

ЦИФРОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МАРКЕТИНГОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

О. Н. Беленов, И. В. Гончарова

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 22 мая 2019 г.

Аннотация: уточняется содержание постоянно растущих требований к руководителям маркетинговых подразделений в современных условиях цифровизации экономики. Выявляются более точные и информативные показатели в достижении лояльности к бренду, обеспечивающие конкурентные преимущества.

Ключевые слова: эффективность маркетинговой деятельности, цифровые компетенции маркетологов, потребительский опыт.

Abstract: the content of the ever-increasing requirements for heads of marketing departments in the modern conditions of digitization of the economy is specified. More accurate and informative indicators in achieving brand loyalty, providing competitive advantages are revealed.

Key words: marketing effectiveness, digital marketing competences, customer experience.

Динамичность конкуренции на российском рынке предъявляет растущие требования к руководителям всех уровней в повышении маркетинговых навыков и развитии цифровых компетенций. Независимо от отраслевой принадлежности руководителям необходимо эффективно распознавать наметившиеся тенденции изменения намерений клиентов, технологические новшества, которые приводят к изменениям характеристик брендов и клиентского опыта, с тем чтобы обеспечить устойчивые конкурентные преимущества. К тому же внедрение цифровых технологий способно создать новое качество и новую стоимость для бизнеса практически всех отраслей.

Согласно данным опубликованного отчета глобального института McKinsey [1], одним из основных факторов успеха российских отраслей, отвечающих мировому уровню цифровизации (например, ИКТ, образование, финансы), является наличие необходимых компетенций. На рис. 1 показано, как российские телекоммуникационные компании осваивают передовые аналитические методы и технологии работы с большими массивами данных. Видно, что России нужны навыки коммерциализации технологий, их быстрого масштабирования и выхода на зарубежные рынки.

Как отмечают исследователи [2], наблюдается дефицит руководителей, которые могут связать результаты анализа данных с реальной рыночной ситуацией и бизнес-процессами, так как именно они интегрируют аналитические методы в организационную структуру, стимулируют внедрение инноваций, обеспечивают их коммерческое использование и принятие верных управленческих решений.

Современные маркетинговые механизмы взаимодействия с потребителями усложнились, они охватывают всю организационную структуру компаний, вовлекают потребителей в процессы создания и распространения контента, обеспечивают персонализированное влияние на потребителей и доверие к обещаниям брендов. Для успешного развития сильных брендов необходимо наличие следующих факторов [3]:

– интеграция онлайн- и офлайн-форматов бренда с привлечением широкого арсенала средств всестороннего и более полного влияния на поведение потребителей;

– расширение состава маркетинговой информации за счет включения большого числа измеримых характеристик (предпродажной аналитики, многошаговых продаж, стимулирования к приобретению, послепродажного обслуживания, обрат-



Рис. 1. Степень соответствия мировому уровню развития, который необходим России для успешного внедрения цифровых технологий [1]

ной связи), что существенно повышает возможности мониторинга покупательского поведения;

– увеличение количества контактов с заинтересованными группами (потребители, партнеры, инвесторы, государственные структуры, широкая общественность), что улучшает результаты анализа эффективности маркетинговой деятельности бренда и в целом повышает возможность влияния на потребителей.

Привлечение широкого арсенала средств целенаправленного воздействия на целевые группы бренда обеспечивает формирование клиентского опыта. Управление клиентским опытом индивидуально для каждого бренда, требует применения современных технологий и является цикличным и динамичным процессом проектирования ситуаций потребления. На первоначальном этапе анализируют путь клиента, определяют его точки контакта с брендом, изучают, что клиент ждет и почему, что оказывает влияние и при каких условиях, выясняют препятствия; следующий этап – разработка набора поведенческих норм бренда, затем идет этап измерения опыта и управление. Но контролировать восприятие людей, их эмоции и память сложно, поэтому моделируют клиентский опыт на каждом этапе взаимодействия с брендом.

Чтобы эффективно распознавать намерения клиентов и проектировать клиентский опыт для бренда, руководителям маркетинговых подразделений необходимо совершенствовать свои навыки по нескольким направлениям.

