

***ШАЦКОВА Анастасия Александровна***

**Выпускная квалификационная работа**

***Создание ценности и удержания потребителя на рынке инжиниринговых услуг***

Уровень образования: бакалавриат

Направление 38.03.01 «Экономика»

Основная образовательная программа СВ.5068 «Экономика»

Профиль: Экономика фирмы и управление инновациями

Научный руководитель:

К. э. н.

Заместитель заведующего  
кафедрой экономики исследований  
и разработок по учебно-  
методической работе  
Муравьева Оксана Сергеевна

Рецензент:

К. э. н.

Доцент кафедры экономики  
предприятия и  
предпринимательства  
Давыденко Елена Анатольевна

## СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение</i> .....	3
<i>Глава 1. Ценность клиента в течение его жизненного цикла как критерий эффективности маркетинговой стратегии инжиниринговой компании</i> .....	6
1.1 Развитие концепции маркетинга взаимоотношений и основные черты современного заказчика .....	6
1.2. Инжиниринг: понятие и классификации. Место геодезических работ в структуре рынка инжиниринга.....	16
1.3 Анализ сущности теорий, определяющих стадии жизненного цикла компании при работе с клиентами.....	23
1.4. Создание ценности потребителя путем проведения мероприятий по поддержанию стратегии клиентоориентированности фирмы .....	27
1.5. Определение ценности клиента в течение его жизненного цикла.....	35
<i>Глава 2. Анализ стратегии создания ценности и удержания потребителя инжиниринговой компанией ООО «Геодезическое Сопровождение Строительства»</i> ....	44
2.1 Описание компании и ее основных клиентов. Анализ сегментирования целевой аудитории .....	44
2.2 Анализ конкурентного ландшафта на рынке геодезических услуг г. Санкт-Петербург.....	50
2.3 Анализ программы продвижения компании и ее продуктов .....	53
2.4 Рекомендации по совершенствованию модели ценообразования в компании .....	59
2.5 Расчет ценности клиента и его удержания в течение жизненного цикла .....	62
<i>Заключение</i> .....	73
<i>Список литературы</i> .....	76
<i>Приложения</i> .....	81

## Введение

Организация на каждом этапе своего жизненного цикла нуждается в повышении эффективности управления, улучшения своего финансового результата или совершенствования всего бизнес-процесса в целом. Существует множество решений данного кейса, но довольно трудно найти то, которое бы охватывало сразу все необходимые аспекты. На наш взгляд, одним из наиболее правильных ответов является выбор рентабельных и перспективных клиентских сегментов с последующим проведением комплекса мероприятий по повышению их лояльности. Именно от вклада потребителя напрямую зависит финансовый результат компании, следовательно, производителю необходимо улучшать качество товара или услуги, а также повышать квалифицированность персонала, что в совокупности может привести к эффективному управлению компанией в долгосрочной перспективе. Напомним, что даже разработка любого бизнес-плана начинается с анализа рынка, поиска целевой аудитории продукта, а также определения его конкурентных преимуществ.

С развитием теории взаимоотношений заметен рост заинтересованности научного сообщества в таких базовых понятиях, как лояльность и ценность клиента. Особую значимость стратегия создания ценности клиента и его удержания имеет в сфере инжиниринговых услуг, которая в последние десять лет считается перспективной отраслью с умеренным положительным темпом роста. Данная значимость заключается в особенностях работы с ограниченным количеством потребителей данного сектора экономики, что, в свою очередь, доказывает необходимость использования комплексных, но в то же время индивидуальных подходов в работе с ними. Клиент для любой фирмы является основополагающей единицей, именно в этом и состоит актуальность данной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является определение методологических аспектов создания ценности и удержания потребителей, а также проведение анализа стратегии инжиниринговой компании ООО «Геодезическое Сопровождение Строительства» по работе с потребителями.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующий перечень задач:

- 1) Выявить сущность теории взаимоотношений;
- 2) Выявить сущность понятия «инжиниринг», а также определить маркетинговые особенности в работе с сектором инжиниринговых услуг;
- 3) Проанализировать концепции стадий жизненного цикла компании при работе с клиентами;

- 4) Проанализировать наиболее употребляемые в практике методы количественного измерения долгосрочной ценности потребителя;
- 5) Исследовать методики поддержания стратегии клиентоориентированности;
- 6) Проанализировать стратегию создания ценности и удержания потребителя инжиниринговой компанией ООО «Геодезическое сопровождение Строительства» и предоставить рекомендации на основании полученных данных.

Теоретической базой для работы послужили труды отечественных и зарубежных авторов в области маркетинга, управления персоналом, бизнес-информатики и математического моделирования. В качестве базиса маркетинговой части использовались научные и публицистические работы магистра экономики и общепризнанного лидера мнений в этой отрасли Филипа Котлера и профессора в сфере маркетинга Р. Беста. В. П. Неганова, Я.В. Макарова - соотечественники, научные труды в сфере определения и оценки ценности потребителя компании которых внесли значительный вклад в становление проблематики данной работы. Для целей выявления специфики инжиниринговой отрасли использовались работы Т.И. Клименко, В.Н. Старинского. Также стоит отметить значительный вклад научных публикаций коллектива преподавателей университета СПбГУ: Н. Н. Молчанов, И. А. Аренков, О. У. Юлдашева, О. С. Муравьева, Е. А. Давыденко и Е. А. Спиридонова.

В выпускной квалификационной работе исследуются: понятие «инжиниринг» и «потребитель»; значение долгосрочной ценности потребителя, а также применимость на практике данной категории; маркетинговые особенности в работе с потребителем инжиниринговых услуг, показатели лояльности и удовлетворенности клиента, что в совокупности превращает расчет отдельного параметра CLV в комплексный анализ определения «статуса» потребителя для компании.

В первой главе также исследуется начало использования упомянутых ранее показателей в момент становления маркетинга взаимоотношений, а также этапы развития отношений компании с потребителем.

Во второй главе работы проводится анализ стратегии компании ООО «ГСС» по работе с клиентами, который заключается в расчете показателей удержания, лояльности, удовлетворенности и пожизненной ценности потребителя, а также в предоставлении рекомендаций по оптимизации стратегии работы компании с сегментами целевой аудитории.

Следовательно, объектом данной работы является деятельность инжиниринговых компаний в сфере геодезии в части удержания своих заказчиков, а предметом – теоретические, методические и практические аспекты создания ценности потребителей.

Методология состоит из: анализа, синтеза, аналогии, абстрагирование, анализ литературного материала и информационных данных, а также системный подход.

Несмотря на то, что первая работа о CLV была опубликована в 1980 году, количество исследований по применению данного показателя в последние несколько лет устойчиво растет, что доказывает его признанность среди научного сообщества. Эксперты в сфере математического моделирования и бизнес-процессов каждый год предлагают все новые методы вычисления данного показателя, пытаясь исправить недостатки классических формул.

Выпускная квалификационная работа составляет 92 страницы, состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложения, включает в себя тринадцать таблиц и восемнадцать рисунков.

# **Глава 1. Ценность клиента в течение его жизненного цикла как критерий эффективности маркетинговой стратегии инжиниринговой компании**

## **1.1 Развитие концепции маркетинга взаимоотношений и основные черты современного заказчика**

Маркетинг как категория является комплексным явлением, которое со временем изменяет свои формы, тем самым подстраиваясь под наиболее актуальные мировые тенденции и концепции научного сообщества. «Маркетинг, в широком смысле, представляет собой социальный и управленческий процесс, посредством которого отдельные люди и организации получают то, что им необходимо, за счет создания ценности и взаимного обмена ценностью». Если же говорить о маркетинге в классическом смысле, то это «отношения между организациями и потребителями», которые «ограничиваются лишь отдельными транзакциями».<sup>2</sup>

Согласно же новым реалиям экономической жизни, старая концепция транзакционного маркетинга стала неспособна направлять игроков бизнеса в области эффективного управления компанией. Во время максимальной стандартизации предложения на рынке покупатель стал более осведомлен о рыночной конъюнктуре, что очень затруднило удержание и привлечение клиента.

Становится очевидным, что единоразовая продажа товара не может быть конечным пунктом взаимоотношений клиента и продавца, главное – это не побуждение к покупке и получение прибыли. С таким подходом нельзя надеяться на успешную долгосрочную перспективу развития компании, максимум, что возможно в данном случае, это удачная спекулятивная продажа товара, и вместе с тем быстрое получение единоразовой прибыли без последующего продолжения продаж на рынке.

Маркетинг, в свою очередь, как гибкая категория смог приспособиться к новому положению дел. Новую ступень развития данного раздела науки стали называть маркетингом взаимоотношений, маркетингом партнерских отношений или маркетингом 3.0,<sup>3</sup> определение которого будет выведено далее.

<sup>1</sup> Армстронг Г. Введение в маркетинг/Г. Армстронг, Ф. Котлер. -М.: Вильямс, 2007. -832с. С. 34

<sup>2</sup> Акулич, И. Л., Кудасова, Е. В. Трансформация классической концепции маркетинга в концепцию маркетинга взаимоотношений / И. Л. Акулич, Е. В. Кудасова // Научные труды БГЭУ / М-во образования Респ. Беларусь, Белорусский гос. экон. ун-т; [редкол.: В. Н. Шимов (гл. ред.) и др.]. – Минск : БГЭУ, 2018. – Вып. 11. – С. 20–25. С. 21.

<sup>3</sup> Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф.Котлер, Х. Картаджай, А. Сетиаван; пер. с англ. А. Заякина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 240 с.

Обращаясь к Рис.1, наиболее значимыми причинами перехода от классической концепции маркетинга к маркетингу взаимоотношений являются: глобализация рынков, возникновение новых источников конкуренции и ее усиление, создание новых организационных форм предприятия в целях кооперации, превышение предложения над имеющимся спросом, изменения в области управления качеством, а также выход информационных технологий на новый уровень. Благодаря довольно быстрому удешевлению и впоследствии широкому распространению технологий, фирмы начинают все активнее контактировать с клиентами без посредников.



**Рисунок 1.** Основные причины перехода от классического маркетинга к маркетингу взаимоотношений

*Источник: составлено автором*

Рассмотрим поэтапный процесс развития понятия маркетинга взаимоотношений или его основные предпосылки:

1) Середина 20 века. Макгарри выделил новую для маркетинга контактную функцию<sup>4</sup>, добавляющую организации гибкости, что дает возможность исследователю рассматривать стратегию управления фирмой в долгосрочной перспективе. Эта функция привнесла во взаимоотношение контрагентов рынка элементы кооперации и сотрудничества.

2) 60-е годы 20 века. Происходит усиление роли потребителя и концепции обмена ценностями. Интересна именно модель отношений компании и конечного потребителя по причине перехода от главенствования экономических аспектов к психологическим и социальным.

3) 70-е годы 20 века. Котлер и Леви говорят о расширении концепции маркетинга, активно начинают использоваться новые психологические и социальные методы в сфере ведения бизнеса, например, анализ поведения потребителей. Шостак в это же время пытается

<sup>4</sup> McGarry E. D. Some functions of marketing reconsidered // Theory in Marketing. Richard D. Irwin: Homewood, IL, 1950. P. 263–278

разделять такие понятия, как «маркетинг услуг» и «маркетинг товаров», что имеет большое значение для концентрации усилий компаний на «обслуживание потребителя».

4) 1983 год. Л. Берри ввел в использование термин «маркетинг взаимоотношений», который стал употребляться в большей степени для маркетинга услуг.

5) 90-е годы 20 века. Проводится активный анализ таких нематериальных категорий, как «ценность и доверие потребителя». Производитель начинает задумываться о ценности его клиентской базы, а также о методах не только привлечения новых клиентов, но и сохранения своего потребителя, с которым уже были заключены сделки ранее. Как результат данных отношений, создается возможность увеличения его уровня лояльности, а также его ценности с точки зрения экономической привлекательности. Заинтересованность в этих показателях выросла с появлением возможности численного выражения ценности постоянного клиента. Лояльность клиента, как и его ценность стала выступать в качестве критерия долгосрочной эффективности работы компании.

Понятийный аппарат данного определения многогранен, насчитывается более 30 различных трактовок «маркетинга взаимоотношений». В Таб. 1 рассматриваются трактовки данного понятия по мнению различных научных деятелей.

**Таблица 1.** Основные подходы научных деятелей к определению маркетинга взаимоотношений

Л. Берри (1983 г.)	<b>Маркетинг отношений</b> - завоевание клиентов, поддержание и укрепление взаимоотношений с ними.
Гренроос (1990 г.)	Цель <b>маркетинга отношений</b> состоит в том, чтобы устанавливать, поддерживать и увеличивать прибыльность отношений с клиентами и другими заинтересованными сторонами так, чтобы цели вовлеченных сторон были реализованы.
П. Дойль, 2001	<b>Маркетинг взаимоотношений</b> – это процесс управления, цель которого состоит в максимизации доходов акционеров посредством разработки и реализации стратегий по построению доверительных отношений с ценными для компании покупателями и созданию устойчивых отличительных преимуществ.
Ж. Ламбен	<b>Маркетинг взаимоотношений</b> — это совокупность практических приемов удержания потребителя.

5 Berry L. Relationship marketing // Emerging Perspectives of Service Marketing. American Marketing Association: Chicago, IL, 1983. P. 25–28



Гордон (2001 г.)	<b>Маркетинг партнерских отношений</b> – это непрерывный процесс определения и создания новых ценностей вместе с индивидуальными покупателями, а затем совместного получения и распределения выгоды от этой деятельности между участниками взаимодействия.
Котлер (2004 г.)	<b>Цель маркетинга отношений</b> – построение долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми рыночными партнерами компании (потребителями, поставщиками, дистрибьюторами) для формирования их долгосрочных предпочтений и устойчивых взаимосвязей.
И. А. Аренков, Ю. А. Бичун, (2005 г.)	<b>Маркетинг взаимоотношений</b> - систематический процесс формирования, развития и поддержания ценностных взаимоотношений.

*Источник: составлено автором на основании: Неганова Валентина Петровна. "О сущности маркетинга взаимоотношений" Journal of new economy, no. 2 (40), 2012, pp. 110-117, а также учебнику для слушателей программы МВА. И.А.Аренков, В.Н.Наумов, В.А.Середохо, О.У.Юлдашева.*

Ссылаясь на таблицу, выполненную по данным статьи В.П. Негановой и учебника И. А. Аренкова, можно сделать некоторые выводы:

- Известно, что маркетинг взаимоотношений (МВ) — это категория, объединяющая взаимодействие всех контрагентов бизнеса, т.е. внимание концентрируется не только на отношениях с покупателями, также сюда входят поставщики, сотрудники и конкуренты. Некоторые авторы выделяют связь производитель-потребитель в понятие «маркетинг отношений», что мы видим у Берри и Гренрооса. Стоит отметить, что в данной работе будет рассматриваться именно эта связь, и с целью избегания заблуждений термины «маркетинг отношений» и «маркетинг взаимоотношений» будут использоваться далее в качестве синонимов.

- На наш взгляд, Дойлю и Гордану удалось в наилучшем виде раскрыть понятие. Несмотря на приверженность различным школам, их определения дополняют друг друга. Если же смотреть, какой подход соответствует в большей степени современным реалиям, то это определение Гордона.

- Создавая универсальное определение по опыту предшественников, наш вариант представлен следующим образом: маркетинг взаимоотношений (в широком смысле) – это процесс установления взаимовыгодных и доверительных отношений между всеми контрагентами рынка в долгосрочной перспективе для достижения целей всех участвующих сторон; маркетинг взаимоотношений (в узком смысле) – это долгосрочный процесс

определения и создания ценности вместе с индивидуальными покупателями для целей установления личных взаимоотношений и увеличения в будущем их клиентской лояльности.

Также довольно важно отметить другие отличительные черты концепции, например, теория взаимоотношений базируется на таких понятиях, как ценность и лояльность потребителя, личные взаимоотношения, система эффективных коммуникаций. Под системой эффективных коммуникаций подразумевают систему построения плана коммуникаций и информационных каналов между сотрудниками для формирования высокоэффективной команды.<sup>6</sup> Критерий успеха тут не доля, занимаемая на рынке компанией, а степень удовлетворенности клиентов, маркетинг направлен чаще всего на определенного покупателя, а не на сегмент, как это было раньше. Тут нет места для независимости продавца и клиента и их эпизодических взаимоотношений.

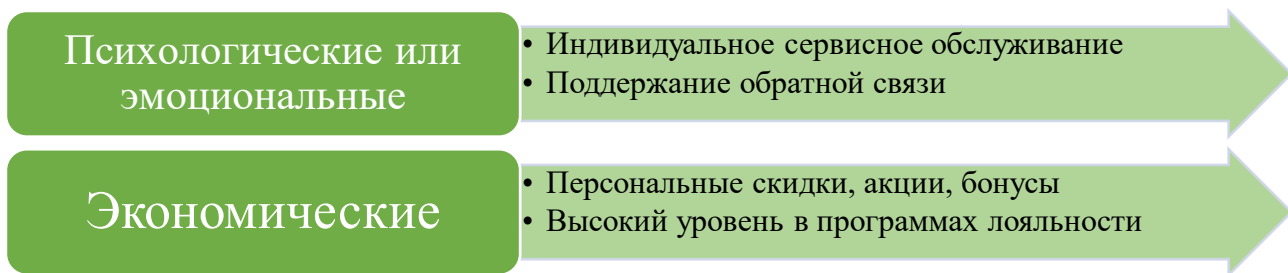
При выведении универсального определения, использовалось понятие взаимовыгодности. Подробнее разберем эту тему.

Активное использование трактатов теории взаимоотношений дает следующие преимущества для компании:

- снижение затрат на привлечение клиентов, т.к. нашей задачей является удержать его;
- лояльности клиента, что впоследствии даст нам неоспоримое конкурентное преимущество на рынке и создаст барьер для входа в сферу наших продаж производителей товаров-субститутов;
- возможность совместного создания с потребителем качественного продукта, который полностью подходит ему;
- разработка эффективной рекламной компании за счет различных видов кооперации с клиентом, например, проведение фокус-группы;
- максимизация прибыли в долгосрочной перспективе за счет увеличения уровня лояльности потребителя, а также его долгосрочной ценности для компании.

Не стоит забывать, что также предусматриваются выгоды и для самого клиента, выраженные в психологических или эмоциональных и экономических формах. Схематически это показано на Рис.2.

<sup>6</sup> Киселева М. С. Ключевые элементы эффективной системы коммуникаций [Электронный ресурс] // Молодой ученый. — 2017. — №50. — С. 157-160. — URL <https://moluch.ru/archive/184/47255/> (дата обращения: 03.12.2019). С. 160.



**Рисунок 2.** Выгоды, получаемые потребителями при активном использовании компанией принципов маркетинга партнерских отношений

*Источник: составлено автором*

В конце 1990-х годов стали появляться разнообразные школы маркетинга взаимоотношений, отличие между которыми заключалось в сферах их анализа и основных постулируемых трактатах. На данный момент основными школами являются: североамериканская, группа IMP, североамериканская, британская и немецкая.

**Таблица 2.** Основные аспекты различных школ маркетинга взаимоотношений

Школа	Основные представители	Сфера анализа	Основные аспекты
Североамериканская	Т. Левитт, Л. Берри, Ф. Котлер, Р. Морган	B2B, маркетинг услуг	1) Доверие и взаимные обязательства как критерий эффективности взаимовыгодных отношений; 2) Выведена классификация отношений между компаниями.
Группа IMP	Л.-Г.Маттссон, Х. Хаканссон	B2B	1) Динамическая модель взаимоотношений продавец-клиент; 2) Выведена классификация основных факторов, влияющих на развитие взаимоотношений; 3) Сетевые взаимоотношения.
Североевропейская	Э. Гуммессон, К. Гренрус	В первую очередь рынок услуг	Большая значимость внутреннего маркетинга.
Британская	М. Кристофер, А. Пайн	B2C, маркетинг услуг	Модель 6 рынков.

Немецкая	К. Каас, М. Клейналтенкамп	B2B	1)Маркетинг взаимоотношений через призму неоинституциональной школы; 2)Сетевая теорию и теория обмена.
----------	----------------------------	-----	---

*Источник: М.С. Очковская, М.А. Рыбалко. Маркетинг: новые тенденции и перспективы: Учебное пособие. – М.: МАКС Пресс, 2012. – 196 с. С.43-47*

Стоит отметить, что несмотря на наличие доказательной базы на основании множества исследований и работ о выгоды поддержания долгосрочных отношений с клиентами вместо постоянного поиска и привлечения новых, это не всегда верно. Долгосрочные отношения эффективны только в ситуации, когда пожизненная ценность потребителя больше нуля, то есть денежный приток от клиента больше стоимости его удержания и окупает затраты по его привлечению. Теоретически, привлечение нового клиента в 6 раз дороже, чем его удержание, если же говорить о потребителе, который до этого получил негативный опыт при взаимодействии с компанией, то тут цифра увеличивается до 25 раз<sup>7</sup>. Уточним, что привлечение новых клиентов полностью не исключается, оно просто не является задачей первостепенной важности, но для успешного функционирования фирмы необходимо комбинировать обе эти стратегии.

Основным элементом маркетинга взаимоотношений является клиентоориентированная компания, все сферы управления которой связаны в единый бизнес-процесс. У таких компаний есть три основные задачи: понимание своего клиента, поиск способа максимального удовлетворения его потребностей и получение за счет этих взаимоотношений наибольшей выгоды. Однако на практике все намного труднее. Недостаточно просто вести клиентскую базу, а также историю покупок, необходимо учитывать множество других факторов. Проблема решилась с появлением CRM-системы (Customer Relationship Management). Она становится эффективным практическим инструментом на базе современных информационных систем для осуществления всех теоретических трактатов концепции клиентоориентированности. Впоследствии система может предоставлять сотрудникам компании необходимую информацию для более точного определения и понимания ими неявных запросов клиентов. Также следует упомянуть другие инструменты и технологии маркетинга взаимоотношений - call-центры, контакт-центры, SMS и WAP-сервисы, техническая поддержка, маркетинг баз данных и многие другие.

В настоящее время маркетинг, как и все сферы экономики, находится в процессе перехода к новым моделям бизнес-процессов, основанных на информационных услугах.

<sup>7</sup> Классика маркетинга / Составители: Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква. – СПб.: Питер, 2001 – 752 с

Стоит отметить, что версии маркетинга 3.0 и 4.0 не являются взаимоисключающими, наоборот, это, скорее, взаимодополняющие элементы. Можно сказать, что суть современного маркетинга кардинально не изменилась, большую часть трансформаций перенесли именно его инструменты и образ самого потребителя. «Цифровой маркетинг это деятельность в системе цифровых каналов направленная на удовлетворение различных видов рынков и обеспечения лучшего взаимоотношения между ними, привлечения и удержания клиентов, а также для получения эффективности от своей работы». Его инструментами можно считать «Facebook Advertising, Google Adwords, MyTarget и других RTB-площадок, через сложные sCRM системы (social CRM), такие как SAP C4C, Microsoft Dynamics, Sage CRM, Salesforce CRM» и многие другие. 8

Общепринятым фактом является, что потребитель — это основополагающая единица роста и развития фирмы. Согласно экономическому словарю, потребитель – покупатель товаров и услуг для личного потребления или потребления членами семьи, а не для извлечения дохода. Здесь и далее понятия покупатель, потребитель и клиент будут считаться синонимами. Фирма, в свою очередь, — это любая компания, то есть самостоятельный субъект экономических отношений, занимающийся коммерческой и производственной деятельностью ради получения выгоды с использованием своего имущественного комплекса.

Как уже было сказано, маркетинг – это гибкая экономическая категория, которая реагирует на любые изменения внешней среды, в частности, на появление нового типа потребителей. «Создание интерактивной среды привело к появлению нового сегмента - цифровое поколение людей Z», - пишет В.А. Поляков в одной из своих статей. Поколение Z – это поколение наиболее замотивированных людей, обладающих высокой конкурентоспособностью на рынке, но постоянно находящихся под гнетом синдрома упущенной выгоды.9

У данного поколения есть определенные особенности. Стоит отметить, что данные характеристики подходят в большей степени для B2C - сегмента:

- 1) Влияние мнения окружающих.

Если раньше потребители в большинстве случаев опирались на свои предпочтения либо подвергались влиянию рекламных кампаний, то сейчас главную роль играет мнение окружающих об этом продукте, что, с одной стороны, упрощает процесс выбора продукта, а с

8 Поляков В. А., Фомичева И. В. Особенности маркетинга цифровой экономики //Современные проблемы права, экономики и управления. – 2018. – №. 2. – С. 181-189. С. 183.

9 Стиллман Д., Стиллман И. Поколение Z на работе: Как его понять и найти с ним общий язык. – " Манн, Иванов и Фербер", 2018. 385 с. С. 21-23.

другой, делает этот выбор более субъективным. Кроме того, имеет смысл говорить о увеличении значимости чувства сопричастности и живого общения для потребителей.

2) Эмоциональная ценность бренда стала намного важнее для покупателя, на основании данного критерия происходит выбор продукта среди конкурирующих предложений.<sup>10</sup>

3) Требование оперативной работы.

В настоящее время покупатель становится все более требовательным и нетерпеливым, и, как следствие, стали создаваться чат-боты для решения данной проблемы.

