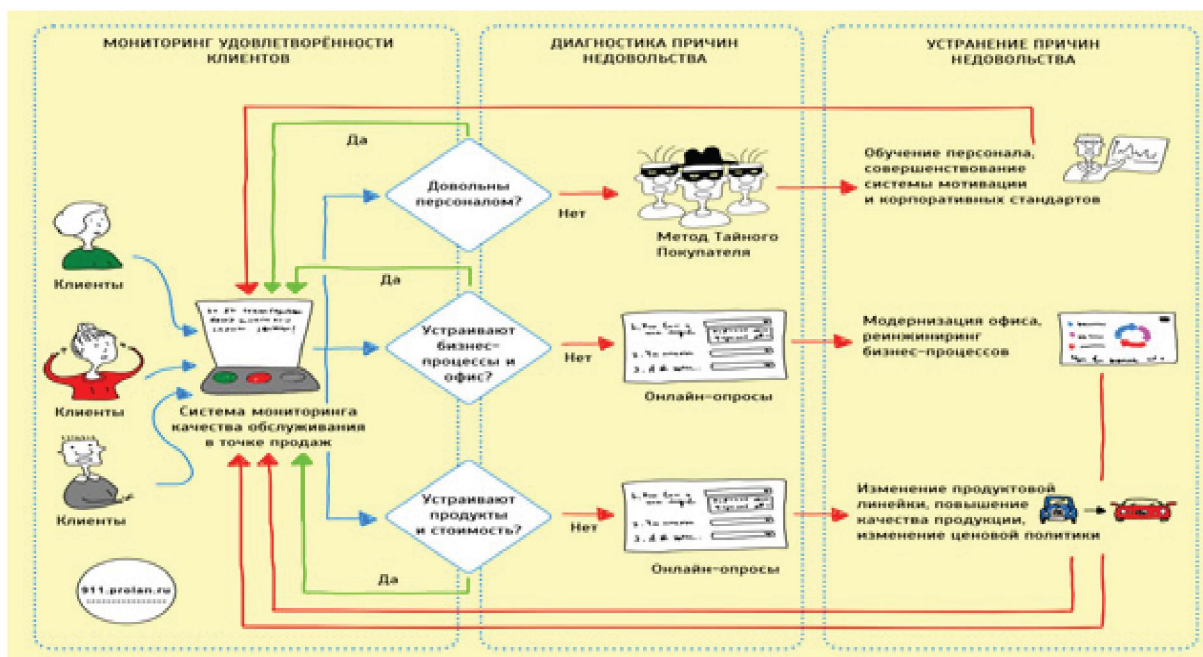


Рисунок 5 - Схема мониторинга удовлетворенности клиента

Представленные модели и концепции работы с ключевыми клиентами представляют собой безусловный интерес и практическое применение. Принципиально ничего нового не предлагается. Просто установление и поддержание психологического контакта; постоянное и своевременно обновляемое предложение; получение обратной связи и быстрое устранение зачатков конфликтов.

Методология не вызывает никаких сложностей или вопросов, но требует сосредоточенности и высокой квалификации персонала, продающего услугу. Основу внедрения предлагаемой модели составляют два направления. Первое направление – это, безусловно, создание подразделения по работе с корпоративными клиентами в филиалах. Второе направление - это создание аналитического центра, который сразу же значительно пополнит портфель предложений. Дальнейшее развитие будет происходить от корпоративных клиентов и развития и эффективности аналитического центра. Естественным образом пойдет развитие физических лиц и географическое развитие филиалов. Конечно, велика опасность повторения модели, но при развитии географически конкуренты не будут успевать за нашей компанией и к тому же отсутствие у них аналитического центра будет очень сильно сужать их пакет предложений и лишать гибкости их ценовую политику.

Схематично алгоритм внедрения будет выглядеть так, как показано на рисунке 6.