Во-первых, требуется понимание научного подхода в маркетинге, который является базой для развития цифровых компетенций. Научный подход состоит из трех этапов: 1) наблюдение, сбор и анализ

информации; 2) формулирование гипотезы; 3) верификация, или оценка достоверности, гипотезы. Особенность использования научного подхода в практической деятельности – ориентация на изучение исследуемого объекта, явления. Основой подобного изучения является построение модели, в соответствии с которой поведение объекта или развитие явления соответствуют наблюдаемым фактам. Достоинство научного подхода состоит в том, что он позволяет давать надежные прогнозы будущих событий, соответствующих точности модели. Кроме того, научный подход позволяет устанавливать новые закономерности в поведении объекта и в развитии явления в ситуациях, которые ранее не наблюдались.

Развитие научного подхода связано с тем, что любые модели объектов и явлений окружающего мира являются приближенными. Поэтому по мере изучения объекта или явления все более накапливаются факты, которые не следуют из существующей модели, и возникает необходимость ее пересмотра и дальнейшего совершенствования. Должно быть знание у руководителей о самом научном подходе, что все меняется и модели не совершенны, что со временем информация, даже достоверная, требует анализа с учетом поступивших новых сведений.

Как утверждается в исследовании потребительской лояльности на рынках b2b и b2c консалтинговой фирмы Corporate Executive Board Co (CEB) [4], в котором приняло участие 400 компаний и более 97 000 клиентов по всему миру, руководители сервисных служб не могут адекватно реагировать на изменения в поведении потребителей из-за стереотипных представлений. Это причиняет двойной ущерб компаниям, увеличивая стоимость обслуживания и снижая уровень лояльности клиентов.

Согласно широко распространенным убеждениям руководителей маркетинговых подразделений, клиенты, ожидания которых просто оправдались, становятся незначительно лояльнее и только превышение клиентских ожиданий ведет к существенному росту лояльности. По этой причине руководители передают широкой огласке случаи, когда удается вызвать восторг у клиента, они считают, что это лучший подход к обслуживанию. Однако, как показано на рис. 2, лояльность не взмывает вверх, а, скорее, принимает форму плато, не поднимаясь выше достигнутого уровня, когда ожидания клиентов уже были удовлетворены.

В свете рассматриваемого вопроса цифровых компетенций руководителей маркетинговых подразделений следует сделать следующие выводы:

- стратегия восхищения клиентов не окупается, так как финансовые результаты не соответствуют затраченным ресурсам (восхищение – труднодостижимая цель и не может быть регулярным явлением);

- клиенты вполне довольны, что смогли получить то, что им обещали, им достаточно, что возникший вопрос решился легко и быстро. Клиентам надо решить проблему и вернуться к своим повседневным делам;

- целью обслуживания с точки зрения лояльности клиентов является стремление не давать повода клиентам быть недовольными и смягчить их отрицательные впечатления.

Трудности использования научного подхода в маркетинге связаны с недостаточной изученностью глубинных мотивов поведения людей, процессов восприятия окружающего мира, самого себя, обеспечения целесообразного поведения. Вместе с тем достигнутые успехи в области теорий обработки

больших объемов данных, прогнозной аналитики, нейробиологии, цифровой рекламы и маркетинга создают предпосылки для использования научного подхода в решении задач управления клиентским опытом.

Во-вторых, требуется привести в порядок систему сбора, хранения и обработки данных. Зачастую самые ценные сведения о намерениях потребителей бренда уже содержатся в имеющихся базах данных, но они не систематизированы или не проанализированы, поэтому ими невозможно воспользоваться непосредственно. Если руководители анализируют данные о клиентах, то не всегда могут извлечь из них действительно ценные выводы, оперативно направить их в каналы продаж, снабдив менеджеров актуальной и полезной информацией о клиентах.

В действительности руководителям подразделений необходимо не только вовремя определить намерение клиента, но и быстро отреагировать на него, предложив нужное покупателю и прибыльное для компании решение. Это не только повышает уровень лояльности клиентов бренда, но и сокращает операционные расходы.