4) Удобство. Индивидуализм. Скорость.

Вот три основных критерия выбора продукта для современного потребителя. Каждый покупатель требует индивидуального подхода, время массового производства давно закончилось. Также, если совершение покупки будет сопряжено с определенными неудобствами, покупатель примет решение о выборе конкурирующего предложения. Скорость также имеет большое значение, особенно в настоящий момент, когда ритм жизни человека кардинально изменился, а научно-технический прогресс набирает обороты с каждым десятилетием.

Также стоит отметить существующую тенденцию потребительского поведения, дискуссия по которой состоялась в рамках ПМЭФ 2018 года<sup>11</sup>, заключающуюся в переходе на новые информационные каналы от традиционных медиаканалов.

Если же говорить об инжиниринговых компаниях, то их основным потребителем является B2B – сегмент, который в меньшей степени подвергся компьютерной трансформации за счет более высокой возрастной категории.

<sup>10</sup> Эш Ф.-Р. Оценка современных условий управления брендами. Учет рыночных условий: обесценивание продуктов и брендов // Бренд- менеджмент. – 2008. - № 04 (41). – С. 198-210.

<sup>11</sup> Юлдашева О.У., Халиков Г.В., Цой А.В. Покупатель будущего, новые модели потребления и сотворчество ценности: контуры маркетинга 4.0 // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета, 2018, № 2, с. 90–106.



**Рисунок 3.** Отличительные черты потребителя B2B – сегмента

*Источник: составлено автором*

Расшифруем основные специфические черты данного сектора, представленные на Рис. 3:

- Этап заключения сделки в B2B секторе происходит посредством торгов или тендеров и выбора целого коллектива специалистов, отвечающих за данную сферу управления фирмой. Выбор компании-клиента происходит на основании компетентного выбора, а не эмоций. Имеет место формализованный характер отношений.
- Большое внимание потребитель уделяет техническим деталям продукта. Им проводится постоянный мониторинг информации о темпах НТР и ассортимента компаний-поставщиков, так как наиболее новые модели приводят к росту прибыли.<sup>12</sup> «Сегодня широкий выбор товаров и бурное развитие digital-каналов сформировали более требовательного и хорошо информированного потребителя».<sup>13</sup> Также большое значение для потребителя имеет послепродажное сервисное обслуживание.
- Стоимость сделок, заключенных в секторе B2B в разы больше, чем в B2C, следовательно, принятие решения об их заключении связано с определенными технологическими и коммерческими рисками. Однако стоит отметить о наличие низкой эластичности спроса по цене на рынке B2B, что позволяет компании маневрировать в сфере ценообразования продукта.

<sup>12</sup> Симонова М.А., Щербакова Е.В. Особенности управления поведением потребителей на рынке B2B // Актуальные вопросы экономических наук, №50-1, 2016. С. 89-93.

<sup>13</sup> Давыденко ЕА. Разработка модели диджитал-платформы бренда и модели анализа потребительского поведения. В Белозеров СА, Колесов ДН, Лякин АН, редакторы, Устойчивое развитие: общество и экономика : Материалы VI Международной научно-практической конференции. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета. 2019. стр. 440-443

- Наиболее эффективный метод продвижения для данного вида потребителя: SEO, личные продажи или консультирование, а также участие в выставках. Реклама должна быть достоверной и ориентироваться в большей степени на составление и развитие имиджа компании.<sup>14</sup>

- Принятие решения о сделке в данном секторе занимает довольно продолжительный промежуток времени, что связано с высоким уровнем неопределенности со стороны клиента. Решением данной проблемы является развитие доверительных отношений, которые можно сформировать посредством долгосрочных взаимовыгодных отношений между деловыми партнерами. Стоит отметить, что в то же время клиент ценит такой показатель, как оперативность выполнения работ со стороны поставщика.

- Для потребителя B2B сектора большое значение имеет имидж компании-поставщика услуг или компании-производителя, то есть репутационный капитал, а также не стоит забывать в процессе работы с ними об индивидуальном подходе и качественной консультационной составляющей.

Как можно заметить, в современном мире представителей B2B сектора кардинальные изменения не коснулись, это более консервативный элемент целевой аудитории, обладающий значительным объемом информации и использующий его в целях увеличения своей конкурентоспособности на рынке.

## **1.2. Инжиниринг: понятие и классификации. Место геодезических работ в структуре рынка инжиниринга**

Определив основные характеристики клиента инжиниринговой сферы, перейдем к рассмотрению понятия «инжиниринг», его основных классификаций, а также анализу рынка инжиниринговых и геодезических услуг и их основных тенденций.

На протяжении последнего десятилетия рынок инжиниринговых услуг показал себя в качестве перспективной и быстрорастущей сферы мировой экономики. Именно в условиях глобализации стало возможным отделение инжиниринг от общего понятия сферы услуг в самостоятельный вид мировой торговли. Также он известен как сфера интеллектуальных услуг. Отметим, что в данной работе мы определяем понятия «инжиниринг» и «инжиниринговые услуги» в качестве тождественных.

<sup>14</sup> Руснак Ю.А. Роль рекламной деятельности на предприятиях сферы B2B // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №3-2. С. 87-92.



Основная нормативная база данного понятия начала складываться в 2014 году, выраженная в Постановлении Правительства РФ, в рамках которого была выделена предпрограмма по мерам стимулирования инжиниринговых услуг.<sup>15</sup> Наиболее актуальной информационной базой государственного характера является Национальная система стандартизации инжиниринга, входящая в ГОСТ Р 57306-2016.

Если же говорить о интересующей нас экономической специфике данного понятия, то стоит выделить такую обязательную составляющую инжиниринга, как коммерческий характер.

**Таблица 3.** Понятийный аппарат явления «инжиниринг»

<b>Правовая сторона понятия «инжиниринг»</b>	
ГОСТ Р 57306-2016	Инжиниринг – это «инженерно-консультационная деятельность, содержанием которой является решение инженерных задач, связанных с созданием и совершенствованием продукции, систем и (или) процессов». «Предметом инжиниринга является не продукция (конечный результат производства), не проектирование и не производство продукции, а интеллектуальный процесс решения творческих (инженерных) задач, связанных с проектированием и организацией процессов производства продукции (выполнение работ, оказание услуг)». <sup>16</sup>
Налоговый кодекс	Инжиниринговые услуги - «инженерно-консультационные услуги по подготовке процесса производства и реализации продукции (работ, услуг), подготовке строительства и эксплуатации промышленных, инфраструктурных, сельскохозяйственных и других объектов, предпроектные и проектные услуги (подготовка технико-экономических обоснований, проектно-конструкторские разработки и другие подобные услуги)». <sup>17</sup>
<b>Экономическая сторона понятия «инжиниринг»</b>	
Старинский В. Н., д. э. н. СПбГЭУ	Инжиниринг в современном бизнесе – это «деятельность специалистов разных профилей, обособленных в самостоятельную сферу коммерческой деятельности и участвующих в инженерно-

<sup>15</sup> Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. N 328 // Справочно-правовая система «Гарант-аналитик».

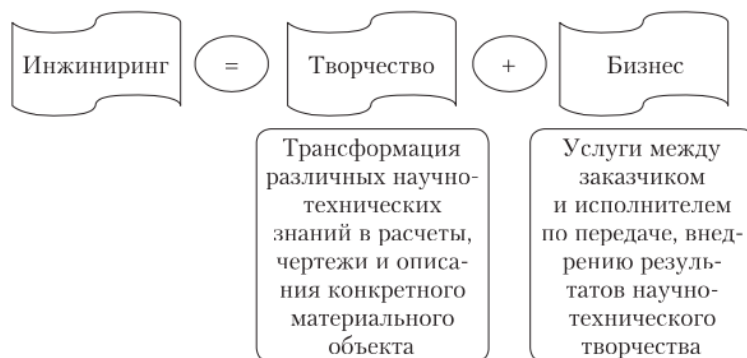
<sup>16</sup> ГОСТ Р 57306- 2016 «Инжиниринг. Терминология и основные понятия в области инжиниринга»

<sup>17</sup> Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая [Электронный ресурс] : от 05.08.2000 № 217- ФЗ (ред. от 22.04.2020) // Консультант Плюс. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.

	техническом и инженерно-экономическом сопровождении жизненного цикла технических систем (объектов) от инвестиционного замысла до окончания срока их эксплуатации в строительных, промышленных, торговых и других отраслях народного хозяйства».18
Клименко Т. И., к. э. н	Инжиниринговая услуга - «самостоятельный вид экономических отношений, возникающий между заказчиком и исполнителем по вопросам инжиниринга для конкретного проекта, отличительной особенностью которого является практическая новизна предоставляемых инжиниринговых услуг и коммерческий характер их оказания».19

*Источник: составлено автором на основании статей, представленных в списке используемой литературы*

Таким образом, мы имеем следующую синергию – объединение в понятии инжиниринг творческой (интеллектуальной) и бизнес (коммерческой) частей.



**Рисунок 4.** Компоненты инжиниринга

*Источник: Молчанов Н.Н. Маркетинг инноваций в 2 ч. Часть 2.: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Молчанов [и др.]; под общ. ред. Н. Н. Молчанова. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 276 с.*

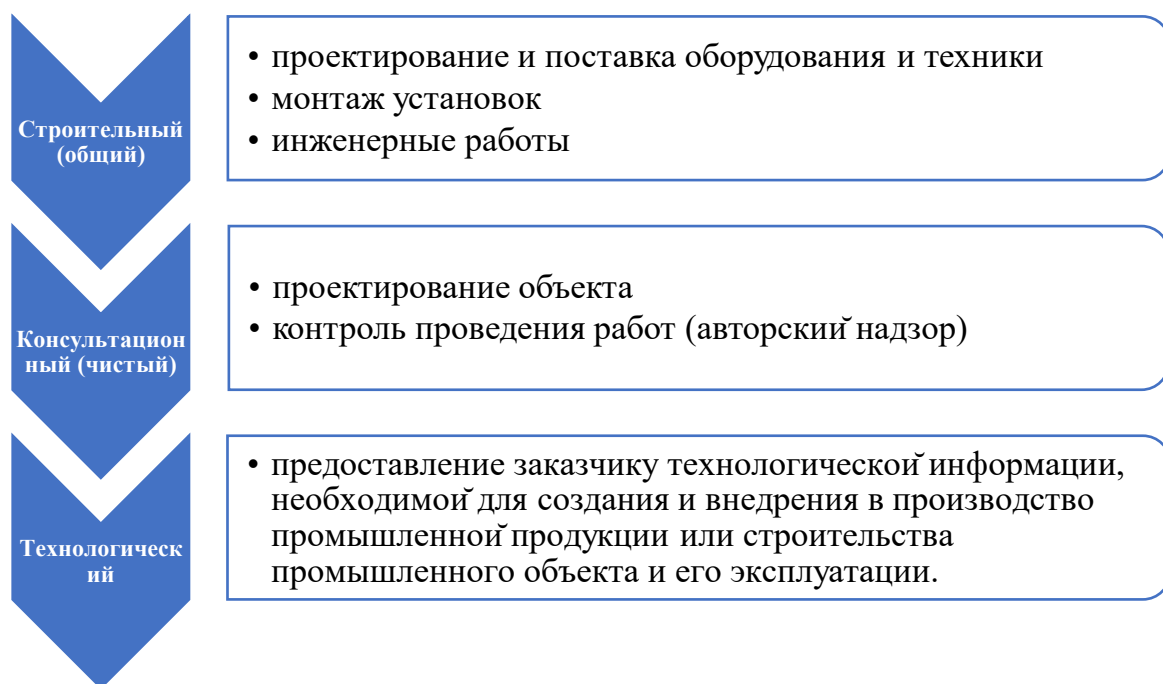
В целях наиболее полного формирования представления о данной сфере приведем перечень инжиниринговых услуг<sup>20</sup> (см. Приложение №1):

Согласно классификации, предложенной международной федерацией инженеров-консультантов FIDIC, имеются следующие сегменты инжиниринга:

<sup>18</sup> Клименко Т.И. Инжиниринг как отрасль услуг в условиях глобализации экономики // Инновационное развитие экономики. 2019. №5-1 (53). С. 134-142.

<sup>19</sup> Старинский В.Н. Инжиниринг, реинжиниринг и инжиниринговые услуги: сущность и функциональные особенности в бизнес-процессах // Экономика. Бизнес. Право. 2018. № 7-9 (27). С.4-34.

<sup>20</sup> Муравьева, О.С. Маркетинг инжиниринга. Глава 9. / О.С. Муравьева / в: Молчанов, Н.Н. Маркетинг инноваций: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. Ред. Н.Н. Молчанова.– М.: Издательство Юрайт, 2014.– С. 426



**Рисунок 5.** Классификация инжиниринговых услуг по FIDIC

*Источник: составлено автором на основании Филева И.А., Стародубова Н.Н. Рынок инжиниринговых услуг в России // Научный диалог: Экономика и менеджмент, Сборник научных трудов по материалам V международной научной конференции. Центр научных конференций Международной научно-исследовательской Федерации "Общественная наука", 2017. С. 38-41.*

Международная федерация инженеров-консультантов занимается регулированием отношений участников именно в инвестиционно-строительной деятельности, что объясняет значительную долю использования инжиниринговых услуг в сфере строительства. Комплексная классификация видов инжиниринга была определена на основании статьи В. Н. Старинского.<sup>21</sup>

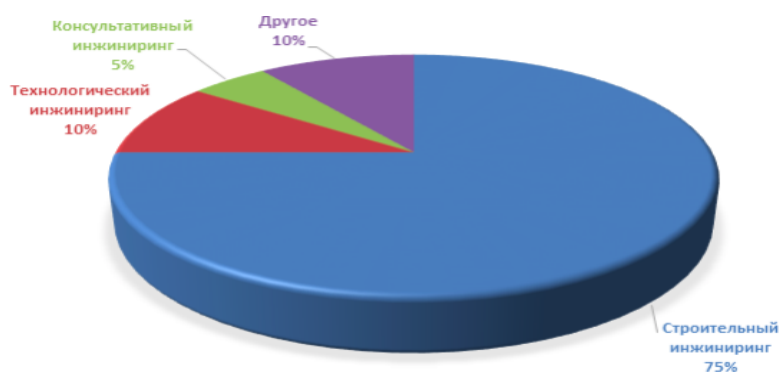
Таким образом, реализация (создание) инжинирингового проекта (продукта) может проходить с участием одной или нескольких инжиниринговых компаний, задействованных на каждом этапе его жизненного цикла или закрывающих только определенные компетенции в процессе осуществления проекта. Результатом комплексного инжиниринга можно считать материальный объект. Геодезические же работы, согласно общей классификации, находятся на пересечении консультационного и отраслевого, в частности, строительного, видов инжиниринга, что подтверждает причисление данных видов работ к инжиниринговым.

Переходя к анализу рынка инжиниринговых услуг, стоит отметить, что значительная доля мирового рынка приходится на Америку, Западную Европу, Японию и Корею. Так, например, при мировом рынке инжиниринговых услуг в 2016 году в 717 млрд. долл., 230 из

<sup>21</sup> Старинский В.Н. Инжиниринг, реинжиниринг и инжиниринговые услуги: сущность и функциональные особенности в бизнес-процессах // Экономика. Бизнес. Право. 2018. № 7- 9 (27). С.4-34.

них приходят на США и только 25 на Россию. Средний темп роста рынка составляет 2,7%, как итог, в 2019 году мировой объем рынка составляет 1 трлн. долл. при количестве игроков на рынке равному 454 528 компаниям.<sup>22</sup> Доля России в мировом рынке составляет менее 1%, что никак не влияет на стабильный рост популярности применения инжиниринговых услуг внутри страны. Так, в 2019 году, согласно рейтингу РБК, 2 место в топе «50 самых быстрорастущих компаний России» заняла одна из крупнейших инжиниринговых организаций страны НИПИ НГ «ПЕТОН».<sup>23</sup>

Стоит обратить внимание на необходимость государственной поддержки для целей развития системы инжиниринговых услуг, что объясняется такой тенденцией, как желание компаний-заказчиков создавать «в рамках организационной структуры организации свои собственные подразделения, замещающие функции инжиниринговой компании, вследствие чего конкурентная среда на рынке инжиниринга развивается медленно и неэффективно, реализуются только отдельные локальные проекты без масштабирования и трансляции опыта на другие сферы деятельности».<sup>24</sup> Субсидии на инжиниринг успешно выдаются компаниям и на сегодняшний день, пример тому Постановление Правительства Москвы от 29 октября 2019 г. № 1427-ПП.<sup>25</sup>



**Рисунок 6.** Структура мирового рынка инжиниринговых услуг за 2017 год.

*Источник: Пеганова В.В. Характеристики и анализ конъюнктуры международного рынка инжиниринговых услуг в сфере железнодорожного транспортного строительства // Студенческий: электрон. научн. журн. №9(53), 2019. С. 68-83.*

<sup>22</sup> IBISWorld/Global Industry Research Reports/Global Business Activities/Global Engineering Services: Market Research Report [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ibisworld.com/globalindustry/global-engineering-services.html> (27.04.2020)

<sup>23</sup> Рейтинг РБК: 50 самых быстрорастущих компаний России 2019 года [Электронный ресурс] // URL: <https://www.rbc.ru/business/31/10/2019/5db6f6a19a79476eb64e7e51> (Дата обращения 26.04.2020)

<sup>24</sup> Клименко Т.И. Инжиниринг как отрасль услуг в условиях глобализации экономики // Инновационное развитие экономики. 2019. №5-1 (53). С. 134-142.

<sup>25</sup> Субсидия на инжиниринг участникам московского инновационного кластера [Электронный ресурс] // URL: [https://innoagency.ru/uploads/filemanager/Субсидия%20инжиниринг/Инжиниринг\\_ДПИР\\_09-12%20\(1\).pdf](https://innoagency.ru/uploads/filemanager/Субсидия%20инжиниринг/Инжиниринг_ДПИР_09-12%20(1).pdf) (Дата обращения 22.04.2020)

Если же говорить о распределении структуры мирового рынка инжиниринговых услуг, то наибольшую долю занимает строительный инжиниринг. Рассмотрим одно из его наиболее популярных направлений – рынок геодезических работ.

Интерес для нас вызывает именно инженерная геодезия, то есть прикладная. Геодезические работы – это необходимые составляющие цикла строительных работ, относящиеся к нулевому этапу инженерно-строительных изысканий. Включают в себя вычислительные, измерительные и проектировочные работы в чертежах и в натуре. Ценность данных работ довольно высока, на сегодняшний день ни одно строительство не проходит без геодезического сопровождения. Данная тенденция имеет место по причине опасности возведения зданий на основании неактуальных карт или данных. На этапе подготовки строительства необходимо провести анализ экономических и природных условий местности, тем самым осуществляя прогноз взаимодействия «строительных объектов с окружающей средой», а также обосновать «их инженерную защиту и безопасные условия жизни населения»<sup>26</sup>. Данный вид работ выполняется не однократно, имеет смысл говорить о наличии постпродажного периода, в течение которого происходит мониторинг просадки грунта и многое другое.

Значимость рынка геодезических услуг подтверждается и на законодательном уровне: Правительством РФ от 01.01.2018 было выпущено распоряжение касательно земельных участков, информация о местоположении границ которых отсутствует. На основании данного документа можно сделать вывод о необходимости проведения процедуры межевания с координированием границ вне зависимости от того, имеется свидетельство на право собственности или нет, для целей продажи, обмена и дарения земельного участка. Кроме того, это одна из немногих отраслей российской экономики, где доля импорта имеет незначительный вес, что довольно важно в современных российских реалиях.

Если говорить о самом рынке геодезических работ, то он неразрывно связан с рынком строительства. Зная, что эта связь имеет прямо-пропорциональный характер<sup>27</sup>, обратимся к данным о жилищном строительстве.

<sup>26</sup> Антонова В.А. Геодезия как основополагающая наука в современном проектировании и строительстве // Наука, образование и инновации: межд. науч.-практ. конф. - Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2016. - С. 257.

<sup>27</sup> Лелес К.И. Геодезические услуги как основа строительной отрасли // Вестник молодежной науки, №4 (11), 2017. С. 1-4.



**Рисунок 7.** Объем ввода многоквартирных домов застройщиками, млн. кв. м.

*Источник: данные Минстрой, данные ЕИСЖС, анализ ЕУ*

Согласно прогнозируемым показателям, объем ввода жилых домов застройщиками будет увеличиваться каждый год, что дает благоприятные условия для роста потребности на проведение геодезических услуг. Кроме того, согласно данным ежегодного обзора рынка жилищного строительства за 2018 год компанией ЕУ, город Санкт-Петербург занимает первое место по объему жилого строительства лидирующих застройщиков в регионе. Данный объем составляет около 7 миллионов квадратных метров, не включая Ленинградскую область с показателем в 0,23 миллиона квадратных метров<sup>28</sup>. Стоит отметить, что данная гипотеза будет не совсем верна относительно частных компаний по геодезическому сопровождению. Нельзя с уверенностью сказать, что большую часть этой потребности не удовлетворят отделы геодезических работ, непосредственно связанных со строительными компаниями. Целевой аудиторией для частных организаций являются конечные собственники жилья либо строительные компании, считающие затратным содержание отдела геодезистов.

Если же говорить о наиболее актуальных тенденциях на рынке геодезических работ, то стоит упомянуть о стремительном повышении значимости современных навигационных технологий в сфере геодезии<sup>29</sup>. Здесь стоит упомянуть о дорожной карте национальной технологической инициативы «Аэронет», в которой обозначены аргументированные предположения относительно широкой применимости в скором времени робототехники и беспилотных систем из предположений тенденции автоматизации производства. В данной дорожной карте освещены услуги по дистанционному зондированию почвы, включающее картографию и обследование объектов наземной инфраструктуры. На данный момент данные

<sup>28</sup> Обзор рынка жилищного строительства России [Электронный ресурс] // URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-building-survey-rus-2019/\\$FILE/ey-building-survey-rus-2019.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-building-survey-rus-2019/$FILE/ey-building-survey-rus-2019.pdf) (Дата обращения 20.02.2020)

<sup>29</sup> Дыба С. Е., Чернова И. В. Рынок геоинформационных продуктов и услуг в России // Наука. Инновации. Технологии, №4, 2019. С. 173-184.

виды работ в большей части выполняются с использованием космических спутников, по сравнению с которыми беспилотные авиационные системы имеют неоспоримые преимущества, выраженные в детализированности полученных данных из космоса и высокой геодезической точности с возможностью актуализации сведений и низкой зависимости от метеорологических условий. Уже обозначена рабочая группа компаний, которая будет заниматься реализацией плана мероприятий «Аэронет», одним из потребительских сегментов для которой будут являться геодезические компании по инженерным изысканиям и мониторингу строительных работ<sup>30</sup>.

Таким образом, на данный момент «полноценное развитие собственного сектора инжиниринговых услуг (постиндустриального сектора) является одним из приоритетных направлений современной российской экономики»<sup>31</sup>.

### **1.3 Анализ сущности теорий, определяющих стадии жизненного цикла компании при работе с клиентами**

В параграфе 1.1 упоминалось, что удержание клиента выгоднее поиска и привлечения нового в несколько раз, но отметим, что не стоит отрицать важность второй стратегии - без нее компания не смогла бы перейти к развитию отношений со своими непосредственными покупателями.

Проблема заключается том, что потребитель на данный момент более осознанно подходит к принятию решения о покупке товара или услуги или к смене компании-продавца. Стоит приложить немало усилий для его привлечения, а в последствии удержания, наращивая его лояльность к бренду компании и тем самым подтверждая позицию клиентоориентированной компании. «Клиентоориентированность – это характеристика, отражающая ключевое место интереса клиентов в системе приоритетов руководства и владельцев бизнеса»<sup>32</sup>, что является необходимым статусом для любой современной компании. Покупательская лояльность, в свою очередь, — это «уровень нечувствительности поведения потребителей товара/услуги X к действиям конкурентов - таким как, изменение

<sup>30</sup> Национальная технологическая инициатива, Аэронет [Электронный ресурс] // URL: <https://nti2035.ru/markets/aeronet> (Дата обращения 28.03.2020)

<sup>31</sup> Филева И.А., Стародубова Н.Н. Рынок инжиниринговых услуг в России // Научный диалог: Экономика и менеджмент, Сборник научных трудов по материалам V международной научной конференции. Центр научных конференций Международной научно-исследовательской Федерации "Общественная наука", 2017. С. 38-41

<sup>32</sup> Челенков А.П., Сониная Т.Е. Клиентоориентированный подход в маркетинге взаимоотношений // Журнал «Маркетинг». – 2012.- №1. С. 115-125. С. 118.