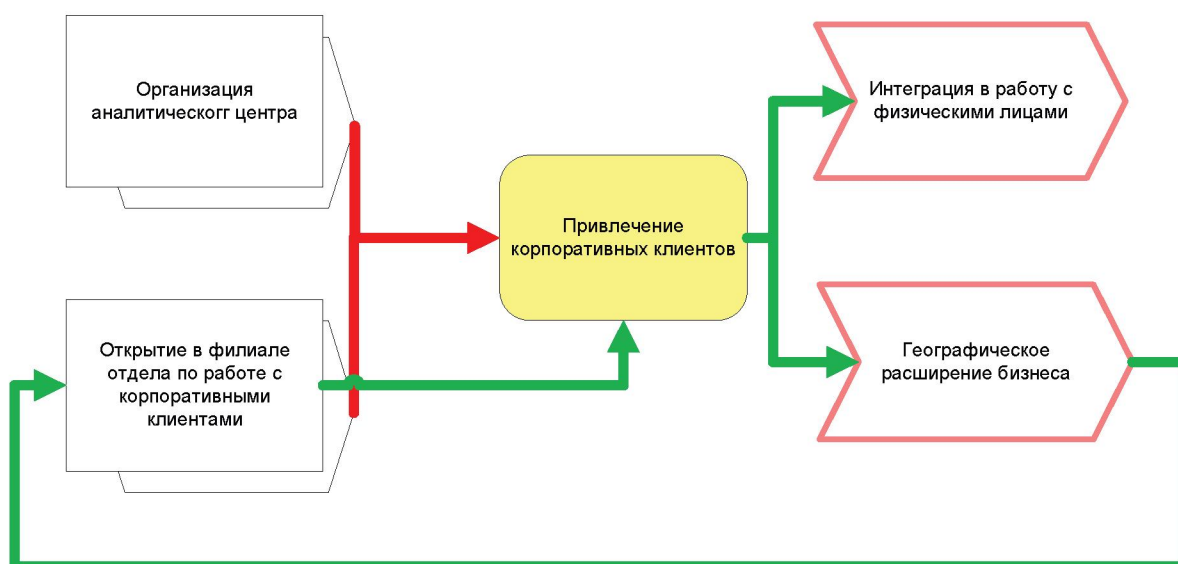


Рисунок 6 - Алгоритм внедрения клиенто - ориентированной модели
Примечание: составлено автором

Затем процесс будет многократно повторяться в различных регионах, исключая организацию аналитического центра. То есть, строго по зелёной линии. Красная линия предназначена только для запуска модели. После запуска процесс идет автоматически, поскольку количество филиалов ограничено только размерами планеты и наличием корпоративных клиентов. Филиалы являются самостоятельными и самофинансируемыми бизнес единицами и начинают работу с корпоративными клиентами, поэтому на начальной стадии им даже офис не нужен. В дальнейшем, конечно, офис необходим, но уже на стадии работы с физическими лицами. И его открытие будет финансироваться целиком за счет заработанных филиалом средств.

Для наиболее эффективного и гарантированного открытия филиала допускается внедрение в регион нескольких не зависимых друг от друга специалистов, сориентированных на разных корпоративных клиентов. Затем эти специалисты объединяются в филиал, а самый успешный станет его руководителем.

При разработке корпоративного клиента очень важно осуществлять грамотную политику в отношении работы с контактными лицами и лицом, принимающим решение. Необходимо активно использовать программу стимуляции и тех, и других. На первой стадии очень важно не потерять имидж компании и очень быстро реагировать на выявленные в работе недостатки. Важную роль в организации работы с лицом, принимающим решение, играет посредник, поскольку он обеспечивает обратную связь с клиентом, что очень важно, особенно на первой стадии разработки.

В любом случае при работе с корпоративными клиентами необходимо соблюдать три правила:

1. Любое действие при работе с клиентом должно фиксироваться в базе, и особенно важно стараться фиксировать причины негативного поведения. Данный журнал нужно рассматривать не как документ, обвиняющий специалиста в не-компетентности, а как источник понимания реакции клиента и его ожиданий. Просчеты специалиста являются поводом для его дальнейшего обучения и совершенствования программы лояльности, которая значительно сглаживает недостатки в работе и закрепляет психологический контакт.

2. Ни в коем случае нельзя останавливаться в работе с клиентом, если получили негативную реакцию на ваши действия, то необходимо заменить контактное лицо, а порой и бренд, под которым происходит обращение и контакт. Начиная работать с клиентом, необходимо собрать о нем максимально возможное количество информации вплоть до психологического портрета лиц, принимающих решение, влияющих на него, и контактных лиц.

3. Все контакты с клиентом должны быть обращены на получение компанией прибыли и закрепление психологического контакта. С этой целью полезно привлекать посредников и лиц активного влияния. Все действия по отношению к клиенту должны носить плановый характер. Стихийность приводит к ошибкам, и клиент начинает активно пользоваться компанией ей в убыток.

Постепенно специалисты, занимающиеся работой с корпоративными клиентами, получают и закрепят навыки работы, но они станут специалистами, которых нужно срочно переводить на сделную систему оплаты труда, поскольку их уход может повлечь за собой потерю клиента. В то же время необходимо на контакты с крупными корпоративными клиентами выводить и Директора филиала и Генерального директора. И тем самым снижать роль и значение супервайзера с целью предотвращения потери клиента при его увольнении.

Большую роль в работе с корпоративными клиентами и физическими лицами играет выстраиваемая система коммуникаций. Она должна обеспечивать возможность получать информацию в любое время в режиме онлайн. Поэтому через некоторое время появится необходимость открытия при аналитическом отделе call-центра на базе интернет сайта и Skype. Такие возможности обеспечат максимальную адаптацию продуктов к требованиям клиентов, расчет ценового предложения и скидок, а также индивидуализации подхода к старым клиентам.