В ходе исследования потребительской лояльности [4] были выявлены основные условия совершения покупки, которые представлены на рис. 3. Выполненный анализ наиболее значимых элементов опыта совершения покупки показывает, что именно делает клиентов преданными бренду, заставляет их совершать намеченную покупку, в течение продолжительного времени повторно приобретать товары и услуги бренда, а также советовать их знакомым. Как видно из рисунка, выявленные элементы клиентского опыта состоят из

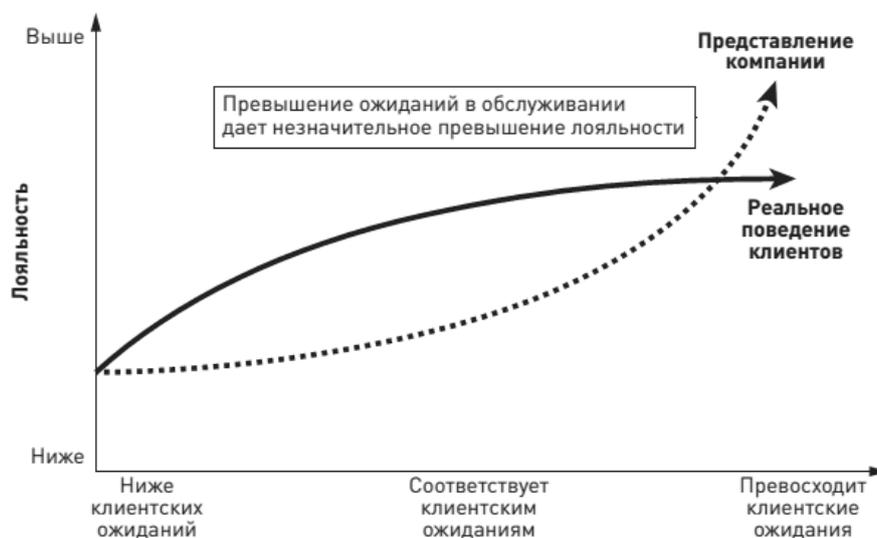


Рис. 2. Представление и реальность о силе воздействия качества обслуживания на лояльность [4, с. 22]

имиджа, закрепленного в памяти потребителей, послепродажного обслуживания и впечатлений потребителей от совершения покупки. Это создание воспоминаний, опыта и общего впечатления [5]. Причем максимально простая процедура покупки составляет 23 % и является приоритетным условием лояльности клиентов.

Из анализа результатов исследований следует сделать следующие выводы о цифровых компетенциях руководителей маркетинговых подразделений:

- задача обслуживания состоит в том, чтобы смягчить отрицательные впечатления и освободить клиентов от дополнительных усилий. Усилием со стороны клиентов является объем работы, который приходится проделать, чтобы решить проблему (повторные обращения, смена каналов связи, некачественное общение, особенности восприятия бренда);

- основой стратегии снижения усилий клиентов является упрощение процедуры самообслуживания, которая предпочтительнее для клиентов, так как обеспечивает скорость (приложение в смартфоне), контроль (в предоставлении личной информации), делает выбор простым и отражает современные социальные нормы.

Однако большинство руководителей маркетинговых подразделений, вместо того чтобы освободить клиентов от дополнительных усилий, предполагают, что их клиенты предпочитают личное обращение в сравнении с сервисами самообслуживания [6]. Руководители склонны думать о клиентах

как о пользователях какого-то одного канала взаимодействия с брендом, не учитывая возможность переключения между каналами и то, что обычно это одни и те же люди [7].

Разрыв между пожеланиями клиентов бренда и представлением руководителей о желаниях своих целевых групп приводит к возникновению препятствий, которые клиентам приходится преодолевать.

Рассмотрим пример определения усилий клиентов банка отдельно по каждому из каналов взаимодействия: сайт банка, банковское отделение, колл-центр. Для этого воспользуемся схемой, которая является моделью перекрестного обслуживания клиентов банка через разные каналы и разработана на основе информации о возможностях каждого канала связи с b2c- и b2b- клиентами с детализацией по количеству обращений и переключений по каналам (рис. 4). Как показано на рисунке, ключевым фактором разрыва контакта является сайт, больше половины клиентов, обратившихся к самообслуживанию, потерпели неудачу. Руководство банка не задумывалось об этом, потому что различные системы обслуживания не были интегрированы и не обменивались данными, не было возможности отследить весь процесс решения клиентских проблем, не учитывались переключения между каналами. Неспособность оптимизировать взаимодействие с потребителями через сайт снижает эффективность продаж банка.