стоимости, товаров, услуг и др., сопровождаемая эмоциональной приверженностью к товару/услуге X».<sup>33</sup>

Известно, что в процессе развития отношений производителя с потребителем, происходит обмен ценностями. Компания создает ценность для клиента в формате качественного продукта, который в большей степени, по сравнению с конкурентами, удовлетворяет потребности потребителя, повышает его удовлетворенность. Клиент же, в свою очередь, трансформирует эту ценность, подстраивая ее под свои системы координат. Ценность для него – «это совокупность выгод, которые он/она извлекает из основного продукта или услуги компании»<sup>34</sup>. Следующий этап трансформации ценности происходит на пути клиент-производитель в виде денежных притоков со стороны первого вместе с одновременным повышением его лояльности, тем самым увеличивая рыночную долю компании и обеспечивая рост клиентского капитала.<sup>35</sup>

Понятие «клиентского капитала» встречается во многих источниках, и как у любого явления, у него есть несколько трактовок. По Котлеру клиентский капитал «представляет собой суммарную приведенную стоимость пожизненных потребительских ценностей ее текущих и потенциальных клиентов»<sup>36</sup>. В свою очередь ценность клиента тут понимается как объем получаемых компанией от него денежных средств в течение всего периода их отношений. Тех же соображений придерживались в теме клиентского капитала и такие ученые, как Д. Хансенс, Дж. Виллануева и С. Гупта.<sup>37,38</sup> Таким образом, понятие «клиентского капитала» по Котлеру совпадает с «потребительской ценностью», рассматриваемой в данной работе, единственным отличием является использование в первой категории притоков денежных средств, а во второй – прибыли, принесенной компании потребителем.

Для максимизации такого критерия, как клиентский капитал, необходимо увеличивать ценность каждого потребителя. Наиболее вероятный способ для осуществления данной стратегии – это рост уровня лояльности среди текущих и будущих клиентов. Задача осложняется тем, что каждый покупатель находится на разных этапах отношения с одной и той же организацией. Подход к клиентам на разных ступенях должен быть различным, необходимо использовать специализированные инструменты для каждого из уровней.

<sup>33</sup> Папикян М.А. Лояльность и удовлетворенность клиентов // Economics. 2019. № 1 (39). С. 13-16 С. 14.

<sup>34</sup> Неганова В.П. Категория ценности в маркетинге взаимоотношений // Известия УрГЭУ, №3 (41), 2012, С.122-128. С. 123.

<sup>35</sup> Армстронг Г. Введение в маркетинг/Г. Армстронг, Ф. Котлер. -М.: Вильямс, 2007. -832с. С. 57.

<sup>36</sup> Армстронг Г. Введение в маркетинг/Г. Армстронг, Ф. Котлер. -М ... С. 60.

<sup>37</sup> Villanueva J., Hanssens D.M., 2007. Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities. Foundations and Trends in Marketing. 1, pp. 1-95.

<sup>38</sup> Gupta, S., Lehmann D.R., Stuart J.A., 2004. Valuing customers. Journal of Marketing Research. 41, pp. 7–18.



Понятие жизненного цикла компании при работе с клиентами (ЖЦК) будет довольно важно для компаний, стратегия которых направлена на проведение эффективных мероприятий по работе с потребителями. В общем смысле ЖЦК – это поэтапное развитие отношений определенного продавца с покупателем, включающее смену статусов последнего, а также перемену его отношения к компании.

Согласно Ойнеру есть три стадии работы с клиентами<sup>39</sup>:

- привлечение клиентов;
- удержание клиентов;
- развитие отношений.

Можно сказать, что в этой теории ЖЦК переплетается с жизненным циклом организации в целом.



**Рисунок 8.** Этапы формирования клиентского капитала

*Источник: Ойнер, О. К. Управление результативностью маркетинга: учеб. для магистров / О. К. Ойнер. - М.: Юрайт, 2012. С. 211*

Согласно приведенной выше схеме, на начальном этапе работы организации ее целью должно быть привлечение новых покупателей, следовательно, большая часть маркетингового бюджета выделяется на мероприятия по завоеванию клиентов, захвату максимально возможного объема рынка. Примером тому может служить настройка контекстной рекламы, контент – маркетинг, активная работа отдела продаж и построение имиджа компании в целом. При установлении определенной доли рынка за компанией происходит смена ее приоритетов в сторону удержания уже привлеченных потребителей. Тут наибольшую ценность имеет анализ показателя уровня удержания, а также лояльности среди клиентов. Покупатель на этой стадии получает выгоды в виде скидок, определенного статуса и персональных предложений, тем самым увеличивая свою ценность для компании В долгосрочной перспективе компании

<sup>39</sup> Ойнер, О. К. Управление результативностью маркетинга: учеб. для магистров / О. К. Ойнер. - М.: Юрайт, 2012. - 343 с.

стремятся к поддержанию доверительных взаимовыгодных отношений с постоянными покупателями, тем самым увеличивая свой клиентский капитал или совокупную пожизненную ценность клиентов.

Котлер в книге «Введение в маркетинг» постулирует несколько иные этапы в процессе удовлетворения клиента. Согласно книге, маркетолог разделяет ЖЦК на три фазы:

1. Выявление необходимого сегмента потребителей, а также определение его потребности.

Очевидно, что компания в настоящих реалиях не может позволить себе стать универсальным поставщиком товаров и услуг для всех потребительских сегментов. Необходимо выбрать свою нишу или делать продукт массового производства, в соответствии с чем разрабатывать маркетинговый комплекс. Этот этап можно назвать подготовительным, так как он предшествует стадии приобретения клиентов.

2. Формирование прибыльных отношений с клиентом.

На данном этапе происходит управление отношениями с клиентами именно в процессе их привлечения и удержания. В качестве фундамента построения этих отношений используется высокая потребительская ценность и достижение их удовлетворенности. Главное на этом этапе – реализовать ожидания потребителя о качестве товара, в некотором роде сделать все возможное, чтобы «зафиксировать» клиента за определенной компанией. Внутри этой стадии идет постепенный процесс завоевания клиента, его удовлетворения и достижения «wow» эффекта, то есть состояния восторга, при котором он захочет не только покупать у компании еще, но и рассказать о ней своим знакомым.

3. Получение ценности от клиента.

Качественно проведенный предыдущий этап повышает лояльность покупателей. Здесь компания занимает позицию мониторинга и поддержания уже выстроенных отношений. Происходит оценка пожизненной ценности клиента и создание клиентского капитала.

Со временем развития маркетинга 4.0 ЖЦК дополнился специфическими чертами. Так, клиент стал уделять большее значение предпродажной части его отношений с компаниями, то есть исследованию продукта по цене и качеству с помощью интернет-отзывов.<sup>40</sup> Из-за огромного потока информации и нехватки времени B2C – потребитель предпочитает делать выбор по опыту и отзывам близких знакомых, друзей, членов семьи. Именно поэтому классический путь клиента или подход 4A, состоящий из этапов: знакомство с брендом (aware), проверка бренда на симпатию (attitude), покупка (act) и решение о необходимости продолжения отношений (act again), превратился в 5A. Aware – формирование списка брендов

<sup>40</sup> Юлдашева О.У., Фокина О.В., Семенов Р. Маркетинг покупательского опыта: исследование феномена и подход к его оценке // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2017. № 4(24). С. 46-54. С. 49.

для дальнейшего рассмотрения, *appeal* - отбор подходящих брендов для клиента, *ask* – более детальное изучение понравившихся брендов, *act* - покупка, *advocate* – рекомендация бренда друзьям и знакомым.<sup>41</sup>

Если же алгоритм 5А подходит в большей степени для сектора В2С, то для сегмента В2В, который является основной целевой аудиторией для рынка инжиниринга и уделяет большое значение именно качественным характеристикам продукта, действует следующий алгоритм поведения потребителя:<sup>42</sup>

- Шаг 1. Внимание – процесс идентификации потребности по причине смены законодательства, необходимости переоснащения, диверсификации или сооружения социальных объектов.
- Шаг 2. Интерес – процесс исследования рынка для целей поиска оптимального варианта инжиниринговой компании.
- Шаг 3. Оценка – процесс объявления и проведения тендера для целей выбора поставщика.
- Шаг 4. Приобретение – процесс выбора типа договора, метода ценообразования, а также происходит учет рисков.
- Шаг 5. Обслуживание.

Как мы видим, основным отличием от классических ЖЦК является этап проведения тендера и более длительный этап по исследованию рынка, так как уровень компетенций заказчика на данном рынке значительно высок.

#### **1.4. Создание ценности потребителя путем проведения мероприятий по поддержанию стратегии клиентоориентированности фирмы**

Главной целью предпринимателя может быть получение высокой рентабельности продаж или увеличение рыночной стоимости компании, а также возможен вариант построения бренда известного во всем мире или просто идеалистическое желание качественно удовлетворить потребность. Однако вне зависимости от выбора цели бизнеса, одной из его основных задач станет развитие взаимоотношений с потребителями, повышение их удовлетворенности и лояльности за счет улучшения качества продукта или предоставляемых услуг, а также закрепление за компанией статуса клиентоориентированной.

<sup>41</sup> Kotler P. Marketing 4.0 in the Digital Economy.- John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2017.

<sup>42</sup> Молчанов Н. Н., Муравьева О. С. Покупательское поведение по отношению к технологии и инжинирингу // Экономика и управление. 2013. № 8 (94). С. 37-42.

С развитием маркетинга взаимоотношений клиентоориентированность как элемент стратегии компании стала неотъемлемой частью бизнес-структуры всего мира. Доктор экономических наук А.П. Дурович отмечает, что «клиентоориентированность целесообразно рассматривать как способность предприятия извлекать дополнительную прибыль за счёт формирования и развития длительных взаимовыгодных взаимоотношений с потребителями»<sup>43</sup>. Тут говорится и о партнерстве с персоналом, который непосредственно контактирует с покупателем и знает его настоящие нужды, а также партнерство с самим клиентом в процессе получения от него обратной связи. Вся эта информация станет отправной точкой для будущих изменений в компании, которые сделают ее более конкурентоспособным игроком на рынке.

«Клиенты являются особым маркетинговым ресурсом компании, потому что другие ресурсы, такие как знания о клиентах, бренд и каналы сбыта, способствуют увеличению ценности клиентов и, следовательно, росту капитализации компании». Лояльные же потребители – «это ценные активы, особенно на зрелых рынках, где другие источники конкурентного преимущества быстро исчезают». <sup>44</sup>

Достижение клиентоориентированности через увеличение удовлетворенности и лояльности потребителя стало возможно с развитием теории ценности клиента и понятия Customer Lifetime Value (CLV), что в переводе означает «ценность или стоимость клиента в течение его жизненного цикла» (пожизненная ценность клиента). Стоит уточнить, что тут подразумевается ценность клиента для компании, а не клиентская ценность, которая у каждого из клиентов собирается из индивидуальных факторов. Так, например, К. Гренроос рассматривает ценность как оценку покупателем результата работы с продавцом. Научный деятель подразумевает завершающий этап при каждом совершении обмена ценностями между игроками рынка, в процессе каждого из которых клиент осознает уровень своей удовлетворенности по критериям качества, сервиса и цены.<sup>45</sup>

С помощью различных методик определения ценности клиента можно:

- проверить эффективность проведения мероприятий по продвижению путем моделирования ситуации и анализа рассчитанного показателя CLV;
- выявить, стоит ли вкладывать дополнительные денежные ресурсы на развитие отношений именно с этим клиентом или компании выгоднее отказаться от него и сфокусироваться на потребителях с более высокой инвестиционной привлекательностью;

<sup>43</sup> Дурович А. П. Клиентоориентированность бизнеса: постулаты и мифы. – 2018. С. 39-46. С. 41.

<sup>44</sup> Татаринев К. А. Клиенты как маркетинговый ресурс онлайн-компании //Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8. – №. 1 (26). С. 2.

<sup>45</sup> Неганова В.П. Категория ценности в маркетинге взаимоотношений // Известия УрГЭУ, №3 (41),2012, С.122-128. С. 123.

- разделить клиентов с высоким потенциалом на сегменты по уровню CLV, а впоследствии использовать различные стратегии по наращиванию их лояльности;
- спрогнозировать потенциальную прибыль в долгосрочной перспективе от работы с потребителями согласно суммированию ценностей всех клиентских сегментов.

Что же касается данной работы, то в ней рассматривается пожизненная или долгосрочная ценность клиента как приток денежных средств со стороны потребителя в течение всего его жизненного цикла с определенной компанией, выраженный в текущих ценах с корректировкой на производственную себестоимость и затраты, понесенные в процессе привлечения и удержания клиента. В широком смысле под ценностью потребителя подразумевается чистая прибыль, получаемая компанией в процессе их коммуникации. CLT также известно, как LTV (Lifetime Value) или CLTV (Customer Lifetime Value).<sup>46</sup> Ф. Котлер, как и И. А. Аренков используют аббревиатуру «CLV ... – долгосрочная прибыльность клиента».<sup>47</sup>

Отметим, что нулевым этапом в последовательности мероприятий по развитию отношений с потребителями является анализ потребителя, что подразумевает проведение сегментирования рынка, описание его портрета. Данный этап позволяет узнать потребителя, понять, какие маркетинговые инструменты в большей степени могут повлиять на его отношение к компании, а также провести первоначальный анализ перспективности различных клиентских сегментов.

Сегментирование рынка для действующей компании включает в себя следующие этапы:

- 1) Определение основных сегментов потребителей.
- 2) Оценка каждого из сегментов согласно таким критериям, как емкость сегмента, динамика продаж, уровень конкуренции, рентабельность, соответствие товара и сервиса, наличие каналов сбыта. Оценка по каждому из критериев происходит экспертным путем согласно выведенным шкалам оценивания. Отметим, что количество критериев и их сущностная составляющая могут изменяться, тем самым подстраиваясь под специфику отрасли.
- 3) Вычисление показателя ИБО по каждому из сегментов путем суммирования произведений балльных оценок по каждому из критериев на коэффициент их значимости.

<sup>46</sup> Караван Е.Р. Зачем и как вкладываться в развитие клиентской базы // Банковское дело. 2018. №8. С. 44-47. С. 44.

<sup>47</sup> Аренков И.А., Ишмухаметов Р.Р., Смирнов С.А. Изучение зависимости между удовлетворенностью клиента и его ценностью в течение жизненного цикла (CLV) // Российское предпринимательство. - 2017. - Том 18. № 18. С. 2677-2694. С. 2684.

4) Оценка затрат, необходимых для работы «с нуля» с каждым из клиентских сегментов. В общем виде формула совокупности затрат представлена в следующем виде:  $Z_{mk} = Z_t + Z_{ц} + Z_{сб} + Z_{сер} + Z_{пр}$ , где <sup>48</sup> (1)

$Z_t$  – затраты на доведение товара до уровня требований сегмента;  $Z_{ц}$  – затраты на доведение себестоимости товара до уровня требований сегмента;  $Z_{сб}$  – затраты на создание канала сбыта для работы с данным сегментом;  $Z_{сер}$  – затраты на создание сервисной сети для работы с данным сегментом;  $Z_{пр}$  – затраты на продвижение товара на данном сегменте.

5) Расчет показателя эффективности сегмента путем деления показателя ИБО необходимого сегмента на объем затрат, необходимый для начала работы с ним.

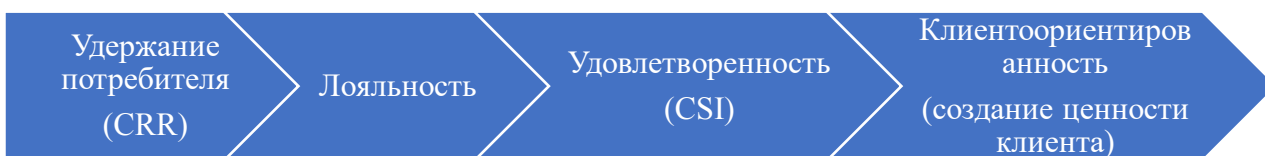
Согласно статистике бизнес сообщества Small Business Trends, вероятность продажи существующему покупателю составляет более 60%, а при увеличении уровня удержания клиента всего на 10 % стоимость компании вырастет в 1,3 раза<sup>49</sup>. Это еще раз указывает на необходимость использования в своей деятельности не только стратегии привлечения клиентов, но и удержания.

Около 32% руководителей считают удержание клиента своей основной стратегией при работе с потребителем, следовательно, первым этапом при реализации данной стратегии будет анализ показателя удержания клиентов.<sup>50</sup> Следующим шагом должно быть увеличение лояльности тех потребителей, которых вы желаете удержать. Рост же лояльности, в свою очередь, возможен только в случае их удовлетворенности. Кто будет полностью доверять компании и не искать более выгодных вариантов, если в сервисе или самом продукте что-то не устраивает. И тут мы приходим к самому главному – к принятию и поддержанию статуса клиентоориентированной организации. На сегодняшний день очень трудно найти компанию, которая бы не позиционировала себя как клиентоориентированная, но реальная направленность на создание взаимовыгодных долгосрочных отношений с клиентом и ее видимость – это абсолютно разные вещи. На наш взгляд, нельзя прийти к истинной клиентоориентированности без изначального вектора на удержание потребителей. Таким образом, создание ценности потребителя происходит в процессе получения компанией статуса клиентоориентированной, то есть развития стратегии удержания клиента путем увеличения его лояльности и удовлетворенности.

<sup>48</sup> Молчанов Н.Н. Маркетинг инноваций в 2 ч. Часть 1.: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Молчанов [и др.]; под общ. ред. Н. Н. Молчанова. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 257 с.

<sup>49</sup> Customer retention statistics – The ultimate collection for small business // URL: <https://smallbiztrends.com/2016/10/customer-retention-statistics.html> (Дата обращения 01.11.2019)

<sup>50</sup> Customer retention statistics – The ultimate collection for small business // URL: <https://smallbiztrends.com/2016/10/customer-retention-statistics.html> (Дата обращения 01.11.2019)



**Рисунок 9.** Этапы становления клиентоориентированности компании

*Источник: составлено автором*

Как было выяснено, второй этап при реализации стратегии удержания клиента – это повышение его уровня лояльности. В свою очередь, стоит отметить, что данная категория подразделяется на несколько видов<sup>51</sup>:

1) Поведенческая лояльность основана на непосредственных действиях покупателя.

Способы измерения: повторные покупки, средний размер чека.

2) Воспринимаемая лояльность выражается в приверженности к бренду или к самому товару на основе личных чувств и эмоций.

Способы измерения: расчет показателей на основании опросов, например NPS.

3) Комплексная лояльность представляет собой синтез двух предыдущих типов.

Третий этап заключается в анализе уровня удовлетворенности. Возможные сферы удовлетворенности различны, например, удовлетворенность от продукта, сервиса, методов продвижения и маркетинга, а также от способов осуществления покупки и дополнительных вознаграждениях.

Рассмотрим поподробнее каждую из этих сфер, обратившись к таблице № 4, а также методы, с помощью которых можно улучшить отношение потребителей к инжиниринговой компании и увеличить их удовлетворенность.

**Таблица 4.** Методы увеличения удовлетворенности клиента по сферам направления

Сфера	Методы
Продукт	Работа с обратной связью, повышение качества продукта или выполняемых услуг, совместное создание продукта, инновации.
Способ осуществления покупки	Упрощение начала взаимоотношений, возможность легкого завершения отношений с компанией, напоминания об оплате, различные варианты оплаты и времени доставки.
Сервис	CRM-системы, оперативность работы аккаунт-менеджеров, многовариантность площадок коммуникации, Customer Developing,

<sup>51</sup> Ойнер, О. К. Управление результативностью маркетинга: учеб. для магистров / О. К. Ойнер. - М.: Юрайт, 2012. - 343 с. С. 250.

	доброжелательность персонала, предотвращение негативного опыта, создание мобильного приложения.
Маркетинг	Совместное создание ценности, участие клиента в жизни компании (мероприятия); полезный и качественный контент, помогающий при использовании вашего продукта, или просто занимательная информация о смежных сферах (рассылки, вебинары, подкасты, лекции); повышение уникальности бренда; Customer Journey; персонализация в предложениях и рекомендациях; кросс-сейл, Chief Customer Officer; формирование сообщества и лидеров мнений.
Дополнительные вознаграждения	Скидки, акции, персональные предложения, программы лояльности, реферальные программы, бесплатные продукты с фирменной символикой.

Источник: составлено автором на основании статей и электронных ресурсов, представленных в списке используемой литературы

В таблице приведены не все возможные способы улучшения для каждой сферы, в ней выделены основные и наиболее употребляемые.

Углубляясь в специфику данной работы, стоит рассмотреть особенности маркетинга инжиниринговых услуг, придерживаясь которых можно не только провести успешные мероприятия по привлечению и удержанию клиентов, но и в целом поддержать стратегию клиентоориентированности фирмы.

Можно выделить следующие особенности сферы инжиниринга:

1. Большое значение сегментов B2B и B2G в генерировании выручки инжиниринговой компании;
2. В ходе реализации продукта компания использует нулевой канал сбыта, реже – канал первого уровня;
3. Довольно часто получение заказов осуществляется посредством выигрыша тендера;
4. Случай каждого заказчика индивидуален, следовательно, в целях нивелирования рисков использование конкретных моделей ценообразования (см. Рис. 10);
5. Наиболее значительными методами продвижения являются личные продажи, связи с общественностью и SEO-продвижение;
6. Инжиниринг – это сфера интеллектуальных услуг, в которой большое значение имеет квалифицированность кадров и высокотехнологичность используемого оборудования, а также имидж самой компании;
7. Большое значение гарантийного и послегарантийного обслуживания.



**Таблица 5.** Сравнение маркетинга технологии и инжиниринга с обычным продуктовым маркетингом

Признак	Обычный маркетинг	Маркетинг технологий и инжиниринга
Покупатель	Неопытный: решения могут быть иррациональны	Коллективный, опытный, принимающий рациональные решения
Прозрачность рынка	Высокая прозрачность	Отсутствие прозрачности
Риски	Ограниченные	Высокие вследствие новизны и уникальности
Продукт	Стандартизированный, массовый	Уникальный, под индивидуальные потребности
Сервис	Ограниченная потребность в сервисе	Высокая потребность в сервисе (инжиниринге)
Дистрибуторская политика	Многоступенчатая	Короткий путь от продавца до покупателя — работа с лицами, принимающими решение (канал сбыта 0-го уровня). Получение заказов в результате тендеров. Заключение договоров подряда или лизинговых контрактов
Коммуникационная политика	Основной инструмент — реклама	Индивидуальное, выборочное информирование. Персональные продажи
Ценовая политика	Стандартные ценовые модели (издержкоориентированные, конкурентоориентированные). Минимальное участие покупателя в процессе ценообразования	Нестандартные ценовые модели (роялти). Установление цены путем длительных согласований и консультаций с покупателем. Контрактные модели, основанные на заранее объявленной цене работ либо на компенсации затрат

*Источник: Молчанов Н. Н., Муравьева О. С. Покупательское поведение по отношению к технологии и инжинирингу // Экономика и управление. 2013. № 8 (94). С. 37-42.*

В качестве проверки представленных ранее нами 7 гипотез использован Рис. №5, который подтвердил целесообразность выделения именно таких характерных черт инжиниринговых услуг.

Наибольшую ценность для нас представляет специфика ценообразования инжиниринговых услуг и паттерны поведения потребителей в данной сфере, уже рассмотренные в параграфе 1.3.

Существует более семи методов определения стоимости инжиниринговых услуг в зависимости от характерных черт того или иного инжинирингового проекта (см. Рис. №10). Наибольший интерес для геодезических работ представляет раздел гибких цен, то есть цена, возмещающая издержки с фиксированным вознаграждением. Тут стоит отметить возможность использования нескольких видов фиксированного вознаграждения:<sup>52</sup>

1. Прибыльная часть всегда остается фиксированной;
2. Прибыльная часть остается фиксированной в качестве постоянного процента вознаграждения от общей суммы затрат;
3. Прибыльная часть остается фиксированной в качестве постоянного процента вознаграждения от затрат, добавляю фиксированную премию за результат;

<sup>52</sup> Молчанов Н.Н. Маркетинг инноваций в 2 ч. Часть 2.: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Молчанов [и др.]; под общ. ред. Н. Н. Молчанова. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 276 с.

4. Прибыльная часть – фиксированная величина со скользящей шкалой в зависимости от затраченного времени, количества вовлеченных трудовых ресурсов и производственных активов.



**Рисунок 10.** Методология ценообразования в сфере инжиниринга

*Источник: составлен автором на основании Молчанов Н.Н. Маркетинг инноваций в 2 ч. Часть 2.: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Молчанов [и др.]; под общ. ред. Н. Н. Молчанова. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 276 с.*

Составленная диаграмма может использоваться в качестве методологической при выборе определенного вида ценообразования в зависимости от особенностей инжинирингового проекта.

Как итог, хотелось бы еще раз отметить важность стратегии удержания клиента особенно в настоящее время, когда уникальных продуктов становится все меньше, а игрокам в сфере бизнеса приходится бороться за своего потребителя. Именно поэтому важным этапом управления как организацией, так и проектом является эффективная маркетинговая стратегия по увеличению лояльности и удовлетворенности потребителя, имеющая для каждой сферы экономики свои особенности.

## 1.5. Определение ценности клиента в течение его жизненного цикла

Несмотря на то, что первая работа о CLV была опубликована в 1980 году, в последние несколько лет эта тема опять набирает популярность. Эксперты в сфере математического моделирования и бизнес-процессов каждый год предлагают все новые методы вычисления данного показателя, пытаясь исправить недостатки классических формул.

