**Правительство Российской Федерации**

**федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**"Национальный исследовательский университет   
"Высшая школа экономики"**

**Факультет менеджмента**

**Кафедра общего менеджмента**

Допускаю к защите

заведующий кафедрой общего менеджмента

Шафранская Ирина Николаевна

«\_\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2013

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему **организация аутсорсинга маркетинговых услуг**

Студент группы М-09-Мар

Кайль Юлия Андреевна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

подпись

Научный руководитель

доцент кафедры общего менеджмента

Шафранская Ирина Николаевна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

подпись

Пермь, 2013 г.

Оглавление

[Введение 3](#_Toc356439419)

[Глава 1. Теоретические основы аутсорсинга 5](#_Toc356439420)

[1.1 Аутсорсинг как операционная стратегия 6](#_Toc356439421)

[1.2. Стадии процесса аутсорсинга 13](#_Toc356439422)

[1.3. Особенности аутсорсинга маркетинговых услуг 35](#_Toc356439454)

[Глава 2. Аутсорсинг маркетинговых услуг на примере Агентства Коммуникаций «Премьер» 51](#_Toc356439462)

[2.1.Тенденции российского и регионального рынка маркетинговых услуг 51](#_Toc356439463)

[2.2. Анализ опыта аутсорсинга маркетинговых услуг на примере филиала ОАО «Сбербанк России» Западно – Уральский банк и «ЛУКОЙЛ - Пермнефтепродукт» 58](#_Toc356439466)

[2.3. О компании «Агентство коммуникаций «Премьер» 72](#_Toc356439467)

[Глава 3. Практические рекомендации для Агентства Коммуникаций «Премьер» 83](#_Toc356439468)

[3.1. Разработка методики оценки качества маркетинговых услуг 83](#_Toc356439469)

[3.2. Рекомендации в области PR – программы агентства коммуникаций «Премьер» 91](#_Toc356439470)

[Заключение 98](#_Toc356439471)

Список использованной литературы….………………………………………………………….97

[Приложения 107](#_Toc356439474)

# Введение

Большинство фирм регулярно принимают решения: осуществлять бизнес – функции внутри компании или передать часть из них внешнему поставщику на договорной основе. Когда фирма выбирает передачу конкретной бизнес – функции внешнему поставщику, то она отдает данную функцию на аутсорсинг.

Принятие решения относительно аутсорсинга требует анализа издержек, связанных с развитием способностей внутри компании («самостоятельная реализация») и передача ряда бизнес – процессов на реализацию внешнему поставщику. Компании стремятся снизить данные издержки без потери ценности для потребителя. Согласно цепочке ценностей М. Портера компания реализовывает ключевые и неключевые (не создают ценности для потребителя) бизнес – процессы. При прочих равных, основными кандидатами на аутсорсинг являются именно неключевые или второстепенные бизнес – процессы. Одним из таких процессов для большинства современных компаний являются маркетинговые функции. Аутсорсинг маркетинговых услуг постепенно приобретает популярность на российском рынке, особенно среди крупных компаний. Однако, до сих существует мало исследований, касающихся особенностей аутсорсинга маркетинговых услуг. В данной работе будет проанализирована суть данного процесса на региональном рынке города Перми.

Рынок маркетинговых услуг в Перми является высоко конкурентным и дифференцированным. По данным исследования 2012 года на рынке функционирует 15 крупных маркетинговых агентств (условия участия агентства: оборот не менее 2 млн. руб. за год; штат сотрудников не менее 5 человек; наличие офиса не менее 30 кв. метров). [55], предоставляющих схожие услуги в конкретных сегментах. Региональное маркетинговое агентство «Премьер» функционирует на рынке относительно недавно. Наилучшим способом выживания небольшого регионального агентства в данном случае является построение долгосрочных партнерских отношений с крупными федеральными клиентами. Это обеспечивает два основных преимущества: во - первых, реализация крупных проектов на постоянной основе, а во - вторых оказывает значительное влияние на репутацию агентства. Первой стадией на этапе построения взаимоотношений является получение крупного клиента, которое обеспечивается за счет наличия некоторых ключевых факторов.

Целью данной работы является определение ключевых факторов успеха (КФУ) регионального игрока на рынке аутсорсинга маркетинговых услуг. Исследование будет сосредоточено на процессе аутсорсинга между агентством «Премьер» и его двумя крупными клиентами «Сбербанк» и «ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические основы аутсорсинга;
2. Определить особенности аутсорсинга маркетинговых услуг;
3. Описать специфику российского и локального рынка маркетинговых услуг;
4. Проанализировать процесс отбора поставщиков в компаниях «Сбербанк» и «ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт»;
5. Проанализировать ключевые характеристики деятельности АК «Премьер»
6. Предложить рекомендации по увеличению эффективности функционирования АК «Премьер»

Объектом исследования является аутсорсинговая деятельность компании на рынке маркетинговых услуг. Предмет исследования – характеристики и факторы, обеспечивающие успешную деятельность на рынке маркетинговых услуг.

В данной работе использовано три метода исследования. Кабинетное исследование подразумевает анализ вторичных данных, а именно, внутренней документации Агентства Коммуникаций «Премьер» и конкурсной документации компаний «Сбербанк» и «ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт», регламентирующее проведение тендеров. В этих документах компании отражают минимальный набор формальных требований к поставщикам и условия проведения тендера. На основе результатов анализа конкурсной документации составлен гайд для фокусированного интервью. С помощью этого метода выяснены наиболее важные, ключевые характеристики, на которые федеральная компания обращает внимание при выборе поставщика. В данном случае проводится фокусированного интервью с двумя экспертами (представителями маркетингового отдела) компаний «Сбербанк» и «ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт», которые являются «лицами, влияющими на принятие решения и пользователями» [, с.278 ] при выборе поставщика маркетинговых услуг. Данный метод выбран, поскольку при рассматриваемых обстоятельствах респондент может наиболее откровенно ответить на вопросы интервьюера, и на него не оказывается внешнее давление со стороны коллег и руководства. Третьим методом является включенное наблюдение, которое направлено на выявление особенностей функционирования и реализации бизнес – процессов аутсорсинга маркетинговых услуг внутри агентства «Премьер».

На основании информации, полученной с использованием данных методов, сформулированы ключевые факторы успеха (КФУ) на рынке маркетинговых услуг

Структура данной работы предполагает наличие трех глав. Первая глава содержит теоретические основы аутсорсинга, а также особенности аутсорсинга маркетинговых услуг. Вторая глава содержит описание рынка маркетинговых услуг, характеристики и бизнес – процессы АК «Премьер», а также особенностей проведения тендеров в компаниях «Сбербанк» и «ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт». Третья глава описывает ключевые факторы успеха на рынке маркетинговых услуг, а также рекомендации для дальнейшего развития АК «Премьер».

**Глава 1. Теоретические основы аутсорсинга**

* 1. **Аутсорсинг как операционная стратегия**

Главный принцип аутсорсинга – «оставляю за своей компанией только то, что делаю лучше других, отдаю внешнему подрядчику то, что он делает лучше других». [44]

Существует множество определений аутсорсинга, однако все из них только частично отражают его ключевые характеристики. Л. Рик и С. Клик определяют аутсорсинг как «передача внутренних бизнес – процессов компании внешнему поставщику». [21,c.4] Данное определение является достаточно общим и поверхностно отражает суть аутсорсинга. К. Гиллей в свою очередь, подразумевает под аутсорсингом «соглашение, по которому компании передает часть бизнес – процессов на исполнение внешнему поставщику». [30] Это определение учитывает важный факт: наличие соглашения между заказчиком и поставщиком, однако не описывает, какие именно бизнес – процессы могут быть отданы на аутсорсинг. Данное условие учитывается в следующем определении: «аутсорсинг — это передача сторонней организации определенных задач, бизнес-функций или бизнес-процессов, которые, как правило, не являются ключевой сферой деятельности компании» [24, с 32]. Представленное определение является достаточно полным, однако не отражает специфику сторонней организации (внешнего поставщика). Учитывая данный недостаток, можно определить аутсорсинг как «отказ компании от самостоятельного выполнения ряда некритичных для бизнеса функций или частей бизнес – процессов и передача их стороннему подрядчику, профессионально специализирующемуся на оказании таких услуг». [44] Рассматривая аутсорсинг как стратегию важно понять, для чего она применяется. Это условие отражается в следующем определении: «аутсорсинг - способ оптимизации деятельности предприятий за счет сосредоточения усилий на основном предмете деятельности и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям». Итак, в представленном определении отражена суть процесса аутсорсинга, однако отсутствует описания формирования отношений и взаимодействия заказчика и поставщика. Учитывая данное замечание, можно дополнить определение следующим образом: «аутсорсинг – процесс установления и поддержания деловых отношений с внешним поставщиком на предмет оказания услуг, которые организация раньше реализовывала самостоятельно».[, с. 2]

Исходя из представленных определений, можно сделать вывод, что исчерпывающее определение аутсорсинга должно отражать следующие ключевые характеристики:

- наличие внешнего поставщика (третьего лица, сторонней организации);

- передача бизнес – функций, бизнес – процессов;

- неключевые (некритичные, непрофильные) бизнес – процессы;

- профессиональная специализация подрядчика (поставщика);

- оптимизация деятельности компании;

- возможность сосредоточения на основных бизнес – процессах;

- соглашение;

- установление деловых взаимоотношений;

- поддержание партнерских взаимоотношений.

Аутсорсинг является комплексным явлением, состоящим из нескольких компонентов. Схематично основные компоненты аутсорсинга могут быть представлены следующим образом:

Проект

(Бизнес – процесс)

Поставщик (аутсорсер)

Клиент

**Рис. 1.** Компоненты аутсорсинга [,с.3]

Рассмотрим содержательную сторону каждого из компонентов более подробно. Клиентом в данном случае является индивид или организация, отдающая бизнес – процесс на аутсорсинг. Основной характеристикой, по которой компании – аутсорсеры сегментируют клиентов, является размер бизнеса (Таблица 1).

Таблица 1

**Типы предприятий в Российской Федерации[[1]](#footnote-1)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Категория предпринимательства** | **Средняя численность работников за предшествующий календарный год** | **Выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета НДС или балансовая стоимость активов** |
| Микро | не более 15 человек | не более 60 млн. рублей |
| Малое | не более 100 человек | не более 400 млн. рублей |
| Среднее | от 101 до 250 человек | не более 1 000 млн. рублей |
| Крупное | более 250 человек | более 1 000 млн. рублей |

Согласно закону «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [1] можно выделить микро, малые, средние и крупные предприятия. Базисом для данной градации являются численность персонала и выручка.

Поставщик в аутсорсинге выступает подрядчик (аутсорсер), которому компания отдает бизнес – процесс или функцию на аутсорсинг. Поставщики могут также отличаться по размерам и по специализации.

Полем взаимодействия клиента и поставщика является непосредственно проект, а именно, работа или услуга, которая отдается на исполнение сторонней организации. Исходя из представленной схемы (Рис. 1), можно сделать вывод, что процесс аутсорсинга требует постоянно взаимодействия поставщика и клиента, направленного на реализацию проекта. Одной из ключевых особенностей аутсорсинга является необходимость построения договорных партнерских отношений между сторонами, которые не всегда разделяют одни и те же цели. Организация (клиент) ожидает качественное выполнение работы с минимальными издержками, поставщик, в свою очередь преследует цель максимизации прибыли по каждому проекту. Данное различие в целях может разрушить взаимоотношения, если ими своевременно не управлять и не корректировать в процессе реализации проекта. Фактически это правило распространяется на все виды аутсорсинга.

В настоящее время в мировой практике существует несколько видов аутсорсинга. (Рис. 2) Каждый из представленных видов имеет свои особенности и специфику. Однако причины принятия решения об аутсорсинге во всех случаях являются идентичными. Согласно исследованиям Института Аутсорсинга наиболее популярными из них являются:

«- снижение и контроль операционных издержек;

- фокусирование на основной деятельности компании;

- получение доступа к возможностям «мирового класса»;

- наличие свободных внутренних ресурсов для других целей компании;

- приобретение ресурсов, недоступных компании ранее;

- получение доступа к дополнительному капиталу;

- диверсификация рисков;

- экономия издержек» [57]

**Виды аутсорсинга**

***IT - аутсорсинг***

***Аутсорсинг функций управления (бизнес – процессов)***

***Аутсорсинг в сфере услуг***

***Производственный аутсорсинг***

Application Service Providing (ASP)

Оффшорное программирование

Тестирование программного обеспечения

Электронный бизнес

(e – бизнес)

Бухгалтерский учет и финансы

Управление персоналом

Маркетинг и реклама

Логистика

Деловые услуги:

- лизинговые;

- строительные и архитектурные;

- охрана помещений

Торговые, гостиничные и услуги общественного питания

Транспортные услуги и услуги связи

Торговые, гостиничные и услуги общественного питания

Услуги госсектора

Услуги населению, социальные и личные

Аутсорсинг основного производства

Аутсорсинг вспомогательного производства

**Рис. 2.** Виды аутсорсинга []

Таким образом, существует ряд причин или выгод, вследствие которых компании прибегают к различным видам аутсорсинга. Однако, как и любое явление, аутсорсинг имеет не только преимущества, но и недостатки (Таблица 2).

Таблица 2

**Преимущества и недостатки аутсорсинга[[2]](#footnote-2) [56]**

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| Возможность фокусирования на основной деятельности | Возможная потеря конфиденциальной информации |
| Экономия издержек | Возможное снижение оперативности в предоставлении необходимых сведений для управления организацией |
| Возможность сокращения штата сотрудников организации | Возможная потеря конкурентоспособности фирмы |
| Более качественное выполнение некоторых функций специализированными компаниями | Психологический фактор: не каждая фирма доверит внутреннюю информацию посторонней организации |
| Снижение рисков за счет сочетания специализации и опыта (надежность) | Проблемы с поставщиком (оппортунистическое поведение, т.е. ущемление интересов компании в пользу интересов поставщика) |
| Получение доступа к технологиям более высокого уровня | Отсутствие контроля над деятельностью организации или специалистов, которые предоставляют услуги |
| Возможность воспользоваться кадровыми и материальными ресурсами специализированных фирм | Отсутствие российской законодательной базы по аутсорсингу |
| Возможность передачи ответственности за выполнение конкретных функций | Аутсорсинг часто используется в качестве альтернативы инновациям (потеря функции НИОКР в компании) |
| Профессионализм и компетентность специализированных компаний | Недостаток способностей и умений в управлении отношениями в процессе аутсорсинга |
| Улучшает инновационные возможности компании за счет взаимодействия и партнерства с поставщиками мирового уровня, имеющими большой интеллектуальный потенциал и богатый инновационный опыт | Может привести к утрате некоторых видов деятельности, которые в совокупности с основным видом, обеспечивали организации успех на потребительском рынке |
| Свежие идеи и креативный подход | Риск потери клиентов, возможностей или репутации компании |
| Долгосрочное партнерство |  |
| Обеспечение большей гибкости, особенно в условиях в условиях быстрого развития технологий |  |

Недостатки в большинстве случаев имеют вероятностный характер и связаны с рисками, которые несет компания, выбравшая стратегию аутсорсинга.

Резюмируя сказанное, отметим, что аутсорсинг в равной мере обладает как преимуществами, так и недостатками. Таким образом, ошибочно полагать, что аутсорсинг является выгодной стратегией в любой ситуации. Безусловно, часть недостатков можно нивелировать на этапах, предшествующих непосредственно реализации проекта. Однако, часть недостатков не подлежит сглаживанию, следовательно их необходимо учитывать и осуществлять детальный анализ каждой конкретной ситуации с целью принятия решения об аутсорсинге бизнес – процесса или функции.

Подведя итог, можно сделать вывод, что аутсорсинг – это сложное явление, обладающее рядом неотъемлемых характеристик. Основными элементами процесса аутсорсинга являются: клиент, поставщик и проект. На стадии принятия решения о реализации аутсорсинга бизнес – процессов клиенту необходимо учитывать не только преимущества данной стратегии, но и ее недостатки. В зависимости от проекта (бизнес – процессов компании) существуют различные виды аутсорсинга, каждый из которых имеет свои особенности. Таким образом, в целях сглаживания недостатков в процессе аутсорсинга важно понимать специфику самой услуги, являющейся предметом аутсорсинга. Необходимо также помнить, что использование аутсорсинга возможно не в любой компании и не каждый бизнес-процесс может быть отдан на аутсорсинг.

В следующей главе процесс аутсорсинга будет разложен по этапам и рассмотрен более детально.

* 1. **Стадии процесса аутсорсинга**

Рассматривая аутсорсинг как процесс, можно определить, пять основных блоков. Каждый из представленных блоков отвечает на соответствующие вопросы, отражающие сущность и комплексность процесса аутсорсинга. Подготовительный блок, подразумевает ответы на вопросы:

- Надо ли? (существует ли необходимость применения аутсорсинга в компании или можно продолжать реализацию бизнес – процесса внутри);

- Что? (какой бизнес – процесс целесообразно отдать на аутсорсинг в каждом конкретном случае);

- Где? (кто является аутсорсером для компани);

- Когда? (в какие сроки будет происходить реализация стратегии аутсорсинга);

- Как? (на какой срок и по какому договору осуществляется аутсорсинг).

Выбор поставщика отвечает на вопрос «Кому?», то есть определяет поставщиков услуг, отданных на аутсорсинг. Переходный период как и менеджмент взаимоотношений определяет вопрос «Как?», а именно, ключевые характеристики договора и построения взаимоотношений между заказчиком и поставщиком. Следующий этап представляет собой уставноление взаимоотношений. Пересмотр (переоценка) дает ответ на вопрос «Что дальше?». В данном случае происходит оценка работы поставщика по конкретному проекту и применяются необходимые меры. Возможно несколько вариантов развития событий, включающих в себя пролонгацию договора, ведение переговоров и корректировку деятельности поставщика в соответствии с требованиями заказчика или расторжение договора.

В наглядной схеме данные блоки могут быть охарактеризованы следующим образом (Рис. 3):

НАДО ЛИ?

ЧТО?

ГДЕ?

КОГДА?

КАК?

КОМУ?

КАК?

ЧТО ДАЛЬШЕ?

Подготовительный этап

Выбор поставщика

Переходный период

Менеджмент взаимоотношений

Переоценка

**Рис. 3.** Схема процесса аутсорсинга []

В рамках каждого блока разные исследователи выделяют конкретные стадии (Приложение 1). Рассмотрим развитие и трансформацию данных подходов с течением времени. М. Ф. Гривер (1999) в рамках подготовительного блока выделяет: планирование, стратегический анализ и анализ издержек. Выбор поставщика включает в себя сам процесс отбора, а также ведение переговоров. Переходный период в данном случае подразумевает под собой переход части ресурсов, после этого следует менеджмент взаимоотношений. Период переоценки у данного автора отсутствует. Дж. Мом (2002) в подготовительный этап включает только анализ компетенций, далее он выделяет оценку поставщиков и заключение контракта в рамках блока «выбор поставщика». Переходный этап включает в себя реализации проекта, следующий этап – управление взаимоотношениями. Заключительный этап – переоценка включает в себя расторжение договора. С. Каллэн и Л. Вилкокс (2003) рассматривают процесс аутсорсинга следующим образом: первая стадия - определение миссии, подготовка стратегии, определение ключевых компетенций, прогнозирование будущего. Следующий этап включает в себя только сам выбор поставщика. Переходный период включает в себя подготовку к реализации проекта по аутсорсингу. Менеджмент взаимоотношений представляет собой управление процессом аутсорсинга. Последний этап у данных исследователей не представлен. Ф. Францечини (2003) представляет первую стадию как внутренний бенчмаркинг – анализ, следующая – внешний бенчмаркинг. Выбор поставщика подразумевает под собой переговоры по поводу заключения контракта, после данного блока идет управление процессом аутсорсинга. Переходная и переоценочная стадия в данном случае также отсутвуют. М. Ф. Корбетт (2004) определяет первую стадию как идея, оценка, реализация, далее идет переходный период и управление процессом аутсорсинга. В данном случае стадия отбора поставщиков не выражена, переоценка отсутствует. Р. Л. Клик и С. Дьюнинг (2005) к подготовительному блоку относят только анализ возможностей. Следующий этап включает в себя выбор поставщика и подписание договора. Далее идет переходный период и реализация проекта по аутсорсингу. Этап переоценки также отсутствует. Р. МакИвор (2005) определяет следующие этапы: определение существующих границ организации, оценка ключевых и непрофильных компетенций, анализ возможностей, стратегический анализ. На пересечение блоков «подготовительный» и «выбор поставщика» находится развитие стратегии взаимоотношений. Следующим этапом является установление, управление и оценка взаимоотношений с поставщиком. Этап переоценки деятельности поставщика отсутствует. В данном исследовании подробно будет рассмотрен процесс аутсорсинга, описанный М. Дж. Пауэром (2006), поскольку данный подход является наиболее исчерпывающим.