В-третьих, требуется развивать кадры и совершенствовать навыки, необходимые для цифрового

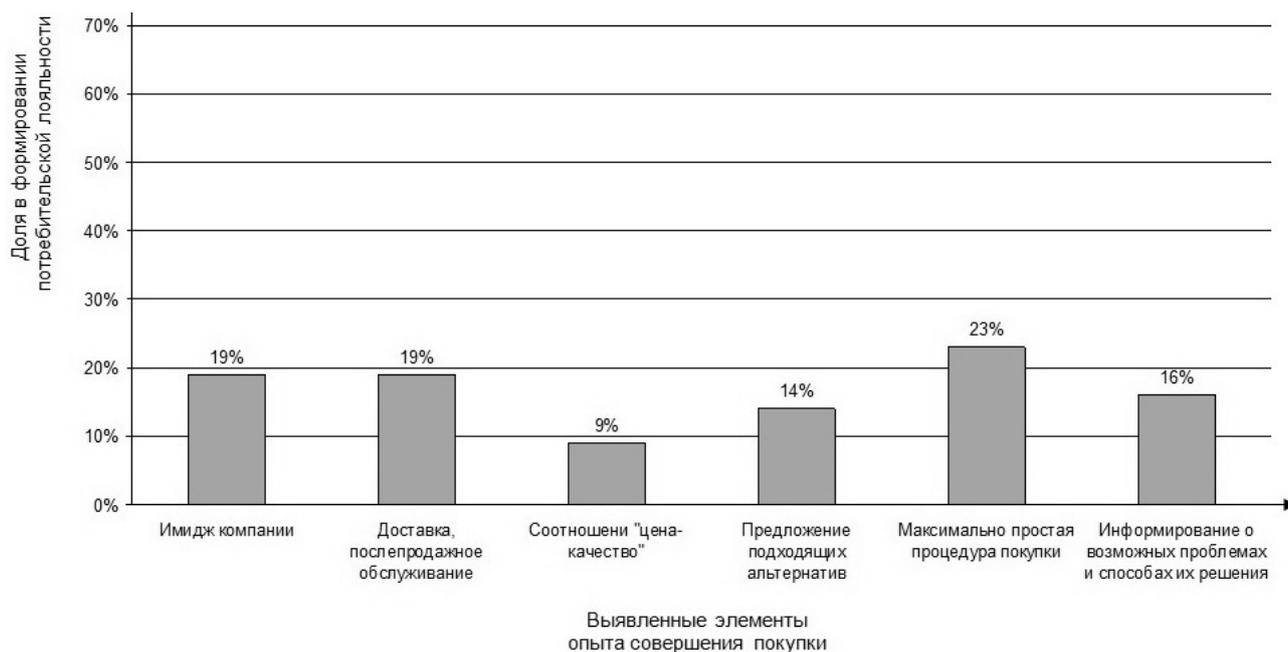


Рис. 3. Условия покупки, влияющие на потребительскую лояльность

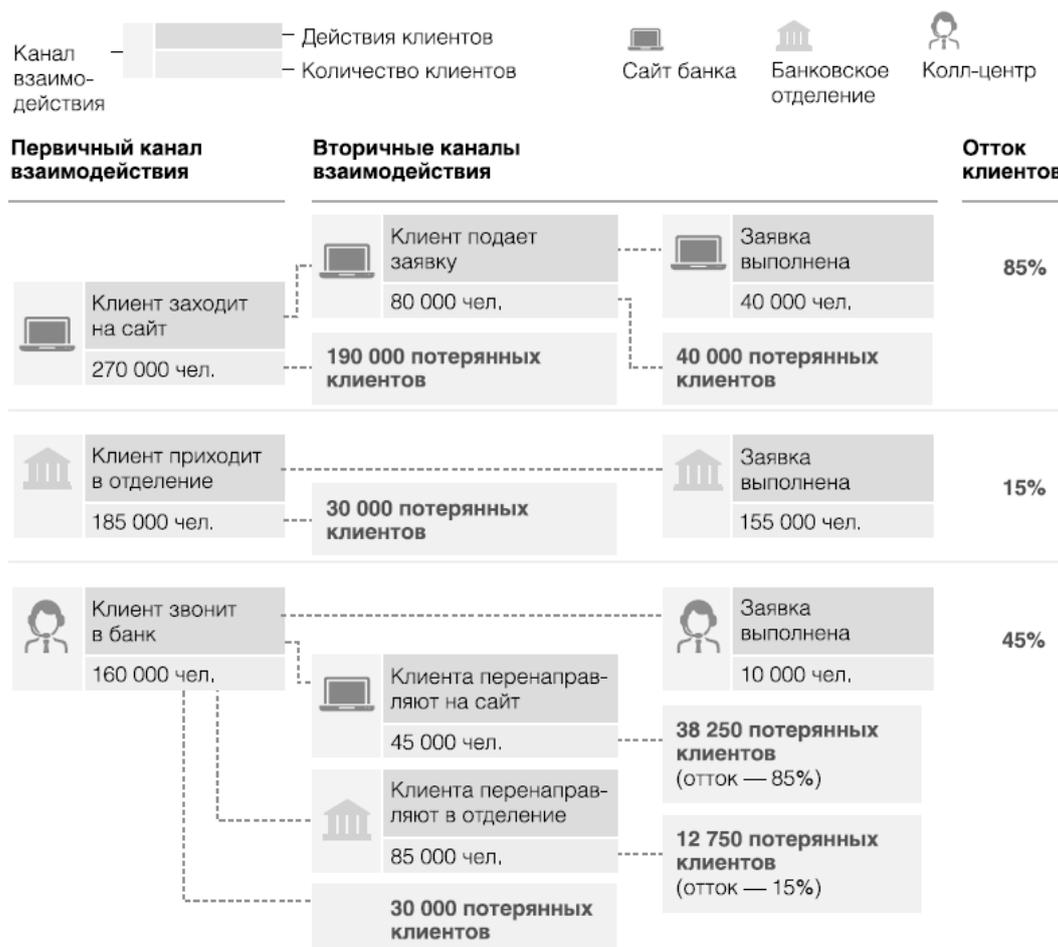


Рис. 4. Цикл взаимодействия клиентов с банком [8]

маркетинга. Важно применение инструментов комплексной аналитики, способных определять зарождение потребительского интереса, позволяющих намного раньше начинать работу с клиентом, чтобы подвести его к покупке, а также дающих возможность точнее прогнозировать будущие покупки клиента по его текущим покупкам. Например, с помощью современных методик: Agile (гибкая методология разработки), интерактивной аналитической обработки – OLAP (On Line Analytical Processing), DevOps (интеграция разработки и эксплуатации программного обеспечения). Наиболее доступными методиками являются многочисленные метрики сайтов по опыту пользователя: глубина просмотра, показатель целевых действий, автоматизированные воронки продаж и сервис ASKusers [9].

Моделирование и анализ помогают компаниям предпринять точно направленные меры, чтобы уменьшить усилия клиентов и добиться максимального уровня лояльности. Следует ориентироваться на более точные и информативные показатели.

Так, система измерения клиентского опыта бренда на рынках b2b и b2c состоит из трех уровней. На первом уровне оценивается лояльность к бренду в целом, рассчитывается показатель NPS (Net Promoter Score). На втором – оценивается «микрорынок» – конкретное событие или сервисное обслуживание, определяется показатель