Следующий вопрос, который играет большую роль, это доверие клиента и уверенность в том, что он не потеряет свои деньги, оплачиваемые компании за трансфер, проживание и другие услуги (лечение, туризм, культурные мероприятия, events). Поэтому необходимо стремиться обеспечить клиента всеми необходимыми документами до начала тура (билеты, подтверждения получения платежа за размещение и так далее).

Важным звеном является возможность получения информации о туре, местах отдыха и событиях от людей, которые пользовались этими услугами. Компания согласия этих людей, должна предоставлять контакты для получения потенциальными клиентами информации от персоналий, пользовавшихся этими услугами.

Особое внимание необходимо уделять установлению психологического контакта между продавцом и покупателем. Здесь подходят и технологии психологических пар К.Г. Юнга, и упрощенный вариант С. Берна.

Если рассматривать перспективные направления по клиенто-ориентированной модели, то необходимо отметить следующие аспекты, над которыми ещё предстоит много работы:

1. Гибкость и постоянная обновляемость программ лояльности для корпоративных клиентов и штатных продавцов.

2. Постоянное повышение уровня квалификации персонала с целью постоянного роста качества обслуживания и удобства клиентов.

3. Развитие электронных средств коммуникации и возможности постоянного общения клиента и менеджера по продажам.

4. Возможность постоянного контакта клиента со специалистом компании в ходе выполнения тура и после него.

5. Работа с кредитными организациями для предоставления клиентам возможности осуществлять туры в кредит или на условиях отсрочки платежа.

В отличие от укрупненной модели, следует использовать реализацию этих аспектов в виде краткосрочного плана маркетинга региона.

Для формализации отношений с клиентом при привлечении третьим участником сделки кредитной организации, порядок взаимоотношений будет следующий:

- клиент обращается в компанию и получает информацию о возможных местах отдыха и программах. Выбирает тур;

- специалист компании передает в банк данные клиента и получает решение банка о выделении денежных средств и условиях кредитования;

- специалист компании согласовывает условия банка с клиентом и в случае согласия клиента оформляет договор и принимает от него первичный взнос;

- специалист компании контролирует поступление ДС на счет компании и оповещает клиента;

- предоставляет клиенту все сопроводительные и отчетные финансовые документы о расходовании средств;

- специалист компании осуществляет постоянный контакт с клиентом в ходе реализации тура и после него.

Ещё одним достаточно эффективным мероприятием по снижению себестоимости работы филиала является установка в офисе банкомата для принятия платежей за тур, что значительно снижает риск воровства и затраты на инкассацию. Такая модель взаиморасчетов с клиентами значительно упрощает финансовый контроль со стороны центрального офиса за поступлением и движением ДС в филиале.

Для расчета и планирования прироста выручки в ходе реализации проекта по внедрению клиенто-ориентированной модели можно использовать формулу, приведенную ниже:

$$V = V_{\text{ср. дневн.}} * \beta * D \quad (1)$$

где: D – количество дней учета выручки в проектном периоде

$V_{\text{ср. дневн.}}$ – средний дневной объем выручки фирмы

V - относительный прирост среднедневного объема выручки, %

Для удобства планирования можно использовать %, оговоренный в целевом стратегическом показателе с поправкой на сезонность. То есть для каждого квартала или ежемесячно, используя данную формулу, можно спланировать прирост доходов для филиала.

Необходимо также помнить о том, что специалисты, продающие туры, должны сами осуществить поездки в основные места отдыха. Это возможно делать в составе небольших групп или в счет отпуска специалистов. Знание объекта туризма значительно повысит возможности специалистов при продаже туров.

Кроме того, такой подход повысит значимость и заинтересованность специалистов в работе в компании, поскольку является дополнительным способом стимулирования персонала компании.

Нельзя также сбрасывать со счетов и иностранных клиентов. Импорт туризма в Казахстане постепенно принимает вполне приемлемые размеры. Конечно, уровень сервиса и организации оставляет желать лучшего, но не следует сбрасывать со счетов экологический туризм и возможности создавать групповые программы для гостей из-за рубежа.

Для внедрения клиенто-ориентированной модели, необходимо понимать, что главное - это изменить восприятие и принципы работы сотрудников. Ожидание клиентов в офисе нужно изменить на активное взаимодействие и постоянную работу с ними. При этом нужно понимать, что работа должна быть не навязчивой, а своевременной и действенной.

Источники:

1. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. М.: Торговый дом «Гранд», 2002.
2. Шерман С., Сперри Д., Ривз С. Семь ключевых принципов управления стратегическими клиентами. М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005.