Процесс аутсорсинга можно представить в качестве цикла, состоящего из семи последовательных стадий (Рис. 4)

Анализ потребностей (необходимости аутсорсинга)

(2)

Переговоры и подписание договора

(4)

Оценка поставщиков

(3)

Стратегическая оценка текущего состояния компании

(1)

Оценка качества услуги, продление контракта или внесение корректив

(7)

Менеджмент взаимоотношений

(6)

Переходный период и реализация проекта

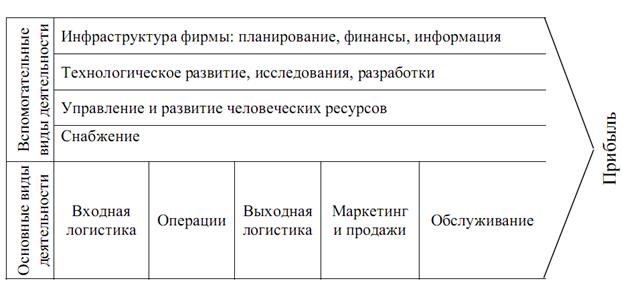
(5)

**Рис. 4.** Жизненный цикл аутсорсинга [, p.32]

Каждая из представленных стадий подразделяется на субкомпоненты и суб-процессы, которые будут рассмотрены далее. Первые две стадии процесса представляют собой стратегическую оценку и анализ потребности, то есть необходимости использования стратегии аутсорсинга. Данные стадии включают в себя: определение необходимости и предмета аутсорсинга, то есть, какие бизнес-процессы могут быть отданы на аутсорсинг. Целью стратегической оценки является определение текущей и анализ будущей стратегической позиции компании для определения возможностей использования аутсорсинга. Данная процедура помогает компании определить потенциальные преимущества и недостатки использования стратегии аутсорсинга и необходимость на конкретной стадии жизненного цикла организации. Стратегическая оценка включает в себя четыре составляющие (Рис. 5):

Рис. 5. Элементы стратегической оценки [, с.42]

1) Оценка бизнес-процессов включает в себя анализ цепочки ценностей и определение ключевых/непрофильных компетенций. Согласно М. Портеру (1991) конкурентное преимущество формируется с точки зрения деятельности фирмы в целом. Модель цепочки ценностей делит бизнес - процессы на первичные и вторичные. Первичные процессы – это ключевые функции, обеспечивающие деятельность компании. Ключевые компетенции создают дополнительную ценность для потребителя и являются источником конкурентного преимущества. Вторичные или непрофильные функции необходимы для поддержания и обеспечения реализации основных процессов, способствуют выполнению ежедневных операций. Непрофильные компетенции имеют два важных отличия от ключевых: во-первых, они не обеспечивают дифференциацию компании и создание конкурентного преимущества, во-вторых, не оказывают прямого влияния на продукт или услугу организации. Анализ цепочки ценностей может быть использован для определения возможностей максимизации потребительской ценности при минимизации издержек, и как следствие, создания конкурентного преимущества. Кроме того, понимание связей между процессами и их значимости для компании в целом способствует принятию решения об использовании стратегии аутсорсинга.



**Рис. 6.** Цепочка ценностей [34]

М. Портер определили основные бизнес-процессы, характерные для большинства крупных организаций (Рис. 6). Они включают в себя логистику (входящие и исходящие поставки), производство, маркетинг и продажи и обслуживание. Вспомогательными видами деятельности компании являются формировании инфраструктура фирмы, управление человеческими ресурсами, технологические разработки, материально – техническое снабжение. Каждый процесс должен быть проанализирован с точки зрения создания дополнительной ценности. Впоследствии, данная ценность сравнивается с издержками производства продукта или услуги, что в итоге определяет прибыль компании. Данная цепочка ценностей является обобщенной моделью, которая может быть применима практически для любой компании. Однако, основные виды деятельности одной компании могут являться лишь вспомогательными для другой. Также необходимо учитывать, что профильные виды деятельности компании отличаются в зависимости от сферы ее функционирования и источника конкурентного преимущества. После того, как компания определила свои ключевые и непрофильные компетенции, она переходит к следующему этапу – определение потенциальных кандидатов на аутсорсинг. В общем случае компания отдает на аутсорсинг вспомогательные функции, однако это зависит от конкурентной ситуации и организации.

2)Финансовая оценка подразумевает попытку измерить реальные и потенциальные издержки реализации деятельности внутри компании и её аутсорсинга. Возможно, наиболее веская причина для применения стратегии аутсорсинга – это экономия на издержках. Данный элемент включает в себя две стадии: оценка издержек реализации бизнес-процесса внутри компании и оценка издержек аутсорсинга бизнес – процессов потенциальному поставщику;

Сказанное позволяет сделать вывод, что в результате финансовой оценки компания сможет оценить преимущества и недостатки аутсорсинга с точки зрения анализа затрат и выгод. В общем случае, если издержки реализации бизнес - процесса внутри компании выше, чем издержки при аусорсинге, необходимо использовать стратегию аутсорсинга. После того, как компания провела финансовую и ценностную оценку. Она встает перед выбором между тремя сценариями:

а) Если компания более компетентна, чем любой внешний поставщик, она может продолжать реализацию бизнес – процесса самостоятельно.

б) Если на рынке существует боле компетентный поставщик, то компания может вкладывать средства в совершенствование и обучение, и впоследствии осуществлять реализацию бизнес - процесса внутри. Данная стратегия необходима в том случае, когда компания разрабатывает или использует в свой деятельности новые технологии, имеющие потенциал в будущем.

в) В обоих случаях компания может использовать стратегию аутсорсинга (Пауэр, 2006).

Таким образом, компании необходимо учитывать не только финансовую сторону аутсорсинга, но также и собственный уровень компетентностей и возможностей.

3)Операционная оценка необходима с целью определения сущности и природы процессов, являющихся кандидатами на аутсорсинг. Она включает в себя 4 элемента: сопоставление организационных процессов, управление ключевыми элементами процессов, понимание сущности процессов и сравнительный анализ процессов (Пауэр, 2006). Сопоставление организационных процессов подразумевает создание карты текущих организационных процессов с описаниями и выстраивание связей между ними. На данном этапе очень важно учесть все процессы, протекающие в организации, провести анализ связей между ними, определить зависимые и определяющие (ключевые) процессы. Данная процедура поможет определить потенциальных кандидатов на аутсорсинг. Вторым компонентом является определение сущности или природы процесса. В данном случае рассматривается вопрос структуры процесса, то есть его составляющих. Третьим элементом операционной оценки является бенчмаркинг или сравнительный анализ. Целью этого этапа является оценка текущего состояния процессов в организации, определение сильных и слабых сторон процесса. На основании сравнительного анализа формируется образ реализации процесса в будущем, а также границы, которых необходимо достичь потенциальному атусорсеру. Последним компонентом является управление ключевыми элементами процесса. Данными элементами являются сотрудники компании, поставщики, бизнес – партнеры, а также нормы и правила, регулирующие процессы. На этом этапе необходимо определить, какую роль играет каждый из элементов, существуют ли какие-то ограничения по передачи определенных процессов на аутсорсинг. Таким образом, итогом операционной оценки является оценка текущего состояние процессов и операций в организации, а также список потенциальных кандидатов аутсорсинга. Последней, но также немаловажно составляющей процесса принятия решения об аутсорсинга является оценка рисков.

4)Оценка рисков, связанная с принятием решения об аутсорсинге, включает в себя финансовые, операционные, стратегические и технологические риски. Финансовые риски включают в себя оценку финансовой стабильности, как клиента, так и потенциального аутсорсера. Компании необходимо определить как текущие, так и будущие возможные затраты при принятии решения об аутсорсинге. Следующей группой рисков являются операционные, определяющие роли и ответственность менеджмента и персонала, а также процессы, методологию и процедуры взаимодействия потенциального аутсорсера и клиента. Технологические риски связаны с самим процессом реализации операции, отданной на аутсорсинг. Данная группа рисков учитывает соблюдение нормативных требований, безопасности, надежности, дизайна и саму технологию процесса. Также учитываются такие характеристики, важные для клиента, как оперативность, гарантии, тестирование, модернизация, техническое обслуживание и ремонт. Таким образом, целесообразно отдавать на аутсорсинг услуги, сопряженные с наименьшим технологическим риском. Стратегические риски определяют ключевые сферы взаимодействия клиента и потенциального поставщика. Данная группа рисков включает в себя риск интеллектуальной собственности, а именно оценку риска разглашения информации внешнему поставщику. Таким образом, данный этап стратегической оценки определяет потенциальные риски аутсорсинга, вероятность возникновения каждого риска и его последствия. Учитывая все возможные риски компания принимает решение относительно реализации стратегии аутсорсинга. Итак, стратегическая оценка является важным этапом в процессе принятия решения об аутсорсинге. Она не только определяет положение компании и ее ключевых бизнес – процессов в настоящем, но также и прогнозирует желаемый результат. Исходя из анализа совокупности элементов стратегической оценки, таких как операционная, финансовая, оценка бизнес – процессов и рисков, компания принимает решение относительно необходимости и кандидатов на аутсорсинг.

Третьей стадией жизненного цикла процесса аутсорсинга является отбор и оценка поставщиков. Принимая решение об аутсорсинге бизнес-процессов, компания фактически отдает часть своего бизнеса под руководство сторонней организации, третьему лицу. В данном случае компания несет определенный риск, поэтому поиск «правильного» поставщика является важным шагом в процессе реализации стратегии аутсорсинга.

Услуги аутсорсинга для компании можно условно назвать закупками. «Purchasing» (с англ. «закупка») – это «непосредственное приобретение товаров или услуг, необходимых для нормального функционирования компании». [47] Важной особенностью закупок на рынке B-2-B является наличие закупочного центра. Он представляет собой «совокупность отдельных лиц и структурных единиц предприятия, которые участвуют в процессе принятия решений о закупках». [, с. 278] Существует 5 ролей участников закупочного центра:

а) Пользователи;

б) Лица, принимающие решение о закупке;

в) Лица, влияющие на принятие решения (советники);

г) Покупатели;

д) «Привратники» (фильтры).

Рассмотрим подробно функции каждой из представленных ролей. Пользователи – это сотрудники компании, которые будут использовать приобретаемый товар или услугу. Чаще всего именно представители данной роли являются инициаторами закупки. Лица, принимающие решение обладают полномочиями для окончательного утверждения поставщика и характеристик заказа. В ситуации прямой повторной закупки лицами, принимающими решение, могут быть покупатели. Лица, влияющие на принятие решения, реализуют функцию советника. Как правило, данную роль играют специалисты в сфере, соответствующей предмету заказа. Они помогают определить необходимые перечень и характеристики заказа, также принимают участие в поиске информации и отборе поставщиков. Покупатели обладают полномочиями выбора поставщика и определения периодичности закупки. Их основной задачей является выбор поставщиков и ведение переговоров. Последней, но также важной ролью являются «привратники». Данные участники закупочного центра выполняют функцию своеобразного фильтра. Они контролируют поток информации поступающей в закупочный центр. Таким образом, спецификой закупок на рынке B-2-B является наличие «пучка» целей и критериев закупки, сформированных каждым участником закупочного центра. Следовательно, поставщик в своем предложении должен по возможности учитывать все требования, предъявленные закупочным центром. В противном случае возможность заключения договора на предоставление товаров или услуг может быть упущена.

Количество участников процесса принятия решения может варьироваться в зависимости от ситуации закупки. Согласно исследованиям Робинсона, Фэриса и Уинда [,с. 45] существует три типа ситуации закупки: прямая повторная закупка, модифицируемая (с измененинями) повторная закупка и новая закупка. В ситуации прямой повторной закупки покупатель делает повторный заказ у уже известного поставщика без каких-либо изменений. В данном случае заказчик чаще всего уже имеет сформированный список поставщиков, удовлетворяющих его требованиям, и каждый раз осуществляет закупки непосредственно у них, тем самым экономя свое время на поиске поставщиков. Такие закупки могут осуществляться автоматизированным способом. Модифицируемая повторная закупка подразумевает повторный заказ с намеренно изменяющимися условиями в отношении цены, сроков и характеристик закупаемого товара или услуги. Данная ситуация закупки является возможностью для поставщиков, не вошедших в постоянный список заказчика. Повторная модифицируемая закупка, как правило, требует больше времени и количества участников закупочного центра при принятии решения. Новая закупка предполагает прохождение компании через все этапы принятия решения о закупке. В ситуации закупки для решения новых задач закупочный центр не уверен в своих потребностях и пригодности возможных решений, больше озабочен поиском подходящего решения (чем ценой или надежностью поставок), скорее готов принять предложения «чужих» поставщиков, чем «своих». В ситуации новой закупки затраты и риски достаточно высоки, следовательно необходима обработка большого массива информации и большое количество участников процесса принятия решения о закупке. В зависимости от ситуации закупки выделяют различные типы закупок.

Российское законодательство определяет следующие типы закупок: «конкурс (открытый и закрытый), аукцион (открытый, закрытый и электронный), запрос котировок и размещение заказа у единственного поставщика». [42] Рассмотрим каждый из представленных типов.

Открытый конкурс, в котором может принять участие любой поставщик, является самым распространенным типом закупок в России. Извещение о конкурсе публикуется в доступных источниках: СМИ или на сайте заказчика. Процедура конкурса по длительности составляет не менее месяца. Заказчик предоставляет участникам конкурсную документацию, в которой отражены основные требования, как к предмету закупки, так и к самому поставщику, а также критерии выбора поставщика. Участники конкурса подают заявки в соответствии с установленными сроками. Далее производится публичное вскрытие конвертов с предложениями участников, определение победителя и заключение договора. Данный тип закупки характерен прежде всего для ситуации новой закупки.

Закрытый конкурс отличается процедурой извещения и ограниченностью круга участников. В данном конкурсе могут участвовать только поставщики, приглашенные заказчиком. Информация о результатах закрытого конкурса не публикуется, остальные правила остаются такими же, как в открытом конкурсе. Закрытый конкурс проводится в ситуациях ограниченного числа поставщиков, имеющих соответствующую квалификацию, конфиденциальности закупки или ограниченности временных и материальных ресурсов. Данный тип закупки характерен для ситуации прямой повторной закупки.

Открытый аукцион подразумевает подачу заявок через интернет. Для подтверждения участия в аукционе с поставщиков обычно взимается невозвратный денежный взнос или залог в другой форме. Предметом аукциона может являться товар или услуга (лот). Извещение о проведение аукциона публикуется на официальном сайте или в специализированном печатном издании. Аукцион может состоять из нескольких раундов, на каждом из которых потенциальные поставщики делают свои ставки. Критерием определения победителя в данном виде закупок является цена. Ситуация закупки в данном случае определяется как новая закупка.

Закрытый аукцион имеет свою специфику, заключающуюся в том, что участники аукциона не знают заявок других участников. Процедура подачи заявок осуществляется в запечатанных конвертах, как и при конкурсе. Извещение о проведение данного типа закупок не подлежит публикации в интернете и СМИ. Заказчик направляет потенциальным поставщикам предложения в письменной форме. Закрытые аукционы используются заказчиком в целях снижения рисков, связанных с возможным сговором поставщиков. Данный тип может применяться как для новой, так и для повторной модифицированной закупки.

Электронный аукцион – это «аукцион в электронной форме на сайте электронных торговых площадок, аккредитованных Министерством экономического развития РФ». [42] В число данных площадок входят, например, Сбербанк – АСТ, Фабрикант.ру, ЭТП B2B-Center, Электронная площадка «Аукционный тендерный центр». [38] Извещение, а также вся информация, касающаяся аукциона, размещается непосредственно на электронной площадке. В условия электронного аукциона участники остаются неизвестными до конца проведения торгов. Данный тип характерен для ситуаций новой и модифицируемой повторной закупки.

Запрос котировок является самой простой и быстрой из конкурентных процедур. Обычно он применяется для стандартизированных товаров или услуг. Максимальная цена договора по запросу котировок не должна превышать 500 000 рублей. Извещение о запросе котировок доступно для всех желающих поставщиков на официальном сайте. В данном типе закупок отсутствует конкурсная документация и критерии оценки и выбора поставщиков, благодаря чему сокращается время на принятие решения об определении победителя. Победителем признается участник, предложивший наиболее низкую цену договора. Недостатком данного типа закупок является известность всех цен до окончания срока приема заявок, что влечет за собой возможность влияния заинтересованных лиц. Запрос котировок характерен для модифицированной повторной закупки.

Размещение заказа у единственного поставщика подразумевает отсутствие конкуренции. В данном случае заказчик направляет предложение о заключении договора единственному поставщику и впоследствии ведет переговоры только с ним. Данный тип закупок целесообразен в ситуациях, когда необходимая продукция или услуга может быть предоставлена только одним поставщиком, идет речь о пролонгации контракта, заказчик нуждается в закупке ключевых позиций у конкретно поставщика, например, по причине гарантированного качества или при незначительной сумме заказа (затраты на поиск поставщиков превышают сумму заказа). В ситуации размещения заказа у одного поставщика речь идет чаще всего о прямой повторной закупке.

Итак, мы рассмотрели основные типы закупок, каждая из которых имеет свои характеристики и подходит для конкретной ситуации. Одним из самых популярных способов выбора поставщика в крупных компаниях является тендер. В российском законодательстве не существует понятия «тендер», оно заменяется понятием «конкурс». «Тендер (tender – предложение) – конкурентная форма отбора предложений на поставку товаров, предоставление услуг или выполнение работ по заранее объявленным в документации условиям, в оговоренные сроки на принципах состязательности, справедливости, эффективности. Контракт заключается с победителем тендера – участником, подавшим предложение, соответствующее требованиям документации, в котором предложены наилучшие условия». []

## Процедура проведения тендера на выбор поставщика услуг условно может быть поделена на 10 стадий:

## 1) Осознание необходимости закупки

2) Назначение команды по выбору поставщика [, c.94].

3) Формирование требований к потенциальным поставщикам. Данные требования являются базовыми и оценивают возможность поставщика оказать услугу, являющуюся предметам тендера. Согласно исследованию А. Мальцза и Л. Элрам [] наиболее часто встречающиеся требования к поставщикам аутсорсинга связаны с качеством, историей функционирования организации (опыт работы с другими компаниями и с похожими проектами), гарантийной политикой, оборудованием и мощностями, географически местоположением, техническими способностями. Следующим фактором, на который обращает внимание большинство компаний при выборе поставщика, является обслуживание клиентов или клиентоориентированность. В настоящее время этот фактор становится все более значим, и постепенно выходит на первый план.

4) Первичная разработка списка потенциальных поставщиков. На данном этапе разрабатывается список поставщиков, соответствующих минимальным требованиям, которым впоследствии будет отправляться тендерная документация. В случае закрытых тендеров запрос отправляется ограниченному числу потенциальных поставщиков, например, аккредитованным поставщикам компании.

5) Запрос на предоставление информации. На этом этапе компания получает документацию о поставщике: ИНН, ОГРН, выписку из ЕГРЮЛ, свидетельства и лицензии на осуществление деятельности, являющейся предметом тендера и остальную базовую документацию – сведения о потенциальном поставщике.

6) Получение коммерческих предложений от потенциальных поставщиков.

7) Анализ и оценка предложений согласно определенным критериям.

8) Формирование конечного списка потенциальных поставщиков.

9) Выбор поставщика. [, c.96] Данный процесс осуществляется на основе заранее определенных критериев, либо может изменяться в зависимости от конкретной ситуации. Наиболее распространенными в теории критериями являются: качество, цена, надежность и срок. Однако, каждая отрасль имеет свою специфику.

10) Реализация работ и оценка результатов. Оценка полученных результатов – качества оказанных услуг является очень важным этапом при выборе поставщика и организации дальнейшей работы.

Последовательное использование данных стадий позволит минимизировать риски, связанные с поставщиком, а также обеспечит успешную реализацию стратегии аутсорсинга.

После процесса тендерного отбора возникает четвертый этап жизненного цикла аутсорсинга, который заключается в ведении переговоров и подписании договора. Успешное ведение переговоров требует, прежде всего, четкого осознания потребности заказчика, то есть необходимы преждевременная стратегическая оценка и осознание потребности. Вторым необходимым элементом ведения переговоров является знание поставщика, а именно его компетенций, специализации, опыта работы и результатов. Знание поставщика на этапе переговоров позволит избежать ряда проблем в будущем, при реализации процесса аутсорсинга. Третьей важной составляющей успешных переговоров является знание рынка, как рынка, на котором функционирует компания, так и рынка аутсорсера. Кроме того, в данной ситуации важно знание временных рамок. Ведение переговоров ограничено временем, в зависимости от самого проекта и от требований компании. В некоторых случаях необходимо определить ключевые спорные вопросы и вести переговоры относительно их содержания, более мелкие нюансы могут решаться уже в процессе аутсорсинга. Также для успешного ведения переговоров необходимо вести записи достигнутых соглашений или спорных вопросов, особенно если переговоры продолжаются в течение длительного промежутка времени – это поможет сохранить информацию. Последней, но очень важной характеристикой является необходимость ведения переговоров относительно построения взаимоотношений, а не подписания выгодного договора. Очень часто аутсорсинг не является единоразовым проектом, следовательно, построение долгосрочных партнерских отношений в данном случае выходит на первый план.

Итак, после завершения процесса переговоров следующим шагом является подписание договора. Существует пять основных типов договоров на оказание услуг аутсорсинга, которые условно можно назвать следующим образом: «оплата по отработанному времени и затраченным ресурсам», «фиксированная цена», «разделяемые риски и вознаграждение», «оплата по издержкам» и «оплата по фактическому пользованию услугой». Каждый из перечисленных типов договоров должен содержать следующие базовые компоненты: «масштаб и характер взаимодействия (предмет договора),  роли и обязанности заказчика,  роли и обязанности поставщика, показатели для оценки эффективности взаимоотношений, порядок разрешения споров в случае нарушения условий договора». [23] На этом этап ведения переговоров и подписания договора заканчивается и переходит в стадию реализации проекта. Однако необходимо отметить, что стадии реализации проекта предшествует подготовительный этап.

На подготовительном или переходном этапе компания передает поставщику информацию, необходимую для начала реализации проекта аутсорсинга, обсуждаются ключевые моменты процесса и постепенно начинается его исполнение. На данном этапе компании необходимо прежде всего известить своих сотрудников о подписании договора на аутсорсинг, назначить группу по взаимодействию с аутсорсером и определить ключевые задачи проекта. После завершения необходимых приготовлений начинается сам процесс реализации проекта. Ключевые вопросы, на которые следует обратить внимание на этой стадии, связаны со стандартами и параметрами совместной работы, подготовкой и передачей необходимых знаний аутсорсеру, налаживанием каналов коммуникаций между аутсорсером и представителями компании – заказчика, урегулированием небольших спорных вопросов, не учтенных в договоре, защитой интеллектуальной собственности и обеспечением конфиденциальности, анализом и урегулированием возможных непредвиденных ситуаций, а также разработкой и закреплением в письменной форме плана реализации проекта. Таким образом, после момента подписания договора наступает этап реализации проекта, на котором первоначально осуществляется «притирка» заказчика и аутсорсера. На данном этапе на первый план выходит определение ключевых параметров взаимодействия и решение спорных вопросов. Успех или неудача реализации проекта зависит не только от выбора поставщика, но также и от построения взаимоотношений с ним в процессе аутсорсинга. Это является следующим важным этапом жизненного цикла процесса аутсорсинга.