потребительских усилий CES (Customer Effort Score), который основывается на утверждении: «компания сделала решение моей проблемы максимально легким для меня»; клиентов просят ответить, используя шкалу от 1 до 7, согласны они или нет с этим заявлением. Показатель помогает выявить клиентов, готовых отказаться от услуг бренда. Он может указать на проблемы в обслуживании клиентов, но не дает ответ, какие именно проблемы или вопросы возникли у клиентов. На третьем уровне оцениваются не только усилия клиентов, но и их источник, так как общие показатели лояльности могут маскировать операционные проблемы бренда. В отличие от предыдущих уровней данные собираются не напрямую от клиентов, а с применением цифровых технологий в контакт-

ных центрах или в программах компании (сервис LiveTex помогает руководителям видеть, сколько времени сотрудники тратят на ответ в каждом канале и сколько в среднем длится разговор [10]).

Чтобы выявить главные стимуляторы усилий клиентов внутри каждого канала взаимодействия с брендом и с помощью этого понять, на чем именно следует сосредоточить внимание, усилия должны измеряться систематически по всем каналам связи, а источники усилий – подвергаться постоянному контролю. С помощью цифровых технологий повышается точность расчетов по затратам на маркетинговую деятельность, оптимальных схем принятия решений о покупке клиентами b2c и b2b, точек возможной потери клиентов, выявления новых потребительских сегментов, адаптации под особенности конкретного клиента каждого следующего этапа маркетинговых программ бренда.