Выяснив ранее, что такое CLV, перейдем к методам вычисления данного показателя. Будем двигаться от самых простых формул к более сложным, но сначала представим наиболее используемый расчетный способ определения пожизненной ценности клиента:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t) * r_t}{(1+i)^t} - AC, \text{ где } \textcircled{53} \text{ (2)}$$

$p_t$  – средняя валовая прибыль фирмы, получаемая от клиента в период времени  $t$ ;

$c_t$  – маркетинговые издержки обслуживания клиента в период времени  $t$ ;

$i$  – ставка дисконтирования;

$r_t$  – вероятность удержания клиента, то есть его повторной покупки;

$AC$  – издержки привлечения клиента;

$T$  – временной горизонт оценки.

Эта формула довольно часто встречается как в интернет источниках, так и в статьях и книгах по маркетингу. Фактически, она напоминает показатель NPV, если заменить трактовку  $AC$  с издержек привлечения на начальные инвестиции и убрать вероятность наступления повторной покупки ( $r_t$ ). Кроме того, интерпретации данных математических выражений обладают близким смыслом, если представить каждого клиента в виде потенциального инвестиционного проекта, на реализацию которого компания направляет денежные средства. Следовательно, при  $CLV$  больше 0, как и положительном NPV, сегмент, по которому происходил расчет данного показателя, воспринимается как перспективный для развития дальнейших взаимоотношений.

При увеличении расходов на привлечение клиента его ценность уменьшается пропорционально этой сумме, занижая тем самым необходимые для успешного функционирования показатели компании. Если же увеличим коэффициент удержания клиента ( $r_t$ ) всего на 10%, за этим последует вполне объяснимый рост самого CLV на 20%. При использовании немного модифицированной формулы из книги Марка Джеффри «Маркетинг, основанный на данных», рост CLV при тех же условиях достигает почти 50%.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Гупта С., Хансенс Д., Харди Б., Кан У., Кумар В. Моделирование ценности жизненного цикла клиента // Российский журнал менеджмента. 2011. № 3. с. 81-110. С. 82.

<sup>54</sup> Караван Е.Р. Зачем и как вкладываться в развитие клиентской базы // Банковское дело. 2018. №8. С. 44-47. С. 46.

Стоит уточнить, как же находится сам показатель  $r_t$  или CRR (Customer Retention Rate), с помощью которого можно выяснить, какая доля постоянных клиентов у компании и насколько эффективно проводится комплекс мероприятий по их удержанию.

$$CRR = \frac{\text{Количество клиентов на конец периода} - \text{Количество новых клиентов за период}}{\text{Количество клиентов на начало периода}} \quad (3).$$

При высоком значении CRR клиент возвращается ради новой покупки, следовательно, в прошлый раз удовлетворение от продукта было получено. Также не стоит забывать, что решение о том, как часто проводить анализ по коэффициенту удержания, зависит от специфики товара и длительности цикла его потребления. Например, если компания занимается недвижимостью или геодезическими работами, ей не стоит пересчитывать своей CRR каждый месяц, в этом просто нет смысла, к тому же результаты будут не корректны<sup>55</sup>. Тут также стоит отметить такие довольно близкие по смыслу к CRR показатели, как NPS (Net Promoter Score), то есть чистый индекс промоутера или, как его еще называют, индекс дружбы с клиентами, и CSI (Customer Satisfaction Index).

Измерение удовлетворенности покупателя товаром или услугой происходит на базе сравнения определенного продукта или бренда с идеальной моделью по выбранным критериям с наличием корректировки важности каждого из них. В процессе выявления своей потребности человек неосознанно продумывает идеальный метод (модель) ее удовлетворения, к чему и стремится приблизить свой продукт каждая компания. Критерии подразделяются на нормативные, эксплуатационные и экономические, коэффициенты значимости которых определяются на основе опросов потребителей.

$$CSI = \left( \sum_{l=1}^T \frac{B_{il}}{B_{ul}} * K_l \right) * 100 \quad (4), \text{ где}$$

$B_{il}$  = значение  $l$ -параметра у оцениваемого товара (или аналога);

$B_{ul}$  = значение  $l$ -параметра у идеальной модели;

$K_l$  = коэффициент значимости  $l$ -параметра;

$T$  = количество параметров.

Отметим, что данная формула подходит при положительной специфике критериев, то есть чем он больше, тем лучше. В обратном случае, необходимо заменить первый член формулы на  $\frac{B_{ul}}{B_{il}}$ .

<sup>55</sup> Ойнер, О. К. Управление результативностью маркетинга: учеб. для магистров / О. К. Ойнер. - М.: Юрайт, 2012. 343 с.

<sup>56</sup> Молчанов Н.Н. Маркетинг инноваций в 2 ч. Часть 1.: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Молчанов [и др.]; под общ. ред. Н. Н. Молчанова. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 257 с.

Впоследствии показатель CSI может использоваться для определения конкурентоспособности продукта относительно лучшего из потенциальных конкурентов путем деления показателя CSI исследуемого продукта на CSI наиболее сильного конкурента.

Проведение анализа с использованием индекса потребительской лояльности NPS, выглядит следующим образом:

1. Представители компании задают вопрос своим клиентам: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете нас своим знакомым?».
2. Клиенты отвечают на вопрос, используя 10-балльную шкалу.
3. Сегментирование клиентов на критиков, нейтралов и промоутеров, исходя из их ответов.
4.  $NPS = \% \text{ промоутеров} - \% \text{ критиков}$  (5).

Впоследствии данный показатель можно будет использовать для анализа при внедрении улучшений или работы над негативными аспектами, происходящими в процессе коммуникации компании с потребителем. После таких тактических действий, как изучение мнения лояльных клиентов и анализа комментариев недовольных, переходим к стратегическим мероприятиям, то есть к сравнению нашего показателя NPS с конкурентами и впоследствии дальнейшему мониторингу его значения.

Уровень удовлетворенности клиента неразрывно связано с его CLV и, как следствие, с окончательным финансовым результатом компании. Довольно важно различать эти два понятия, ценность выступает как следствие удовлетворенности.

Рассмотрим основные методики вычисления CLV, ранжированные от простых к более сложным:

1) Самый простой способ нахождения ценности потребителя – это поделить весь доход или прибыль компании на количество ее клиентов. Данный метод приводит к довольно грубым результатам расчета и не учитывает принцип персонализации клиента, поэтому очень редко используется на практике.

2) PCV (Past Customer Value) - прошлая ценность клиента, показатель входит в группу моделей экстраполирующих прошлое поведение клиентов на будущее, тем самым продлевая его ценность. Этот метод в иерархии стоит выше, чем первый способ вычисления, но имеет значительные недостатки в виде опоры лишь на прошлые действия покупателя.

$$PCV = \sum_{t=1}^T GC_{it} * (1 + r)^t, \text{ где (6)}$$

GC – общая прибыль или выручка от i-го клиента в период времени t,

r – ставка дисконтирования,

T – количество периодов времени.<sup>57</sup>

3) Далее идет уже упомянутая в начале параграфа формула (2). Ее отличительным преимуществом является объединение в себе прошлых результатов отношений покупатель-потребитель, но и прогноз будущих за счет вероятности их удержания.

Стоит отметить, что в работе не упоминались некоторые способы определения CLT ввиду их усредненного значения для каждого потребителя, но следует отметить, что вычислять ценность каждого потребителя для большой компании – дело почти невыполнимое, именно поэтому прибегают к методам определения ценности группы примерно схожих потребителей, то есть сегментов. В качестве примера можно рассмотреть формулу, оценивающую усредненную ценность клиента:

$$LTV = \frac{T*AOV*AGM*ALT}{\text{Количество клиентов за выбранный период}}, \text{ где (7)}$$

T – среднее количество покупок в месяц у компании,

AOV – средняя стоимость заказа,

AGM – средний коэффициент прибыльности,

ALT – средний жизненный цикл клиента в месяцах.

Обратимся теперь к выявлению ценности сегментов потребителей, что облегчает работу для крупных компаний. Сегментация возможна, как по географическому, демографическому признакам, так и по времени вступления в отношения с клиентами. В 2001 году вышла книга Блаттберга, Гетца и Томаса, в которой они представили научному миру новую модификацию формулы клиентского капитала (CE), в последствии именуемой BGT-подходом<sup>58</sup>:

$$CE(t) = \sum_{t=0}^l [N_{i,t}(S_{i,t} - c_{i,t}) - N_{i,t}B_{i,a,t} + \sum_{k=1}^{\infty} N_{i,t} a_{i,t} (\prod_{j=1}^k p_{j,t+k}) * (S_{i,t+k} - c_{i,t+k} - B_{i,r,t+k} - B_{i,AO,t+k}) * \left(\frac{1}{1+d}\right)^k ]^{59}, \text{ (8) где}$$

**CE(t)** – клиентский капитал от потребителей, которые были привлечены в момент времени t; **N<sub>i,t</sub>** – количество потенциальных потребителей сегмента i в момент времени t; **a<sub>i,t</sub>** – вероятность привлечение потребителей сегмента i в момент времени t; **p<sub>i,t</sub>** – вероятность удержания потребителей сегмента i в момент времени t; **B<sub>i,a,t</sub>** – маркетинговые затраты на привлечение потребителей сегмента i в момент времени t; **B<sub>i,r,t</sub>** – маркетинговые затраты на удержание потребителей сегмента i в момент времени t; **B<sub>i,AO,t</sub>** – маркетинговые затраты на

<sup>57</sup> Макарова Я. В. Методы оценки пожизненной ценности клиентов в условиях Российского рынка потребительских товаров //Маркетинг в России и за рубежом. 2018. №. 4. С. 48-57. С. 50.

<sup>58</sup> Blattberg R., Getz G., Thomas J.S., 2001. Customer equity: Building and managing relationships as valuable assets. Boston, MA: Harvard Business School Press.

<sup>59</sup> Макарова Я.В. Формирование клиентского капитала организации: теоретические основания и модельный инструментарий оценки // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. Т. 8. № 4. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/80EVN416.pdf>

стимулирование дополняющих продаж потребителей сегмента  $i$  в момент времени  $t$ ;  $d$  – ставка дисконтирования;  $S_{i,t}$  – уровень продаж товаров и услуг сегмента  $i$  в момент времени  $t$ ;  $c_{i,t}$  – стоимость товаров для сегмента  $i$  в момент времени  $t$ ;  $I$  – количество сегментов;  $i$  – обозначение сегмента;  $t_0$  – начальный период времени.

Клиентский капитал здесь – это, по сути, совокупность CLV сегментов потребителей. Интересен именно отличающийся от других взгляд на показатель пожизненной ценности клиента, который состоит, по мнению авторов, из следующих компонентов: доходы вновь привлеченных клиентов, доходы удержанных клиентов, а также денежный приток от дополняющих продаж.

Подтвердим ценность использования показателя CLV при анализе зависимости эффективности работы с потребителями и итогового финансового результата компании. Благодаря статистическим данным известно, что при снижении оттока клиентов всего на 5%, можно повысить прибыльность компании примерно на 25-125%.<sup>60</sup> Показатели оттока клиентов и вероятности удержания клиента ( $r$ ) в сумме дают 1, что подтверждает их взаимозависимый характер. В приведенной ранее классификации формул можно заметить упомянутый ранее показатель  $r$  в большинстве формул пожизненной ценности потребителя. Из этого следует, что существует определенная взаимосвязь между показателями стратегии удержания потребителей, в том числе и самим параметром CLV и экономическими результатами работы организации.

Разберем подробнее эти взаимосвязи:

1) Уровень удовлетворенности клиента и затраты.

Известно, что при получении клиентом некачественного продукта или сервиса, его удовлетворенность падает, что, в свою очередь, в разы понижает степень лояльности потребителя.<sup>61</sup> Поэтому важно изначально оценивать, какой негативный эффект принесет компании снижение удовлетворенности, в соответствии с чем принимать оперативные решения с целью нормализации ситуации. Данный негативный эффект может выражаться в объеме не потраченных клиентом денежных средств вследствие снижения его лояльности к товару и бренду в целом. Клиент переходит к конкуренту не из-за наличия проблемы, а по причине отсутствия ее оперативного решения. Как итог: при снижении удовлетворенности растет объем финансовых потерь за счет «несовершенных покупок», а также трат на удержание клиента, в частности, для повышения его удовлетворенности и лояльности.

<sup>60</sup> Customer retention statistics – The ultimate collection for small business // URL: <https://smallbiztrends.com/2016/10/customer-retention-statistics.html> (Дата обращения 01.11.2019)

<sup>61</sup> Ойнер, О. К. Управление результативностью маркетинга: учеб. для магистров / О. К. Ойнер. - М.: Юрайт, 2012. - 343 с.

## 2) Уровень удовлетворенности и выручка.

За повышением уровня удовлетворенности следует более высокая прибыльность. Так, например, в результате опроса посетителей отелей было выявлено, что более удовлетворенные клиенты с большей вероятностью совершают повторные покупки и тратятся на дополнительные услуги.<sup>62</sup> Другое доказательство тому рассматривается в книге Роджера Беста «Маркетинг от потребителя», в которой выявлено, что при снижении индекса удовлетворенности на 9 процентных пункта ежегодная выручка в расчете на клиента падает почти на 8%, тогда как показатель валовой прибыли более чем на 10%.

## 3) Коэффициент оттока клиентов и прибыль.

LPGENERATOR провели исследование на основе трех компаний с разным показателем оттока клиентов. Их цель была – достичь 10 000 клиентов при изначальных 1 000 за 5 лет. Как результат, размер денежных средств, потраченных лишь на восполнение упущенных клиентов за эти 5 лет без учета трат для достижения 10 000 клиентов, составляет: у компании с коэффициентом оттока 1% - 1,8 млн. и так далее 3% - 5,4 млн., 5% - 9 млн.<sup>63</sup> К 5 году у компании с 3% коэффициентом оттока тратится около половины выручки на восстановление потерянного количества клиентов. Можно привести еще один пример из книги Ойнер «Управление результативностью маркетинга», где доказывается, что при увеличении коэффициента удержания клиента на 5%, прибыль вырастет более чем в 1,5 раз, а рентабельность продаж на 3%.

Разберемся в составных элементах формулы (2), выбранной нами в качестве приоритетной. Интерес заключается в методологии расчета данного показателя и объема необходимых ресурсов для этого. Напомним, что большая часть необходимой информации для расчета может быть получена только из документации внутреннего пользования компании. Рекомендации для расчета каждого из необходимых элементов выглядят следующим образом:

### 1) АС, ст.

Для потребителя недоступна, например, информация об объеме маркетинговых расходов на каждого потребителя в момент его привлечения, а также ежегодные издержки на его обслуживание. Стоит отметить, что поиск информации для расчета двух данных элементов является наиболее трудозатратным действием. Однако вполне логичным является тот факт, что маркетинговые расходы включаются в постоянные затраты и составляют в России около 50% от них. Другой возможный вариант расчета – это разделение всех маркетинговых

<sup>62</sup> Prahalad, C Ramaswamy, V. The Future of Competition// Harvard Business School Press, 2004.

<sup>63</sup> Почему отток убивает бизнес? [Электронный ресурс] // URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2017/05/30/pochemu-ottok-ubivaet-biznes/> (Дата обращения 23.10.2019)



мероприятий по критерию направленности, то есть на удержание или привлечение, и приблизительный расчет стоимости данных мероприятий.

2)  $P_t$ .

Объем валовой прибыли рассчитывается путем вычитания себестоимости, осуществлённых услуг, за исключением коммерческих и управленческих затрат из выручки от продаж. Необходимую информацию возможно получить из отчета о финансовых результатах компании, а также при консультировании с отделом бухгалтерии. Данный вид отчетности можно найти в открытом доступе из Интернета или на платформе Спарка.

3)  $i_{\text{диск}}$ .

Согласно специфике инжиниринговой отрасли, наиболее репрезентативным способом определения ставки дисконтирования является метод  $ROE_{64}$ , то есть рентабельности. Для геодезической компании подходит в большей степени показатель рентабельности затрат, который можно рассчитать самостоятельно на основании данных второй формы бухгалтерской отчетности, то есть отчета о финансовых результатах, или найти данный показатель из отчетности с платформы СПАРК. Рентабельность затрат рассчитывается путем деления прибыли с продаж на полную себестоимость. Стоит отметить, что невозможность использования других методов расчета ставки дисконтирования заключается в специфике отрасли, которая в различных странах подвергается в неравной степени влиянию со стороны государства, кроме того, геодезические компании, представленные на рынке, имеют организационно-правовую форму ООО, что ограничивает их в выпуске акций облигаций.

4)  $R_t$ .

Вероятность удержания клиента рассчитывается по формуле (2) на основании документации отдела по маркетингу или аналитики из CRM – системы, что находится в закрытом доступе.

Было бы некорректным говорить о наличии определенных стандартов по расчетам CLV, невыполнение которых приведет к серьезным последствиям со стороны органов контроля. Каждая организация может самостоятельно выбрать метод расчета, наиболее ей импонирующий. Тут нет ошибочного выбора, отдел маркетинга будет ограничиваться лишь собственными предпочтениями, целями и возможностями. Большие международные корпорации не будут просчитывать пожизненную ценность каждого отдельно взятого клиента, тут удобнее брать усредненные значения или обратиться к расчетам по группам потребителей. С другой же стороны, для компаний, работающих на основе индивидуальных

заказов, будет не самым правильным решением переходить на анализ пожизненной ценности среднестатистического клиента.

Ранее было сказано, что в зависимости от целей и задач компании она выбирает себе один из трех методов расчета CLV: индивидуальный, групповой и усредненный. Интересно, что упомянутое еще в самом начале математическое выражение как универсальный инструмент может подстраиваться под эти три метода. Необходимо просто выбрать, маркетинговые издержки и валовую прибыль какого субъекта стоит брать: определенного покупателя, среднестатистического клиента или группу, определенную в зависимости от нужного критерия.

Выводы по 1 главе, полученные в процессе исследования, следующие:

1. Отличительными чертами теории взаимоотношений являются долгосрочные взаимовыгодные отношения компании с потребителем, показатели ценности и лояльности клиента, а также система эффективных коммуникаций внутри команды сотрудников. С развитием маркетинга 3.0 была выявлена значимость стратегии удержания потребителя, что, в свою очередь, не исключает возможность использования стратегии привлечения новых потребителей, эти методы по работе с клиентами должны работать совместно. Основным элементом маркетинга 3.0 является клиентоориентированная компания, именно в процессе получения статуса которой происходит создание ценности потребителя.

2. На сегодняшний день инжиниринг – это достаточно перспективная сфера экономики с равномерным положительным темпом роста. Специфика данной отрасли заключается в ограниченном характере количества основного сегмента потребителей, по причине чего используются специфические способы продвижения и методы ценообразования, подходящие для B2B сегмента. В ходе реализации продукта в большинстве случаев применяется нулевой канал сбыта, большое значение имеет сервисное обслуживание и технические характеристик товара. В вопросе методологии ценообразования рекомендуется применение видов с фиксированным вознаграждением по причине продолжительного времени осуществления услуг в данной отрасли.

3. Для целей максимизации показателя «клиентского капитала» по Котлеру, что совпадает с понятие «пожизненная ценность потребителя», необходимо увеличивать ценность клиентский сегментов, путем увеличения коэффициента удержания потребителя и наращивания его лояльности и удовлетворенности. Процесс создания ценности потребителя начинается с момента его привлечения и продолжается по мере проведения мероприятий по развитию долгосрочных взаимовыгодных отношений компании с потребителем, то есть его удержания. Жизненный цикл компании в отношении работы с клиентами заключается в 3 этапах: привлечение, удержание и развитие отношений. Отличительной чертой

инжиниринговой сферы по данному вопросу является трудность на этапе привлечения представителей сегмента B2B за счет их высокой компетентности при выборе, а также бюрократического замедления в виде тендеров.

4. Пожизненная ценность потребителя или CLV – это приток денежных средств со стороны потребителя в течение всего его жизненного цикла с определенной компанией, выраженный в текущих ценах с корректировкой на производственную себестоимость и затраты, понесенные в процессе привлечения и удержания клиента. С помощью данного показателя можно проверить эффективность проведенных мероприятий по продвижению компании, спрогнозировать потенциальную прибыль в долгосрочной перспективе от работы с потребительскими сегментами. Расчет показателя CLV является завершающим этапом оценки стратегии компании по работе с потребителями, ему предшествует анализ коэффициентов удержания потребителя, его лояльности и удовлетворенности.

5. Основной сложностью при расчете показателя CLV является времязатратность выявления необходимых параметров для его расчета, а также конфиденциальный характер необходимой для этого отчетности, что исключает возможность сравнения данного коэффициента по конкурентам для проведения анализа лояльности и удовлетворенности своих потребителей на рынке. Говоря о положительных аспектах анализа работы компании с помощью CLV, «есть серьезные свидетельства тому, что такие показатели оценки клиентов, как удовлетворенность и уровень их удержания, напрямую связаны с прибыльностью».65 Что, в свою очередь, доказывает практическую применимость теории ценности. Следовательно, значение долгосрочной ценности потребителя играет важную роль для компании, так как невозможно пропустить этап «работы с клиентскими показателями», которые неразрывно связаны с CLV, и сразу перейти к улучшению объема прибыли или коэффициенту рентабельности продаж.

65 Бест Р. Маркетинг от потребителя. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. 760 с. С. 645

## **Глава 2. Анализ стратегии создания ценности и удержания потребителя инжиниринговой компанией ООО «Геодезическое Сопровождение Строительства»**

### **2.1 Описание компании и ее основных клиентов. Анализ сегментирования целевой аудитории**

Компания ООО «Геодезическое сопровождение строительства» (ООО «ГСС») занимается оказанием широкого спектра услуг по строительному инжинирингу, потребность в котором растет не только среди строительных фирм, но и клиентов частного характера. ООО «ГСС» осуществляет как отдельные консультативные и инжиниринговые услуги в сфере строительства, так и комплексное сопровождение строительства от производства изысканий до сдачи здания в эксплуатацию. Стоит отметить, что непосредственно строительные работы компания не осуществляет.

ООО «ГСС» начала свою деятельность в 2011 году, доказав по истечении 10 лет свою конкурентоспособность на рынке геодезических работ, а также компетентность в сфере предоставления услуг, полностью соответствующих современным стандартам. В настоящее время успешно функционируют три офиса: два из которых локализованы в Санкт-Петербурге, а третий – в Москве.

Основными конкурентными преимуществами работы с данной компанией для клиентов являются:

- Многолетний опыт на рынке предоставления геодезических услуг;
- Большой штат опытных и высококвалифицированных специалистов;
- Использование современного оборудования высокого качества компании Leica, проверка которого осуществляется ежегодно в целях обеспечения точности геодезических исследований;
- Наличие обширной базы положительных отзывов о выполненных заказах на надежной платформе «Фламп»;
- Внедрение в работу системы автоматического оповещения в целях контролирования клиентами стадии проведения работ;
- Юридическое сопровождение оказания услуг, продолжавшееся в течение следующего года за истечением срока выполнения заказа;
- Длительная гарантия на работы от кадастровых или иных ошибок.

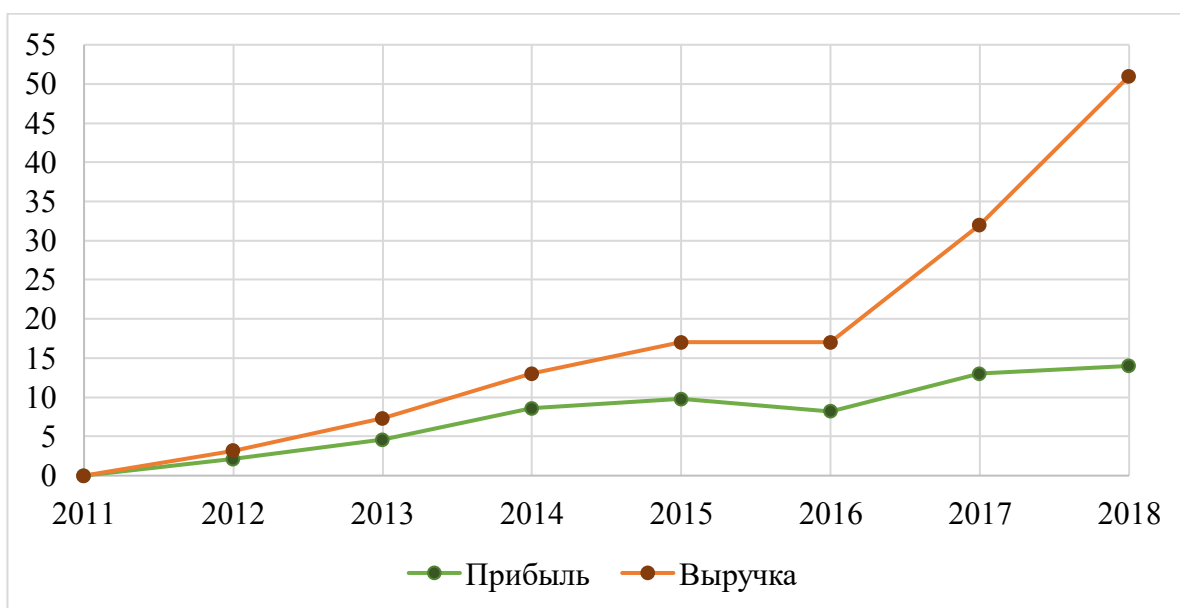
Определим, что является продуктом данной организации. ООО «ГСС» предоставляет услуги по геодезическому сопровождению строительства, включающие юридическую и

оформительскую поддержку заключения сделки и реализации работ. Имеет место быть такой формат выполнения работ, как «под ключ» с использованием эффекта «одного окна» в бизнес-процессе: сопровождение, начинающееся с заключения онлайн договора на осуществление услуг до доставки на дом всех документов после заключающего этапа реализации услуги. Работает с такими сегментами рынка, как B2B, B2C и B2G. Для каждого сегмента предполагается один и тот же набор услуг, дополненный специфическими номенклатурами геодезических работ, согласно потребностям каждого из них. Следовательно, маркетинговая стратегия компании «ГСС» - массовая с элементами товарно-дифференцированной.