Данный этап отличается от построения взаимоотношений на переходном этапе и начале реализации проекта. В процессе самого проекта заказчику важно своевременно получать информацию о ходе проекта и решать лишь ключевые вопросы. В противном случае, если аутсорсер будет постоянно коммуницировать с заказчиком по поводу каждого возникающего вопроса, то аутсорсинг будет, как минимум, невыгоден для клиента. Ключевыми составляющими менеджмента взаимоотношений является администрирование работы, управление коммуникациями, управление знаниями, управление персоналом и финансовое управление. Заказчику необходимо получать информацию о текущем состоянии проекта, возникших идеях и инновациях в проекте, ролях и обязанностях персонала, задействованного в реализации проекта, а также о финансовых затратах, возникших в процессе аутсорсинга. На данном этапе на первый план выходит промежуточная оценка качества проекта. Итак, на этапе менеджмента взаимоотношений очень важно наладить контакт с клиентом таким образом, чтобы избегая лишних коммуникации и понижая уровень контроля на выходе получить качественный результат.

Последним этапом жизненного цикла процесса аутсорсинга является оценка результатов или качества оказанной услуги, пролонгация контракта, внесение корректив или его расторжение. Одной из самых распространенных методик оценки качества услуг является SERVQUAL. Авторы методики, A. Паразьюраман, В. Зейтамл и Л. Берри определяют качество услуги по пяти характеристикам:

а) Осязаемость (Tangibles) – материальная окружение, а именно чистота помещений, обстановка, опрятность персонала;

б) Надежность (Reliability) – способность выполнять обещания и обязательства перед клиентом;

в) Отзывчивость (Responsiveness) – готовность персонала организации помогать потребителю, скорость реакции на просьбы и замечания;

г) Сопереживание (Empathy) – забота о потребителях, индивидуальный подход и внимание каждому клиенту;

д) Уверенность (Assurance) – воспринимаемая клиентом компетентность и профессионализм сотрудников (Zeithalm, 1990).

Данные параметры легли в основу методики оценки качества услуг – SERVQUAL. Для описания измерений сервиса в данной методике используются 22 утверждения, описывающие параметры услуги (Приложение 2). Представленные утверждения оцениваются по шкале Лайкерта в рамках от «абсолютно не согласен» (1 балл) до «полностью согласен» (7 баллов). На основании данных, полученных с использованием анкеты SERVQUAL, рассчитывается показатель качества, выраженный в разнице восприятия и ожидания. В результате вычисляется коэффициент соответствия ожидаемой услуги и фактической (то есть воспринятой потребителем). Представленная методика получила большое распространение ввиду своей наглядности и простоты, однако она имеет и ряд недостатков. Основным из них является снижение достоверности данных за счет «дифференциального подхода», то есть влияния друг на друга последовательно измеряемых показателей (ожидаемое и воспринимаемое качество). С целью ликвидации данного недостатка Дж. Кронин и С. Тейлор разработали методику SERVPERF – service performance «оказание услуги» (Cronin, Taylor, 1994). Отличие данной методики от SERVQUAL заключается в отсутствии измерения ожиданий потребителя и сосредоточение на восприятии. Параметры и характеристики услуги авторы оставили без изменения.

Методики оценки качества услуг SERVQUAL и SERVPERF разработаны для рынка B2C, следовательно, ориентированы на конечного потребителя. В данной работе рассматривается аутсорсинг услуг на рынке B2B, который имеет свою специфику, выраженную в следующих характеристиках: [, с. 272]

- немногочисленные, но крупные покупатели;

- рынки сконцентрированы географически;

- спрос производен (определяется спросом на потребительские товары);

- спрос неэластичен;

- спрос менее стабилен, больше подвержен колебаниям;

- наличие закупочного центра;

-покупка товаров осуществляется преимущественно у производителей, а не у посредников;

Представленные характеристики рынка B2B свидетельствуют о необходимости наличия специализированной методики оценки качества услуг. Данной методикой является модель INDSERV (сокращение от «industrial service»), разработанная С. Гоунарисом на основе методов SERVQUAL и SERVPERF. (Gounaris, 2005)

Базисом для создания модели INDSERV послужили работы Д. Шемвела и У. Яваса, М. Брэди и Дж. Кронина. Главная мысль автора модели свидетельствует об иерархичности и многомерности природы воспринимаемого качества услуг. Основная идея заключается в том, что качество услуги включает в себя несколько блоков, которые могут быть определены с помощью конкретных индикаторов качества услуги. (Brady, 2001) Данный метод является аналогом SERVQUAL, однако в нем используются иные характеристики оценки качества услуг:

1) потенциальное качество – «оценка возможностей поставщика до момента представления услуги». [] Данный блок был введен Дж. Бочоув, поскольку «потенциальное качество» услуги является важной составляющей и критическим моментом для оценки способностей и возможностей поставщика услуг.

2) жесткое качество – сама оказываемая услуга.

3) мягкое качество – процесс оказания услуги.

Данные элементы основаны на работах И. Шмигина. «Жесткое качество» описывает, что было сделано в процессе оказания услуги. В то же время, «мягкое качество» определяет, как была оказана услуга на протяжении всего процесса (Szmigin, 1993).

4)итоговое качество – общий эффект от оказанной услуги.

И. Шмигин также предложил категорию «итогового качества», подразумевающую под собой оценку клиентом конечного результата по «мягким» и «жестким» параметрам. Основным инструментом данной методики является опросный лист с 22 утверждениями (Таблица 3). Для оценки перечисленных индикаторов, как и в модели SERVQUAL, используется семибалльная шкала Лайкерта. Кроме того, в модель можно ввести необходимость ранжирования, то есть определения степени важности (веса) каждого индикатора в общей структуре оценки. При таком условии метод INDSERV позволяет рассчитать простой и взвешенный индекс качества услуги.

Данная модель применяется для оценки качества услуг компании заказчиком. На основании полученных оценок компания сможет оценить свои «слабые» и «сильные» стороны, а также понять моменты наиболее критичные для заказчика в процессе оказания услуги. Кроме того, использование модели INDSERV на постоянной основе позволит компании модифицировать услугу в соответствии с требованиями заказчика и отслеживать динамику своих изменений. Модель INDSERV позволяет поставщику услуг:

- получать достаточно конкретную обратную связь от клиента;

- оценивать эффективность работы компании - поставщика услуг в целом или отдельного сотрудника;

- модернизировать и совершенствовать распределение ресурсов внутри компании;

- оценивать конкурентоспособность в краткосрочной («сильные» и «слабые» стороны, постоянный отчет о деятельности) и долгосрочной перспективе (мероприятия по совершенствованию воспринимаемого качества предоставляемой услуги).

Таблица 3

**Опросный лист модели INDSERV []**

|  |  |
| --- | --- |
| Потенциальное качество | Предложение полного комплекса услуг (всеобъемлющего сервиса) |
| Наличие необходимого персонала (квалификация) |
| Наличие необходимой материальной базы |
| Наличие необходимой философии менеджмента (менеджмента качества) |
| Низкая текучесть персонала |
| Наличие сети партнеров/постащиков/ филиалов |
| Жесткое качество | Пунктуальность (соблюдение графика процесса оказания услуги) |
| Соблюдение рамок бюджета |
| Соблюдение сроков оказания услуги |
| Внимание деталям процесса |
| Понимание потребностей заказчика |
| Мягкое качество | Восприятие запросов заказчика с энтузиазмом, заинтересованностью |
| Внимание к проблемам заказчика |
| Открытость идеям и предложениям |
| Приятный персонал |
| Аргументация решений в процессе оказания услуги (при необходимости) |
| Ориентация на интересы заказчика |
| Итоговое качество | Достижение целей |
| Наличие заметного эффекта |
| Вклад в продажи/ имидж заказчика |
| Уровень креативности оказанной услуги |
| Соответствие оказанной услуги целостной стратегии заказчика |

В свою очередь, заказчику услуг модель INDSERV позволяет систематизировать поставщиков и проводить их оценку по установленной форме. Это позволит упростить процесс оценки качества услуг каждого конкретного поставщика. Представленная модель и индикаторы качества услуг являются универсальными, однако каждая отдельная услуга имеет свои особенности.

После оценки качества услуги, предоставленной аутсорсером, заказчик принимает решение относительно их дальнейших взаимоотношений: пролонгация договора, корректировка некоторых параметров или расторжение договора. Важно отметить, что на качество услуги могут оказать влияние внутренние и внешние факторы, а также изменения в компании – поставщике. Данные факторы также необходимо принимать во внимание при оценке качества и выборе дальнейшей стратеги взаимодействия. Жизненный цикл аутсорсинга повторяется в случае, когда заказчик принимает решение о внесение некоторых корректировок или пролонгации договора, однако в этом случае часть уже пройденных стадий автоматически опускается.

Таким образом, были рассмотрены основные стадии процесса аутсорсинга и выделены их основные параметры. Данные стадии характерны для всех типов услуг, однако каждая услуга имеет свои особенности и специфику, которые необходимо учитывать в процессе аутсорсинга. В данной работе будет рассмотрена специфика аутсорсинга маркетинговых услуг.

* 1. **Особенности аутсорсинга маркетинговых услуг**

Особенности аутсорсинга маркетинговых услуг напрямую вытекают из особенностей услуг, которые обладают пятью ключевыми характеристиками:

- неосязаемость (услуга не может быть продемонстрирована покупателю до момента потребления);

- неотделимость (услуга не может быть отделена от ее источника, независимо от того, является источником человек или машина, что ведет к постоянному взаимодействию поставщика и покупателя);

- непостоянство качества (качество услуги связано с наличием человеческого фактора, то есть находится в зависимости от того, кто, когда, где и как ее предоставляет);

- недолговечность (услугу нельзя сохранить с целью последующего использования или продажи);

- отсутствие владения (услуга не является собственностью, её потребитель получает к ней доступ только на ограниченный период времени) (Котлер, 2003).

Перейдем к рассмотрению непосредственно маркетинговых услуг. В настоящее время среди участников российского рекламного рынка отсутствует четкая стандартизация понятия «маркетинговые услуги». По мнению Юлии Новиковой, руководителя агентства маркетинговых коммуникаций «Unikcom», входящего в Market Group, маркетинговые услуги – это только BTL (непрямая реклама). В данную группу входят: consumer promotion (стимулирование сбыта среди потребителей), direct marketing (прямой маркетинг), trade promotion (стимулирование сбыта среди торговых посредников), POSm (рекламные материалы) и special events (особые мероприятия). В данном случае определение является достаточно узким и рассматривает только одну сторону маркетинговых услуг, существует и другая точка зрения. Например, генеральный директор коммуникационной группы «Point Passat» Наталья Вахитова определяет маркетинговые услуги как «действия, направленные на сбыт продукции, подталкивающие продажи. В таком случае, почему мы не можем отнести ATL к маркетинговым услугам? Ведь и ATL, и BTL преследуют одни цели – помогают продавать». [] Кроме того, она относит к маркетинговым услугам исследования, которые помогают оценить положение бренда на рынке, что впоследствии также связано с уровнем продаж. Руководитель агентства «Marketing Communications» Юлия Зеленюк также считает, что «маркетинговые услуги – это абсолютно все виды маркетинговой деятельности». [] Менеджер по маркетингу компании Hewlett Packard, Екатерина Синицина в своей статье «Аутсорсинг маркетинговых услуг» к данной категории относит бренд-менеджмент, управление имиджем, планирование рекламы и медиапланирование, PR-планирование, event, BTL, развитие корпоративной культуры, анализ рынка и планирование работы с ключевыми партнерами. Данное определение охватывает достаточно полный спектр маркетинговых услуг, однако является не очень структурированным. Президент Гильдии маркетологов, Игорь Березин предлагает более полное и структурированное определение маркетинговой услуги. По его мнению маркетинговые услуги включают в себя: рекламу (ATL: печатные СМИ, телевидение, радио, рекламу в кинотеатрах, outdoor (наружную рекламу), indoor (рекламу в местах продаж), Интернет), BTL, бизнес – PR, маркетинговые исследования, консалтинг в области маркетинга (включая бренд-консалтинг). Таким образом, можно сделать вывод, что вопрос определения маркетинговых услуг до сих пор остается спорным. В данном исследовании будем придерживаться точки зрения о том, что маркетинговые услуги, включают в себя широкий спектр видов деятельности в области маркетинга.

Важно отметить, что маркетинговые услуги имеют свои особенности и специфики, которые определяют взаимодействие с клиентом в процессе их аутсорсинга. Рассмотрим данные особенности по каждому из блоков жизненного цикла процесса аутсорсинга.

Первая и вторая стадии подразумевают стратегическую оценку текущего положения компании и необходимости использования аутсорсинга. Применительно к маркетинговой деятельности, можно сказать, что ее цели и задачи должны соответствовать целям компании в целом. Цели разрабатываются индивидуально для каждой компании, а данная работа сосредоточена на стадиях реализации процесса аутсорсинга, следовательно, этап стратегической оценки в данном случае будет опущен. Перейдем к рассмотрению вопроса необходимости аутсорсинга маркетинговых услуг в общем случае. Можно выделить ряд причин, по которым компании следует задуматься о реализации стратегии аутсорсинга маркетинговых услуг. К данному перечню причин можно отнести:

- взгляд на текущую ситуацию со стороны, то есть объективная оценка, необходимая для более эффективной реализации маркетинговых услуг;

- наличие в штате аутсорсера необходимых специалистов различных профилей;

- опыт работы на рынке маркетинговых услуг, следовательно, знание его специфики.

В данном случае была описана лишь часть причин использования стратегии аутсорсинга. Рассмотрим основные преимущества и недостатки аутсорсинга маркетинговых услуг (Таблица 4). Можно сделать вывод, что при прочих равных условиях компании достаточно выгодно отдавать маркетинговые услуги на аутсорсинг, однако это может варьироваться в зависимости от конкретной ситуации.

Таблица 4 [37]

**Преимущества и недостатки аутсорсинга маркетинговых услуг[[3]](#footnote-3)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| Экономия средств на содержании и руководстве отделом маркетинга | Время на поиск и выбор аутсорсера, выстраивание доверительных партнерских отношений |
| Возможность использования опыта и знаний сотрудников агентства, накопленного при работе с другими клиентами | Аутсорсер может не иметь знаний относительно особенностей бизнеса заказчика |
| Узкая специализация обеспечивает высокое качество маркетинговой услуги | Риск «утечки» внутренне информации |
| Независимость внешних специалистов, следовательно, непредубежденность оценки маркетинговой ситуации | Уменьшение возможности контроля качества работ – только по факту исполнения |
| Задача – результат – оплата; в случае некачественного выполнения работы заказчик может расторгнуть договор с аутсорсером, следовательно, поставщик выполняет работу качественно | Риск потери имиджа и репутации компании вследствие недобросовестного исполнения услуг аутсорсером |
| Выгодное привлечение внешних специалистов для выполнения временных маркетинговых проектов |  |
| Восполнение дефицита высококвалифицированных специалистов по маркетингу для заказчика |  |

Российская практика свидетельствует о том, что в большей степени аутсорсинг маркетинга в целом или некоторых маркетинговых услуг выгоден в трех ситуациях:

«1) на стадии становления компании: она не может позволить себе привлечение дорогостоящих квалифицированных специалистов и не располагает временем на «выращивание» собственных кадров;

2) стадии быстрого роста компании: ее собственные маркетинговые ресурсы не успевают за растущими потребностями бизнеса;

3) на стадии стагнации: компании необходимы свежие идеи и новые подходы к решению маркетинговых задач». [41]

Перейдем непосредственно к анализу маркетинговых услуг, являющихся кандидатами на аутсорсинг. В настоящее время выделяют 4 ключевые функции маркетинга: «аналитическая, производственная, сбытовая, управление и контроль». [40] Аналитическая функция подразумевает под собой оценку внешней и внутренней среды компании. Она включает в себя следующие подфункции: исследование рынка, потребителей и их ключевых характеристик, потенциальных конкурентов и партнеров, товарной структуры рынка, а также изучение внутренней среды организации, ее возможностей и потенциала. Реализация аналитической функции требует сбора и обработки большого массива данных и оказывает значительное влияние на функционирование организации в целом. Следующей важной функцией маркетинга является производственная. Она нацелена на организацию производственно-технологического процесса таким образом, чтобы предприятие выпускало продукцию в соответствии с запросами потребителей. Составляющими производственной функции являются: производство новых товаров и разработка новых технологий, материально – техническое снабжение, а также управление конкурентоспособностью и уровнем качества продукции. Сбытовая функция маркетинга направлена непосредственно на увеличение объема продаж. Основными ее составляющими являются: организация системы движения товара, сервиса, товарная (ассортимент) и ценовая политика, а также формирование спроса на продукцию и стимулирование сбыта. Последней ключевой функцией маркетинга является управление и контроль, направленный как на стратегический, так и на оперативный уровень. Также составляющими процессами данной функции являются информационное обеспечение и выстраивание политики коммуникаций. Исходя из вышеперечисленных функций, можно выделить основные маркетинговые услуги, используемые практически любой организацией (Рис.7):

**Рис.7.** Виды маркетинговых услуг

а) Маркетинговые исследования – услуга по измерению целевой аудитории, анализу рынка, изучению конкурентов и маркетинговому аудиту.

б) Public Relations (корпоративный PR) – организация пресс – конференций, событий, продвижение компании.

в) Branding (создание и продвижение бренда) – разработка новых брендов, ребрендинг, создание фирменного стиля и разработка коммуникационной стратегии бренда.

г) ATL или Рекламные кампании – медиапланирование и медиаразмещение на следующих каналах: наружная реклама, телевидение, радио, печатные СМИ и Интернет.

д) Производство полиграфической продукции – печать различных рекламных форматов.

е) Производство сувенирной продукции

ж) Дизайн – создание рекламных иллюстраций, баннеров и плакатов.

з) BTL – непрямая реклама: consumer promotion (стимулирование продаж), direct marketing (прямой маркетинг), trade promotion (стимулирование сбыта среди торговых посредников), POSm (рекламные материалы) и brand events - организация и проведение мероприятий (Синица, 2006).

Широкий спектр маркетинговых услуг свидетельствует о том, что маркетинговому отделу компании, вероятнее всего, будет сложно реализовывать все представленные функции, следовательно, часть из них целесообразно отдать на аутсорсинг специализированному агентству. Перечень маркетинговых услуг, которые необходимо отдать на аутсорсинг определяет для себя каждая компания в индивидуальном порядке.

Подведя итог по первым двум стадиям жизненного цикла процесса аутсорсинга, можно сделать вывод, что наличие большого количества маркетинговых задач требует помощи квалифицированных специалистов в области маркетинговых услуг. Это влечет за собой необходимость использования стратегии аутсорсинга маркетинга. Успех данной стратегии связан с двумя ключевыми моментами, на которые необходимо обратить внимание: важность выбора «правильного» поставщика и большое значение оценки качества оказанных услуг.

Перейдем к третьей стадии аутсорсинга маркетинговых услуг, касающейся оценки и выбора поставщика. После принятия решения об аутсорсинге маркетинговых услуг компания встает перед вопросом выбора поставщика. Специфика рынка B2B заключается в наличии закупочного центра, принимающего решения о поставщике. Рассматривая особенности аутсорсинга маркетинговых услуг необходимо сказать, что одну из ключевых ролей в закупочном центре играет отдел маркетинга в компании. Сотрудники отдела маркетинга в данном случае являются «лицами, влияющими на принятие решения и пользователями» [19], следовательно, они принимают непосредственное участие в поиске, отборе и оценке поставщиков маркетинговых услуг.

Рассмотрим тенденции на рынке маркетинговых услуг более подробно. Условно данный рынок может быть представлен следующей схемой (Рис.8):

Производитель

Подрядчик

Агентство

Компания, рекламодатель, клиент

**Рис. 8**. Схема рынка маркетинговых услуг

В данном случае может быть несколько вариантов взаимодействия: компания может обратиться как в агентство интегрированных маркетинговых коммуникаций, так и напрямую к поставщику или производителю, минуя остальные звенья. Тенденции современного рынка маркетинговых услуг свидетельствуют о том, что становятся востребованы интегрированные коммуникации. ИМК (интегрированные маркетинговые коммуникации)— «вид коммуникационно - маркетинговой деятельности, отличающейся особым синергетическим эффектом, возникающим вследствие оптимального сочетания рекламы, директ - маркетинга, стимулирования сбыта, PR и других коммуникационных средств и приемов и интеграции всех отдельных сообщений». [, c.425] Данный вид услуг предоставляют коммуникационные агентства или агентства полного цикла. Таким образом, на рынке маркетинговых услуг существуют узкоспециализированные компании и интеграторы (по аналогии с товарным рынком – «оптовики»). Такая структура рынка выгодна как самим агентствам, так и их клиентам. Рассмотрим основные преимущества интегратора для агентства и для компании:

- для агентства главное преимущество заключается в диверсификации рисков (несколько услуг);

- для клиента - сокращение количества подрядчиков, необходимых контактов. В данном случае можно представить схему, аналогичную каналам распределения [, c.483] при отсутствии (Рис. 9) и наличии дистрибьютора (Рис. 10), то есть агентство коммуникаций выступает в качестве «дистрибьютора», только в обратном порядке.

**КОМПАНИЯ**

**Рис. 9.** Прямое взаимодействие компании с подрядчиками

В данном случае компания вынуждена взаимодействовать с большим количеством подрядчиков, что требует не только хорошей базы контактов, но и специально обученного сотрудника. Также компания может работать с узкоспециализированными агентствами, однако это не поможет ей снизить количество контактов, но будет способствовать повышению качества маркетинговых услуг.

В случае взаимодействия с агентством маркетинговых коммуникаций компания сможет не только отдать маркетинговые услуги на аутсорсинг специализированному агентству, но также и оптимизирует количество контактов. Используя свои связи, опыт, преимущества специализации и высокое качество работы «посредники» принесут компании больше пользы, чем в случае, если бы она осуществляла маркетинговую деятельность самостоятельно. Необходимо отметить, что оптимизация контактов выгодна не только клиенту, но также и подрядчикам, с которыми работает агентство. Количество клиентов для производителей уменьшается, что приводит к укрупнению клиентов и сокращению необходимых взаимодействий для подрядчиков.