Приведенные исследования подтверждают тенденцию расширения состава средств маркетинговой деятельности бренда за счет учета всех сторон контакта с клиентами. Именно с учетом активного внедрения цифровых решений и расширения арсенала средств маркетинга, с одной стороны, возрастают возможности разработки и контроля качества маркетингового воздействия, а с другой – существенно усложняются задачи маркетинга по взаимосогласованному применению всех средств. Это позволяет определять как долгосрочную политику работы с клиентами, так и актуальные разовые предложения, а в конечном счете – рассчитать, как затраты на привлечение клиентов и снижение их оттока сказываются на прибыльности бизнеса. В разработке стратегий взаимодей-



Рис. 5. Содержание цифровых компетенций руководителей маркетинговых подразделений

ствия бренда с клиентами фокус смещается от программ лояльности к формированию положительного клиентского опыта. При этом простота решения и легкость, с которой потребители могут собрать достоверную информацию о бренде, совершить покупку, решить возникшую проблему, являются значительными условиями.

Таким образом, руководителям маркетинговых подразделений необходимо развивать цифровые компетенции (рис. 5) по нескольким направлениям:

- увеличивать число собираемых данных, включая данные, которые характеризуют поведение потребителей;
- лучше обрабатывать большие объемы данных с применением цифровых технологий (OLAP);
- строить модель, чтобы выявлять и использовать на практике истинные, а не стереотипные представления о факторах, оказывающих влияние на поведение потребителей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Цифровая Россия : новая реальность // Отчет McKinsey&Company, июль 2017 г. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/ru/our-insights>
2. Беленов О. Н. Какие компетенции выпускников вузов востребованы на региональном рынке труда / О. Н. Беленов, И. В. Шилова // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Серия : Экономика и управление. – 2017. – № 1. – С. 57–63.
3. Гончарова И. В. Репутационный маркетинг / И. В. Гончарова // Современная экономика : проблемы и решения. – 2016. – № 8. – С. 63–70.
4. Диксон М. Всегда ваш клиент : Как добиться лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг / М. Диксон, Н. Томан, Р. Делиси. – М. : Альпина Паблицерз, 2015. – 265 с.
5. Прает Д. В. Бессознательный брендинг. Использование в маркетинге новейших достижений нейробио-

логии / Дуглас Ван Прает. – М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2014. – 320 с.

6. Роулс Д. Мобильный маркетинг : мобильные технологии – революция в маркетинге, коммуникациях и рекламе / Дэниел Роулс. – М. : Олимп-Бизнес, 2019. – 296 с.

7. Данные АНО «Цифровая экономика». – Режим доступа: <https://data-economy.ru/science>

8. Сухаревский А. «Оцифровка» принятия решения о покупке / А. Сухаревский, К. Унгерман // Вестник McKinsey, теория и практика управления. – 2016. – № 33. – С. 59–71. – Режим доступа: <http://vestnikmckinsey.ru/marketing-and-sales/digitizing-the-consumer>

9. Аудит юзабилити сайта сервис ASKusers. – Режим доступа: <https://askusers.ru/blog/>

10. Решение для обслуживания и продаж во всех каналах связи – сервис LiveTex. – Режим доступа: <https://livetex.ru/researches/>

*Воронежский государственный университет
Беленов О. Н., доктор экономических наук,
профессор, декан факультета международных
отношений*

E-mail: belenov@vsu.ru

Тел.: 8 (473) 220-88-69

*Voronezh State University
Belenov O. N., Doctor of Economic Sciences,
Professor, Dean of the International Relations Faculty*

E-mail: belenov@vsu.ru

Tel.: 8 (473) 220-88-69

*Гончарова И. В., кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики, маркетинга и коммер-
ции экономического факультета*

E-mail: goncharova@econ.vsu.ru

Тел.: 8 (473) 251-74-99

*Goncharova I. V., Ph. D. of Economy, Associate
Professor of Economics, Marketing and Commerce
Department*

E-mail: goncharova@econ.vsu.ru

Tel.: 8 (473) 251-74-99