Специалисты владеют компетенциями для осуществления работ любой сложности на участках как частного заказчика, так и крупного промышленного предприятия. Полный список предоставляемых компанией услуг состоит из более чем 45 пунктов в сфере «Геодезические работы», а также «Межевание и кадастр».

Если говорить о составе и иерархии Санкт-Петербургского филиала организации, то можно заметить характерные признаки функциональной организационной структурой. Следовательно, данная структура управления обладает как положительными чертами: углубленная специализация и высокое качество принятия решений в сфере функциональных задач, так и отрицательными – недостаточная гибкость организации и плохая связь между функциональными элементами, а также отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

Если говорить о результатах работы компании, выраженных в численных показателях, то стоит обратиться к Рис.11.



**Рисунок 11.** Распределение выручки и прибыли компании «ГСС» по годам 2011-2018

*Источник: составлено автором с использованием данных из CRM-системы «Битрикс24»*

Начальным этапом создания продукта и формирования ценностного предложения является определение целевой аудитории компании. В связи с этим необходимо сформировать портрет потребителя геодезических услуг. Как упоминалось ранее, компания «ГСС» занимается оказанием услуг как юридическим лицам, так и конечным потребителям, то есть представителям B2C сектора. Следовательно, релевантным решением будет рассмотреть портреты потребителей двух категорий. Также стоит отметить о наличии сектора B2G, в специфику которого мы не будем углубляться в данной научной работе.

Портрет потребителя B2C-сектора:

- Личность: человек, проживающий на территории города Санкт-Петербург и Ленинградской области, а также имеющий в ее границах в собственности земельный участок, по отношению к которому еще не проводились геодезические работы или появилась необходимость к вторичному применению данных услуг; также это может быть человек, совершивший перепланировку квартиры.

- Материальная обеспеченность: низкая и средняя, поиск наилучшего соотношения «цена-качество».

- Потребность: необходимость выполнения всего спектра работ, направленного на определение, перераспределение и вынос границ земельного участка или проведения процедуры межевания; а также составление технического плана здания, необходимого для постановки на кадастровый учет с последующей регистрацией права собственности; топографо-геодезические работы для подключения газопровода; проведение геодезических и геологических изысканий и топографии участка перед проектированием ландшафта и строительства на участке; планирование постановки фундамента здания с последующим мониторингом осадки здания.

- Предпочтительный канал коммуникации: звонок, e-mail, SMS.

Портрет потребителя B2B-сектора:

- Организация: садоводческие некоммерческие товарищества/ строительные компании без сформированного отдела геодезического сопровождения строительства.

- Материальная обеспеченность: выше среднего.

- Потребность: выполнения всего спектра работ, направленного на определение, перераспределение и вынос границ земельного участка, проведения процедуры межевания, а также постановка на кадастровый учет с последующей регистрацией права собственности на земельный участок и недвижимость внутри садоводческого товарищества/ проведение независимых геодезических экспертиз по выполняемым работам, а также полного спектра работ по геодезическому сопровождению строительства; геодезических разбивочных

фасадных работ; составление технического плана для компаний, занимающихся строительством линейных объектов: трубопроводов, линий связи, железнодорожных и автомобильных веток, трасс энергоснабжения.

- Предпочтительный канал коммуникации: e-mail, звонок.

Следующим этапом анализа целесообразно считать проведение сегментирования потребителей. Так как наш продукт не находится на стадии разработки, а уже полноценно представляется на рынке, будет проводиться не выбор сегментов, а именно анализ уже имеющихся в целях оптимизации работы с ними. Результаты данного исследования могут помочь при решении следующих вопросов: повышение эффективности своей деятельности, оптимизация управления маркетингом, в частности, создание отличительных характеристик, что способствует долгосрочной конкурентоспособности, приоритетное формирование рекламного бюджета по различным сегментам и разработка точных и эффективных маркетинговых кампаний по отношению к ним<sup>66</sup>.

Выведем основные критерии на основании экспертной оценки, согласно которым будут оцениваться упомянутые ранее сегменты: емкость сегмента, уровень конкуренции, доступность сегмента для компании, перспективность, рентабельность, соответствие товара, соответствие сервиса. Таким же методом определяются и коэффициенты значимости по каждому из критериев оценки сегментов. Для оценки сегментов по критериям разрабатывались специальные шкалы (см. Приложение 3).

**Таблица 6.** Расчет показателя ИБО по каждому из сегментов

Критерий	Кзн	Балльная оценка В2В – сектора (1) по критерию	Балльная оценка В2С – сектора (2) по критерию	Оценка 1 сегмента с учетом Кзн	Оценка 2 сегмента с учетом Кзн
Емкость сегмента	0,2	4	2	0,8	0,4
Уровень конкуренции <i>(сколько фирм уже работает с данным сегментом)</i>	0,1	2	3	0,2	0,3
Доступность сегмента для компании по критерию объема необходимых работ	0,15	2	3	0,3	0,45
Перспективность	0,1	5	3	0,5	0,3

<sup>66</sup> Карасев, А. П. Маркетинговые исследования : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. П. Карасев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 315 с.

Рентабельность	0,2	5	4	1	0,8
Соответствие услуги <i>(соответствие имеющегося продукта уровню потребительских требований)</i>	0,15	4	5	0,6	0,75
Соответствие сервиса	0,1	5	4	0,5	0,4
ИБО i-сектора				3,9	3,4

*Источник: составлено автором*

Согласно рассчитанным данным, наиболее привлекательным сегментом является B2B-сектор с баллом 3,9, сектор B2C не занял главенствующей позиции, но и не получил настолько небольшой балл, чтобы прекращать работу компании с ним. Разница между привлекательностью данных сегментов составила лишь 0,5 пункта.

Следующим этапом анализа является расчет затрат на маркетинговый комплекс для целей работы с каждым из сегментов «с нуля».

Стоит отметить, что формула, представленная в параграфе 1.4. подходит для определения затрат для товара, еще не вышедшего на рынок, для товара на стадии разработки. В нашем случае, необходимо немного скорректировать составные элементы данной формулы, чтобы она стала подходящей и для нашего продукта.

$$З_{мк} = З_{псб} + З_{псер} + З_{пр}, \text{ где (9)}$$

$З_{псб}$  – затраты на поддержание канала сбыта для каждого сегмента;  $З_{псер}$  – затраты на поддержание сервисной сети для работы с каждым сегментом;  $З_{пр}$  – затраты на продвижение товара на данном сегменте.

**Таблица 7.** Расчет объема необходимых затрат по каждому сегменту

Вид затрат	Объем для сектора B2B, руб.	Особенности
$З_{псб}$	1 400 000	Используется прямой канал сбыта в формате: через собственный офис или Интернет. Следовательно, так же включаются трудовые затраты менеджеров отдела активных продаж (2 человека).
$З_{псер}$	4 200 000	Сервисное обслуживание обеспечивают менеджеры отдела продаж (2 чел.),



		юридические консультанты (2 чел.).
Зпр	2 200 000	Основное продвижение за счет SEO и около 30% с Интернет рекламы. Стоимость включает заработную плату маркетолога.
Итого на год (Змк), руб.	7 800 000	
	Объем для сектора В2С	Особенности
Зпсб	4 000 000	То же, что и для В2В
Зпсер	4 000 000	Увеличение затрат за счет увеличение числа работников (до 6 сотрудников), т.к клиентская база сектора В2С значительно шире.
Зпр	4 000 000	В основном Интернет реклама. В стоимость включена заработная плата маркетологов.
Итого на год (Змк), руб.	12 000 000	

*Источник: составлено автором*

Далее рассчитаем коэффициент эффективности по каждому из сегментов:

- $\text{Э}_{В2В} = \frac{3,9}{7,8} = 0,5$  (10).
- $\text{Э}_{В2С} = \frac{3,4}{12} = 0,283$  (11).

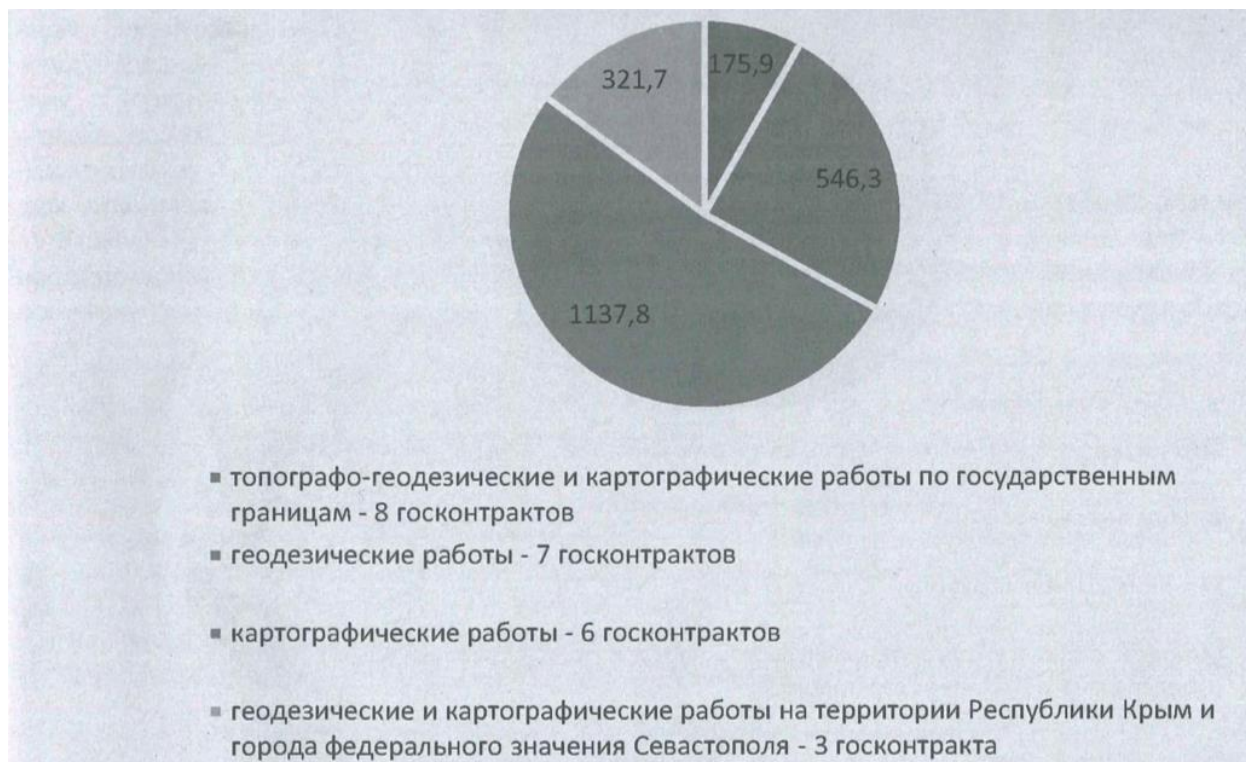
Как уже упоминалось на первом этапе проведенного анализа, наибольшей привлекательностью для компании ООО «ГСС» обладает сегмент В2В, согласно сравнению показателей эффективности. Следовательно, стоит большую часть бюджета маркетинговой кампании направлять на развитие долгосрочных и взаимовыгодных отношений с ним. С другой стороны, смотря на Таб. №7, можно заметить, что большая часть затрат идет на поддержание отношений с конечным потребителем либо одновременно на обслуживание обоих сегментов. В то же время наиболее привлекательный для нас сегмент прямо не нуждается в увеличении финансовых затрат, здесь более важное положение занимает имидж

компания, квалификация менеджеров «фермеров» и история взаимоотношений между компанией и потребителем.

## 2.2 Анализ конкурентного ландшафта на рынке геодезических услуг г. Санкт-Петербург

В целях управления мероприятиями по удержанию потребителей, а также продолжения проведения процесса рыночной сегментации, стоит рассмотреть положение компании на рынке, а также провести конкурентный анализ в сфере геодезических работ.

Говоря об уровне федерального значения, основным игроком на данном рынке является акционерное общество «Роскартография». Оно включает в себя около 30 дочерних акционерных компаний с разветвленной филиальной сетью. Тут можно проследить весь спектр компаний в области геодезии и картографии, обладающих необходимыми лицензиями, высокотехнологичным оборудованием и квалифицированными кадрами. Основным заказчиком данной организации является государство, по количеству контрактов с которым можно выявить объем поддержки со стороны последнего. Согласно данным диаграммы, за 2016 год было заключено 24 государственных контракта на общую сумму в 2181,7 миллиона рублей.



**Рисунок 12.** Суммы бюджетных средств по видам работ, млн. руб.

*Источник: Бородин А.В. Анализ проблем развития картографо-геодезической отрасли // Государственный Аудит. Право. Экономика. - 2017. - №3-4. - С. 119-123.*

Если же говорить о непосредственных конкурентах компании «ГСС», то после краткого конкурентного анализа были выявлены следующие компании:

- ООО «Гильдия геодезистов»;
- Группа компаний «Морион», включающая в себя ООО «Морион», ООО «Морион-Геология» и ООО «Альфа-Морион»;
- ООО «ТехноТерра»;
- ООО «Дорианс»;
- ООО «ГТО».

Стоит отметить предпосылки, согласно которым были выбраны упомянутые ранее компании в качестве наиболее близких конкурентов. Изначально поиск конкурентов выполнялся в браузере Яндекс по критериям: региона и рейтинга, основанного на отзывах клиентов. Аналогичное исследование было совершено с помощью сервиса Zoon, являющегося информационным порталом о компаниях, оказывающих различные услуги для населения. Далее компании, отобранные двумя способами были проверены по критерию объема выручки за 2018 год. Смысл данного этапа состоял в том, чтобы отсеять компании с незначительной долей рынка по причине невозможности их конкурирования с большими компаниями. Эта невозможность заключается в такой отличительной черте данной отрасли, как долгосрочная «заморозка» денежных средств, что преодолевается с большими трудностями при меньшем объеме выручки.

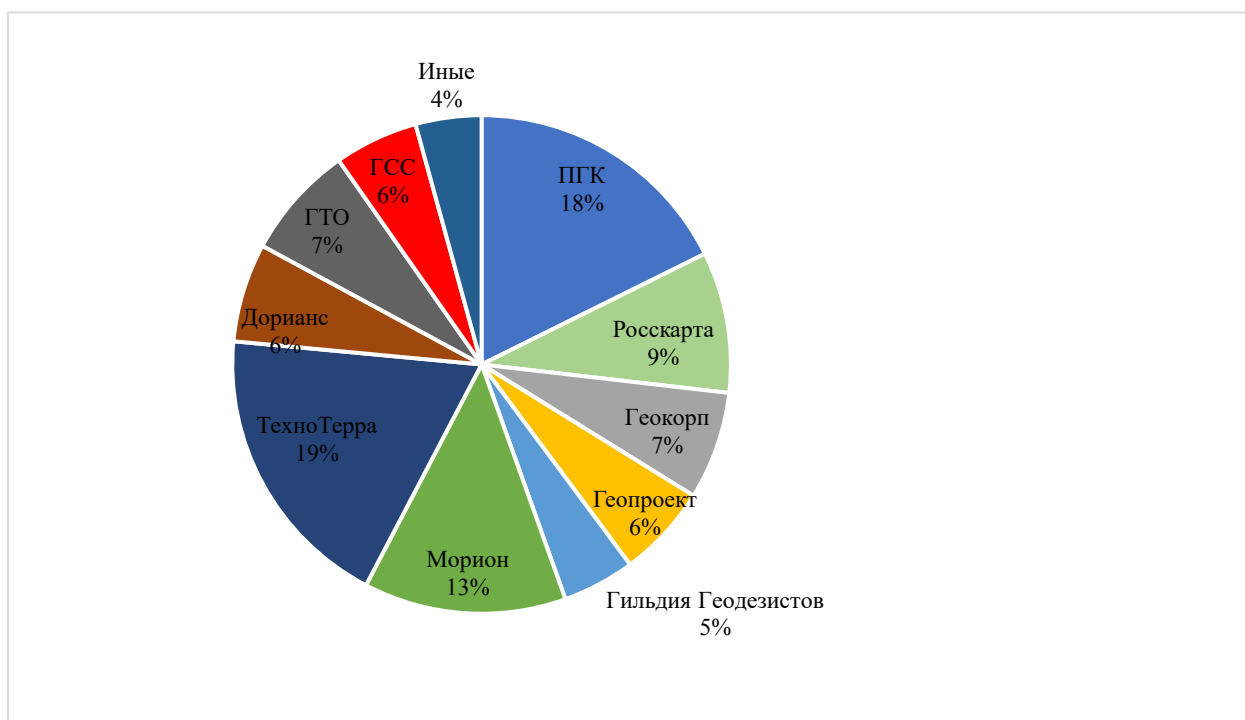
Далее в качестве проверки было решено провести исследование на основе данных СПАРК. По критериям объема выручки, региона и вида деятельности по кодам ОКВЭД были выявлены следующие компании (см. Приложение 4):

- ООО «Первая Геотехническая Компания»;
- ООО «Роскарта»;
- ООО «Геокомп»;
- ООО «Геопроект».

Стоит отметить, что в расчет брались только компании, занимающиеся именно геодезической и картографической деятельностью, не беря на себя обязательства в области создания архитектурного объекта или генерального подрядчика. Отметим, что ООО «Первая Геотехническая Компания» также подходит под данное условие, не являясь при этом микропредприятием.

Согласно выявленному конкурентному ландшафту, можно выявить доли рынка каждой компании с использованием данных по доходам из официальных источников. Распределение

этих долей можно проследить на следующем графике.



**Рисунок 13.** Доли основных компаний на рынке геодезических услуг Санкт-Петербурга

*Источник: составлено автором с использованием данных сайта «RusProfile»*

Стоит разъяснить, что доли рынка были рассчитаны на основании объема их доходов за 2018 год согласно данным сайта «RusProfile» - крупнейшего и самого посещаемого независимого источника информации о российских организациях. Таким образом, емкость рынка инжиниринговых услуг в сфере геодезии складывается из объемов дохода каждой упомянутой ранее компании при условии, что в этих доходах отсутствует категория внереализационных доходов:

$$E = 165,476 + 85,687 + 65,542 + 56,337 + 44 + 123 + 176,103 + 60 + 69,147 + 51 + 40 = 936,292 \text{ (12).}$$

Единица измерения – миллионы рублей.

В качестве категории «Иные» подразумеваются компании, осуществляющие геодезические работы на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области, но имеющие годовую выручку менее 5 миллионов рублей, что не позволяет прямо относить их к конкурентам компании «ГСС» за счет незначительного размера мощности по оказанию услуг.

Таким образом, наша компания занимает 6 процентов рынка геодезических услуг на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Исходя из диаграммы, наисильнейшими игроками рынка являются «ТехноТерра», «ПГК» и группа компаний «Морион» с долями рынка соответственно 19%, 18% и 13%. Интересно, что, несмотря на высокий объем выручки, прибыль этих компаний значительно отличается от компании «ГСС» в худшую сторону. Далее в Таб. №8 проведен анализ объема прибыли по компаниям, ранжированных по уменьшению доли рынка. Можно заметить, что высокую прибыль имеют

компания, имеющие наименьшую долю на рынке. Это говорит о том, что первая половина организаций с высоким объемом выручки работают в основном с сектором B2G, в котором распределение денег во времени имеет долгосрочную перспективу. Это является одной из отличительных черт данной сферы экономики. Следовательно, небольшие компании, в категорию которых входит и компания «ГСС», работают в большей степени с сектором B2C и B2B, срок выполнения работ по которым имеет краткосрочную и среднесрочную специфику. В качестве примера «ГСС» имеет за все время своего функционирования 33 государственных контракта на общую сумму 9 088 663, «Технотерра» - 146 контрактов на сумму 277 276 235 рублей.

**Таблица 8.** Анализ взаимосвязи доли рынка и прибыли компании за 2018 г.

Компания	Доля рынка (%)	Прибыль (млн. руб.)
«ТехноТерра»	19	4,126
«ПГК»	18	-20
«Морион»	13	-12,265
«Росскарта»	9	2,7
«ГТО»	7	2,134
«Геокорп»	7	0,339
«Дорианс»	6	30,832
«Геопроект»	6	24
«ГСС»	6	14
«Гильдия Геодезистов»	5	11,635

*Источник: составлено автором с использованием данных сайта «RusProfile»*

### 2.3 Анализ программы продвижения компании и ее продуктов

Выбор способов продвижения, в частности, определение рекламных каналов, является одним из наиболее важных этапов в процессе определения маркетингового комплекса компании. Необходим релевантный подход в процессе реализации данного этапа, также не стоит забывать об оптимальности в вопросе затрат на развитие определенных форматов продвижения. Таким образом, всегда стоит заранее просчитывать рентабельность каждого типа продвижения, отсекая на нулевой ступени данного анализа рекламные каналы, неподходящие по специфике предоставляемых товаров и услуг компанией. На нулевой стадии в качестве инструмента выбора есть смысл использовать аксиоматический метод. Каждый

инструмент рекламы будет эффективен только в случае его правильного и своевременного применения.

В настоящее время для поддержания конкурентоспособности компании необходимо использовать комплексный метод продвижения, то есть использование одновременно несколько методов продвижения из предложенных: реклама, личные продажи, стимулирование сбыта, связи с общественностью или PR-мероприятия по продвижению товаров.

Рассмотрим методы продвижения, используемые в компании «ГСС»:

1. Реклама.

а) Яндекс.Директ – сервис для размещения контекстной рекламы на Яндексе и на сайтах-партнерах его рекламной сети.<sup>67</sup>

Используется компанией в качестве основного рекламного канала, следовательно, на него тратится большая часть месячного рекламного бюджета, что составляет 204 535 рублей. С помощью Яндекс.Директ проводится около 95 рекламных кампаний, включающих более 70 000 ключевых слов. Если говорить о активных ключевых словах, то их насчитывается около 54 000. Контекстная реклама в браузере Яндекс показывается потенциальным покупателям круглосуточно вне зависимости от времени суток, что является не совсем целесообразным способом траты средств. Согласно описанной ранее настройки рекламных кампаний, имеется 10 239 посещений сайта с данного рекламного канала.

б) Google Ads – сервис контекстной, в большей степени поисковой рекламы от компании Google, предоставляющий удобный интерфейс и множество инструментов для создания эффективных рекламных сообщений.<sup>68</sup>

Google Ads – второй по значимости канал в рекламной кампании «ГСС». Детали настройки данного сервиса неизвестны, в нашем распоряжении есть только финальные показатели. При изначальных расходах на месячную рекламную кампанию в Google, составляющих 115 502 рубля, насчитывается только около 3 512 человек, перешедших на сайт компании после просмотра контекстной или поисковой рекламы.

с) Авито, как сообщают создатели платформы, - «один из наиболее эффективных инструментов продвижения в Рунете. Сочетание федерального охвата и активности пользователей, направленной на поиск товаров и услуг, позволяют донести рекламное сообщение до миллионов потенциальных покупателей вашего товара все всех категориях».

<sup>67</sup> Яндекс Директ [Электронный ресурс] // URL: <https://direct.yandex.ru> (Дата обращения 03.03.2020)

<sup>68</sup> Google реклама [Электронный ресурс] // URL: [https://ads.google.com/intl/ru\\_ru/home/](https://ads.google.com/intl/ru_ru/home/) (Дата обращения 03.03.2020)

Формат продвижения – показ релевантной услуги по осуществлению всего спектра геодезических работ при поиске потребителя внутри платформы Авито, то есть «ГСС» выступает в роли рекламодателя. Бюджет, заложенный на данный вид канала, составлял на февраль 6 300 рублей. Единственной проблемой при работе с данным форматом показа рекламы является невозможность отслеживания количества посетителей сайта или входящих звонков, пришедших с данной платформы.

## 2. Личные продажи.

Данный метод имеет большое значение в сфере инжиниринговых услуг технического назначения.

Данный вид продвижения представлен в компании «ГСС» в формате наличия отдела продаж. С помощью CRM – системы «Битрикс24» можно проследить структура данного отдела, состоящего из 3 элементов, отличающихся по ролям в продажах в зависимости от навыков каждого продавца в отдельности:

### а. Клоузеры.

Главная задача клоузера – стимулирование «теплой» контактной базы к заключению сделок.

### б. Фармеры.

Именно они занимаются увеличением CLV, а также кросс-сейлингом, то есть удержанием потребителя.