**КОМПАНИЯ**

*Агентство ИМК*

**Рис. 10.** Схема взаимодействия компании через агентство коммуникаций (Перси, 2007)

На этапе отбора поставщиков компании важно не только определить схему взаимодействия (напрямую с поставщиком или через агентство интегрированных коммуникаций), но также и определить тип закупок. В крупных компаниях текущая маркетинговая деятельность не контролируется первым лицом, следовательно, возникает необходимость в создании процедур, жесткого регламента отбора поставщиков маркетинговых услуг - аутсорсера. В рамках таких процедур возникают открытые конкурсы (тендеры). Специфика участия в тендере в данном случае заключается в необходимости предоставления маркетинговых материалов согласно техническому заданию заказчика, а именно, дизайна макета, медиаплана, концепции мероприятия, и других креативных материалов в зависимости от типа закупаемой маркетинговой услуги. Таким образом, на этапе отбора оценка производится не только по критерию цены, но также и по уровню креативности и соответствию разработанной концепции техническому заданию. Кроме того, основной характеристикой потенциального аутсорсера, на которую следует обратить внимание, является квалификация и профессиональные достижения персонала. Ключевая особенность аутсорсинга в данном случае заключается в том, что маркетинговая услуга – это интеллектуальная услуга, то есть «знаниеёмкая», в связи с этим на первый план выходит профессионализм и квалификация персонала, а также ведущая роль человеческого фактора. Наличие данного фактора связано с такой характеристикой услуги, как непостоянство качества, которое может варьироваться как в зависимости от времени и места оказания маркетинговой услуги, так и непосредственно сотрудника, занимающегося маркетингом. Этот критерий выходит на первое место в случае сотрудничества с агентством коммуникаций, поскольку основной ресурс данного агентства – это персонал. В случае, когда компания принимает решение о взаимодействии напрямую с подрядчиком, вторым важным критерием являются его технологические и финансовые ресурсы.

Следующая особенность маркетинговой услуги заключается в низком уровне стандартизации. Среди маркетинговых услуг доля стандартизированных составляет лишь 36,5%. [] Исходя из этого, можно сделать вывод, что процесс реализации маркетинговых услуг является творческим и индивидуальным под каждого заказчика. Факт неосязаемости и минимального уровня стандартизации маркетинговой услуги влечет за собой высокий уровень неопределенности для заказчика, который может сокращаться за счет наличия «сигналов» качества услуги со стороны поставщика. Такими «сигналами» могут выступать: портфолио, отзывы и рекомендательные письма клиентов, информация о персонале компании, их специализация и квалификация, а также информация о подрядчиках маркетингового агентства.

Следующим этап жизненного цикла процессе аутсорсинга является ведение переговоров и подписание договора. Важной характеристикой маркетинговой услуги является отсутствие владения, то есть получение доступа к услуге на ограниченный период времени. С одной стороны, недостаток заключается в необходимости поощрения клиента к повторному использованию маркетинговой услуги. С другой стороны, положительный аспект связан с отсутствием необходимости содержать в штате, например, своего собственного дизайнера для рекламной кампании. Таким образом, компании – аутсорсеру в данном случае очень важно наладить коммуникации с заказчиком и заключить договор на оказание нескольких услуги и на более длительный период. На данном этапе компании важно учесть в первую очередь свои интересы, не нарушая при этом интересы аутсорсера. Договор на аутсорсинг маркетинговых услуг условно можно разделить на две части: первая часть договора является типовой, включающей в себя предмет договора, сроки, сумму, основные обязанности сторон, вторая часть - дополнительные условия, характерные для каждой конкретной услуги. В настоящее время наблюдается тенденция к проведению тендеров на годовое обслуживание в области маркетинговых услуг. При таких условиях обычно составляется один годовой типовой договор, а в течение года к нему прикрепляются дополнительные соглашения на каждую услугу. Такая система упрощает взаимодействие компании и аутсорсера, ввиду отсутствия необходимости постоянного согласования и подписания договоров.

После подписания договора наступает стадия реализации проекта и установления взаимоотношений. Она подразумевает три ключевые особенности маркетинговых услуг. Во-первых, неотделимость маркетинговой услуги от источника, в связи с чем степень вовлеченности заказчика в процесс производства составляет 6,3 [], что является достаточно высоким показателем. Это свидетельствует о необходимости постоянного взаимодействия заказчика и исполнителя в процессе реализации услуг, построения долгосрочных партнерских отношений. Формирование долгосрочных взаимоотношений тесно связано с качеством оказываемой услуги, следовательно, необходимо проводить его мониторинг. Во-вторых, недолговечность, то есть невозможность сохранения и перепродажи маркетинговой услуги. В данном случае специфика заключается в необходимости единовременного комплексного использования знаний и навыков персонала аусорсера, ресурсов, связей с подрядчиками, а также постоянного взаимодействия с заказчиком с целью оказания конкретной маркетинговой услуги. В-третьих, нечеткая определенность расценок на маркетинговые услуги, связанная, прежде всего, с низким уровнем стандартизации услуги и высоким уровнем индивидуализации под конкретного заказчика. В такой ситуации заказчику достаточно сложно оценить издержки на аутсорсинг маркетинговых услуг с целью сравнения их с внутренней реализацией бизнес – процессов и принятия решения о необходимости аутсорсинга. Итоговая стоимость очень часто корректируется уже в процессе реализации проекта, оказания услуги.

Исходя из вышеперечисленных характеристик, возникает главная особенность маркетинговых услуг – проблема оценки эффективности, характерная для следующей стадии жизненного цикла аутсорсинга. Данная стадия подразумевает оценку качества оказанной маркетинговой услуги, корректировку условий взаимодействия, а также пролонгацию или расторжение договора. Обобщенным показателем эффективности маркетинговых услуг является соотношение затрат на маркетинг и объема реализации, который повлекла за собой маркетинговая активность. Однако, данный показатель является достаточно условным и требует доработки. Говорить в данном случае о рынке маркетинговых услуг в целом достаточно сложно, поскольку каждая конкретная услуга требует наличия индивидуальных критериев и системы оценки эффективности. Например, для оценки эффективности рекламной кампании могут быть использованы следующие показатели мониторинга «Gallup Media» и «Espar Analyst»: возможность увидеть — OTS, стоимость контакта (стоимость тысячи - CPT), эффективность контакта (отклик), рекламный охват, покрытие целевой аудитории, сумма рейтингов рекламоносителей в кампании – GRP, продолжительность воздействия, ситуация воздействия, частота, количество контактов, доля в общих затратах на рекламу – SOS. Однако, наличие данных показателей характерно преимущественно для крупных городов. В небольших городах, в свою очередь, возникает проблема оценки эффективности рекламных кампаний. Также уровень эффективности маркетинговых активностей можно оценить на основании опросов потребителей, однако данный опрос требует больших временных и денежных затрат, кроме того, несет определенную погрешность. Таким образом, оценка эффективности маркетинговых услуг является важным аспектом общей оценки качества аутсорсинга, однако до сих пор остается достаточно спорным и субъективным вопросом. Важно отметить, что в аутсорсинге маркетинговых услуг для компании важен не только конечный результат, а именно процесс оказания услуги, оценка качества самой услуги. На основании данной оценки компания принимает решения относительно дальнейшего взаимодействия с аутсорсером маркетинговых услуг.

Резюмируя вышесказанное можно сделать вывод, что аутсорсинг маркетинговых услуг имеет следующие особенности:

- клиентами маркетинговых агентств являются преимущественно крупные компании;

- наличие в закупочном центре членов отдела маркетинга, являющихся лицами, влияющими на принятие решений и пользователями;

- функционирование на рынке как узкоспециализированных компаний, так и интеграторов;

- процесс закупки осуществляется преимущественно на тендерной основе;

- необходимость предоставления креативных материалов (концепции, медиаплана, дизайна) на этапе подачи тендерной документации (независимо от исхода тендера);

- маркетинговая услуга является интеллектуальной и знаниеёмкой;

- непостоянство качества маркетинговой услуги, зависящее от сотрудника, занимающегося маркетингом (ведущая роль человеческого фактора);

- низкий уровень стандартизации, подразумевающий индивидуальный подход к каждому клиенту;

- высокий уровень неопределенности для заказчика, связанный с неосязаемостью услуги, влекущий за собой необходимость предоставления сигналов качества (портфолио, рекомендации);

- недолговечность маркетинговой услуги, подразумевающая единовременное комплексное использование знаний и навыков персонала, ресурсов и связей с подрядчиками;

- отсутствие владения маркетинговой услугой влечет за собой стремление агентства к пролонгации договора и увеличения объема закупок;

- неотделимость маркетинговой услуги от источника связана с высоким уровнем вовлеченности клиента в процесс оказания услуги;

- тенденция к проведению тендеров на годовое обслуживание;

- нечеткая определенность расценок вследствие низкого уровня стандартизации и высокого уровня индивидуализации;

- проблема оценки эффективности, возникающие вследствие отсутствия единых показателей;

- проблема оценки качества маркетинговой услуги.

Особенности и специфика маркетинговых услуг требуют особого подхода в процессе аутсорсинга. Аусторсинг маркетинга – это творческий процесс, требующий сотрудничества и взаимодействия поставщика и заказчика. Успех процесса аутсорсинга маркетинговых услуг основан на синергетическом эффекте опыта, профессионализма и творческих способностей специалистов по маркетингу, а также знаниях рынка и специфики продукта или услуги со стороны заказчика.

Наиболее важными стадиями жизненного цикла аутсорсинга маркетинговых услуг являются выбор поставщика и оценка качества услуг. Формирование четкой и правильной процедуры отбора поставщиков, а также соответствующих критериев и требований позволит избежать возникновения неблагоприятных ситуаций в процессе реализации проекта. В случае недоработки процедуры оценки и отбора поставщиков проблем можно избежать посредством мониторинга его деятельности и промежуточной оценки качества маркетинговых услуг. Результаты данной оценки помогут скорректировать взаимоотношения с аутсорсером, либо повлекут за собой необходимость сотрудничества с другим поставщиком. В любом случае процесс постоянного совершенствования, связанный с этими двумя стадиями жизненного цикла аутсорсинга, постепенно приведет к достижению желаемого результата в области маркетинга. Перейдем непосредственно к рассмотрению тенденций маркетинговых услуг на российском и региональном рынке.

# Глава 2. Аутсорсинг маркетинговых услуг на примере Агентства коммуникаций «ПРЕМЬЕР»

**2.1.Тенденции российского и регионального рынка маркетинговых услуг**

Рассмотрим основных игроков российского рынка маркетинговых услуг (агентства, поставщики, производители). Рейтинг агентств представлен на основании РРАР (Рейтинг рекламных агентств России) 2012 – 2013 года. Данный рейтинг составлен на основании 11 параметров компаний, в числе которых опыт работы на рынке, количество клиентов, частота упоминаний в СМИ, количество наград, качество имиджа. [45]

Для анализа были взяты основные категории рынка маркетинговых услуг: BTL, PR, branding, дизайн, маркетинговые исследования, ATL, полиграфия и сувенирная продукция. В каждой категории представлено 10 ведущих агентств (Приложение 3). Анализ таблицы позволяет сделать вывод, что основные игроки рынка сосредоточены в Москве и Санкт – Петербурге.

Несколько лет назад существовало четкое разделение – каждое маркетинговое агентство занималось специализированным видом деятельности. В настоящее время наблюдается тенденция к интеграции нескольких сфер деятельности. Ведущие компании на рынке маркетинговых услуг стремятся предложить клиенту полный цикл обслуживания, однако существует также агентства, специализирующиеся на конкретных видах деятельности. Согласно таблице на российском рынке можно выделить такие ведущие агентства, предлагающие широкий спектр услуг, как Grey Moscow, Global Point, Louder, LBL Communication Group, Nextep Group, Волга – Волга и Успех. Специализированные агентства представлены в бошей степени в таких категориях, как ATL (медиаагентства), полиграфия и сувенирная продукция. Таким образом, на российском рынке маркетинговых услуг существуют узкоспециализированные компании и интеграторы (по аналогии с товарным рынком – «оптовики»).

Существует закономерность: чем крупнее компания, тем вероятнее она обратиться к профессиональному интегратору. Однако, выбор агентства зависит не только от размера компании, но также и от ее целей и объема проектов. Клиентами на данном рынке являются компании (B-2-B рынок), которые условно можно разделить на мелкие, средние и крупные. Рассмотрим, каким образом они реализуют вышеперечисленные категории услуг (Таблица 5).

Таблица 5

**Ситуации использования стратегии аутсорсинга маркетинговых услуг**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Мелкие компании** | **Средние компании** | ***Крупные компании*** |
| **BTL** | Своими силами | Своими силами/частичный аутсорсинг | Аутсорсинг |
| **PR** | Своими силами | Своими силами | Своими силами + частичный аутсорсинг |
| **Branding** | Своими силами/найм дизайнера | Свои дизайнеры | Аутсорсинг  (Бренд – агентство) |
| **Дизайн** | Своими силами/найм дизайнера | Свои дизайнеры | Аутсорсинг |
| **Маркетинговые исследования** | Своими силами/нет | Своими силами/аутсорсинг | Аутсорсинг |
| ***ATL*** | Своими силами | Аутсорсинг/своими силами | **Аутсорсинг** |
| **Полиграфия** | Типография | Типография/аутсорсинг | Аутсорсинг |
| **Сувенирная продукция** | Производитель | Аутсорсинг/производитель | Аутсорсинг |

Анализ представленной таблицы свидетельствует о том, что основную часть потенциальных клиентов агентства, оказывающего маркетинговые услуги, составляют крупные компании. Это связано, прежде всего, с тем, что чем крупнее компания, тем больше она понимает ценность коммуникаций, тем больше ее риски при совершении ошибок, следовательно, необходимо работать с профессионалами для достижения эффективности. С точки зрения агентства, сотрудничество с крупными компаниями связано с формированием положительного имиджа, достаточно крупными бюджетами и проектами, возможностью закрепиться на высоко конкурентном рынке. Следовательно, первым критерием является размер компании – в нашем исследовании мы будем рассматривать только крупных клиентов.

Второй важной составляющей является вопрос распределения маркетингового бюджета между перечисленными категориями. Комиссия экспертов АКАР (Ассоциации Коммуникационных Агентств России) подвела итоги развития рекламного рынка России за 2012 год. Объем рынка рекламы в сегменте BTL составил 80,4 млрд.руб., что на 18% больше, чем аналогичный показатель 2011 года, что касается ATL, то его объем увеличился на 13% и составил 297,8 млрд. руб. [53] Объем сегмента ATL значительно больше, чем по другим категориям. Значительная часть маркетингового бюджета компании приходится именно на данный вид маркетинговых услуг, в такой ситуации на первый план выходит критерий качества и профессионализма. Кроме того, медааразмещение у крупных компаний связано с большим количеством контактов (подрядчиков), что также является одной из причин популярности аутсорсинга данной услуги.

Таким образом, в данном исследовании будут рассматриваться особенности аутсорсинга таких маркетинговых услуг как медиапланирование и медиаразмещение для крупных компаний.

Были рассмотрены ведущие агентства – поставщики медиа – услуг на российском рынке. Далее перейдем к основным рекламодателям. Крупнейшими рекламодателями России по итогам 2012 года являются (Таблица 6):

Таблица 6

**Рейтинг рекламодателей [49]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Место** | **Компания** | **% от общего объема рынка** |
| 1 | Procter & Gamble | 3.23% |
| 2 | Mars-Russia | 2.59% |
| 3 | Unilever | 2.51% |
| 4 | Pepsi Co | 2.34% |
| 5 | L'oreal | 2.09% |
| 6 | Nestle | 1.71% |
| 7 | Henkel Group | 1.54% |
| 8 | Danone | 1.37% |
| 9 | Reckitt Benckiser | 1.31% |
| 10 | Мтс | 1.24% |

Также важно рассмотреть и провести аналогию с наиболее рекламируемой продукцией (Таблица 7):

Таблица 7

**Рейтинг рекламодателей по категориям продукции []**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Место** | **Категория продукции** | **% от общего объема рынка** |
| 1 | Ритейл | 16.5% |
| 2 | Продукты питания | 12.5% |
| 3 | Косметика и парфюмерия | 11.3% |
| 4 | Лекарственные препараты (БАДы) | 11.0% |
| 5 | Транспорт | 8.4% |
| 6 | Связь | 5.0% |
| 7 | Развлечения | 4.9% |
| 8 | Безалкогольные напитки | 4.6% |
| 9 | Финансовые услуги | 4.6% |
| 10 | СМИ | 4.1% |

Лидирующие места по размещению рекламы занимают следующие категории компаний: «Ритейл», «Продукты питания» и «Парфюмерия/косметика». Таким образом, при поиске клиентов агентствам необходимо ориентироваться на представленные показатели и заниматься поиском компаний в соответствующих товарных категориях.

Рассматривая динамику объема рекламных носителей (Приложение 4) можно делать вывод, что отрицательный прирост по сравнению с прошлым годом наблюдается только в печатных СМИ (рекламные издания), динамика рынка ATL положительная - в целом рынок находится в состоянии роста.

Мы обозначили основные тенденции на российском рынке маркетинговых услуг, перейдем непосредственно к анализу рынка г. Перми, который имеет свою специфику. Основная особенность заключается в том, что Пермь является промышленным городом, следовательно, большинство коммуникаций направлено на рынок B-2-B и небольшая часть, по сравнению с такими городами, как Москва, Санкт - Петербург и Екатеринбург, на B-2-C. Основными клиентами агентств, предоставляющих маркетинговые услуги (планирование и реализация рекламных кампаний) в г. Пермь являются компании, ориентированные на B-2-C. Поскольку крупных компаний с такими характеристиками на рынке Перми не много, существует достаточно высокий уровень конкуренции среди существующих агентств.

В силу низкой финансовой прозрачности отрасли говорить о распределении долей рынка маркетинговых услуг г. Перми в финансовом выражении не представляется возможным. Более того, сложно говорить о распределении долей исходя из числа клиентов, поскольку у компании могут быть несколько очень крупных клиентов, либо очень много, но мелких.

Поскольку данное исследование сосредоточено на аутсорсинге ATL – услуг, перейдем непосредственно к рассмотрению медиарынка г. Пермь. На данном рынке представлены следующие основные виды медиаканалов: телевидение, радио, печатные СМИ, интернет и outdoor (наружная реклама). Рассмотрим ключевых игроков на рынке г. Перми в каждой из представленных категорий:

Таблица 8

**Ключевые игроки медиарынка г. Перми** [39]

|  |  |
| --- | --- |
| Печатные СМИ | Телесемь |
| Теленеделя |
| Комсомольская правда |
| АиФ |
| Я покупаю |
| Досуг |
| Коммерсант |
| Business Class |
| Капитал-Weekly |
| Новый компаньон |
| Компаньон-magazine |
| Телевидение (по популярности) | Первый канал |
| |  | | --- | | Россия 1 и ГТРК Пермь | |
| ТНТ – Пермь |
| НТВ |
| |  | | --- | | РЕН и Рифей-Пермь | |
| СТС – Пермь |
| ТВ 3 |
| |  | | --- | | Россия 2 и ГТРК Пермь | |
| |  | | --- | | Россия 24, ВЕТТА, ГТРК Пермь | |
| |  | | --- | | Домашний | |
| Радио (по популярности) | Радио Шансон |
| Радио Юмор FM |
| Русское радио |
| Хит FM |
| Авторадио |
| Интернет  (порталы с размещением медийной рекламы с таргетингом) | Mail.ru |
| PRM |
| ProPerm |
| 59.ru |
| Одноклассники |
| Наружная реклама  (владельцы конструкций) | Russoutdoor |
| Gallery |
| Паритет |
| Оникс |
| РиоГранде |
| Городской телевизор |
| ДизайнМастер |
| НИКЭ |

Представленная таблица отражает основное преимущество, получаемое от взаимодействия с интегрированным агентством маркетинговых коммуникаций: сокращение количества контактов. Заказчик может напрямую взаимодействовать с представленными владельцами медиа, однако это будет отнимать у него много времени, которое может быть потрачено на реализацию ключевых бизнес – процессов. Сотрудничеством с агентством коммуникаций способствует эффективному медиапланированию и медаразмещению в более короткие сроки, поскольку связи с необходимыми подрядчиками уже налажены.

Подведя итог, можно сделать вывод, что специфика медиарынка г. Перми заключается в наличие как специализированных компаний, оказывающих конкретные виды услуг, так и агентств, оказывающих полный спектр услуг (посредник между клиентом и подрядчиком). В сложившихся условиях клиент вправе выбирать, какой из типов взаимодействия будет для него наиболее выгодным. При осуществлении данного выбора необходимо учитывать цели маркетинговой коммуникации, а также временные и финансовые рамки. Специфика как российского, так и рынка в г. Перми заключается в том, что основными пользователями аутсорсинга маркетинговых услуг являются крупные компании, а значительная часть маркетингового бюджета расходуется на ATL. Следовательно, в данной работе будет рассмотрена специфика аутсорсинга маркетинговых услуг в контексте медиапланирования и медиаразмещения для крупной компании. Двумя яркими представителями на рынке г. Перми, соответствующими данным требованиям являются филиал ОАО «Сбербанк России» Западно – Уральский банк и «ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт». Рассмотрим особенности первого этапа реализации аутсорсинга, а именно отбора поставщиков на примере представленных компаний.

**2.2.** **Анализ опыта аутсорсинга маркетинговых услуг на примере филиала ОАО «Сбербанк России» Западно – Уральского банка и «ЛУКОЙЛ - Пермнефтепродукт»**

В данной работе проведен анализ тендеров на медиаразмещение с 2010 по 2013 год. На основании тендерной документации составлена наглядная таблица, отражающая основные характеристик и условия каждого тендера (Приложение 5).

Участниками отбора могут являться как юридические, так и физические лица (индивидуальные предприниматели), соответствующие требования, которые будут описаны в следующем элементе таблицы. Однако, на российском рынке маркетинговых коммуникаций, в том числе в г. Перми существует тенденция проведения тендеров на аккредитацию нескольких поставщиков, с которыми компания работаете в течение следующего года. Такой стратегии уже достаточно длительный период времени придерживается «Сбербанк». В этой ситуации сокращается список потенциальных аутсорсеров, что упрощает и сокращает время на принятие решения о выборе поставщика для конкретного запроса – в закрытых тендерах участвуют только аккредитованные поставщики, как правило, 5 – 6 компаний. Кроме того, в целях сокращения временных затрат на непрофильную деятельность многие компании применяют практику организации тендеров на годовое обслуживание. Данной стратегии в настоящее время придерживаются как «Сбербанк», так и «ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт» для некоторых видов маркетинговых услуг (например, ATL). Перейдем к базовым требованиям, которые предъявляют компании к потенциальным аутсорсерам.

«Сбербанк» и «ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт» предъявляют схожие базовые требования к участникам тендеров, включающие в себя: опыт аналогичной работы с другими предприятиями, профессиональную компетентность, наличие финансовых и трудовых ресурсов, наличие необходимых лицензий или свидетельств на поставку товара, оказание услуг, не нахождение на стадии ликвидации или банкротства, отсутствие задолженности по платежам в бюджет и внебюджетные фонды, а также не включение в реестр недобросовестных поставщиков.

Каждая из рассматриваемых компаний имеет перечень документов, который необходимо предоставить потенциальному поставщику (аутсорсеру). Ключевыми элементами данного перечня для обеих компаний являются:

- письмо о подаче предложения;

- коммерческое предложение с указанием основных условий исполнения; договора (наименование продукции, цена предложения, условия поставки, условия оплаты, информация о включенных в цену расходах участника, место и срок поставки продукции);

- техническое предложение о качественных и иных характеристиках продукции, в том числе копии документов, подтверждающие качество продукции;

- адресная программа наружной рекламы;

- смета всех работ по разработке и реализации кампании.

- планы медиа - поддержки в прессе, радио и интернет;

- сведения об опыте аналогичной работе за последние 3 года (заказчик, предмет договора, срок, стоимость);

- выписка из ЕГРЮЛ;

- анкета участника (информация об агентстве, в т.ч. реквизиты);

- отчет организации за прошедший год, за истекший период текущего года, включая копии бухгалтерских балансов, отчет о прибылях и убытках, пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках и пояснительная записка с отметкой о получении инспекцией ФНС России, аудиторского заключения (при его наличии);

- свидетельство о государственной регистрации юридического лица;

- свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ о юридическом лице;

- учредительные документы, включая все внесенные в них изменения (Устав и учредительный договор, или Устав);

- документы, подтверждающие избрание и назначение лица, действующего от имени юридического лица без доверенности;

- лицензия (разрешение и/или иные документы, подтверждающие право на осуществление деятельности, если законодательство предусматривает осуществление соответствующего вида деятельности на основании соответствующего документа).

Кроме того, «Сбербанк» запрашивает [4]: справку о наличии производственных мощностей в произвольной форме за подписью руководителя и справку о численности персонала задействованного в производстве (монтаже) рекламной продукции в произвольной форме за подписью руководителя. «ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт», в свою очередь, дополнительно к общему списку просит предъявить [8] сведения о финансовых возможностях и источниках финансирования, справку об отсутствии задолженности по уплате налогов и обязательных платежей (акт сверки по платежам в бюджетные и внебюджетные фонды, выданный налоговым органом), а также справку, подписанная руководителем предприятия, главным бухгалтером, руководителем банка участника о возможности привлечения банковских кредитов (при необходимости), а также отзывы банка о сотрудничестве с претендентом.

Резюмируя сказанное, отметим, что перечень документов, необходимых для участия в тендере для обеих компаний отличается незначительно. Данная документация позволяет уже на первоначальном этапе провести базовое отсечение нежелательных поставщиков маркетинговых услуг. Однако, существует и ряд специфических требований, которые компании предъявляют уже на первом этапе отбора.

Таблица 9

**Специфические требования компаний[[4]](#footnote-4)**

|  |  |
| --- | --- |
| **«Сбербанк»** | **«ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт»** |
| а) наличие собственной производственной базы с квалифицированным персоналом и оборудованием;  б) опыт работы в том числе с банковскими (финансовыми) структурами (в России и/или за рубежом);  в) права на объекты и иное имущество, являющееся предметом договора;  г) опыт работы с крупными сетевыми компаниями, имеющими разветвленную филиальную сеть;  д) наличие положительных рекомендаций клиентов (не менее 3х)  е) наличие в штате дизайнерского подразделения;  ж) наличие в штате копирайтера;  з) представительства или офисы подразделений в одном из трех городов:  г. Пермь, г. Ижевск, г. Сыктывкар. | а) отсутствие предложений по вознаграждению в любой форме (материальной или нематериальной) работнику организатора тендера или заказчику, члену Тендерного комитета в целях оказания влияния на проведение процедуры тендера;  б) наличие документального подтверждения эффективности рекламных кампаний, проведенных претендентом ранее;  в) отсутствие заключенных договоров с конкурирующими с «ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт» организациями;  г) оплата оказанных услуг проводится по факту после предъявления полного пакета платежных и отчетных документов. |

Наиболее критичным из представленных требований является отсутствие заключенных договоров с конкурирующими организациями, поскольку данный пункт сильно ограничивает агентство в расширении круга своих клиентов.

На первоначальном этапе компании предъявляют требования не только к самим участникам тендера, но также и к максимальной сумме договора, срокам исполнения и ограничивают время на подачу предложений. В данном исследовании рассматриваются только масштабные кампании по медиапланированию и размещению – минимальная сумма составляет 600 тыс. рублей, максимальная – практически 4 млн. рублей. Данные цифры свидетельствуют о том, что услуги ATL занимают значительную долю в маркетинговых расходах компаний. Кроме того, такие проекты составляют существенную долю в доходе агентств, оказывающих маркетинговые услуги.

Сроки подачи предложений на крупные проекты по медийному размещению очень сильно ограничены и в среднем составляют 7 – 10 дней. За этот промежуток времени потенциальному аутсорсеру необходимо мобилизовать все свои ресурсы и связи, наладить работу с подрядчиками, запросить необходимую информацию, разработать предварительный макет, придумать концепцию рекламной кампании и подготовить тендерное предложение. Новичку на рынке маркетинговых услуг, скорее всего, будет сложно справиться с данной задачей в такой короткий срок.

Итак, требования к участникам установлены, прошел этап подачи заявок, далее компания переходит к самому важному этапу - оценке потенциальных аутсорсеров маркетинговых услуг и выбору победителя. Ошибки в процедурах на данном этапе впоследствии могут привести к неэффективности рекламной кампании в целом. Следовательно, необходимо очень точно и правильно определять критерии по каждому тендеру с целью минимизации дальнейших рисков.

Компания «ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт» не афиширует критерии оценки участников, однако в конкурсной документации упоминается, что определение победителя основано не только на стоимости предложения, но также и на ряде других критериев. Однако, в данной компании стоимость является одним из ключевых факторов – тендер проводится в два этапа.

Первый этап подразумевает вскрытие конверта с технической тендерной документацией, второй этап – торги по предмету тендера (участие представителей агентства является обязательным).  Лицо, проводящее торги производит вскрытие конвертов с коммерческой документацией и объявляет цену каждого тендерного предложения, после этого претендентам предлагается рассмотреть возможность снижения цены своих тендерных предложений. В зависимости от характера закупаемых услуг дополнительным предметом торгов могут являться: срок представления услуги и условия расчетов по договору.

Перейдем к рассмотрению критериев оценки потенциальных аутсорсеров «Сбербанка». В данной компании эта процедура является более открытой и формализованной. Анализ тендерной документации позволяет выделить следующие критерии:

- творческая и креативная составляющая (портфолио);

- предложенные решения, используемые носители и форма подачи рекламной кампании;

- представленные навыки и умения разрабатывать и проводить рекламные кампании – на примере реализованных ранее;

- стоимостные характеристики рекламной кампании;

- продолжительность работы на рынке по производству и размещению рекламно – информационной продукции;

- успешная реализация аналогичных проектов в прошлом году на сумму не менее 1 млн. рублей;

- охват медиаплана и его соответствие медиа потреблению выбранной целевой аудитории;

- условия оплаты продукции (срок оплаты, размер аванса).

Кроме представленных критериев «Сбербанк» также имеет порядок оценки и сопоставления предложений участников для ряда конкретных тендеров. В первом тендере таблица критериев достаточно проста и выглядит следующим образом (Таблица 10):

Таблица 10

**Критерии оценивания аккредитованных поставщиков** [5]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Наименование критерия оценки | Вес  (в %) | Формула расчета значения критерия |
| Наименование группы критериев | | Общий вес группы |  |
| 1 | Средняя стоимость поверхности 3х6 и ситиформата | 35% | Минимальная стоимость - 10 баллов  до 10% выше минимальной - 6 баллов  до 15% выше минимальной - 5 баллов  до 20% выше минимальной - 4 балла  более 20% превышает минимальную - 0 баллов |
| 2 | Общая стоимость проекта | 25% | Минимальная стоимость - 10 баллов  до 10% выше минимальной - 6 баллов  до 15% выше минимальной - 5 баллов  до 20% выше минимальной - 4 балла  более 20% превышает минимальную - 0 баллов |
| 3 | Соответствие медиаплана целевой аудитории и техническому заданию | 35% | Соответствует ТЗ и особенностям целевой аудитории 10 баллов  Соответствует ТЗ но не соответствует особенностям целевой аудитории 5 баллов  Не соответствует ТЗ и особенностям целевой аудитории 0 баллов |
| 4 | Необходимость предоплаты | 5% | Предоплата необходима - 0 баллов  Нет необходимости предоплаты - 10 баллов |
| Итого | | 100% |  |

На основании этой таблицы можно сделать вывод, что оценка производится не только по критерию стоимости и оплаты, хотя он в большинстве случае является решающим, но также и по медиаплану. Наличие формализованных процедур и жестких критериев позволяет руководству не принимать участия в принятии решения об аутсорсинге непрофильной деятельности, а делегировать данные полномочия сотрудникам компании, минимизируя вероятность некорректного выбора. Далее перейдем к рассмотрению более сложных процедур оценки оценки и сопоставления потенциальных аутсорсеров, которая применяется при выборе медаагенства на годовое обслуживание (Таблица 11).

Таблица 11

**Критерии оценивания поставщиков на годовое обслуживание [7]**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование критерия оценки | вес  (в %) | Формула расчета значения критерия |
| Агентство и профессионализм команды | | 60% |  |
| … | Структура команды и ее профессиональный уровень, соответствие поставленным задачам; | 15% | 0 баллов - состав и профессиональный уровень команды не соответствует поставленным задачам Банка на 2013;  1 балл - состав и профессиональный уровень команды частично соответствует поставленным задачам Банка на 2013;  2 балла - состав и профессиональный уровень команды соответствует поставленным задачам Банка на 2013;  3 балла - состав и профессиональный уровень команды и лучше всех (на уровне уникального преимущества) и полностью соответствует поставленным задачам Банка на 2013. |
| … | Обоснованность и аргументированность адаптации медиа - стратегии на 2013 год | 10% | 0 баллов - несоответствие предложенного плана рекламных активностей в 2013 году техническому заданию с учетом специфики потребительских сегментов Банка и активности конкурентов;  1 балл - частичное соответствие предложенного плана рекламных активностей в 2013 году техническому заданию с учетом специфики потребительских сегментов Банка и активности конкурентов;  2 балла - соответствие предложенного плана рекламных активностей в 2013 году техническому заданию с учетом специфики потребительских сегментов Банка и активности конкурентов;  3 балла - полное соответствие предложенного плана рекламных активностей в 2013 году техническому заданию с учетом специфики потребительских сегментов Банка и активности конкурентов." |
|  | Уровень проработанности и соответствия специальных проектов в медиа, предложенных в рамках стратегии | 5% | 0 баллов - предложенные проекты не соответствуют бренду Сбербанк, целевой аудитории и продуктам Сбербанка и не реализуемы;  1 балл - предложенные проекты частично соответствуют бренду Сбербанк, целевой аудитории и продуктам Сбербанка и реализуемы;  2 балла - предложенные проекты соответствуют бренду Сбербанк, целевой аудитории и продуктам Сбербанка и реализуемы;  3 балла - конкурсант выступил лучше всех по данному критерию (на уровне уникального преимущества). |
|  | Обоснованность общего бюджета на реализацию медиа - стратегии в 2013 году; | 7% | 0 баллов - отсутствует обоснование необходимого бюджета по каждому потребительскому сегменту/продукту;  1 балл - в презентации указано обоснование необходимого бюджета не по всем потребительским сегментам/продуктам;  2 балла - в презентации указано обоснование необходимого бюджета по всем потребительским сегментам/продуктам;  3 балла - конкурсант выступил лучше всех по данному критерию (на уровне уникального преимущества). |
|  | Сумма агентского вознаграждения; | 15% | Оценивается по следующему принципу: оценка рассчитывается на основании следующей формулы: оценка =3(максимально возможный балл)\*min значение "Предложенная сумма вознаграждения"/ значение "Предложенная сумма вознаграждения". |
|  | Структура агентского вознаграждения (доля переменной и постоянной части); | 8% | Оценивается по следующему принципу: оценка рассчитывается на основании следующей формулы: оценка =3(максимально возможный балл)\* "доли переменной части вознаграждения"/max значение "доли переменной части вознаграждения". |
| Наружная реклама | | 40% |  |
|  | Средняя стоимость за сторону 3х6 по единой для всех агентств адресной программе; | 20% | Оценка рассчитывается на основании следующей формулы: оценка =3(максимально возможный балл)\*min значение Критерия/ значение Критерия |
|  | Средняя стоимость за сторону 3х6 адресной программы в г. Пермь | 10% | Оценка рассчитывается на основании следующей формулы: оценка =3(максимально возможный балл)\*min значение Критерия/ значение Критерия |
|  | Наличие подтверждений по предложенным ценовым условиям, их гарантированность. | 10% | 0 баллов - если не предоставлены гарантийные письма селлеров в соответствии с Техническим заданием  1 балла - если предоставлены гарантийные письма селлеров по Наружной рекламе в соответствии с требованиями Технического задания, но не в полном объеме  3 балл - если предоставлены гарантийные письма от селлеров по Наружной рекламе в соответствии с Техническим заданием |
| Итого | | 100% |  |

В данном случае видно, что к выбору аутсорсера на годовое обслуживание компания относится более тщательно. На первый план выходит профессионализм агентской команды и количество подрядчиков, наличие прочных связей и взаимоотношений с ними. В такой ситуации речь идет в первую очередь о кривой опыта, позволяющей из раза в раз выполнять работу более профессионально и качественно, в сжатые сроки – этот критерий связан с длительностью существования потенциального аутсорсера на рынке. Однако стоимость предложения на данном фоне также остается важным критерием.

На основании результатов анализа вторичной информации (тендерной документации) был составлен гайд для фокусированного интервью. (Приложение 6) В рамках исследования было проведено 2 фокусированных интервью: с одним экспертом из компаний «Сбербанк» и «ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт», которые входят в группу «лиц, влияющих на принятие решений и пользователей». На основании анализа проведенных интервью была сформирована следующая таблица:

Таблица12

**Результаты фокусированного интервью**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **«Сбербанк»** | **«ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт»** |
| *Основные клиенты маркетингового агентства* | Средние компании (без собственного отдела маркетинга)  Крупные компании (есть отдел маркетинга, но не успевают) | Преимущественно крупные компании |
| *Наиболее востребованные маркетинговые услуги* | Рекламные кампании  Открытия офисов и филиалов | Медиаразмещение и медиапланирование, проведение акций |
| *Частота аутсорсинга маркетинговых услуг* | постоянно | постоянно |
| *Частота проведения тендеров* | Как регулярные, так и раз в год (на годовое обслуживание) | Раньше были регулярные, сейчас преимущественно годовые |
| *Важные критерии* | - опыт работы (не менее 2х лет)  - количество сотрудников и их загруженность  - прошлый опыт работы с агентством (значимость: 5% из 100%)  - отсутствие рекламаций, судебных исков  - стоимость предложения (40%)  - образование и квалификация, профессионализм сотрудников  - деловая репутация  - готовность работы без предоплаты и гибкость форм расчетов (+10%) | - опыт работы  - гибкость форм расчетов  - квалификация сотрудников  - стоимость |
| *Самостоятельный поиск информации о потенциальных аутсорсерах* | - информация в интернете (сайт – актуальность информации, блог)  - сайт налоговой инспекции  - электронные торговые площадки (информация о поставщиках)  - отзывы клиентов | - отзывы клиентов  - информация в интернете |
| *Запрос информации о подрядчиках* | Да, перечень, функций в данном проекте, уровень квалификации, документы субподрядчиков | Перечень подрядчиков, квалификация, финансовое состояние |
| *Важность наличия наград и грамот* | Грамоты можно и купить, важна система менеджмента качества | Награды и грамоты важны, но не критичны, важен профессионализм |
| *Оценка уровня надежности потенциального аутсорсера* | - финансовая отчетность  ( + кредитоспосбность)  - отсутствие реорганизаций  - отсутствие задержек выплат  - отсутствие судебных исков  - стабильность состава персонала (частая смена: обстановка в коллективе или низкая квалификация) | - финансовая отчетность  - стабильность состава персонала  - уровень квалификации персонала  - опыт работы на рынке  - отзывы клиентов |
| *Оценка качества услуг (рекламная кампания)* | - достижение поставленных целей  - рост продаж  - повышение уровня интереса к компании (посещаемость сайта, звонки, запросы, обращения) | - рост продаж  - улучшение имиджа компании в глазах потребителя |
| *Важность инновационности* | важно! новые средства продвижения, креативные идеи | важно, но не критично; главное знать сферу совей деятельности |
| *Влияние пола и возраста сотрудников* | лучше смешанный пол и возраст (опыт и амбициозность) | не важно |
| *Дополнительные критерии* | Профессионализм  Позитивный настрой  Желание работать | Профессионализм |
| *Идеальное маркетинговое агентство* | - бесплатно,  - все рабочее время на нашу компанию,  - молодые и амбициозные,  - огромный опыт работы, связи | - «на одной волне с заказчиком»  - знание рынка  - знание ЦА клиента |
| *5 ключевых критериев компании (проранжированы)* | 1.гибкая ценовая политика  2.понимание желаний заказчика  3.оперативность работы  4.качество услуг  5.контакт с клиентом в ходе реализации проекта, своевременное предоставление информации, «отсутствие косяков» | 1. понимание желаний заказчика  2. оперативность работы и ответственность  3. профессионализм  4. стоимость  5. представление интересов заказчика |

Анализ полученной таблицы свидетельствует о том, что требования к потенциальному аутсорсеру в обеих компаниях аналогичны, существует также часть требований, не отраженных в тендерной документации, однако имеющих значение при принятии решения. На первый план выходит отношение потенциального аутсорсера к клиенту, персонифицированность и внимание. Критерии отбора потенциального аутсорсера маркетинговых услуг оказывают значительное влияние на эффективность проводимой рекламной кампании.

Следующим этапом после отбора является заключение договора реализация рекламной кампании, и оценка результатов. Согласно договору, по итогу медиа размещения агентство предоставляет клиенту:

«- фактический Медиа - план с вышедшей в отчётный период рекламой Принципала,

- акты и счета - фактуры третьих лиц и/или эфирные справки,

- оригинал фотоотчета при размещении на объектах наружной рекламы, транзитной рекламы,

- скриншоты интернет-сайтов в формате презентации в распечатанном / электронном виде заверенные Агентством,

- копии рекламных объявлений с рекламой Принципала, заверенные Агентством, контрольные экземпляры предоставляются при наличии таковых,

- оригиналы эфирных справок при размещении на радиостанциях,

- скриншоты (совокупность текстовых и графических сообщений отраженных на дисплее) мобильного телефона при размещении мобильной рекламы в формате презентации в распечатанном/электронном виде, заверенные Агентством». [] Наличие этих документов является только подтверждением реализации рекламной кампании, однако никак не свидетельствует об ее эффективности.

Мониторинг СМИ на российском рынке осуществляется компанией «Gallup Media**»,** а наружная реклама измеряется«Espar - Analyst». В то же время многие СМИ в регионах предоставляют минимум данных при описании своей аудитории: тираж издания, техническая зона покрытия канала/радиостанции и т.п. Эта проблема рождает следующую - непрозрачность ценообразования, отсутствие централизованной системы расчета цены.

Российский рынок региональной рекламы разнороден. А каждый регион уникален. Планирование рекламной активности на местных рынках должно проводиться с учетом местных особенностей и включение в перечень размещения местные СМИ. Для оценки эффективности рекламной кампании могут быть использованы следующие показатели: возможность увидеть — OTS, стоимость контакта (стоимость тысячи - CPT), эффективность контакта (отклик), рекламный охват, покрытие целевой аудитории, сумма рейтингов рекламоносителей в кампании – GRP, продолжительность воздействия, ситуация воздействия, частота, количество контактов, доля в общих затратах на рекламу – SOS.

Вопрос оценки эффективности на современном рынке медиа г. Перми до сих пор остается открытым. Специфика регионального рынка заключается в отсутствии регулярных измерений медиа. Наружная реклама измеряется компанией «Espar - Analyst», у местных владельцев конструкций этих показателей нет, мониторинг других медиа практически не проводится. Необходимо создать собственную систему оценки и подбора медиаканалов, включающую:

- Личное посещение крупных городов регионов присутствия для понимания специфики;

- Пресса: сбор экземпляров печатных изданий, анализ предоставленной изданиями информации, сопоставление с экспертными оценками. Выявление действительно популярных и нишевых изданий;

- Наружная реклама: изучение карт городов (например, с помощью Google Maps или 2GIS), выбор улиц с высоким трафиком, поблизости от торговых центров и других посещаемых мест;

- Использование сервисов Яндекс и Google для оценки конструкций с точки зрения видимости, наличия помех для восприятия, расположения относительно транспортных магистралей, зданий;

- Наличие обширной базы контактов с местными подрядчиками, изучение их экспертного мнения для перекрестной оценки медиаканалов в конкретном городе. Указанная схема работы может быть использована АК «Премьер» как одно из конкурентных преимуществ. Предложенная система оценки эффективности может быть использована как в Перми, так и в других городах края.