### с. Хантеры.

В рамках компании «ГСС» имеет смысл говорить о хантере, как операторе колл-центра. Таким образом, основная функция хантера – это привлечение потребителя.

## 3. Стимулирование сбыта.

Относится к группе ВТЛ-коммуникаций и выполняет функцию дополняющего элемента к первой группе методов продвижения продукта компании, используется в целях создания синергетического эффекта.

Мероприятия по стимулированию сбыта по отношению к покупателю в большей степени не предусмотрены, что имеет место быть по причине умеренной конкуренции на рынке. Единственная скидка была замечена на одном из сайтов компании в формате счетчика, увеличивающего размер скидки по заказу в зависимости от времени, проведенного на этом сайте.

Судить о наличие методов стимулирования сбыта по отношению к сотрудникам трудно за счет того, что с каждым менеджером заключен персональный трудовой договор с различными вариантами оплаты труда. Так как эта информация носит конфиденциальный характер, мы можем только предположить, что какая-то часть сотрудников отдела продаж

имеет 100 процентную часть фиксированной заработной платы, что, в свою очередь, исключает возможность стимулирования продаж по отношению к ним.

4. Связи с общественностью или PR-мероприятия по продвижению товаров.
  - a. Конференции.

Объем работ компании подвержен сезонным колебаниям. Наибольшее количество услуг осуществляется в весенне-летнее время, что вызвано в большей степени не природными условиями, а общепринятым фактом о необходимости проведения строительных работ и, следовательно, услуг по инженерной геодезии именно в это время. Закрепив за садоводческими некоммерческими товариществами значительную долю в своей целевой аудитории, «ГСС» организует мероприятия по укреплению отношений с потребителями, уже пользовавшимися услугами, не забывая и о привлечении новых покупателей. Для данных целей проводятся бесплатные конференции для председателей садоводств, тем самым повышая их лояльность к компании. Стоит отметить, что большинство из них проводятся именно в предвесенний период, что дает возможность компании напомнить о себе потребителям. Как итог, на данный момент с компанией сотрудничает около 16 садоводческих товариществ.

- b. Официальные сайты.

Компания имеет 5 сайтов, один из которых является основным, а 4 остальных являются профильными, каждый из которых представляет определенную грань геодезической сферы услуг. Наличием нескольких сайтов обусловлено большое количество проводимых рекламных компаний в Яндекс.Директе. Стоит отметить высокую информативность официального сайта компании, на котором каждый посетитель может рассчитать наиболее точную стоимость услуги в зависимости от вида необходимых работ, а также других критериев, описывающих статус клиента, площадь его участка и регион будущих работ. Также сайт идеально подходит для клиентов, впервые столкнувшихся с необходимостью проведения геодезических видов работ. Например, призыв к проведению услуги «межевание» аргументирован тем, что без проведения такого вида экспертизы невозможно совершение каких-либо действий с земельным участком по причине отсутствия кадастрового паспорта. После объяснения механизма и возможных последствий отказа от данного типа работ, их значимости для потребителя возрастает в несколько раз. На сайте компании можно найти всю необходимую информацию, позволяющую получить базовые сведения по каждому типу работ.

5. Продвижение в социальных сетях (Social Media Promotion –SMP).

Является на данный момент одним из важнейших пунктов, которым не стоит пренебрегать, за счет трансформации образа современного потребителя, который на настоящее время проводит большую часть своего времени именно в социальных сетях, а не в



поисковых системах или электронных изданиях. Благодаря данному каналу продвижения формируются близкие отношения с потребителем, растет их доверие, а впоследствии и уровень лояльности к компании и предоставляемых ею услугам.

а. Аккаунт в Instagram.

Стоит отметить качество ведения профиля в Instagram. Вся страница оформлена в цветовой гамме компании. Контент-менеджер качественно выполняет свои обязанности: посты выкладываются в среднем 3-4 раза в неделю, истории появляются каждый день, тем самым подписчик всегда остается в курсе жизни компании, наращивая свое доверие к ней. Если говорить о предоставляемой информации, то в постах можно найти анонсы ближайших семинаров, текущие рабочий процесс, отзывы клиентов, популярностью также пользуется рубрика «вопрос-ответ» с полезной информацией из сферы геодезических работ, не забывают и о трудовых буднях офисных сотрудников компании.

б. Группа VK.

В данной группе представлены сообщения как информативного, так и развлекательного характера, представляющие собой объединение контента из аккаунта в Instagram и YouTube канала. Отметим, что особой популярностью группа не пользуется, возможно, по причине отсутствия на данной платформе целевой аудитории продукта, предоставляемого компанией. Поэтому в группе около 2 300 подписчиков; для сравнения в Instagram их насчитывается более 5 000.

с. YouTube канал.

Данный вид продвижения в социальных сетях находит наибольший отклик среди посетителей рунета, так как большинство видеороликов на канале имеют образовательный характер. При числе подписчиков приближающемся к 1 000 человек количество просмотров видеоролика может достигать 10 000. Стоит отметить, что успешность продвижения компании и ее продуктов за счет видео платформы YouTube стало возможно только благодаря правильной стратегии работы с потребителем, то есть изначального выбора ниши, в которой компания является профессионалом, и развитие отношений в этой сфере с целевой аудиторией, вовлекая ее в совместную работу по продвижению бренда компании.<sup>69</sup> Заметим, что данный вид аккаунта является наиболее ранним из всех, маркетологи начали работать на данной платформе в 2016 году.

Подводя итоги, можно сформировать следующую систему методов продвижения, использованных компанией «ГСС»:

<sup>69</sup> Давыденко Е.А. Особенности продвижения брендов через YouTube // Международный научный альманах. – 2016. – № 4.



**Рисунок 14.** Методы продвижения, используемые компанией ООО «ГСС»

*Источник: составлено автором на основании консультаций с работниками отдела маркетинга*

В качестве результата работы рекламной кампании мы имеем за февраль 296 входящих звонков с сайта и 580 заявок на созвон. Также не стоит забывать о SEO продвижении, считающемся «бесплатным» трафиком в объеме 3 667 человек, перешедших на сайт. Следовательно, какая-то часть людей из имеющихся звонков и заявок в объеме 876 человек пришла на этот этап воронки продаж из SEO продвижения.

Если говорить о количестве заключенных сделок за февраль, то это число насчитывает около 166 договоров. Таким образом, конверсия с рекламной кампании за прошедший месяц имеет показатель в почти 19 процентов. Так как у нас отсутствует информация об охватах данной маркетинговой компании, мы имеем возможность посчитать только такие показатели эффективности интернет рекламы, как CPC (Cost Per Click) и CPA (Cost Per Action).

CPC – стоимость клика, рассчитываемая как деление стоимости размещения рекламного материала на количество переходов на наш сайт по каждому рекламному каналу.

$$CPC_{\text{Яндекс.директ}} = \frac{204\,535}{10239} = 19,976 \text{ (13)}.$$

$$CPC_{\text{GoogleAd}} = \frac{115\,502}{3512} = 32,89 \text{ (14)}.$$

CPA – стоимость целевого действия, в нашем случае средняя по всем каналам рекламы. Рассчитывается как деление объема затрат на размещение рекламного материала на количество входящий звонок или заявка на созвон.

$$CPA_{\text{ср}} = \frac{204\,535 + 115\,502 + 6\,300}{876} = 372,53 \text{ (15)}.$$

Если же принимать за активное действие заключение договора, то  $CRA_{cp} = \frac{204\,535 + 115\,502 + 6\,300}{166} = 1\,965,9(16)$ .

Согласно проведенному анализу, наиболее эффективный канал рекламы для нашей компании – это Яндекс.Директ, что обосновывает его наибольшую долю в бюджете рекламной кампании. Средняя стоимость перехода по всем каналам рекламы составляет 372 рубля 53 копейки, а средняя стоимость заключения договора – 1 966 рублей. Довольно трудно говорить о целесообразности использования платформы Авито по причине отсутствия данных о перешедших с нее на официальный сайт покупателей.

Как уже было сказано, объем работ, выполняемых инжиниринговыми компаниями в сфере строительства, подвержен сезонным колебаниям. К сожалению, мы не имеем достаточно данных в открытом доступе, например, медиаплана, чтобы проследить, как компания решает данную проблему. Наши рекомендации в сфере рекламы будут иметь следующий характер:

1. Продолжение традиции проведения бесплатных конференций для садоводств в предсезонный период. Цель: напоминание о себе для имеющихся клиентов;

2. Увеличение маркетингового бюджета на рекламные кампании, начиная с февраля по июль. Цель: привлечение новых потребителей;

3. Использование в рекламных макетах информации о качественном предоставлении компанией услуг даже в зимнее время года, начиная с октября по февраль. Цель: снижение сезонных колебаний на протяжении года. Для таких же целей можно использовать информацию о сезонных скидках и высокой скорости выполнения работ именно в этот период.

Стоит еще раз уточнить, что сезонность возникает не по причине невозможности проведения работ из-за погодных условий (напомним, место распространения услуг компании «ГСС» - г. Санкт-Петербург, где зимнее время характеризуется континентальным типом) или по причине невозможности использования оборудования при низкой температуре (качество работы исправного оборудования не ухудшается на холоде). Основная причина сезонных колебаний – укоренившееся клиентское мнение, что начало строительного сезона – это весна, причем данное мнение более релевантно для сегмента B2C и садоводческих организаций.

#### **2.4 Рекомендации по совершенствованию модели ценообразования в компании**

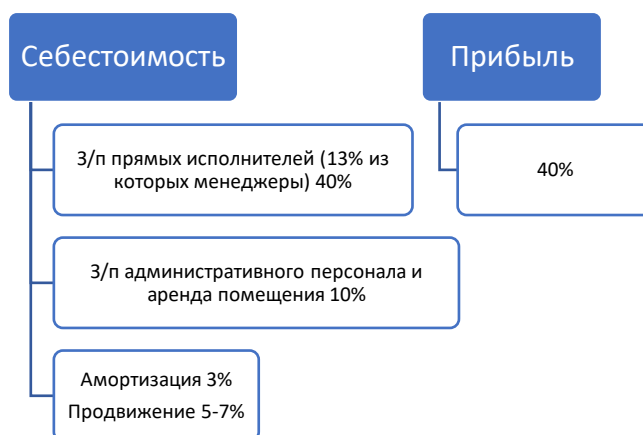
Известно, что при формировании методики ценообразования каждого товара или услуги нужно учитывать не только внутренние ограничения, то есть издержки и необходимый

уровень прибыли, но и внешние, выраженные в уровне покупательской способности нашей целевой аудитории на данном географическом рынке и средней стоимости товаров-конкурентов.

Проверим выполнение данных ограничений в методе ценообразования, которым пользуется компания ООО «ГСС».

Согласно данным, полученным из отдела бухгалтерии, ценообразование в компании осуществляется затратным методом, методом полных издержек. Суть метода заключается в суммировании переменных и постоянных издержек с добавлением в расчет необходимого объема прибыли, также называемого маржинальной прибылью, которые фирма планирует получить.

Цена= Себестоимость + Прибыль, где (17)



**Рисунок 15.** Составные части цены на геодезические услуги компании «ГСС»

Источник: составлено автором на основании консультации с отделом бухгалтерии

**Цена межевания участка**

<b>Ваш статус</b>	<input type="text" value="Физ. Лицо"/>	<b>Стоимость работ</b> ИТОГО: <b>14000 ₺</b>  <b>Оформить заказ</b>
<b>Услуга</b>	<input type="text" value="Межевание"/>	
<b>Вид межевания</b>	<input type="text" value="Межевой план"/>	
<b>Площадь, сот.</b>	<input type="text" value="12"/>	
<b>Регион работ</b>	<input type="text" value="Санкт-Петербург"/>	
<b>Шоссе</b>	<input type="text" value="Горьковское"/>	
<b>Км от МКАД</b>	<input type="text" value="0"/>	

**Рисунок 16.** Расчет стоимости услуги компании «ГСС» «Межевание участка»

Источник: официальный сайт компании «ГСС»

Следовательно, согласно Рис. № 16, из 14 000 рублей за услугу прибыль составит около 4 200 – 5 600 рублей.

Считается, что данная методология наиболее эффективна при расчете цен на товары пониженной конкуренции, что в нашем случае подтверждается, согласно небольшому

количеству игроков на рынке геодезических работ Санкт-Петербурга. Выявив среднюю цену по рынку, стало понятно, что анализируемая компания учитывает также и рыночную специфику определения цен на свои услуги. Данный вывод можно сделать по причине того, что стоимость услуг компании «ГСС» обладают определенным преимуществом, входя в диапазон средних цен по рынку.

Таким образом, выявлено, что компания ООО «ГСС» придерживается основным принципам методологии определения цены продукта. Для целей оптимизации данного пункта маркетингового комплекса нами предлагаются следующие рекомендации:

1. В ходе работы с сектором B2B следует придерживаться используемого на данный момент компанией метода ценообразования, но с некоторой долей модернизации, которая выражается в представлении прибыльной части цены услуги как заранее установленного фиксированного процента вознаграждения от суммы затрат. Исходя из имеющихся данных, можно сделать вывод, что на сегодняшний момент доля маржинального дохода является фиксированной суммой, которая остается неизменной даже в случае несоответствии плановых и фактических показателей затрат, которое определяется в процессе реализации инжиниринговых работ. Вследствие чего компания может терпеть убытки.

2. В целях уменьшения выраженности сезонного характера деятельности компании предлагается проведение нетиповых рекламных кампаний, в которых должны описываться достоинства проведения геодезических работ в осенне-зимнее время года, в частности, за счет возможности использования в данный период определенной сезонной скидки, которая может достигать 10%. Данный метод в большей степени релевантен для сегмента B2C, который наиболее подвержен общепринятому мнению о необходимости проведения работ, начиная именно с весеннего периода.

3. Также для B2B сектора в целях поддержания долгосрочных отношений и возможности перехода клиентов в статус постоянных рекомендуется создать программу лояльности. В качестве примера такой системы можно предложить следующий вариант: выдача бессрочных карт лояльности с опознавательными характеристиками клиента. Начальным этапом скидки по данным картам 5% с возможностью дальнейшего увеличения упомянутого уровня на 1% с каждым пришедшим от данного клиента другом или знакомым, но не более 15-20%. Эти же 5% скидки будут даваться и новым покупателям, пришедшим от уже имеющихся клиентов на их первую покупку. Стоит отметить, что максимальная скидка для садоводческих организаций будет достигать только 10-15%. Карта выдается после оформления клиентом второго заказа у компании «ГСС», имеет смысл именно временной промежуток между 1 и 2 заказом. Если потребитель готов совершить покупку в одном и том

же месте во второй раз, у него есть довольно большой потенциал стать постоянным покупателем для данной компании.

4. Кроме того, важным элементом является кросс-продажи. Тут можно задействовать сформированные пакеты услуг, например, «Садоводческий пакет», «Стартовый пакет перед началом жилого строительства» и т.п. В данных пулах собраны все необходимые услуги для определенных ситуаций. Изначально клиенту может понадобиться какая-то определенная услуга, но после детальной консультации с менеджером он может оценить выгодность пакета предложений и согласиться на его покупку. Также возможно снижение стоимости при проведении одного вида работ на нескольких участках.

5. Стоит отметить, что все возможные скидки могут начисляться только на сумму более 10 000 рублей, скидки суммироваться не должны.

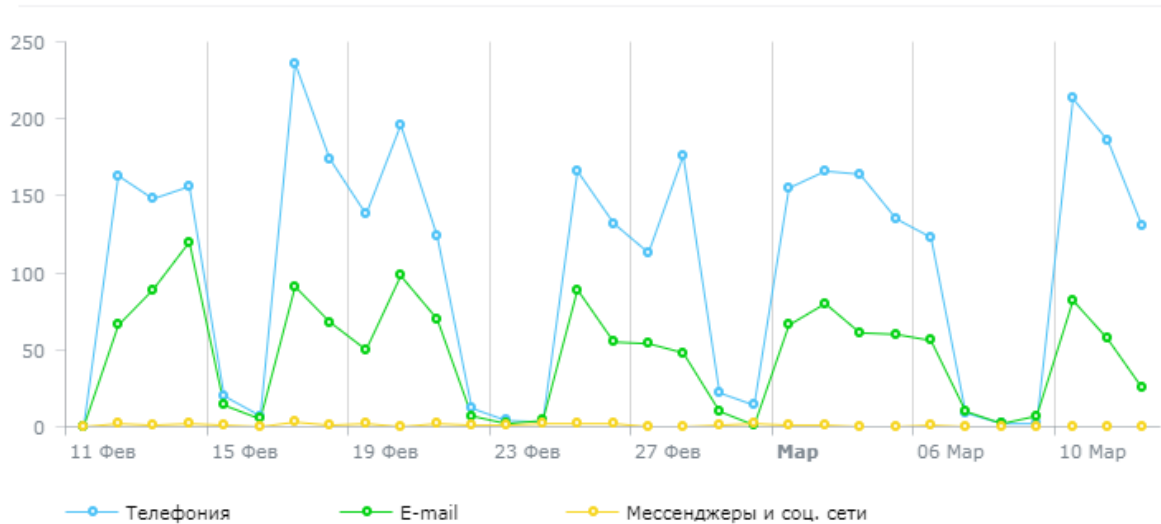
## **2.5 Расчет ценности клиента и его удержания в течение жизненного цикла**

Вне зависимости от выбора цели бизнесмена, одной из его основных задач станет развитие взаимоотношений компании с потребителями, повышение их удовлетворенности и лояльности за счет улучшения качества товара или предоставляемых услуг, а также статуса самой компании на отраслевом рынке.

Лояльные потребители – «это ценные активы, особенно на зрелых рынках, где другие источники конкурентного преимущества быстро исчезают».70 Следовательно, довольно важно рассчитывать и анализировать показатели удовлетворенности и лояльности клиента.

Согласно диаграммам, составленным на основании аналитических данных CRM-системы «Битрикс24», можно сделать вывод о стремительном увеличении клиентской базы в секторе B2C, что в десять раз превышает темп роста в B2B секторе на том же промежутке времени. Также выявлено, что наиболее предпочтительными каналами взаимодействия в сфере геодезических работ являются телефонные звонки или общение по e-mail. Причем первый вариант более релевантный для конечного потребителя, а второй – для бизнеса. Как следствие, мы имеем Рис. №17, который показывает загруженность менеджеров отдела продаж.

70 Татаринов К. А. Клиенты как маркетинговый ресурс онлайн-компании //Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8. – №. 1 (26). С. 2.

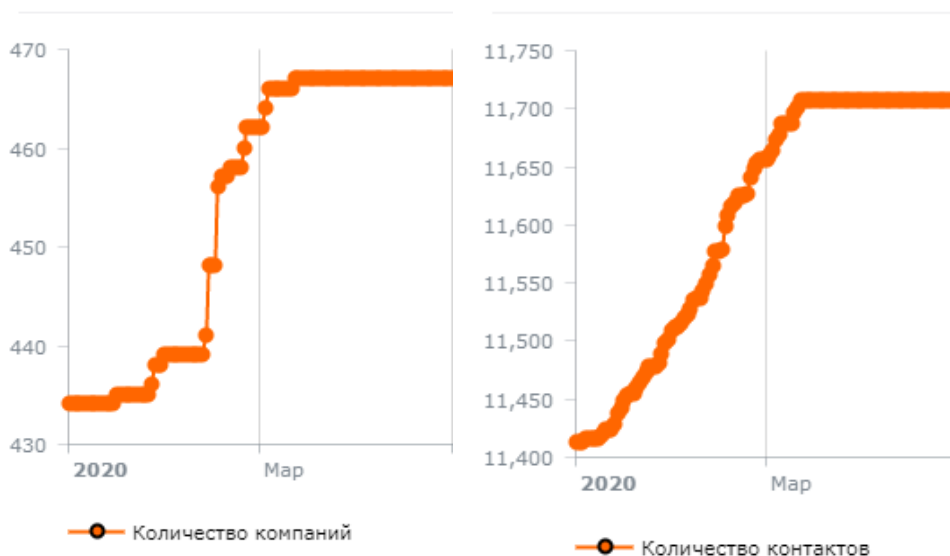


**Рисунок 17.** Динамика коммуникационной нагрузки по количеству звонков

Источник: CRM-система «Битрикс24»

На данном графике можно заметить преобладающую коммуникационную загрузку менеджеров за счет входящих телефонных звонков, тенденция которой остается верна на протяжении всего рабочего времени. Стоит отметить, что при сравнении секторов B2B и B2C не было выявлено характерных отличий по критерию коммуникационной нагрузки от контактов, то же можно сказать и относительно клиентов с различной стоимостью сделки. Выявлено, что наибольшую активность проявляют органы государственного управления при реализации работ по государственным контрактам, что подкрепляется значительными суммами.

По причине конфиденциальности информации, мы имеем возможность рассчитать коэффициент удержания клиентов ( $\tau$  или CRR – Customer Retention Rate) только за начало 2020 года на основании Рис. №18.



**Рисунок 18.** Объединение диаграмм роста клиентской базы для секторов B2B (1) и B2C (2)

Источник: CRM-система «Битрикс24»

Согласно данным диаграмм, мы можем посчитать отдельно коэффициенты удержания (формула №3) по секторам В2В и В2С. Уточним, что в качестве временного периода берем начало года до середины марта.

Интересен метод расчета «количества клиентов на конец периода», что непосредственно связано с наличием ушедших клиентов. Трудность заключается в определении количества ушедших клиентов, так как специфика описываемой области экономики заключается в среднесрочном и долгосрочном характере выполнения работ. Может быть так, что первый клиентский заказ был оформлен в 2016 году и до сих пор находится в процессе выполнения, что считается абсолютно нормальной ситуацией для клиента В2В сектора. Сделав поправку на масштаб заказа, выясним, какой процент компаний совершал повторные заказы в течение последних двух лет при небольшой стоимости первоначальной услуги, что, скорее всего, будет означать окончание выполнения этих работ. Стоимостную границу установим в 50 000 рублей.

**Таблица 9.** Выборка клиентов-компаний по критерию совершенных сделок

Компания	Количество сделок	Дата последней сделки	Совокупная стоимость всех сделок
Компания 1	1	15.06.2016	150 000
Компания 2	3	07.11.2019	57 000
Компания 3	1	31.01.2019	13 000
Компания 4	1	29.08.2016	8 000
Компания 5	1	10.07.2019	23 000
Компания 6	6	05.06.2019	367 000
Компания 7	1	10.04.2016	15 000
Компания 8	4	23.01.2019	97 000
Компания 9	1	07.06.2016	8 000
Компания 10	1	11.03.2016	50 000
Компания 11	1	17.12.2019	1 049 000
Компания 12	1	10.09.2019	498 500

*Источник: составлено автором на основании данных CRM-системы «Битрикс24»*

Согласно анализу приведенной таблицы, три компании из 12 будут считаться ушедшими. Следовательно, перенося это процентное отношение на всю выборку клиентов В2В сектора, имеем 100 из 399 компаний. Мы вычли из общего количества компаний в 434 те из них, которые являются государственными заказчиками, то есть 35 компаний. Следовательно, для корректировки данных Рис. 18 необходимо убрать данное число компаний



сектора B2G из количества клиентов на конец периода и на начало, так как данная диаграмма описывает объем клиентской базы без учета выбывших клиентов.

$$Rt (B2B) = \frac{\text{Количество клиентов на конец периода} - \text{Количество новых клиентов за период}}{\text{Количество клиентов на начало периода}} = \frac{(432-100)-33}{399} = 0,749 \text{ (18)}.$$

Таким образом, компания не смогла удержать только около 25% клиентов B2B сектора при соблюдении всех упомянутых ранее предпосылок.

Если же говорить о секторе B2C, то тут ожидается намного меньший показатель удержания. Проверим эту гипотезу.

Согласно имеющейся диаграммы №18 (2), количество новых клиентов за начало 2020 года равно 305 человек. Количество клиентов на начало периода 11 415 человек. Выполнив все те же итерации на основании упомянутых ранее предпосылок, как и в работе с B2B-сектором, было выявлено около 5 100 ушедших клиентов на 11 415 человек.

$$Rt (B2C) = \frac{\text{Количество клиентов на конец периода} - \text{Количество новых клиентов за период}}{\text{Количество клиентов на начало периода}} = \frac{(11\,720-5\,100)-305}{11\,415} = 0,5532 \text{ (19)}.$$

Следовательно, коэффициент удержания клиентов на данной временном периоде у сектора B2C составил около 55%, при 75% у B2B. Таким образом, наша гипотеза подтвердилась.

Стоит отметить, что расчеты выполнены приблизительно за неимением полной информации. В наиболее правильном формате расчета «выбывших клиентов», нужно учитывать, что они могли переставать быть клиентами в 2019 или 2018 годах. Это зависит от окончания жизненного цикла клиента по отношению к компании или срока поддержания его потребности в данных услугах. Немалую трудность нам создает и специфика отрасли, которая заключается в длительном выполнении самих работ и неравномерности появления потребности в геодезических услугах. Кроме того, данная компания начала выходить на объем выручки более 20 млн только в 2017 году, в котором, следовательно, и происходил наибольший набор клиентов, что было относительно недавно. Прибывшие в тот год клиенты до сих пор могут считаться «активными».