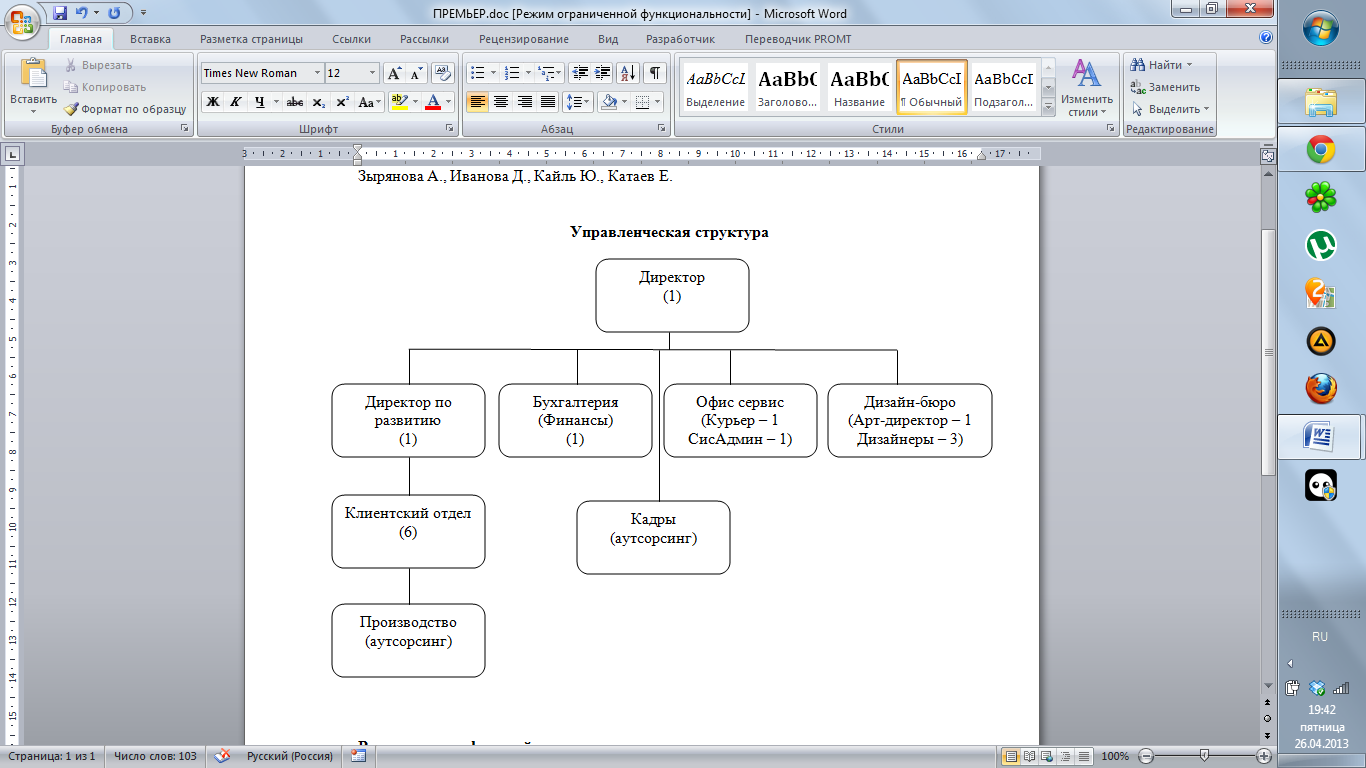
Возвращаясь к тендерной таблице (Приложение 5) можно сделать вывод, что из восьми основных тендеров на оказание услуг ATL шесть было выиграно одним и тем же агентством – Агентством Коммуникаций «Премьер». Данное агентство, вероятно, имеет достаточно успешную тендерную стратегию, обеспечивающую победу на большинстве конкурсов, проводимых компаниями «Сбербанк» и «ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт». Рассмотрим основные характеристики и ключевые бизнес – процессы этого агентства.

**2.3. О компании «Агентство коммуникаций «Премьер»**

Данное агентство появилось на рынке в 2010 году, однако благодаря опыту и профессионализму сотрудников уже достигло достаточно больших высот. Сферой деятельности агентства являются ИМК (интегрированные маркетинговые коммуникации).

Миссия компании: **«**Мы способствуем успеху наших Клиентов, помогая им выстраивать эффективные коммуникации, реализовывая разнообразные рекламные и PR-проекты. Мы стремимся, чтобы наши работы делали окружающую жизнь лучше, красивее, интереснее. Мы хотим испытывать радость творчества и гордость за результаты своего труда». []

В настоящее время агентство «Премьер» имеет управленческую структуру смешанного типа, характеризующуюся достаточно быстрым процессом принятия решений (Рис. 11). Представленная структура является формальной, однако агентство коммуникаций «Премьер» является гибкой системой и его неформальная структура выглядит более просто.



**Рис. 11.** Управленческая структура АК «Премьер»

Рассматривая особенности функционирования данного агентства можно сказать, что директор, директор по развитию и менеджеры клиентского отдела фактически находятся на одном уровне, то есть отсутствует строгая иерархичность и формальные взаимодействия. Работа происходит в достаточно неформальной обстановке, представленные сотрудники находятся в одном помещении, их столы расположены по кругу. Такой дизайн внутреннего пространства обеспечивает быстрый доступ сотрудников друг к другу, следовательно, оперативное решение возникающих задач и вопросов.

АК «Премьер» специализируется на следующих видах маркетинговых услуг: рекламные кампании, бизнес-подарки, брендинг, корпоративный PR, brand events (подготовка и проведение мероприятий) и дизайн, в т.ч. дизайн упаковки. [] Широкий спектр услуг обеспечивает для АК «Премьер» диверсификацию рисков, а для клиентов агентства – возможность выбора и реализации разнообразных проектов «под ключ». Бизнес-процессы агентства могут быть представлены следующей схемой (Рис. 12):

**Рис. 12.** Бизнес – процессы АК «Премьер»

Основные бизнес – процессы выражаются в реализации семи направлений, каждое из которых имеет своего руководителя. Часть обеспечивающих бизнес – процессов, таких как АХО и найм персонала отдана на аутсорсинг.

Ключевые процессы, цели и особенности функционирования компании АК «Премьер» определяются его бизнес – моделью (Приложение 7). В данной модели отражены ключевые аспекты деятельности, партнеры, ресурсы, ценностные предложения, специфика построения отношений с клиентами, каналы продаж, структура доходов и издержек.

Специфика агентства коммуникаций заключается в том, что его основным ресурсом являются высококвалифицированные кадры – менеджеры клиентского отдела. Основная деятельность компания связана с непосредственным взаимодействием с клиентом в процессе оказания услуги. Важным элементов процесса оказания любой услуги АК «Премьер» является постоянный контакт и взаимодействие с клиентом, что позволяет осуществлять работу более точно и эффективно.

В круг клиентов АК «Премьер» входят крупные международные, федеральные и региональные компании: банки и финансовые организации, производители продуктов питания, корпорации по оказанию интеллектуальных услуг, лидеры в сфере информационных технологий, нефтяные и производственные компании, торговые сети и центры, автомобильные дилеры. В число клиентов «Премьер» входят Сбербанк, Соликамскбумпром, Уралкалий, Краснокамский Гознак, Лукойл. [52] Определяющим фактором успеха в блоке «Взаимоотношения с клиентом» является персонализация отношений и клиентоориентированность.

Агентство коммуникаций «Премьер» в силу специфику деятельности тесно взаимодействует не только с клиентами, но и с подрядчиками. Ключевыми партнерами АК «Премьер» являются: типографии (Астер, Контраст, Модерн, студия Ново, Растр), курьерская служба доставки Dimex (междугородняя), BTL-агентство ПромоПермь, операторы наружной рекламы (Паритет, Gallery, RussOutdoor, Оникс), радио Европа Плюс, Юмор ФМ, Хит ФМ, Наше Радио и т.д., пресса, поставщики сувенирной продукции (Oasis, Проект 111), а также аниматоры, ведущие, звукооператоры и фотографы. Анализ основных партнеров позволяет сделать вывод, что АК «Премьер» сотрудничает не только с местными подрядчиками, но также и с крупными российскими компаниями.

Рассмотрим основных конкурентов АК «Премьер» на рынке г. Перми по каждому виду предоставляемых маркетинговых услуг. (Рис. 13) Анализ полученной схемы позволяет сделать вывод, что больше всего конкурентов «Премьер» имеет по разработке дизайна, меньше всего – по брендингу.

**Бизнес-подарки**

«[Интер-YES](http://prm.ru/visitka/interyes)»

«[Корпоратив](http://prm.ru/visitka/corporative" \t "_blank)»

«РИЦ-МЕДИА»

«Приезидент»

«PR – проект»

«Кучер»

«OZON group»

**Brand - events**

«[Пермская Корпорация Монстров](http://prm.ru/visitka/korporacia_monstrov)»

«Президент»

«PR – проект»

«Майский жук»

«OZON group»

**Корпоративный PR**

LEGE ARTIS

SP Media

«[Пермская Корпорация Монстров](http://prm.ru/visitka/korporacia_monstrov)»

«РИЦ-МЕДИА»

«PR – проект»

«Кучер»

«Майский жук»

«OZON group»

Агентство коммуникаций «Премьер»

**Дизайн**

LEGE ARTIS

Рекламная группа

«[Интер-YES](http://prm.ru/visitka/interyes)»

«[Корпоратив](http://prm.ru/visitka/corporative" \t "_blank)»

«[Пермская Корпорация Монстров](http://prm.ru/visitka/korporacia_monstrov)»

«Синий кот»

«Президент»

«PR – проект»

«OZON group»

**Рекламные кампании (ATL)**

LEGE ARTIS

SP Media

«Амадо Медиа»

«[Новая волна](http://prm.ru/visitka/new_wave)»

«РИЦ-МЕДИА»

«Президент»

«Кучер»

**Брендинг**

LEGE ARTIS

«[Пермская Корпорация Монстров](http://prm.ru/visitka/korporacia_monstrov)»

**Рис. 13.** Схема конкуренции АК «Премьер» [55]

Часть представленных агентств также предлагает услуги по интегрированным маркетинговым коммуникациям и является прямым конкурентом АК «Премьер». Однако, в данном случае представлены не все маркетинговые услуги на рынке г. Перми, существуют ниши, которые пока не являются услугами АК «Премьер», следовательно, деятельность ряда узкоспециализированных агентств не пересекается с «Премьером» и есть еще достаточно большие перспективы для развития и диверсификации услуг.

Важной особенностью рынка маркетинговых услуг является то, что даже не специализированные агентства могут кооперироваться с подрядчиками – заказчик фактически работает с двумя агентствами. Можно привести в пример следующую схему (Рис. 14):

Агентство, не занимающееся размещением наружной рекламы

Агентство, специализирующееся на размещении наружной рекламы

Компания – клиент (услуги по размещению наружной рекламы

**Рис. 14.** Взаимодействие компании и аутсорсера через посредника

В данном случае второе звено фактически является связующим для заказчика и исполнителя, однако это не всегда выгодно, поскольку затягивается процесс согласования, принятия решения и внесения корректировок. Реализация таких схем приводит к тому, что даже косвенные конкуренты АК «Премьер» могут стать прямыми на определенном проекте.

В данном случае можно сделать вывод, что существует достаточно большое количество игроков на рынке маркетинговых услуг в г. Перми, следовательно, маркетинговому агентству необходимо обладать некоторыми факторами успеха для эффективной конкурентной борьбы.

Рассмотрим ключевые моменты организации процесса аутсорсинга маркетинговых услуг в Агентстве Коммуникаций «Премьер». Прежде всего важно отметить, что большинство предоставляемых услуг осуществляется по следующей схеме (Рис. 15):

Первоначальная встреча

Brainstorm

Создание черновика проекта

Встреча с заказчиком

Внесение изменений в первоначальный проект

Утверждение

Реализация

Отчет перед клиентом

**Рис. 15.** Схема взаимодействия АК «Премьер» с клиентом [11]

В первой стадии проекта, подразумевающую первоначальную встречу принимает участие директор агентства и руководитель соответствующего направления маркетинговых услуг. На данном этапе обсуждаются ключевые характеристики компании клиента, а также его запроса, которые впоследствии служат базой для формирования технического задания. Следующим этапом является «мозговой штурм», в котором по возможности принимают участие все сотрудники агентства (директор, менеджеры клиентского отдела, дизайнеры, а также системный администратор и бухгалтер). На данном этапе обсуждаются и фиксируются основные идеи, являющихся основой для формирования нескольких концепций, которые и выступают своеобразным черновиком проекта. Следующий этап подразумевает повторную встречу заказчика и руководителя конкретного направления с целью обсуждения представленных концепций. На основании решения заказчика одна из концепций принимается или вносится ряд корректив. Далее происходит утверждение и реализация проекта. На данном этапе менеджер агентства в зависимости от пожелания клиента и характеристик конкретной услуги может осуществлять взаимодействие с ним только по ключевым вопросам, возникающим в процессе реализации, либо постоянно держать его в курсе последних событий. Данный подход обусловлен тем, что часть клиентов привыкли контролировать работу очень тщательно и отсутствие постоянного контакта с менеджером является для них свидетельством невыполнения работы. Последняя стадия подразумевает отчет перед клиентом, заключающийся в предоставлении всех закрывающих документов, а именно счетов, актов выполненных работ, фотоотчетов, эфирных справок и т.д. На данном этапе у АК «Премьер» иногда возникают проблемы, связанные с оперативностью предоставления документов подрядчиками, что, как следствие, задерживает отчет перед клиентом и получения оплаты. Необходимо отметить, что представленная схема характерна для проектов среднего объема, поскольку крупные проекты осуществляются преимущественно на тендерной основе и не подразумевают личных встреч с заказчиком. Данные встречи могут осуществляться только в на финальной стадии отбора поставщиков при условии наличия проблемы выбора из двух претендентов. Таким образом, АК «Премьер» имеет отлаженную схему взаимодействия с клиентом, которая способствует повышению эффективности реализации проектов.

Кроме отлаженной схемы взаимодействия агентство «Премьер» обладает еще несколькими ключевыми характеристиками, обеспечивающими успех аутсорсинговой деятельности на рынке маркетинговых услуг. Во-первых, важной особенность является назначение конкретного менеджера для каждого клиента, который систематически ведет все его проекты. Такой подход фактически делает менеджеров агентства универсальными, поскольку они должны обладать знаниями и навыками во всех сфера деятельности агентства, в большей или меньшей степени. Кроме того, назначение конкретного менеджера способствует формированию индивидуальных и партнерских отношений с клиентом на постоянной основе – менеджер знает все особенности деятельности клиента, характеристики его компании и требования к оформлению отчетной документации.

Следующей важной характеристикой агентства «Премьер» является наличие отлаженных связей с основными крупными поставщиками на региональном рынке маркетинговых услуг. Результатом данного сотрудничества является наличие скидок, возможностей отсрочки платежа и получения совета относительно эффективности конкретных рекламных носителей, гибкость и быстрая реакция на изменяющиеся условия. Кроме того, важно отметь, что специфика маркетинговых услуг заключается в их нестандартизированности, что постоянно требует поиска новых поставщиков и подрядчиков в различных сферах деятельности. В сложившейся ситуации агентству становится сложно поддерживать отношения с большим количеством поставщиков, поэтому оно ориентируется только на основных, что не всегда является правильным.

Третьим преимуществом АК «Премьер» является опыт работы в различных сферах, который обеспечивает знание и учет нюансов деятельности компании - клиента и рынка, на котором она функционирует. В круг клиентов «Премьер» входят банки, производственные и нефтяные компании, производители продуктов питания, компании, оказывающие интеллектуальные услуги, крупные автодилеры и т.д.

Четвертое преимущество агентства выражается в высоком уровне профессионализма его сотрудников. Данный уровень обеспечивается за счет наличия большого опыта работы на рынке маркетинговых услуг практически у всех сотрудников агентства. Кроме того, сотрудники периодически проходят обучение и курсы повышения квалификации. В сложившейся ситуации клиент получает грамотные решения и их эффективную реализацию.

Следующим важным качеством агентства является наличие доступа к финансовому капиталу. «Премьер» является крупным агентством на региональном рынке, вследствие этого обладает достаточными оборотными средствами. Кроме того, имеет хорошую кредитную историю, что обеспечивает ему наличие кредитных возможностей в случае необходимости. Наличие оборотных средств обеспечивает возможность работы с отсрочкой платежа со стороны клиента даже при условии реализации крупных проектов.

Шестая особенность, характерная для АК «Премьер» связана с условиями формирования заработной платы сотрудникам. В данном случае оплата менеджеров клиентского отдела построена таким образом, который «заставляет человека работать», а именно наличие небольшого оклада и процентов, получаемых от выполняемых заказов. Такой подход стимулирует менеджеров на поиск клиентов, поиск проектов и эффективное взаимодействие с клиентами и подрядчиками.

Седьмое преимущество агентства заключается в оптимальной организации документооборота. Каждый клиентский менеджер ведет паспорта по проектам, в которых отражает все затраты, кроме того, он осуществляет сбор документации с подрядчиков и клиентов, предоставляет их в бухгалтерию. Выплата процентов по проектам клиентскому менеджеру осуществляется только после получения всех закрывающих документов, что является мотивирующим фактором к своевременному предоставлению отчетности. Это обеспечивает своевременное получение полных пакетов документов как клиентами, так и подрядчиками.

Также сильной стороной агентства коммуникаций «Премьер» является осуществление такой функции менеджмента как планирование. В компании ведется планирование как на стратегическом, тактическом, так и на оперативном уровне. Во-первых, существует общий годовой план объемов работ, который должен быть реализован сотрудниками агентства. Во-вторых, каждый сотрудник имеет индивидуальны годовой план, в которым отражены его основные цели относительно поиска клиентов, количества реализованных проектов, количества прочитанных книг и посещаемых мероприятий. На основании достижения поставленных целей по итогам года осуществляется премирование сотрудников, в противном случае – депремирование.

Таким образом, были обозначены ключевые характеристики деятельности агентства «Премьер» в качестве аутсорсера маркетинговых услуг, однако, преимущества, присущие агентству, могут отличаться от предпочтений и требований заказчика. Следовательно, необходимо создать единую систему оценки, которая поможет клиенту осуществлять отбор поставщиков, а поставщику, в свою очередь, получать оценку и обратную связь по результатам своей деятельности и проводить корректировки в случае необходимости. Данная система оценки будет сформирована после определения основных факторов успеха на рынке маркетинговых услуг.

Прежде всего, необходимо обозначить особенности рынка маркетинговых услуг в Перми. Во-первых, преобладание коммуникаций на рынке B-2-B и относительно небольшое количество коммуникаций, направленных на B-2-C. Впоследствии это влечет за собой небольшое количество клиентов и высокий уровень конкуренции среди существующих агентств. Кроме того, важно отметить, что клиентами агентств на рынке г. Перми являются преимущественно крупные компании (особенно в сегменте ATL), предпочитающие традиционные рекламные носители. В связи с этим наиболее популярным направлением в Перми остается ATL, однако постепенно дополняется BTL. В процессе реализации маркетинговой услуги клиент может действовать самостоятельно либо отдать услугу на аутсорсинг: специализированному или агентству ИМК. Главной особенностью рынка маркетинговых услуг в Перми, в отличие от Москвы, Санкт – Петербурга и Екатеринбурга, является отсутствие четких показателей эффективности. На фоне сложившейся ситуации региональному маркетинговому агентству очень важно установить долгосрочные партнерские отношения с крупным федеральным клиентом для обеспечения успешного функционирования. Для успешной конкурентной борьбы агентству необходимо обладать рядом ключевых факторов успеха (КФУ). Они являются «главными определителями  конкурентного успеха в отрасли». []

В соответствие со спецификой рынка маркетинговых услуг в Перми, результатами анализа тендерных процедур в компаниях «Сбербанк» и «ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт», а также характеристиками Агентства Коммуникаций «Премьер» сформулированы следующие КФУ для рынка маркетинговых услуг:

- установление партнерских взаимоотношений с клиентом;

- высокое качество услуг;

- наличие системы оценки эффективности;

- отлаженное партнерство с поставщиками и подрядчиками;

- гибкость и скорость реакции на изменяющиеся условия аутсорсинга (« вчера и самолетом»), сроки реализации;

- индивидуальный подход к каждому клиенту;

- профессионализм, высокая квалификация и специализация персонала;

- творческая и креативная составляющая;

- наличие хорошей репутации на рынке;

- доступ к финансовому капиталу (работа без предоплаты);

- отлаженные внутренние процессы реализации проекта;

Агентству, функционирующему на рынке, необходимо выбрать из данных факторов несколько наиболее приоритетных и стремиться к их формированию и развитию в компании. На рынке маркетинговых услуг в г. Перми наиболее важными из представленных факторов являются: качество услуг и репутация, все остальные факторы успеха связаны с данными факторами. Данные критерии возникли в силу специфики маркетинговой услуги и рынка. Крупные компании на рынке маркетинговых услуг при поиске атусорсера руководствуются прежде всего его репутацией и известностью.

# Глава 3. Практические разработки и рекомендации

## 3.1. Разработка методики оценки качества маркетинговых услуг

В сложившихся рыночных условия региональному маркетинговому агентству становится сложно пробиться и заполучить крупного федерального клиента, следовательно, необходимо применять достаточно масштабную PR-программу с целью повышения возможности быть выбранным клиентом.

Вторым важным фактором является необходимость оценки качества маркетинговых услуг, на этапе которой возникают проблемы, связанные с нестандартизированностью услуги.В настоящее время на региональном рынке маркетинговых услуг не существует единой методики оценки качества маркетинговых услуг, однако она является необходимой как для поставщика, так и для клиента. Кроме того качество оказанной услуги существенно влияет на репутацию агентства. Для оценки качества маркетинговых услуг, а именно планирования и реализации рекламных кампаний необходимо создать методику, отражающую специфику данной отрасли.

Модифицируем модель INDSERV на основании требований и полученных критериев оценивания участников тендеров, а также предложенных способов оценки эффективности рекламной компании. Эта методика получает название INDSERV – Media и выглядит следующим образом:

Таблица 13

**Методика INDSERV – Media**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Потенциальное качество**  (Potential quality) | Предложение полного комплекса услуг (всеобъемлющего сервиса) | Агентство предложило полную адресную программу по форме, утвержденной в договоре |
| Агентство предоставило полный медиаплан (пресса, радио, интернет) по форме, утвержденной в договоре |
| Агентство предоставило положительные отзывы и рекомендации не менее 3х клиентов |
| Агентство представило все необходимые документы на право осуществления деятельности, являющейся предметом тендера (ИНН, ОГРН, выписка из ЕГРЮЛ и т.д.) |
| Агентство предоставило список и объемы аналогичных работ, выполненных ранее |
| Наличие необходимого персонала (квалификация) | Специализация сотрудников агентства соответствует занимаемым должностям (диплом об образовании) |
| Сотрудники агентства периодически проходят курсы повышения квалификации, посещают семинары и тренинги по своей сфере деятельности  (сертификаты) |
| Агентство имеет достаточно количество сотрудников с необходимой для решения задач клиента квалификацией и специализацией |
| Персонал будет уделять проектам клиентам достаточное количество времени (информация предоставляет в % от всего рабочего времени каждого сотрудника, участвующего в проекте) |
| Наличие необходимой материальной базы | Агентство не имеет задолженностей в бюджетных и внебюджетных фондов за прошлый год, финансовое состояние потенциального аусторсера стабильно (на основании финансовой отчетности за прошлый период) |
| Агентство имеет возможность на привлечение кредитных средств в случае необходимости (максимальный возможный объем) |
| Агентство готово работать по постоплате (по факту предоставления услуги и закрывающей документации) |
| Агентство обладает необходимыми ресурсами и оборудованием, программным обеспечением, а также подрядчиками, необходимыми для реализации услуги, являющейся предметом тендера (перечень ресурсов компании и подрядчиков) |
| Наличие необходимой философии менеджмента (менеджмента качества) | В агентстве существует внутренний и внешний аудит качества предоставляемых услуг (наличие сертификации по стандартам ISO 9 000) |
| Низкая текучесть персонала | За прошлый год текучесть кадров составила не более 10% (информация о смене кадрового состава за прошлый год) |
| Наличие сети партнеров/поставщиков/филиалов | Агентство сотрудничает с широкой сетью подрядчиков в области медиаразмещения (информация о подрядчиках, письма от подрядчиков) |
| **Жесткое качество**  (Hard process quality) | Пунктуальность (соблюдение графиков процесса оказания услуги) | Агентство достигает тактических целей в процессе реализации рекламной кампании согласно заранее утвержденному графику |
| Соблюдение рамок бюджета | Отсутствуют дополнительные затраты в процессе реализации (выходящих за рамки утвержденной сметы) |
| Соблюдение сроков оказания услуги | Агентство предоставляет отчетную документацию (акты, счета, фотоотчеты, скриншоты, эфирные справки) не позднее срока, определенного в договоре |
| Внимание деталям процесса | Агентство согласовывает с клиентом вопросы, возникающие в процессе реализации рекламной кампании |
| Детальный учет мнения заказчика |
| Понимание потребностей заказчика | Агентство реализует рекламную кампании в соответствии с ЦА клиента и ее ключевыми особенностями |
| Агентство разрабатывает дизайн рекламно – информационных материалов в соответствии с потребностями заказчика |
| **Мягкое качество**  (Soft process quality) | Восприятие запросов заказчика с энтузиазмом, заинтересованностью | Агентство оперативно отвечает на письма и вопросы клиента в ходе реализации кампании |
| Агентство готово вносить коррективы в рекламную кампанию в соответствии с запросами заказчика |
| Агентство предлагает несколько возможных концепций рекламной кампании, проявляет заинтересованность |
| Внимание к проблемам заказчика | Агентство предлагает заказчику наиболее эффективные способы решения проблем, возникающих в процессе реализации рекламной кампании |
| Агентство быстро реагирует на непредвиденные изменения рекламной кампании в соответствии с текущими реалиями |
| Агентство советует эффективные каналы коммуникаций в соответствии с ЦА |
| Открытость идеям и предложениям | Агентство разрабатывает рекламную кампанию в соответствии с пожеланиями заказчика |
| Агентство модернизирует оказываемую услугу в ходе процессе реализации |
| Приятный персонал | Вежливый персонал |
| Внимательный персонал |
| Ответственный персонал |
| Опрятный персонал |
| Аргументация решений в процессе оказания услуги (при необходимости) | Агентство предоставляет информацию о показателях эффективности выбираемых рекламных носителей (по возможности) |
| Агентство предоставляет расширенную смету расходов по каждому рекламному носителю |
| Ориентация на интересы заказчика | Агентство не сотрудничает с компаниями, являющимися конкурентами клиента |
| Агентство подстраивается под рабочий график клиента |
| **Итоговое качество**  (Output quality) | Достижение целей | Поставленные цели рекламной кампании соответствуют достигнутым или превышают их |
| Наличие заметного эффекта | Реализация рекламной кампании повлекла за собой значительное увеличение количества клиентов |
| Реализация рекламной кампании повлекла за собой значительное увеличение уровня заинтересованности (посещение сайта, входящие звонки) |
| Вклад в продажи/ имидж заказчика | Реализация рекламной кампании способствовала увеличению объема продаж (в соответствии с целями) |
| Реализация рекламной кампании привела к улучшению имиджа клиента в глазах покупателей, партнеров, подрядчиков и инвесторов |
| Уровень креативности оказанной услуги | Агентство предлагает креативные решения стандартных задач |
| Соответствие оказанной услуги целостной стратегии заказчика | Достигнутые результаты не противоречат стратегическим целям, миссии и ценностям клиента |

Для оценки перечисленных индикаторов, как и в модели INDSERV, используется 7-балльная шкала Лайкерта: от «абсолютно не согласен» (1 балл) до «полностью согласен» (7 баллов).

Данная методика позволит крупным компаниям, пользующимся услугами аутсорсинга маркетинга, а именно планированием и реализацией рекламных кампаний, проводить достаточно детальную оценку потенциальных поставщиков. Кроме того, данная методика сделает процедуру сравнения более наглядной как для самой компании, так и для потенциальных аутсорсеров. Представленная форма заполняется в 2х экземплярах: 1 – отдается поставщику, 1 – остается в компании.

На основании полученной заполненной формы агентство сможет вносить корректировки в свою деятельность с целью повышения вероятности победы в последующих тендерах. В настоящее время такая возможность не предусмотрена: процедура оценки потенциальных аутсорсеров в компаниях «Сбербанк» и «ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт» является закрытой.

Проведем тестовую оценку агентства коммуникаций «Премьер» по методике INDSERV – Media на основании конкретного тендера, проведенного в 2013 году (Таблица 14):

Таблица 14

**Оценка АК «Премьер» по методике INDSERV – Media**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Потенциальное качество**  (Potential quality) | Предложение полного комплекса услуг (всеобъемлющего сервиса) | Агентство предложило полную адресную программу по форме, утвержденной в договоре | **7** |
| Агентство предоставило полный медиаплан (пресса, радио, интернет) по форме, утвержденной в договоре | **7** |
| Агентство предоставило положительные отзывы и рекомендации не менее 3х клиентов | **7** |
| Агентство представило все необходимые документы на право осуществления деятельности, являющейся предметом тендера (ИНН, ОГРН, выписка из ЕГРЮЛ и т.д.) | **7** |
| Агентство предоставило список и объемы аналогичных работ, выполненных ранее | **7** |
| Наличие необходимого персонала (квалификация) | Специализация сотрудников агентства соответствует занимаемым должностям (диплом об образовании) | **5** |
| Сотрудники агентства периодически проходят курсы повышения квалификации, посещают семинары и тренинги по своей сфере деятельности (сертификаты) | **6** |
| Агентство имеет достаточно количество сотрудников с необходимой для решения задач клиента квалификацией и специализацией | **6** |
| Персонал будет уделять проектам клиентам достаточное количество времени (информация предоставляет в % от всего рабочего времени каждого сотрудника, участвующего в проекте) | **7** |
| Наличие необходимой материальной базы | Агентство не имеет задолженностей в бюджетных и внебюджетных фондов за прошлый год, финансовое состояние потенциального аусторсера стабильно (на основании финансовой отчетности за прошлый период) | **7** |
| Агентство имеет возможность на привлечение кредитных средств в случае необходимости (максимальный возможный объем) | **6** |
| Агентство готово работать по постоплате (по факту предоставления услуги и закрывающей документации) | **6** |
| Агентство обладает необходимыми ресурсами и оборудованием, программным обеспечением, а также подрядчиками, необходимыми для реализации услуги, являющейся предметом тендера (перечень ресурсов компании и подрядчиков) | **7** |
| Наличие необходимой философии менеджмента (менеджмента качества) | В агентстве существует внутренний и внешний аудит качества предоставляемых услуг (наличие сертификации по стандартам ISO 9 000) | **5** |
| Низкая текучесть персонала | За прошлый год текучесть кадров составила не более 10% (информация о смене кадрового состава за прошлый год) | **6** |
| Наличие сети партнеров/поставщиков/филиалов | Агентство сотрудничает с широкой сетью подрядчиков в области медиаразмещения (информация о подрядчиках, письма от подрядчиков) | **7** |
| **Жесткое качество**  (Hard process quality) | Пунктуальность (соблюдение графиков процесса оказания услуги) | Агентство достигает тактических целей в процессе реализации рекламной кампании согласно заранее утвержденному графику | **6** |
| Соблюдение рамок бюджета | Отсутствуют дополнительные затраты в процессе реализации (выходящих за рамки утвержденной сметы) | **5** |
| Соблюдение сроков оказания услуги | Агентство предоставляет отчетную документацию (акты, счета, фотоотчеты, скриншоты, эфирные справки) не позднее срока, определенного в договоре | **6** |
| Внимание деталям процесса | Агентство согласовывает с клиентом вопросы, возникающие в процессе реализации рекламной кампании | **7** |
| Детальный учет мнения заказчика | **7** |
| Понимание потребностей заказчика | Агентство реализует рекламную кампании в соответствии с ЦА клиента и ее ключевыми особенностями | **6** |
| Агентство разрабатывает дизайн рекламно – информационных материалов в соответствии с потребностями заказчика | **7** |
| **Мягкое качество**  (Soft process quality) | Восприятие запросов заказчика с энтузиазмом, заинтересованностью | Агентство оперативно отвечает на письма и вопросы клиента в ходе реализации кампании | **6** |
| Агентство готово вносить коррективы в рекламную кампанию в соответствии с запросами заказчика | **7** |
| Агентство предлагает несколько возможных концепций рекламной кампании, проявляет заинтересованность | **7** |
| Внимание к проблемам заказчика | Агентство предлагает заказчику наиболее эффективные способы решения проблем, возникающих в процессе реализации рекламной кампании | **6** |
| Агентство быстро реагирует на непредвиденные изменения рекламной кампании в соответствии с текущими реалиями | **6** |
| Агентство советует эффективные каналы коммуникаций в соответствии с ЦА | **6** |
| Открытость идеям и предложениям | Агентство разрабатывает рекламную кампанию в соответствии с пожеланиями заказчика | **7** |
| Агентство модернизирует оказываемую услугу в ходе процессе реализации | **7** |
| Приятный персонал | Вежливый персонал | **7** |
| Внимательный персонал | **7** |
| Ответственный персонал | **6** |
| Опрятный персонал | **6** |
| Аргументация решений в процессе оказания услуги (при необходимости) | Агентство предоставляет информацию о показателях эффективности выбираемых рекламных носителей (по возможности) | **6** |
| Агентство предоставляет расширенную смету расходов по каждому рекламному носителю | **7** |
| Ориентация на интересы заказчика | Агентство не сотрудничает с компаниями, являющимися конкурентами клиента | **6** |
| Агентство подстраивается под рабочий график клиента | **6** |

Таким образом, была проведена тестовая оценка агентства коммуникаций «Премьер», однако, оценке подлежали только 3 блока: потенциальное качество, жесткое качество и мягкое качество. Блок «Итоговое качество» не мог быть оценен в силу конфиденциальности информации: она доступна только для клиента. Из максимального количества баллов по трём блокам (273) агентство коммуникаций «Премьер» набрало 250, следовательно, можно сделать вывод, что оценки являются достаточно высокими. В то же время «Премьер» имеет и ряд слабых сторон, основными из них являются возникновение дополнительных затрат в процессе реализации проекта (иногда связано с пожеланиями клиента), специализация сотрудников не всегда соответствует занимаемым должностям (специализация диплома), отсутствуют отлаженные механизмы внутренней и внешней оценки качества оказываемых услуг. Следовательно, применение данной методики будет полезно как клиентам, так и самому агентству коммуникаций «Премьер» в целях корректировки своей деятельности. На основании результатов оценки, КФУ для рынка маркетинговых услуг в г. Перми, а также требований заказчиков к поставщику сформулируем рекомендации для агентства коммуникаций «Премьер» относительно репутации агентства, которая является вторым ключевым фактором успеха на рынке маркетинговых услуг. Рекомендации представлены в рамках разработки элементов PR – программы взаимодействия с поставщиками и клиентами.

## 3.2. Рекомендации в области PR – программы агентства коммуникаций «Премьер»

Первым ключевым фактором успеха на региональном рынке маркетинговых услуг является репутация агентства. Клиенты компании, особенно крупные большое значение придают именно данному фактору. Репутация формируется за счет «предоставления общественности информации о компании в целях достижения благожелательного отношения» [14, c.284], то есть через Public Relations. Формулирование элементов PR – программы необходимо начать с определения PR. Public Relations («отношения с общественностью») можно определить как «информационно – коммуникационная деятельность с преобладающими менеджеральными функциями создания и управления системой отношений с целевыми аудиториями в целях позиционирования и развития компании». [20, с.183]

Базовая модель планирования PR – программы включает в себя следующие этапы:

1. Определение цели
2. Определение целевой аудитории
3. Определение содержания послания в зависимости от целей и ценностей компании, также интересов и потребностей групп, определенных на предшествующем этапе.
4. Определение канала распространения информации [14]

Проведем анализ каждого этапа и сформулируем рекомендации на основании деятельности Агентства Коммуникаций «Премьер». Прежде всего, необходимо отметить, PR - стратегия Агентства Коммуникаций «Премьер» заключается в формировании хорошей репутации на рынке маркетинговых услуг. В соответствие с данной стратегией определяются цели на каждом этапе реализации стратегии. В данной работе даны рекомендации, которым необходимо следовать на постоянно основе, то есть они направлены на формирование имиджа агентства, а не какой-то краткосрочный эффект.

Следующий этап планирования PR – программы связан с определением целевых групп. Необходимо отметить, что любая компания взаимодействует с внешней средой, которая представлена на как на микро, так и на макроуровне. Макроуровень внешней среды представлен политической, экономической, социальной и технологической сферами. Однако PR направлен преимущественно на взаимодействие с внешней микросредой, которая включает в себя партнеров, потребителей, инвесторов, конкурентов. Основные элементы внешней среды, с которыми агентством интегрированных маркетинговых коммуникаций взаимодействует на постоянной основе условно могут быть отражены следующей схемой (Рис. 16).

**Агентство ИМК**

**Рис.16.** Схема взаимодействия агентства интегрированных маркетинговых коммуникаций

Следовательно, основные целевые группы, на которых будет направлена PR – кампания выражаются в двух представленных элементах внешней микросреды агентства «Премьер».

Следующим этапом является определение послания, которое будет транслироваться целевым группам. Рассматривая группу «Клиенты» необходимо расставить акценты на качестве услуг, профессиональном подходе, гибкости реализации проектов, а также индивидуальном подходе к каждому клиенту. Ориентация на подрядчиков подразумевает своевременную оплату услуг, постоянство сотрудничества, работу с интересными клиентами.

Третий этап заключается в определении каналов коммуникаций и взаимодействий с подрядчиками и клиентами. Прежде всего, необходимо рассмотреть, какими каналами пользуется АК «Премьер» на данном этапе функционирования. Во-первых, «Премьер» имеет свой сайт, на котором отражена основная информация об агентстве, включающая в себя направления деятельности, портфолио, представление сотрудников и контакты. Кроме того агентство ведет корпоративный блок, в котором размещает информацию о прошедших мероприятиях и результатах деятельности. Также, директор и сотрудники периодически принимают участие в выставках и ярмарках, связанных с видами деятельности агентства. В дополнение к этому сотрудники компании посещают мероприятия клиентов и подрядчиков. Кроме того, «Премьер» использует такой инструмент, как поздравление с праздниками как клиентов, так и подрядчиков, подразумевающий под собой как рассылку электронных открыток, так и небольшие корпоративные подарки. Шестым направлением PR – деятельности «Премьер» является участие директора в радиопередачах и публикация статей в специализированных журналах. Также агентство коммуникаций «Премьер» уже второй год подряд является организатором всероссийского конкурса «Корпоративный календарь». Кроме того, директор периодически проводит лекции в вузах г. Перми, однако данный вид коммуникаций направлен на потенциальных работников, следовательно, не будет подробно рассматриваться в данной работе. Итак, мы рассмотрели ключевые аспекты PR – деятельности агентства коммуникаций «Премьер», в целом можно сделать вывод, что агентство имеет достаточно обширную PR – политику, однако в основном используется традиционные и локальные инструменты PR.

В настоящее время существует множество инструментов PR, которые на фоне последних тенденций смещаются в сторону медиа. Рассмотрим данные тенденции более подробно в рамках формирования таблицы, условно разделяющей сферу традиционных и современных инструментов PR (Таблица 15). Важно отметить, несмотря на представленные тенденции ключевые аспекты PR – деятельности остаются неизменны. Компания должна предлагать уникальную и актуальную точку зрения на современные проблемы, отношения должны строиться на взаимоуважении и доверии, а коммуникации построены на фактах.

Таблица 15

**Традиционные и современные инструменты PR[[5]](#footnote-5)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Традиционные инструменты** | | **Современные** |
| Репортер (репортажи) | | Блоггер (блог)  164 млн. блогов в 2011 году против 3 млн. в 2006 |
| Почтовая рассылка | | SMS – рассылка |
| Пресс - конференция | | Twitter  65% из опрошенных компаний имеют аккаунт в Twitter |
| Пресса  В 2011 году выручка от рекламы в прессе упала практически на 25 млдр. $ | | Social Media Marketing (SMM)  91% маркетинговых компаний в социальных сетях привело к значительному увеличению количества клиентов (Facebook, ВКонтакте) |
| Фото продукции | | Printerest – третья по популярности социальная сеть после Твиттера и Facebook |
| Телевидение | | YouTube |
| Таблицы Excel | | Инфографика |
| Вечерние новости на телевидении | Twitter (более 200 млн. активных пользователей) | |

На основании полученной таблицы, а также тенденций на региональном рынке маркетинговых услуг сформулируем основные направления PR-деятельности для агентства «Премьер»:

1. Размещение в блоге информации не только о мероприятиях агентства, но также и о внутренних корпоративных событиях и интересных тенденциях рынка маркетинговых услуг. Такая тактика привлечет внимание аудитории и увеличит количество читателей блога.
2. Создание аккаунта в Твиттере и последующая трансляция новостей из блога в Твиттер, который является одним из современных инструментов коммуникаций;
3. Создание группы в такой социальной сети, как Facebook, поскольку её основная аудитория является потенциальными клиентами агентства;
4. Посещение не только локальных, но также и всероссийских выставок и конференций с целью приобретения крупных федеральных клиентов;
5. Реклама на конференциях и семинарах (например, размещение рекламы в папке каждого участника); [15]
6. Создание фильма или видеоролика об агентстве, поскольку оно, как и любая творческая компания имеет интересную корпоративную культуру и традиции, о которых можно рассказать в интерактивном формате;
7. Проведение мастер - классов и лекций не столько для студентов ВУЗа, сколько для участников и начинающих предпринимателей на рекламном рынке г. Перми.
8. Публикация обзоров рынка маркетинговых услуг в Перми;
9. Формулирование и трансляция основных ценностей компании через вышеперечисленные каналы;
10. Использование элементов инфографики в своей PR – деятельности в интернете (блог, группа в Facebook, сайт).

Резюмируя сказанное можно сделать вывод, что агентство «Премьер» в настоящее время имеет достаточно обширную PR – политику, в которой необходимо правильно расставить акценты и модернизировать каналы коммуникаций с целевыми группами в соответствие с существующими тенденциями на рынке.

Вторым ключевым фактором успеха является высокое качество услуг, достижение которого связано с совокупностью всех элементов КФУ. В настоящее время в агентстве коммуникаций «Премьер» отсутствует централизованный и постоянный мониторинг качества услуг. Для решения данной проблемы рекомендуется использование методики INDSERV – Media. Важно отметить, что АК «Премьер» необходимо предлагать данную методику потенциальному клиенту вместе с пакетом тендерной документации. Стремление к оценке качества может оказать влияние на заказчика и увеличить вероятность выигрыша тендера для «Премьера».

Резюмируя сказанное, можно сделать вывод, что агентство коммуникаций «Премьер» в настоящее время обладает достаточно эффективной стратегие аутсорсинга маркетинговых услуг, однако следование предложенным рекомендациям, формирование и поддержание необходимых КФУ позволит ему не только успешно взаимодействовать с существующими заказчиками, но также найти и установить партнерские взаимоотношения с крупными региональными и федеральными клиентами.