Следующий этап – расчет показателя NPS (Net Promoter Score), метод расчета которого описан ранее в параграфе 1.5 (формула №5).

Методика расчёта – использование данных из обширной базы отзывов о выполненных заказах на надежной платформе «Фламп». Отзывы, включаемые в выборку, должны придерживаться критерию актуальности, то есть не раньше 2018 года. Допущения: промоутеры – это клиенты, поставившие оценку 5 из 5; критики – три и менее.

Согласно анализу отзывов на портале «Фламп», из 150 отзывов: 26 с рейтингом 3 и менее, нейтральных оценок насчитывается около 3 штук. Следовательно, NPS нашей компании  $\frac{121}{150} - \frac{26}{150} = 0,8067 - 0,1733 = 0,6334$  (20).

К сожалению, расчет данного показателя по таким конкурентам, как «Дорианс», «ТехноТерра» и «Гильдия Геодезистов», нельзя считать верным, поэтому было решено отказаться от упомянутого анализа. Причина отказа от проведения данного анализа заключается в том, что отзывы о данных компаниях отсутствуют на «Флампе», что представляет собой наиболее достоверный канал информации. Единственное, что возможно сделать в данной ситуации, это анализировать отзывы из поисковых систем Яндекс и Google, а также платформы Zoop и официальных страниц в социальной сети VK, адресатами некоторых из которых являются сами работники компаний или вовсе носят неинформативный характер. Следовательно, проведение качественного NPS-анализа по конкурентам считается невозможным.

Как известно, следующим этапом после определения лояльности потребителей в анализе клиентоориентированности компании стоит расчет удовлетворенности клиентов. По причине того, что коэффициент CSI (Customer Satisfaction Index) определяется для каждого сегмента индивидуально, рассчитаем показатель для B2B и B2C секторам рынка.

Напомним, что продукт компании «ГСС» - это проведение геодезических работ «под ключ».

Результаты на основании определенных шкал по каждому критерию (см. Приложение 5), а также проведенному анализу «тайный заказчик» (см. Приложение 6) получились следующими.

**Таблица 10.** Расчет показателя CSI для сектора B2C

Параметры	К знач	Значение параметра				Нормированное значение с учетом Кзнач		
		Идеал	ГСС	ГГ	Дорианс	ГСС	ГГ	Дорианс
Скорость осуществления работ (-) (дней)	0,19	5	7	5	8	0,1357	0,19	0,11875
Удобство организации процесса (включая доставку документов, оплату и систему уведомлений)	0,15	5	5	3	4	0,15	0,09	0,12
Качество выполнения работ	0,23	5	5	5	4	0,23	0,23	0,184
Компетентность отдела продаж	0,17	5	5	4	3	0,17	0,136	0,102
Имидж организации	0,13	5	4	5	4	0,104	0,13	0,104
Оmnikanальность сбыта	0,05	5	5	4	3	0,05	0,04	0,03
Ширина ассортимента	0,08	5	4	4	4	0,064	0,064	0,064

CSI						0,903	0,88	0,72275
-----	--	--	--	--	--	-------	------	---------

Источник: составлено автором на основании анализа «тайный заказчик» (см. Приложение 6)

Далее рассчитаем показатель конкурентоспособности, сравним наш показатель CSI с показателем удовлетворенности лучшего конкурента:

$$K_{в2с} = \frac{0,903}{0,88} = 1,026 \text{ (21).}$$

Коэффициент конкурентоспособности нашей услуги равен 1,026 при показателе удовлетворенности клиента в ней 90,3%, что говорит о наличии у компании «ГСС» определенных конкурентных преимуществ.

Далее определим показатель удовлетворенности услугой представителей B2B-сектора, который является более релевантным сегментом для нашей компании на основании анализа сегментирования. Балльные оценки расставлялись согласно определенным шкалам оценивания по каждому критерию (см. Приложение 7) на основании проведенного контент-анализа, в частности, анализа отзывов о каждой их компаний (см. Приложение 8).

**Таблица 11.** Расчет показателя CSI для сектора B2B

Параметры	К знач	Значение параметра					Нормированное значение с учетом К знач			
		Идеал	ГСС	ГГ	Дорианс	ТТ	ГСС	ГГ	Дорианс	ТТ
Качество геодезических работ (техника + квалификация персонала)	0,27	5	4	5	4	4	0,216	0,27	0,216	0,216
Скорость выполнения работ	0,22	1	1	1	1	1	0,2	0,2	0,2	0,2
Наличие согласования (преодоление бюрократических препятствий)	0,08	5	4	3	3	5	0,064	0,048	0,048	0,08
Имидж компании (желание продолжать совместную работу)	0,22	5	4	5	4	4	0,176	0,22	0,176	0,176
Наличие индивидуального подхода	0,21	5	5	2	4	4	0,21	0,084	0,168	0,168
CSI							0,866	0,822	0,808	0,84

Источник: составлено автором на основании «контент-анализа» (см. Приложение 8)

Интересно, что по результатам расчета показателя CSI, разница в удовлетворенности сегментов B2B и B2C составляет 0,037, что говорит о небольшом, но все же перекосе сил именно в сторону создания продукта, удовлетворяющего в большей степени сегмент B2C. Согласно же проведенному ранее анализу по сегментированию, приоритетным сектором для компании является B2B, следовательно, существует определенная необходимость смены вектора деятельности компании в сторону развития более качественных и долгосрочных отношений с ним. Данная возможность, в первую очередь, продиктована необходимостью

повышения удовлетворенности клиента-компании по критериям «Качество работ», «Имидж компании» и «Наличие согласованности».

Определим показатель конкурентоспособности для данного сегмента:

$$K_{B2B} = \frac{0,866}{0,84} = 1,031 \text{ (22)}.$$

В данном случае мы видим показатель конкурентоспособности выше на 0,5%. Хороший показатель на текущий момент, но недостаточный для прогноза конкурентоспособности товара в долгосрочной перспективе. Интересен следующий вопрос: «Почему при высоком показателе конкурентоспособности, доля компании «ГСС» на рынке предоставления геодезических услуг невелика?». Данную ситуацию можно объяснить тем, что большинство компаний с высокой долей на рынке направлены на работу именно с B2G – сектором, а не B2C или B2B. Подтверждая сказанное, можно обратиться к Таб. №8, на основании данных которой можно заметить, что компании с высокой долей рынка чаще всего имеют небольшой или отрицательный объем прибыли. В свою очередь, известно, что именно сектор B2G характеризуется распределением входящих денежных потоков со стороны клиента на протяжении более долгого периода времени.

Также стоит отметить, что наиболее опасным конкурентов в каждом из сегментов являются различные компании: в первом случае – это ООО «Гильдия Геодезистов», во втором – ООО «ТехноТерра».

Для целей более детального разбора коэффициента удовлетворенности компании – потребителя, проведем также вторичный анализ, используя «Метод Кано».

Согласно методологии, описанной в книге Роджера Беста<sup>71</sup>, распределим параметры из Таб.12 по типам свойств продукта.

**Таблица 12.** Распределение значимых критериев для B2B-сектора по типам свойств.

Привлекательное свойство (C1)	Одномерное свойство (C2)
Наличие согласования (преодоление бюрократических препятствий).	Наличие индивидуального подхода, скорость выполнения работ.
Не имеющее значение свойство (C3) Свойства обратного значения (C5)	Свойство, которое должно-не должно быть (C4)
-	Качество геодезических работ (техника + квалификация персонала), имидж компании (желание продолжать совместную работу).

*Источник: составлено автором*

<sup>71</sup> Бест Р. Маркетинг от потребителя. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. С. 175-176.

Следовательно, рекомендации по работе с сегментом B2B в целях сохранения текущего уровня удовлетворенности или его увеличения, будут по типам свойств следующие:

- C1 – возможность согласования документации и деятельности государственных ведомств является привлекательным свойством продукта компании «ГСС», наличие которого прогнозирует рост удовлетворенности клиента. Следовательно, это является определенной «изюминкой» нашего продукта, которая отличает его от других на рынке.

Стратегия: разработка дополнительных специфических характеристик, которые будут ассоциироваться именно с вашим продуктом.

- C2 – индивидуальность и скорость являются одномерными свойствами, то есть характеристика их наличия и уровня удовлетворенности имеет прямо пропорциональную зависимость.

Стратегия: следить за качественной реализацией данных свойств в продукте.

- C3, C5 – стратегия: избежание появления такого вида свойств у продукта в целях оптимизации структуры его себестоимости, а также поддержания степени удовлетворенности им.

- C4 – качество выполнения работ и имидж компании – это показатели продукта, при отсутствии которых показатель CSI клиента упадет в разы. Следовательно, необходимая стратегия: избежание невыполнения данных свойств.

Таким образом, анализа CSI и конкурентоспособности недостаточно для понимания общей картины удовлетворенности клиента. «Метод Кано» дополняет CSI-анализ, а также дает определенные рекомендации для целей сохранения необходимого уровня или увеличения удовлетворенности потребителей сегмента, что создает, в свою очередь, синергетический эффект.

В качестве завершающей ступени анализа двух сегментов целевой аудитории компании вычислим значение показателя CLV (Customer LifeTime Value). Уточним, что высчитываться будет именно усредненный групповой показатель CLV по причине недостаточности и конфиденциальности информации по каждому клиенту в отдельности, также стоит помнить, что при приведении любого анализа необходимо придерживаться рациональности, поэтому нет смысла высчитывать индивидуальный CLV для каждого клиента. Следовательно, значение показателя будет рассчитываться по сегментам B2B и B2C. За счет конфиденциальности информации о компании, рассмотрим методику расчета, допущение модели и небольшую часть расчетов.

**Таблица 13.** Расчет элементов показателя CLV для сегментов B2B и B2C.

<b>Основная формула CLV</b>
-----------------------------

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t) * r_t}{(1+i)^t} - AC \quad (2), \text{ где}$$

$p_t$  – средняя валовая прибыль фирмы, получаемая от сегмента в период времени  $t$  (год);

$c_t$  – маркетинговые издержки обслуживания сегмента в период времени  $t$  (год);

$i$  – ставка дисконтирования;

$r_t$  – вероятность удержания клиентов из сегмента, то есть их повторной покупки;

$AC$  – издержки привлечения клиентов из сегмента;

$T$  – временной горизонт оценки.

	<b>В2В – сектор</b>	<b>В2С – сектор</b>
<b><math>r_t</math></b>	<i>Примечание: расчет данного элемента осуществлен ранее (см. формула №18).</i>	<i>Примечание: расчет данного элемента осуществлен ранее (см. формулу №19)</i>
	<i>Допущение: ранее 2017 года показатель равнялся 1, так как в данной отрасли довольно трудно судить о потере клиента на промежутке менее 3-5 лет.</i>	
	$r_t = 0,749$	$r_t = 0,5532$
<b><math>c_t</math></b>	<i>Методика расчета: в качестве маркетинговых издержек на удержание клиента представляются – затраты на содержание отдела продаж, проведение конференции. По данным Таб. 7 примерный совокупный фонд заработной платы отдела продаж на год составляет 6 млн. руб (6 человек из отдела продаж и 2 юриста). Согласно Рис. 18 клиентская база по сектору В2В составляет – 365 компаний, а по В2С – 6 925 человек. Распределение на доли происходит согласно количеству клиентов каждого сегмента с корректировкой на коэффициент время затрат менеджера на клиентов разных сегментов (<math>K_{в2в} = 0,5K_{в2с}</math>), так как один менеджер может заниматься обоими сегментами. Данный вид затрат корректировался на уровень инфляции.</i>	
	<i>Стоимость организации конференции составляет: 20 000 (аренда помещения), 20 000 (канцелярия, расходный материал, предметы символики фирмы), 10 000 (з/п сотрудников, принимающих участие, с учетом коэффициентов за сверхурочные работы).</i>	
	$C_{2018} = 572\ 000 + 50\ 000 = 622\ 000$	$C_{2018} = 5\ 428\ 000$
<b><math>AC</math></b>	<i>Методика расчета: основными затратами на привлечение клиентов каждого сегмента являются – затраты на содержание отдела активных продаж и затраты на продвижение, в частности, Интернет – продвижение, а также выставка – частный семинар для сектора В2В. Численные выражения представлены в Таб. 7. Объем затрат на привлечение по остальным годам рассчитывался, опираясь на данные численности отдела продаж и бюджета рекламных кампаний. Доля затрат на рекламную компанию по секторам: В2В – 35%, В2С – 65%. Для поддержания указанного выше уровня удержания, затраты на привлечение за весь период будут следующими:</i>	
	$AC = 65\ 528\ 561$	$AC = 232\ 771\ 202$
<b><math>p_t</math></b>	<i>Методика расчета: основываясь на открытых данных компании, ее выручка за 2018 год составляет 51 млн. Доходы с сектора В2В составляют 1,832588 млн. руб. (при условии, что деньги</i>	

	за выполнение работ приходят в год, когда они завершены). Следовательно, оставшиеся доходы, равные 49, 167 412 делятся между сегментами B2B и B2C. Допущение: доли каждого сегмента в выручке остаются неизменными; доля себестоимости за вычетом коммерческих и управленческих расходов составляет примерно 27% (см. Рис. №19); валовая прибыль по сегментам корректируется на инфляцию: 2016-2020 гг. – $i_u = 4,6\%$ , 2021-2025 гг. – $i_u = 3,7\%$ , 2026- 2045 гг. $i_u = 2,8\%$ . <sup>72</sup>	
	Согласно Таб. 9: в среднем, каждый год договор на оказание услуг подписывает доля в 0,7 от клиентской базы B2B; средняя стоимость сделки же составляет около 0,07912 млн. руб.	Оставшаяся доля в выручке, за исключением долей B2B и B2G секторов, приходится на конечных потребителей.
	$R_{2018} = 370 * 0,7 * 79\ 120 = 20\ 492\ 080 * 0,73 = 14\ 959\ 218$	$R_{2018} = 28\ 675\ 332 * 0,73 = 20\ 933\ 000$
<b>T</b>	Допущение: временной горизонт оценки клиента – средний срок функционирования строительной компании. Начало работы с сегментом – 2014 год.	Допущение: временной горизонт оценки клиента – срок потенциального пользования потребителем данных услуг (приблизительно с 32 лет по 65). Начало работы с сегментов – 2012 год.
	T = 20	T = 33
<b>i</b>	Допущение: систематические и несистематические риски учитываются в ставке дисконтирования, представленной в виде показателя рентабельности затрат за 2018 год (эффективность продаж), рассчитанные на основании годовой бухгалтерской отчетности формы №2.	
	$i_{\text{диск}} = \frac{15,676}{34,880} = 44,9\%$	

Источник: составлено автором

На основании методологии расчета показателя, указанной в Таб. 13:

$$CLV_{B2B} = 19\ 154\ 782 \text{ руб. (23)}$$

$$CLV_{B2C} = - 157\ 129\ 307 \text{ руб. (24)}$$

Как было отмечено ранее, при положительном результате показателя CLV сегмент считается перспективным, то есть существует необходимость к развитию долгосрочных и взаимовыгодных отношений компании с сегментом B2B. Если же говорить о сегменте конечного потребителя, то отрицательный результат объясняется значительными объемами затрат на привлечение потребителя данного сектора. Причина данного явления заключается в том, что коэффициент удержания в данном сегменте составляет всего 0,55, то есть ЖЦК по работе с клиентом данного сегмента имеет довольно короткий промежуток времени, следовательно, компании необходимо вкладывать значительные суммы в поиск и привлечение

<sup>72</sup> Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года: разработан Минэкономразвития России от 25. 03. 2013.

новых потребителей, чтобы поддерживать необходимый уровень дохода. Кроме того, большая клиентская база сектора B2C нуждается в поддержке со стороны менеджеров, что выражается в необходимости расширения отдела продаж, тем самым увеличивая затраты. Отрицательный результат не означает необходимость прекращения работы с данным сегментом. По нашему мнению, данный показатель показывает именно перспективность развития отношений с сегментом, не оценивая сегмент по критерию возможности поддержания стабильных отношений с ним. На сегодняшний день отсутствует общепринятая интерпретация результатов по расчету данного показателя, что дает возможность для проведения дополнительных исследований уже в формате магистерской работы.

Таким образом, в ходе расчета показателя долгосрочной ценности каждого из сегментов потребителей был подтвержден результат анализа по сегментированию секторов целевой аудитории компании «ГСС». Следовательно, основной рекомендацией для компании является корректировка стратегии коммерциализации компании на развитие долгосрочных и взаимовыгодных отношений с сектором B2B, что возможно посредством управления такими элементами бизнес-процесса, как ценообразование, улучшение показателя CSI за счет использования методики Кано, увеличение коэффициента удержания потребителей, а также создания имиджа добросовестной компании, предоставляющей качественные услуги по оптимальным для клиента ценам. Рекомендации по работе с сегментом B2C заключается в поиске оптимального состояния для поддержания имеющихся отношений с необходимой корректировкой затрат.



## Заключение

С переходом от классического маркетинга к концепции маркетинга партнерских отношений вектор взаимоотношений продавца-покупателя сместился с краткосрочной на долгосрочную перспективу. Согласно Ф. Котлеру, общество находится на пороге перехода к новому этапу его развития под названием «Маркетинг 4.0». Бизнес становится все прозрачнее, потребитель – лояльнее, но в то же время требовательнее, а трудность его удержания растет с каждым годом.

Целью данной выпускной квалификационной работы являлось определение методологических аспектов создания ценности и удержания потребителей, а также проведение анализа стратегии инжиниринговой компании ООО «Геодезическое Сопровождение Строительства» по работе с потребителями.

По итогу проведенного исследования выведены следующие результаты по каждой из задач:

- 1) Выявить сущность теории взаимоотношений.

Согласно проведенному анализу релевантной литературы, выяснено, что отличительными чертами теории взаимоотношений являются долгосрочные взаимовыгодные отношения компании с потребителем, показатели ценности и лояльности клиента, а также система эффективных коммуникаций внутри команды сотрудников. С развитием маркетинга 3.0 была выявлена значимость стратегии удержания потребителя, что, в свою очередь, не исключает возможность использования стратегии привлечения новых потребителей, эти методы по работе с клиентами должны работать совместно. Кроме того, основным элементом маркетинга 3.0 является клиентоориентированная компания, именно в процессе получения статуса которой происходит создание ценности потребителя.

- 2) Выявить сущность понятия «инжиниринг», а также определить маркетинговые особенности в работе с сектором инжиниринговых услуг.

На сегодняшний момент инжиниринг является одним из наиболее перспективных направлений экономики, что подтверждается устойчивым темпом роста отрасли. В ходе реализации продукта в большинстве случаев применяется нулевой канал сбыта, методы ценообразования с фиксированным вознаграждением, большое значение имеет сервисное обслуживание и технические характеристики товара. Количество потребителей данного вида услуг имеет ограниченный характер, следовательно, для инжиниринговых компаний приоритетным направлением деятельности является развитие долгосрочных взаимовыгодных отношений со своей клиентской базой.

3) Проанализировать концепции стадий жизненного цикла компании при работе с клиентами.

Процесс создания ценности потребителя начинается с момента его привлечения и продолжается по мере проведения мероприятий по развитию долгосрочных взаимовыгодных отношений компании с потребителем, то есть его удержания. Жизненный цикл компании в отношении работы с клиентами заключается в 3 этапах: привлечение, удержание и развитие отношений. Отличительной чертой инжиниринговой сферы по данному вопросу является длительный этап привлечения представителей сегмента B2B за счет компетентного подхода к выбору контрагента.

4) Проанализировать наиболее употребляемые в практике методы количественного измерения долгосрочной ценности потребителя.

Количество исследований по применению и определению способа расчета показателя пожизненной стоимости потребителя в последние несколько лет устойчиво растет, что доказывает его признанность среди научного сообщества. В данной работе долгосрочная ценность потребителя по отношению к компании выражается в притоке денежных средств со стороны потребителя в течение всего его жизненного цикла с определенной компанией, выраженный в текущих ценах с корректировкой на производственную себестоимость и затраты, понесенные в процессе привлечения и удержания клиента.

Не имея строгих стандартов по выбору определенного образца вычисления CLV, каждая организация делает выбор в пользу той математической формулы, которая соответствует ее целям и возможностям нахождения необходимой для этого информации. Соглашаясь с И. А. Аренковым, мы считаем формулу (2) универсальным вариантом, благодаря которой возможно вычисление как индивидуального показателя, так и группового или усредненного. Однако, стоит отметить, что основной сложностью при расчете показателя CLV является времязатратность выявления необходимых параметров для его расчета, а также конфиденциальный характер необходимой для этого отчетности, что исключает возможность сравнения данного коэффициента по конкурентам для проведения анализа лояльности и удовлетворенности своих потребителей на рынке.

5) Исследовать методики поддержания стратегии клиентоориентированности.

Создание ценности потребителя происходит в процессе получения компанией статуса клиентоориентированной, то есть развития стратегии удержания клиента путем увеличения его лояльности и удовлетворенности. Другими словами, для целей максимизации показателя «клиентского капитала» по Ф. Котлеру, что совпадает с понятие «пожизненная ценность потребителя», необходимо увеличивать ценность клиентский сегментов. Таким образом, поддержание стратегии клиентоориентированной компании возможно благодаря регулярному

проведению анализа, основанного на расчете показателя CLV, а также коэффициентов удержания потребителя, его лояльности и удовлетворенности. В дальнейшем на основании полученных результатов исследования корректировать стратегию компании по работе с потребителями, но не стоит забывать об изменчивости рыночной конъюнктуры, что приводит к использованию новых методов увеличения удовлетворенности потребителя, скорректированных на процесс развития цифровизации.

б) Проанализировать стратегию создания ценности и удержания потребителя инжиниринговой компанией ООО «Геодезическое сопровождение Строительства» и предоставить рекомендации на основании полученных данных.

Систематизировав и проанализировав всю полученную на преддипломной практике информацию, был выявлен наиболее перспективный сегмент потребителей для компании ООО «ГСС» на основании коэффициента эффективности. Тот факт, что сегмент B2B является наиболее выгодным для компании подтверждается также и на основании CLV – анализа. Кроме того, определены основные инструменты привлечения и удержания потребителей: комплексный метод продвижения компании и ее продуктов, состоящий из рекламы, личных продаж, методов стимулирования сбыта, PR – мероприятий и SMP (Social Media Promotion). В частности, был проверен рекламный метод продвижения и подтвержден как оптимальный согласно показателям эффективности. Для целей определения актуального состояния удовлетворенности потребителей были рассчитаны показатели CSI, CRR и NPS, анализ которых впоследствии дает возможность отслеживания изменений в работе с каждым сегментом и потребителями в целом. В свою очередь, благодаря показателю CSI компания может проследить, какие области имеют наименее удовлетворяющий характер для потребителя, а методика Кано позволит увеличить значение по каждому критерию согласно их специфике. В связи с чем, нами были даны рекомендации согласно специфике инжиниринговой компании по ценообразованию, в частности, в сфере программы лояльности, скидок и кросс-продаж, и увеличению удовлетворенности клиента от предоставляемых услуг согласно методике Кано.

## Список литературы

### *Нормативно-правовые акты*

1. ГОСТ Р 57306- 2016 «Инжиниринг. Терминология и основные понятия в области инжиниринга».
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая [Электронный ресурс] : от 05.08.2000 № 217- ФЗ (ред. от 22.04.2020) // Консультант Плюс. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
3. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. N 328 // Справочно-правовая система «Гарант-аналитик».
4. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года: разработан Минэкономразвития России от 25. 03. 2013.

### *Монографии, учебники, учебные пособия*

- 1) Армстронг Г. Введение в маркетинг/Г. Армстронг, Ф. Котлер. -М.: Вильямс, 2007. -832с.
- 2) Бест Р. Маркетинг от потребителя. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. -760 с.
- 3) Карасев, А.П. Маркетинговые исследования : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. П. Карасев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 315 с.
- 4) Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф.Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван; пер. с англ. А. Заякина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 240 с.
- 5) Молчанов Н.Н. Маркетинг инноваций в 2 ч. Часть 1.: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Молчанов [и др.]; под общ. ред. Н. Н. Молчанова. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 257 с.
- 6) Молчанов Н.Н. Маркетинг инноваций в 2 ч. Часть 2.: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Молчанов [и др.]; под общ. ред. Н. Н. Молчанова. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 276 с.
- 7) Муравьева, О.С. Маркетинг инжиниринга. Глава 9. / О.С. Муравьева / в: Молчанов, Н.Н. Маркетинг инноваций: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. Ред. Н.Н. Молчанова.– М.: Юрайт, 2014.– С. 426
- 8) Ойнер, О. К. Управление результативностью маркетинга: учеб. для магистров / О. К. Ойнер. - М.: Юрайт, 2012. - 343 с.

- 9) Очковская М.С., Рыбалко М.А. Маркетинг: новые тенденции и перспективы: Учебное пособие. – М.: МАКС Пресс, 2012. – 196 с. С.43-47.
- 10) Спиридонова Е.А. Оценка стоимости бизнеса. – М.: Юрайт, 2020. – 318 с.
- 11) Стиллман Д., Стиллман И. Поколение Z на работе: Как его понять и найти с ним общий язык. – " Манн, Иванов и Фербер", 2018. 385 с.
- 12) Энис Б.М. Классика маркетинга / Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква. – СПб.: Питер, 2001 – 752 с.
- 13) Юлдашева О.У., Аренков И.А., Наумов В.Н., Середохо В.А. Маркетинг и управление потребительской ценностью. Учебник для слушателей программы МВА. –Спб.: Амкос, 2013. - 650 с.
- 14) Kotler P. Marketing 4.0 in the Digital Economy.- John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2017. – 208 p.
- 15) Vinay Kumar Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty., 2008. – 320 p.