# Заключение

Подведя итог, можно сказать, рынок маркетинговых услуг, как и любой другой имеет свои особенности, которые, прежде всего, связаны с нестандартизированностью услуги. Существует большое число возможностей для развития агентства расширения спектра услуг и базы клиентов. Специфика рынка маркетинговых услуг города Перми обусловлена доминированием промышленных предприятий – участников рынка b-2-b и небольшим количеством B-2-C коммуникаций, которые осуществляются преимущественно посредством инструментов ATL. Следовательно, на рынке маркетинговых услуг в Перми наблюдается высокий уровень конкуренции среди агентств, предоставляющих данный вид услуг.

Крупные компании часто отдают непрофильную деятельность – маркетинг на аутсорсинг. Рассматривая процесс аутсорсинга со стороны заказчика, необходимо отметить, что в данной ситуации на первый план выходит правильный выбор поставщика среди имеющегося многообразия. Именно на данном этапе совершается большее число ошибок, следовательно, необходима разработка максимально точных критериев и требований отбора под конкретную услугу, например, планирование и реализацию рекламной кампании. Перечень таких критериев может быть представлен следующим образом: опыт работы агентства, перечень подрядчиков, материальное и финансовое обеспечение, надежность и стабильность, рекламация по прошлым проектам или судебные иски, квалификация персонала, разделение интересов заказчика, соответствие концепции рекламной кампании ЦА и требованиям клиента и конечно, стоимость предложения. В настоящее время очень часто стоимость предложения выходит на первый план, однако необходимо учитывать полный комплекс характеристик, поскольку низкая стоимость может свидетельствовать о потере в качестве оказываемой услуги.

Рассматривая рынок маркетинговых услуг со стороны агентства можно сказать, что построение партнерских взаимоотношений с крупным клиентом требует больших усилий, как на этапе знакомства с заказчиком, так и на этапе непосредственной реализации проекта. Региональное маркетинговое агентство имеет шанс на установление партнерских отношений с крупным клиентом при условии обладания рядом факторов успеха. КФУ на рынке маркетинговых услуг представлены следующим образом: установление партнерских взаимоотношений с клиентом, высокое качество услуг, наличие системы оценки эффективности, отлаженное партнерство с поставщиками и подрядчиками, гибкость и скорость реакции на изменяющиеся условия аутсорсинга, индивидуальный подход к каждому клиенту, профессионализм, высокая квалификация и специализация персонала, творческая и креативная составляющая, наличие хорошей репутации на рынке, а также доступ к финансовому капиталу. Данные факторы необходимы как на первоначальном этапе, при отборе аутсорсера, так и на протяжении всего процесса взаимодействия.

Тенденции регионального рынка маркетинговых услуг свидетельствуют о том, что на первый план выходят качество маркетинговых услуг и репутация агентства. Оценка качества услуг тесно связана с критериями отбора поставщиков: оценка качества услуг позволяет провести корректировку критериев отбора, с целью минимизации рисков и избегания негативных последствий аутсорсинга в будущем. В связи с этим критерии оценки качества должны быть определены максимально точно в рамках конкретного проекта. В рамках данной работы была разработана методика INDSERV – Media, применимая для оценки качества такого вида маркетинговых услуг, как рекламная кампания. Предложенная методика может быть модифицирована в соответствии со значимыми характеристиками для любой маркетинговой услуги. Кроме того, в данной методике может быть учтена специфика деятельности конкретной кампании-заказчика. Оценка качества маркетинговых услуг выгодна не только для заказчика, но также и для самого агентства. Заполненная форма является источником для корректировок и совершенствования деятельности агентства. Более точное соответствие требованиям заказчика повышает вероятность победы в тендере. Второй ключевой фактор успеха, а именно репутация на рынке маркетинговых услуг формируется за счет PR – программы агентства, которая включает в себя инструменты, направленные преимущественно на отношения с поставщиками и клиентами.

Резюмируя сказанное, можно сделать вывод, что данная работа отражает специфику аутсорсинга маркетинговых услуг, ключевые факторы успеха на данном рынке, а также предлагает методику для оценки качества маркетинговых услуг и рекомендации по совершенствованию элементов PR – программы. Полученные результаты имеют практическую ценность как для региональных агентств, функционирующих на рынке Перми, так и для клиентов. Информация, представленная в работе поможет агентству усовершенствовать как внутренние бизнес – процессы, так и определить ключевые направления деятельности для достижения высоких результатов. Клиенту, в свою очередь, предложенная методика позволит создать прозрачную и формализованную процедуру отбора поставщиков маркетинговых услуг, что значительно упростит процесс непосредственного отбора, а также снизит вероятность рисков, которые могут возникнуть на стадии реализации проекта.

Рекомендации, предложенные Агентству Коммуникаций «Премьер» направлены на построение взаимоотношений с клиентом и подрядчиками. Следование данным рекомендациям улучшит функционирование АК «Премьер» в будущем и выведет его на новый уровень конкуренции – федеральный.

**Список использованной литературы**

1. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» № 209 – ФЗ от 24 июля 2007г.
2. Постановление Правительства Российской Федерации «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» от 9 февраля 2013г. № 101
3. Документация на проведение запроса предложений среди аккредитованных поставщиков Банка (от 21 августа 2012 года № 75 п.6) по выбору организации для реализации рекламной кампании по продвижению вкладов ОАО «Сбербанк России», 2013 год
4. Документация о проведении квалификационного отбора по выбору организаций на изготовление, поставку и монтаж рекламно-информационной продукции для нужд ОАО «Сбербанк России», 2012
5. Документация на проведение запроса предложений среди аккредитованных поставщиков Банка по выбору организации на разработку и реализацию рекламной кампании по продвижению потребительских кредитов ОАО «Сбербанк России», 2012 год
6. Документация на проведение зароса на определение фирм-контрагентов, участвующих в организации рекламно- информационной деятельности Западно-Уральского банка ОАО «Сбербанк России» на территории Пермского края в 2011 год
7. Документация на проведение запроса по выбору организаций для разработки и проведения рекламных кампаний и event-мероприятий для ОАО «Сбербанк России» на территориях Пермского края, Удмуртской республики, Республики Коми (2012 год)
8. Документация по тендеру на «Оказание услуг рекламно – информационного характера в рамках традиционной летней акции на АЗС ООО «ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт»
9. Документация на проведение запроса по выбору организации на предоставление услуг по закупке, планированию и размещению рекламы на 2013-2014гг. для нужд ОАО «Сбербанк России» (2013 год)
10. Документация по тендеру на «Оказание услуг по размещению наружной рекламы ООО «ЛУКОЙЛ – Пермнефтепродукт» в Пермском крае, Свердловской области и Удмуртской республике» (2013 год)
11. Документация «Агентства коммуникаций «Премьер»
12. Арутюнова Д. В. [Стратегический менеджмент](http://www.aup.ru/books/m205/) Учебное пособие. Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122с.
13. Белановский С.А. Глубокое интервью: Учебное пособие. - М.: Никколо - Медиа, 2001 - 320 C.
14. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход/Перевод с англ. под ред. С. Г. Божук. – Спб: Питер, 2001. – 840с.
15. Викентьев И. Л. Приёмы рекламы и Public Relations. Ч.1. – Спб.: ТОО «ТРИЗ-ШАНС»: Изд. дом «Бизнес – пресса»,1998. – 238с.
16. Дорошенко М.Е и др. Интеллектуальные услуги в России. – М.: ГУ–ВШЭ, 2009.
17. Котлер Ф., Г. Армстронг Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб; К; Издательский дом «Вильямс», 2003. – 944с.
18. Музыкант В. Л. Маркетинговые основы управления коммуникациями / В. Л. Музыкант. – М.: Эксмо, 2008.– 832 с. — (Полный курс MBA).
19. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. – М.: ИД Гребенникова, 2005. – 416 с.
20. Энциклопедия паблик рилейшенз. – Москва: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт» - 2009. Париж: IEERP-L’ Harmattan – 2009.
21. Click, Rick L. Business process outsourcing: the competitive advantage / Rick L. Click, Thomas N. Duening . John Wiley & Sons, Inc., 2005.
22. Power, Mark John. The outsourcing handbook : how to implement a successful outsourcing process / Mark John Power, Kevin Clyde Desouza. Carlo Bonifazi., 2006.
23. Малочко В. Оценка и выбор поставщиков. TACIS . International Training Center of the ILO Copyright © 2003

### Малютина О. Н. Функциональные аспекты аутсорсинга., Журнал «Маркетинг услуг» №2, 2005.

### Перси Л., Эллиот Р. Разработка целостной программы маркетинговых коммуникаций (Часть 1). Журнал «Реклама. Теория и практика» № 04 (22), 2007.

1. Синица Е. В. Аутсорсинг маркетинговых услуг. Журнал «Реклама. Теория и практика» № 04(16), 2006
2. Brady, M.K. and Cronin, J.J. (2001), “Some new thought on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach”, Journal of Marketing, Vol. 65, July, pp. 34-49.
3. Cronin, J./Taylor, S.: SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance Based and Perception Minus Expectations Measurement of Service Quality, in: Journal of Marketing, Vol. 58, Nr. 1, 1994, S. 125-131.
4. Gounaris S. Measuring service quality in B2B services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-a`-vis the INDSERV scale. J. Serv. Mark., 19(6): 421 - 435., 2005
5. Gilley, K. Matthew and Abdul A. Rasheed (2000), “Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance,”Journal of Management, 26 (4), 763-790.
6. Maltz B.and Lisa M. Ellram, “Total Cost of Relationship: An Analytical Framework for the Logistics Outsourcing Decision,” Journal of Business Logistics 18, no. 1 (1997), pp. 45–65.
7. Park E. J., Lee S., Morgan M. R. A negative side of outsourcing marketing functions and market-based learning process/ Journal of Strategic Marketing, 19:5, 471-486
8. Perunović Z., Pedersen J. Outsourcing Process and Theories. POMS 18th Annual Conference Dallas, Texas, U.S.A., 2007
9. Porter M.E. Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal (1986-1998); 1991; 12, special issue; pg. 95
10. Szmigin, I. (1993), “Managing quality in business-to-business services”, European Journal of Marketing, Vol. 27 No. 1, pp. 5-21.
11. [Zeithaml, Valarie A. Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations / Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry — The Free Press, 1990.](http://www.chumakova.ru/zeithaml-parasuraman-berry-delivering-quality-service-balancing-customer-perceptions-expectations)
12. Top ten reasons B2B Companies outsource their marketing. Copyright © 2012 The Mezzanine Group.
13. Ассоциация электронных торговых площадок/ Электронные торговые площадки, входящие в АЭТП. [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://aetp.ru/
14. Институт социологических и маркетинговых исследований УралИНСО/ Исследование аудиторий СМИ. Результаты Медиа – фокуса. Пермь. Весна 2013 год. [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://www.uralinso.ru/?act=media&w=result
15. Информационный портал «Основы маркетинга»/Основные функции маркетинга. [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://osnmarketing.ru/index.php
16. Информационный портал «Маркет - Эксперт. Профессиональные маркетинговые решения»/ Маркетинг на аутсорсинг. [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://market-expert.ru/stat/3.html
17. Информационный портал «Roscontract.ru»/Типы закупок [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://www.roscontract.ru/leftmenu1\_8.html
18. Информационный портал «InkHouse»/The Re-imagining of PR. [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://www.inkhouse.net/the-re-imagining-of-pr/
19. Информационный портал «Управление производством»/Энциклопедия производственного менеджера/Аутсорсинг [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://www.up-pro.ru/encyclopedia/outsourcing.html
20. Информационный портал [AllAdvertising.ru](http://alladvertising.ru/). Весь рекламный рынок России/ Рейтинг рекламных агентств России. [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://alladvertising.ru/info/rrar.html
21. Информационный портал «Audit-it.ru»/ Преимущества и недостатки аутсорсинга. [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://www.audit-it.ru/articles/account/otrasl/a101/44091.html
22. Информационный портал «Electool procurement solutions»/ Новые слова в российском бизнесе. [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://www.electool.com/ru/reshenija/stati-o-zakupkakh.html
23. Информационный ресурс «Консалтинговая группа MD – менеджмент»/ Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг. [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://md-management.ru/articles/html/article32685.html
24. Исследовательский портал TNS: Россия/ Review TNS Media Intelligence январь-декабрь 2012 года. [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://www.tns-global.ru/rus/projects/
25. Курьянович В. Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг, Журнал «[Sales Business](http://www.salespro.ru/)» № 4, 2005. [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/practice/restructuring\_and\_outsourcing.shtml
26. Официальный сайт агентства стимулирования продаж «BTL Studio»/ BTL или маркетинговые услуги: разборки по понятиям**.** [Эл. ресурс]. Режим доступа:http://www.btl.su/info/articles/220
27. Официальный сайт Агентства коммуникаций «Премьер»/Услуги [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://ak-premier.ru/service.php
28. Официальный сайт Ассоциации Коммуникационных Агентств России. Объем рынка маркетинговых коммуникаций России по итогам 2012 года. [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://www.akarussia.ru/knowledge/market\_size/id2990
29. Портал Tender.Pro профессиональные закупки/Определения форм подготовки и заключения сделок. [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://www.tender.pro/wk/index.php
30. Проект «Исследование»/ Исследование рекламных агентств Перми, 2012. [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://research.prm.ru/
31. Центр дистанционного образования «Элитариум»/ Аутсорсинг: преимущества и недостатки. [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2004/10/06/autsorsing\_preimushhestva\_i\_nedostatki.html
32. The Outsourcing Institute: Top 10 Reasons Companies Outsource. [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://www.outsourcing.com

# Приложения

Приложение 2

**Инструмент методики SERVQUAL [36]**

**Ожидания**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Оборудование в организации должно быть современным | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Элементы физического окружения в организации должны быть привлекательными | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Сотрудники организации должны быть хорошо одеты и опрятны | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Внешний вид элементов физического окружения организации должен соответствовать типу предоставляемых услуг | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Когда организация обещает предоставить услугу к определенному сроку, она должны выполнить это обещание | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Когда у потребителей возникают проблемы, организация должна проявлять сочувствие и стремиться успокоить потребителей | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|  | Организация должна иметь надежную репутацию | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Организация должна предоставлять услуги в обещанное время | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Организация должна вести записи аккуратно | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| От организации не следует ожидать, что она информирует потребителей, когда точно услуга будет предоставлена | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Со стороны потребителей нереалистично ожидать незамедлительного предоставления услуги сотрудниками организации | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Сотрудники не всегда должны испытывать желание помочь потребителям | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|  | Если сотрудники слишком заняты, чтобы незамедлительно удовлетворить просьбы потребителей, это нормально | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Потребители должны иметь основания для доверия этой организации | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Потребители должны чувствовать себя в безопасности при общении с сотрудниками организации | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Сотрудники организации должны быть вежливы | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Сотрудники должны получать со стороны организации адекватную поддержку для хорошего выполнения своей работы | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|  | От организации не следует ожидать проявления индивидуального внимания к потребителям | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| От сотрудников организации не следует ожидать проявления персонального внимания к потребителям | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Нереалистично ожидать от сотрудников организации знаний нужд потребителей | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Нереалистично ожидать, что организация ориентирована на интересы потребителей | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|  | От организации не следует ожидать удобных для всех потребителей часов работы | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**Восприятие**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Организация имеет современное оборудование | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Элементы физического окружения организации привлекательны | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Сотрудники организации хорошо одеты и опрятны | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Внешний вид элементов физического окружения организации соответствует типу предоставляемых услуг | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Когда организация обещает предоставить услугу к определенному сроку, она выполняет обещание | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Когда у потребителей возникают проблемы, организация проявляет сочувствие и стремится успокоить потребителей | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|  | Организация имеет надежную репутацию | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Организация предоставляет услуги в обещанное время | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Организация ведет записи аккуратно | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| От организации не информирует потребителей, когда точно услуга будет предоставлена | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Вы не получаете услугу от сотрудников организации незамедлительно | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Сотрудники не всегда испытывают желание помочь потребителям | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|  | Сотрудники слишком заняты, чтобы незамедлительно удовлетворить просьбы потребителей | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Вы можете доверять сотрудникам этой организации | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Вы чувствуете себя в безопасности при общении с сотрудниками организации | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Сотрудники организации вежливы | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Сотрудники получают со стороны организации адекватную поддержку для хорошего выполнения своей работы | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|  | Организация не проявляет к Вам индивидуального внимания | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Сотрудники организации не проявляют к Вам персонального внимания | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Сотрудники организации не знают Ваших нужд | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Организация не ориентирована на Ваши интересы | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|  | Часы работы организации удобны не для всех потребителей | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Приложение 4

**Объем рынка маркетинговых коммуникаций России по итогам 2012 года [49]**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | сегмент | 2012 год | прирост в 2012 году | | млрд.руб. | % | | Телевидение | 143.2 | 9 | | *в т.ч. эфирное* | *139.9* | *9* | | *кабельно-спутниковое\** | *3.31* | *27* | | Радио | 14.6 | 23 | | Печатные СМИ | 41.2 | 2 | | *в т.ч. газеты* | *9.5* | *8* | | *Журналы* | *20.1* | *1* | | *рекламные издания* | *11.6* | *-1* | | Наружная реклама | 37.7 | 10 | | Интернет | 56.3 | 35 | | *в т.ч. медийная реклама* | *17.9* | *17* | | *контекстная реклама* | *38.4* | *45* | | Прочие медиа | 4.9 | 14 | | *в т.ч. Indoor-реклама* | *3.8* | *13* | | *реклама в кинотеатрах* | *1.11* | *18* | | ИТОГО по сегменту ATL | 297.8 | 13 | | ИТОГО по сегменту BTL | 80.4 | 18 | |

Приложение 6

**Гайд фокусированного интервью**

Добрый день, меня зовут Юлия. Я являюсь студенткой 4 курса факультета менеджмента НИУ ВШЭ – Пермь. В рамках учебного процесса мы проводим исследование потребительского поведения при выборе поставщика маркетинговых услуг. Исследование является анонимным, однако с целью обеспечения полноты информации будет вестись аудиозапись.

Хотелось бы обсудить с вами несколько важных вопросов.

**Блок 1: общие вопросы**

**-** В каких случаях, по вашему мнению, компаниям целесообразно пользоваться услугами маркетинговых агентств?

- Как часто вы пользуетесь услугами маркетинговых агентств?

- Вы реализуете через них комплексные проекты или небольшие заказы?

- Какие услуги обычно заказываете?

**Блок 2: основная часть**

Перейдем непосредственно к процессу выбора маркетингового агентства.

**-** Как часто вы проводите тендеры на оказание маркетинговых услуг? Срок заключения контракта по итогам тендера?

- Каковы условия участия:

* Важна или нет для Вас длительность существования агентства на рынке? (Если да, то какой опыт работы должен быть?)
* Играет или нет роль количество человек в штате компании?
* Учитывается или нет прошлый опыт взаимодействия вашей компании с данным агентством? В какой мере?
* Предоставление портфолио является необходимостью или нет?
* Да: Какие существуют критерии оценки портфолио? (Что для Вас важно? Что хотите там увидеть прежде всего?)
* Какие документы необходимо предоставить агентству для участия в тендере?
* Есть ли еще какие-то условия, ограничивающие участие в тендере уже на первом этапе?

- Занимаетесь или нет самостоятельно поиском информации о компаниях, подавших заявление на участие в тендере?

* Да:
* Консультируетесь или нет с теми компаниями, которые уже имели опыт взаимодействия с данным агентством?
* Ищите или нет информацию о компании в интернете?
* Анализируете или нет сайт компании?
* Просматриваете её блог? (если он есть)
* Ведете или нет личные переговоры с представителями потенциального поставщика? (предварительное знакомство)
* Где еще ищите информацию о компании?

- Запрашиваете или нет у компании информацию о партнерах (поставщиках), с которыми она работает?

- Просите предоставить рекомендательные письма агентства?

- Придаете или нет значение наличию у агентства наград и грамот?

- Имеет или нет значение количество проектов, реализованных компанией? (например, за последний год)

- Оцениваете или нет уровень надежности потенциального поставщика? (если да, то каким образом?)

- Каким образом осуществляете оценку качества услуг?

- Интересуетесь или нет образованием и квалификацией сотрудников компании?

- Имеет ли для Вас значение местоположение агентства? Готовы сотрудничать с иногородними?

- Влияет ли на Ваш выбор деловая репутация агентства?

- Оказываете или нет на вас влияние цена поставщика?

- Происходят ли торги на фоне сроков исполнения заказа?

- Проводите или нет предварительную оценку финансового положения компании и её кредитоспособности?

- Оцениваете ли вы готовность агентства работать с заказами без предоплаты? (гибкость форм расчетов)

- Принимаете или нет во внимание уровень инновационности компании? (использование современных технологий в работе)

- Имеет или нет значение пол и возраст коллектива компании?

- Обращаете ли внимание на стабильность состава персонала компании?

- Есть ли еще какие-то критерии, оказывающие влияние при выборе поставщика?

**Блок 3: заключительные вопросы**

По итогам нашей беседы:

- Опишите пожалуйста образ идеального для Вашей компании маркетингового агентства.

- Можете выделить 5 основных критериев, которым должна отвечать компания для того чтобы стать Вашим поставщиком маркетинговых услуг?

- Насколько для Вас важен каждый из этих критериев? (проранжировать)

Спасибо за интересную беседу!

1. Сост. по источнику: Постановление Правительства Российской Федерации «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» от 9 февраля 2013г. № 101 [↑](#footnote-ref-1)
2. Сост. по источникам: Центр дистанционного образования «Элитариум»/ Аутсорсинг и Информационный портал «Audit-it.ru»/ Преимущества и недостатки аутсорсинга. [↑](#footnote-ref-2)
3. Сост. по источнику: Top ten reasons B2B Companies outsource their marketing. Copyright © 2012 The Mezzanine Group. [↑](#footnote-ref-3)
4. Сост. по источникам: Документация на проведение запроса предложений среди аккредитованных поставщиков по выбору организации для реализации рекламной кампании по продвижению вкладов ОАО «Сбербанк России» и Документация на проведение запроса по выбору организации на предоставление услуг по закупке, планированию и размещению рекламы на 2013-2014гг. для нужд ОАО «Сбербанк России» (2013 год) [↑](#footnote-ref-4)
5. Сост. по источнику: Информационный портал «InkHouse»/The Re-imagining of PR [↑](#footnote-ref-5)