*Статьи в журналах и других периодических изданий*

1. Акулич, И. Л., Кудасова, Е. В. Трансформация классической концепции маркетинга в концепцию маркетинга взаимоотношений / И. Л. Акулич, Е. В. Кудасова // Научные труды БГЭУ / М-во образования Респ. Беларусь, Белорусский гос. экон. ун-т; [редкол.: В. Н. Шимов (гл. ред.) и др.]. – Минск : БГЭУ, 2018. – Вып. 11. – С. 20–25.
2. Антонова В.А. Геодезия как основополагающая наука в современном проектировании и строительстве // Наука, образование и инновации: межд. науч.-практ. конф. - Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2016. - С. 257.
3. Аренков И.А., Ишмухаметов Р.Р., Смирнов С.А. Изучение зависимости между удовлетворенностью клиента и его ценностью в течение жизненного цикла (CLV) // Российское предпринимательство. - 2017. - Том 18. - № 18. - С. 2677-2694.
4. Бородин А.В. Анализ проблем развития картографо-геодезической отрасли // Государственный Аудит. Право. Экономика. - 2017. - №3-4. - С. 119-123.
5. Гупта С., Хансенс Д., Харди Б., Кан У., Кумар В. Моделирование ценности жизненного цикла клиента // Российский журнал менеджмента. – 2011. – No 3. – с. 81-110.
6. Давыденко Е.А. Особенности продвижения брендов через YouTube // Международный научный альманах. – 2016. – № 4.
7. Давыденко Е.А. Разработка модели диджитал-платформы бренда и модели анализа потребительского поведения. Белозеров С.А., Колесов Д.Н., Лякин А.Н., редакторы, Устойчивое развитие: общество и экономика : Материалы VI Международной научно-

практической конференции. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета. 2019. С. 440-443.

8. Дурович А. П. Клиентоориентированность бизнеса: постулаты и мифы. – 2018. С. 39-46.

9. Дыба С. Е., Чернова И. В. Рынок геоинформационных продуктов и услуг в России // Наука. Инновации. Технологии, №4, 2019. С. 173-184.

10. Караван Е.Р. Зачем и как вкладываться в развитие клиентской базы // Банковское дело. 2018. №8. С. 44-47.

11. Клименко Т.И. Инжиниринг как отрасль услуг в условиях глобализации экономики // Инновационное развитие экономики. 2019. №5-1 (53). С. 134-142.

12. Лелес К.И. Геодезические услуги как основа строительной отрасли // Вестник молодежной науки, №4 (11), 2017. С. 1-4.

16) Молчанов Н. Н., Муравьева О. С. Покупательское поведение по отношению к технологии и инжинирингу // Экономика и управление. 2013. № 8 (94). С. 37-42.

17) Неганова В.П. Категория ценности в маркетинге взаимоотношений // Известия УрГЭУ, №3 (41), 2012, С.122-128.

18) Неганова В. П. О сущности маркетинга взаимоотношений // Journal of new economy, №2 (40), 2012. С. 110-117.

19) Папикян М.А. Лояльность и удовлетворенность клиентов // Economics, № 1 (39), 2019. С. 13-16.

20) Пеганова В.В. Характеристики и анализ конъюнктуры международного рынка инжиниринговых услуг в сфере железнодорожного транспортного строительства // Студенческий: электрон. научн. журн. №9(53), 2019. С. 68-83.

21) Поляков В. А., Фомичева И. В. Особенности маркетинга цифровой экономики //Современные проблемы права, экономики и управления, №2, 2018. С. 181-189.

22) Руснак Ю.А. Роль рекламной деятельности на предприятиях сферы B2B // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №3-2. С. 87-92.

23) Симонова М.А., Щербакова Е.В. Особенности управления поведением потребителей на рынке B2B // Актуальные вопросы экономических наук, №50-1, 2016. С. 89-93.

24) Старинский В.Н. Инжиниринг, реинжиниринг и инжиниринговые услуги: сущность и функциональные особенности в бизнес-процессах // Экономика. Бизнес. Право. № 7- 9 (27), 2018. С.4-34.

25) Татаринов К.А. Клиенты как маркетинговый ресурс онлайн-компании //Азимут научных исследований: экономика и управление–Т. 8, №1 (26), 2019. С. 287-290.

26) Филева И.А., Стародубова Н.Н. Рынок инжиниринговых услуг в России // Научный диалог: Экономика и менеджмент, Сборник научных трудов по материалам V международной научной конференции. Центр научных конференций Международной научно-исследовательской Федерации "Общественная наука", 2017. С. 38-41.

27) Челенков А.П., Сони́на Т.Е. Клиентоориентированный подход в маркетинге взаимоотношений// Журнал «Маркетинг». –№1, 2012. С. 4.

28) Эш Ф.-Р. Оценка современных условий управления брендами. Учет рыночных условий: обесценивание продуктов и брендов // Бренд- менеджмент. – №4 (41), 2008. С. 198-210.

29) Юлдашева О.У., Фокина О.В., Семенов Р. Маркетинг покупательского опыта: исследование феномена и подход к его оценке // Человеческий капитал и профессиональное образование, № 4(24), 2017. С. 46-54.

30) Юлдашева О.У., Халиков Г.В., Цой А.В. Покупатель будущего, новые модели потребления и сотворчество ценности: контуры маркетинга 4.0 // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета, № 2, 2018. С. 90–106.

31) Berry L. Relationship marketing // Emerging Perspectives of Service Marketing. American Marketing Association: Chicago, IL, 1983. P. 25–28.

32) Blattberg R., Getz G., Thomas J.S. Customer equity: Building and managing relationships as valuable assets. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001. P. 228.

33) Gupta, S., Lehmann D.R., Stuart J.A. Valuing customers. Journal of Marketing Research, №41, 2004. Pp. 7–18.

34) Kroeber-Riel, W., Esch, F. -R. Strategie und Technik der Werbung // Stuttgart u. a.: Kohlhammer. – 2004. - 6. Aufl. – S. 33.

35) McGarry E. D. Some functions of marketing reconsidered // Theory in Marketing. Richard D. Irwin: Homewood, IL, 1950. Pp. 263–278.

36) Prahalad, C Ramaswamy, V. The Future of Competition// Harvard Business School Press, 2004.

37) Villanueva J., Hanssens D.M., Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities // Foundations and Trends in Marketing, №1, 2007. Pp. 1-95.

#### *Статистические сборники и отчеты*

1. Обзор рынка жилищного строительства России [Электронный ресурс] // URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-building-survey-rus-2019/\\$FILE/ey-building-survey-rus-2019.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-building-survey-rus-2019/$FILE/ey-building-survey-rus-2019.pdf) (Дата обращения 20.02.2020).

2. IBISWorld/Global Industry Research Reports/Global Business Activities/Global Engineering Services: Market Research Report [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ibisworld.com/globalindustry/global-engineering-services.html> (Дата обращения 27.04.2020).

*Электронные ресурсы и документы*

1) Киселева М. С. Ключевые элементы эффективной системы коммуникаций [Электронный ресурс] // Молодой ученый. — 2017. — №50. — С. 157-160. — URL: <https://moluch.ru/archive/184/47255/> (дата обращения: 03.12.2019)

2) Макарова Я.В. Формирование клиентского капитала организации: теоретические основания и модельный инструментарий оценки // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. Т. 8. № 4. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/80EVN416.pdf> (Дата обращения 11.11.2019).

3) Национальная технологическая инициатива, Аэронет [Электронный ресурс] // URL: <https://nti2035.ru/markets/aeronet> (Дата обращения 28.03.2020).

4) Почему отток убивает бизнес? [Электронный ресурс] // URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2017/05/30/pochemu-ottok-ubivaet-biznes/> (Дата обращения 23.10.2019).

5) Рейтинг РБК: 50 самых быстрорастущих компаний России 2019 года [Электронный ресурс] // URL: <https://www.rbc.ru/business/31/10/2019/5db6f6a19a79476eb64e7e51> (Дата обращения 26.04.2020).

6) Субсидия на инжиниринг участникам московского инновационного кластера [Электронный ресурс] // URL: [https://innoagency.ru/uploads/filemanager/Субсидия%20инжиниринг/Инжиниринг\\_ДПИР\\_09-12%20\(1\).pdf](https://innoagency.ru/uploads/filemanager/Субсидия%20инжиниринг/Инжиниринг_ДПИР_09-12%20(1).pdf) (Дата обращения 22.04.2020).

7) Яндекс Директ [Электронный ресурс] // URL: <https://direct.yandex.ru> (Дата обращения 03.03.2020).

8) Customer retention statistics – The ultimate collection for small business // URL: <https://smallbiztrends.com/2016/10/customer-retention-statistics.html> (Дата обращения 01.11.2019)

9) Google реклама [Электронный ресурс] // URL: [https://ads.google.com/intl/ru\\_ru/home/](https://ads.google.com/intl/ru_ru/home/) (Дата обращения 03.03.2020)



## Приложения

### Приложение 1

#### Перечень инжиниринговых услуг

- 1) Оценка технических и экономических возможностей организации производства;
- 2) Составление технического задания
- 3) Составление проектных предложений и технико-экономических обоснований строительства промышленных и других объектов
- 4) Составление смет расходов, оказание помощи в финансировании и проведение переговоров о заключении контракта, контроль за расходами
- 5) Проведение научно-исследовательских работ
- 6) Проведение инженерно-изыскательных работ для строительства объектов
- 7) Разработка составов материалов, сплавов, других, веществ и проведение их испытаний
- 8) Разработка технологических процессов, приемов и способов
- 9) Изготовление опытных образцов, разработка инструкций и отправных данных, необходимых для организации производства
- 10) Обучение персонала и др.

## Комплексная классификация инжиниринга

Вид инжиниринга	Описание	Подвиды инжиниринга
1. Консультационный	Связан с интеллектуальным вкладом в проектирование, планированием и конструированием создаваемых объектов, с контролем за проведением работ, а также включает оказание услуг в области предварительных работ инженерно-экономического профиля.	
2. Отраслевой	Связан со специфическими особенностями предприятий соответствующей сферы деятельности.	Промышленный, строительный.
2.1. Промышленный		Прямой, технологический, комплексный, финансовый, ТРИЗ-инжиниринг.
2.2. Строительный	Охватывает все фазы реализации инвестиционно-строительных проектов промышленного и гражданского назначения.	Предынвестиционный этап Предпроектный этап Этап проектирования Этап строительства Этап эксплуатации зданий и сооружений Этап ликвидации объекта капитального строительства.
3. Технологический	Предусматривает разработку, предоставление заказчику и внедрение технологий: <ul style="list-style-type: none"> <li>• для развития технологической и производственной базы промышленных предприятий;</li> <li>• для строительства производственных объектов, жилых и общественных зданий, получения разрешения на ввод их в эксплуатацию с учётом продуманной организации систем водоснабжения, энергоснабжения, транспортной логистики;</li> <li>• для предприятий других отраслей народного хозяйства, решающие аналогичные задачи.</li> </ul>	Инженерно-консультационные услуги в области финансов, маркетинга, инноваций и ТРИЗ-инжиниринга.
3.1. Финансовый	Разработка возможных вариантов финансирования проекта: <ul style="list-style-type: none"> <li>• По достаточности объёмов денежных средств, их стоимости и доступности;</li> <li>• По возможности резервирования источников финансирования при наличии рисков превышения начального бюджета затрат или потери основного источника;</li> <li>• С целью совершенствования управления финансами хозяйствующего субъекта и</li> </ul>	

	минимизации финансовых рисков в его деятельности.	
3.2. Маркетинговый	Совокупность всех инженерно-консультационных услуг, сопровождающих создание продукта, построение сбытовых каналов и систем распределения товаров, внедрение либо совершенствование конкретных производственных бизнес-функций, предоставляемые покупателям услуги.	
3.3. Инжиниринг инноваций	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение анализа и маркетингового исследования потребностей рынка.</li> <li>2. Выбор сегмента рынка.</li> <li>3. Расчёт экономической эффективности инновационной разработки.</li> <li>4. Сравнительный анализ целесообразности предлагаемого нововведения и его финансовой рентабельности.</li> <li>5. Технико-экономическое обоснование нововведения в инновационном проекте и разработка к нему рекомендаций.</li> <li>6. Разработка проектно-конструкторской документации.</li> <li>7. Организация и проведение обучения специалистов, а также инженерно-экономическое консультирование в ходе его создания либо разработки.</li> </ol>	
3.4. ТРИЗ-инжиниринг (теория решения изобретательских задач)	Позволяет поиск инновационных решений на научной основе с применением системного и диалектического подходов к их реализации.	
4. Комплексный	Предоставление всего спектра инжиниринговых услуг по обоснованию, проектированию и осуществлению конкретного проекта, в том числе обеспечение различными технологиями и инновациями, оборудованием и снаряжением, выполнение работ по сдаче объекта заказчику «под ключ».	

*Источник: составлено на основании Старинский В.Н. Инжиниринг, реинжиниринг и инжиниринговые услуги: сущность и функциональные особенности в бизнес-процессах // Экономика. Бизнес. Право. 2018. № 7- 9 (27). С.4-34.*

**Шкалы для оценки сегментов по критериям**

Шкала оценивания по критерию «Емкость сегмента», балл

До 1 тыс. сделок в год	До 3 тыс. сделок в год	До 5 тыс. сделок в год	До 7 тыс. сделок в год	До 9 тыс. сделок в год
1	2	3	4	5

Шкала оценивания по критерию «Уровень конкуренции», балл

Количество компаний-конкурентов более 750	Количество компаний-конкурентов менее 550	Количество компаний-конкурентов менее 350	Количество компаний-конкурентов менее 150	Количество компаний-конкурентов менее 50
1	2	3	4	5

Шкала оценивания по критерию «Доступность сегмента для компании по критерию объема необходимых работ», балл

Индивидуальный подход в работе с каждым клиентом сегмента	В большей степени индивидуальный подход в работе с сегментом при наличии определенных стандартов для подсегментов	Различный стандарт подхода к каждому из подсегментов	Стандартизированный подход с редкой необходимостью индивидуального в работе с сегментом	Стандартизированный подход в работе с каждым клиентом сегмента
1	2	3	4	5

Шкала оценивания по критерию «Перспективность», балл

Рост емкости сегмента в денежном выражении в год менее 1%	Рост емкости сегмента в денежном выражении в год менее 3%	Рост емкости сегмента в денежном выражении в год менее 6%	Рост емкости сегмента в денежном выражении в год менее 10%	Рост емкости сегмента в денежном выражении в год более 10%
1	2	3	4	5

Шкала оценивания по критерию «Рентабельность», балл

Соотношение цены услуги и ее себестоимости меньше 1	Соотношение цены услуги и ее себестоимости больше 1	Соотношение цены услуги и ее себестоимости больше 1,3	Соотношение цены услуги и ее себестоимости больше 1,6	Соотношение цены услуги и ее себестоимости больше 2
1	2	3	4	5

Шкала оценивания по критерию «Соответствие услуги», балл

Качество и скорость осуществления работ полностью не соответствует	Качество и скорость осуществления работ частично не соответствует	Среднее качество и скорость осуществления работ в соответствии с	Качество и скорость осуществления работ, соответствующее ожиданиям	Качество и скорость осуществления работ полностью соответствует
--	---	--	--	---

ожиданиям потребителя	ожиданиям потребителя	ожиданиями потребителя	потребителя, выше <u>среднего</u>	ожиданиям потребителя
1	2	3	4	5

Шкала оценивания по критерию «Соответствие сервиса», балл

Низкое качество выполнения сервисных функций отделом продаж для сегмента	Качество выполнения сервисных функций отделом продаж для сегмента <u>ниже</u> <u>среднего</u>	<u>Среднее</u> качество выполнения сервисных функций отделом продаж для сегмента	Качество выполнения сервисных функций отделом продаж для сегмента <u>выше</u> <u>среднего</u>	Высокое качество выполнения сервисных функций отделом продаж для сегмента
1	2	3	4	5

## Результат исследования на основе отчета, подготовленного Системой СПАРК

№	Наименование	Регистрационный номер	Адрес (место нахождения)	Телефон	Электронный адрес	Сайт в сети Интернет	Код налогоплательщика	Регион регистрации	Вид деятельности/отрасль	2018, Выручка, RUB
593	ГЕОПРОЕКТ, ООО	1134726000881	188540, Ленинградская обл., г. Сосновый Бор, ул. Мира, д. 1	+7 (812) 2469179, +7 (81369) 24613, +7 (921) 1880040, +7 (952) 2469179			4726001185	Ленинградская область	Инженерные изыскания в строительстве	56 377 000
204	РОССКАРТА, ООО	1037835008155	195027, г. Санкт-Петербург, проспект Большеохтинский, д. 14 литера А	+7 (812) 2224858, +7 (812) 6824858, +7 (812) 6943827, +7 (812) 6947496, +7 (812) 6970822, +7 (921) 9110056	rosskarta@mail.ru	rosskarta.ru	7816088517	Санкт-Петербург	Деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий и предоставление технических консультаций в этих областях	85 687 000
596	ГЕОКОРП, ООО	1127847250300	192019, г. Санкт-Петербург, ул. Профессора Качалова, д. 7 литера А пом. 17-Н, часть пом. 9 (офис 802)				7814535696	Санкт-Петербург	Деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий и предоставление технических консультаций в этих областях	65 542 000
306	ПЕРВАЯ ГЕОТЕХНИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ, ООО	1147847171042	197342, г. Санкт-Петербург, ул. Кантемировская, д. 4 литера А пом. 11Н	+7 (812) 9526998			7841502080	Санкт-Петербург	Деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий и предоставление технических консультаций в этих областях	165 476 000

**Шкалы для оценки удовлетворенности В2С – клиентов по критериям**

Шкала оценивания по критерию «Удобство организации процесса», балл

Очень низкое удобство организационного процесса	Удобство организационного процесса ниже среднего	Среднее удобство организационного процесса	Удобство организационного процесса выше среднего	Очень высокое удобство организационного процесса
1	2	3	4	5

Шкала оценивания по критерию «Качество выполнения работ», балл

Качество выполнения работ полностью не соответствует ожиданиям потребителя	Качество выполнения работ частично не соответствует ожиданиям потребителя	Среднее качество выполнения работ в соответствии с ожиданиями потребителя	Качество выполнения работ соответствует ожиданиям потребителя выше среднего	Качество выполнения работ полностью соответствует ожиданиям клиента
1	2	3	4	5

Шкала оценивания по критерию «Компетентность отдела продаж», балл

Уровень качества проведенной консультации равен 1-2. (см. приложение 6)	Уровень качества проведенной консультации равен 3-4. (см. приложение 6)	Уровень качества проведенной консультации равен 5-6. (см. приложение 6)	Уровень качества проведенной консультации равен 7-8. (см. приложение 6)	Уровень качества проведенной консультации равен 9-10. (см. приложение 6)
1	2	3	4	5

Шкала оценивания по критерию «Имидж организации», балл

Средний рейтинг компании приблизительно 1	Средний рейтинг компании приблизительно 2	Средний рейтинг компании приблизительно 3	Средний рейтинг компании приблизительно 4	Средний рейтинг компании приблизительно 5
1	2	3	4	5

Шкала оценивания по критерию «Оmnikanальность сбыта», балл

Низкая omnikanальность сбыта	Omnikanальность сбыта ниже среднего	Средняя omnikanальность сбыта	Omnikanальность сбыта выше среднего	Высокая omnikanальность сбыта
1	2	3	4	5

Шкала оценивания по критерию «Ширина ассортимента», балл

Объем предоставляемых услуг насчитывает менее 10 позиций	Объем предоставляемых услуг насчитывает более 10 позиций	Объем предоставляемых услуг насчитывает более 20 позиций	Объем предоставляемых услуг насчитывает более 30 позиций	Объем предоставляемых услуг насчитывает более 50 позиций
1	2	3	4	5

## Результаты анализа «тайный заказчик»

<i>Легенда: у семьи тайного заказчика есть земля на территории г. Санкт-Петербург и Ленинградской области. Примерный адрес - поселок Дачное, ул. Заводская. Около 15 соток. Есть желание построить на нем дом. Узнали, что для этого сначала нужно провести изыскания и топографическую съемку. Для целей разьяснения данной ситуации тайный заказчик звонит в геодезическую компанию.</i>			
<b>Критерий</b>	<b>Гильдия Геодезистов</b>	<b>Геодезическое сопровождение строительства</b>	<b>Дорианс</b>
Как быстро был совершен перезвон/ взяли трубку при самостоятельном звонке	60 минут/1 минута	2 минуты/1 минута	1 минута/1 минута
Представился ли менеджер/ спросили ли ваше имя	Нет/нет	Нет/да	Да/да
Время общения с менеджером	13 минут	18 минут	11 минут + 10 минут на расчет стоимости
Уровень качества проведенной консультации	9	10	4
Уровень доброжелательности менеджера	7	10	6
Уровень знания товара менеджером	8	10	4
Были ли кросс-продажи	Нет	Да	Да
Степень удовлетворения от решения проблемы	10	10	2
Уровень стрессоустойчивости менеджера (вопросы про конкурентов и скидочную политику)	7	10	5
Сколько займет оказание услуги по времени (Через какое время готовы приступить к работе)	5-6 дней (по загруженности)	7 дней (после заключения договора)	(сразу)
Возможность осуществления работ удаленно	Да	Да	Да
Стоимость	14 тысяч без подъезда и 16 тысяч с подъездом	в зависимость от площади: 150 квадратов - 14 тысяч рублей; 300 квадратов - 17 тысяч рублей; + 3 000 за	40 тысяч за пакет услуг



		дополнительные услуги	
Возможность оформления всех бумаг самой организацией	Нет	Да	Да
Если ли скидки для новых клиентов	Нет	Да	Нет

**Шкалы для оценки удовлетворенности В2В – клиентов по критериям**

Шкала оценивания по критерию «Качество геодезических работ», балл

Качество выполнения работ полностью не соответствует ожиданиям потребителя	Качество выполнения работ частично не соответствует ожиданиям потребителя	Среднее качество выполнения работ в соответствии с ожиданиями потребителя	Качество выполнения работ соответствует ожиданиям потребителя выше среднего	Качество выполнения работ полностью соответствует ожиданиям клиента
1	2	3	4	5

Шкала оценивания по критерию «Скорость выполнения работ», балл

Высокая скорость осуществления работ по сравнению с конкурентами	Скорость выше среднего согласно ожиданиям потребителя	Средняя скорость осуществления работ согласно ожиданиям потребителя	Скорость ниже среднего согласно ожиданиям потребителя	Самая низкая скорость осуществления работ по сравнению с конкурентами
1	2	3	4	5

Шкала оценивания по критерию «Наличие согласования», балл

Множество случаев несогласованности итоговой документации с государственными органами	Довольно частый случай несогласованности итоговой документации с государственными органами	Средняя вероятность случая несогласованности итоговой документации с государственными органами	Редкий случай несогласованности итоговой документации с государственными органами	Полное отсутствие случаев несогласованности итоговой документации с государственными органами
1	2	3	4	5

Шкала оценивания по критерию «Имидж компании», балл

Средний рейтинг компании приблизительно 1	Средний рейтинг компании приблизительно 2	Средний рейтинг компании приблизительно 3	Средний рейтинг компании приблизительно 4	Средний рейтинг компании приблизительно 5
1	2	3	4	5

Шкала оценивания по критерию «Наличие индивидуального подхода», балл

Отсутствие возможности применения индивидуального подхода со стороны менеджеров клиенту	В большей степени индивидуальный подход в работе с сегментом при наличии определенных стандартов для подсегментов	Различный стандарт подхода к каждому из подсегментов	Стандартизированный подход с редкой необходимостью индивидуального в работе с сегментом	Применение индивидуального подхода со стороны менеджеров к каждому клиенту
1	2	3	4	5

**Результаты исследования «Анализ отзывов компании «ГСС» и ее основных конкурентов»**

*Допущения: анализ проводился на основании отзывов клиентов B2B – сектора о геодезических компаниях, на основании которых были выявлены наиболее важные критерии их оценивания. В частности, для расставления значений по каждому из критериев использовался объем упоминаний о закрытии подобных компетенций компанией согласно имеющимся отзывам.*

	<b>ГСС</b>	<b>ГГ</b>	<b>Дорианс</b>	<b>ТТ</b>
Качество геодезических работ (техника + квалификация персонала)	20/32	22/25	18/32	20/32
Скорость выполнения работ (-)	16/32	16/25	17/32	17/32
Наличие согласования (преодоление бюрократических препятствий)	9/32	3/25	4/32	6/32
Имидж компании (желание продолжать совместную работу)	13/32	21/25	14/32	15/32
Наличие индивидуального подхода	25/32	7/25	20/32	17/32
<b>Всего просмотренных отзывов</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	<b>32</b>