**Тенденции и технологии управления клубной системой**

Сущностная определённость управления клубной системой, которой присущи внешние сетевые эффекты, объективна и определяется рядом специфических черт, выступающих в качестве управленческих воздействий.

Для привлечения клиентов и выработки их приверженности к клубу в некоторых частных клубах выдают так называемую «клубную карту», которая, по сути, является настоящим маркетинговым инструментом. Хорошая клубная карта соответствует следующим критериям: бесплатна, уменьшает цены на основные услуги (но не добавляет новые), даёт значительные скидки, показывает уважение к клиенту (приоритеты в обслуживании, отслеживание их потребностей и т.д.). Вот почему карточка клуба стабилизирует поведение клиента, придаёт ему определённый социальный статус, позволяет иметь дополнительные льготы в сравнении с тем, что предлагают конкуренты и заинтересовывает величиной оплаты.

И в то же время клубная карточка больше не выступает дополнительным стимулом, который бы обязал клиента – члена клуба – больше потреблять [2]. Владелец клубной карточки может время от времени ходить к конкурентам, у которых иногда он имеет возможность получить услуги дешевле, со скидкой и даже не предъявлять клубную карточку. А если клубная карточка больше не имеет возможности заставлять клиента потреблять, то она остаётся для владельцев клуба только средством распознания своих клиентов, а для клиентов – показателем, чтобы их узнавали. Идентификация клиента – это действительно основная составляющая успеха выполнения программы выработки приверженности клиентов к клубу.

В то же время, из-за отсутствия индивидуального подхода, многие частные клубы теряют посетителей. Так, большая часть участвовавших в исследовании «Актуальные проблемы и перспективы развития клубных учреждений Москвы» [4] посетителей клубов отметили, что ни они не знают по именам работников клуба (61,6 %), ни их не знают (65,8 % ответов), а для 36,6 % респондентов не имеет значения, где территориально находится «любимый» клуб.

Но не только клубы, но и многие компании, учреждения и некоммерческие организации сегодня стремятся удержать своих клиентов, создать так называемую клиентскую базу. Именно поэтому в последнее десятилетие ознаменовано возникновением множества различных программ лояльности, большинство из которых предлагают клиентам в первую очередь материальные привилегии, которые, по сути, представляют собой обыкновенные скидки. Но клиенты, приобретающие товары или услуги только из-за низкой цены, всегда могут переключиться на конкурентов, если те предложат им нечто более выгодное. Единственный способ добиться долгосрочной лояльности – это установить с клиентом такие взаимоотношения, в основе которых будут лежать не только материальные стимулы, но и эмоции, доверии и партнёрство. Клуб постоянных клиентов – лишь один из многих типов программ лояльности, которые, в свою очередь, можно условно разделить на закрытые (требующие внесения от клиентов членских взносов, что позволяет чётко формировать целевые группы) и открытые (не требующие удовлетворения каких-либо дополнительных условий).

Клуб постоянных клиентов представляет собой группу людей или фирм, объединённых общением, основанную и управляемую какой-либо компанией. В рамках этой группы организаторы клуба могут регулярно и напрямую контактировать со своими клиентами, предлагая им определённый ценных для них пакет привилегий. Цель создания такого клуба – повышение активности клиентов и выработка у них лояльности к компании на основе эмоциональных взаимоотношений.

Объединяют клубы постоянных клиентов, как, впрочем, и другие ориентированные на ценности потребителей программы лояльности, следующие черты:

* их создают и управляют ими компании, а не клиенты;
* они предлагают своим членам реальную и ощутимую выгоду, выраженную в оптимальном соотношении материальных и нематериальных привилегий;
* они обеспечивают возможность общения между членами клуба и компанией-организатором;
* в рамках программы лояльности компания может проводить сбор данных, необходимых для улучшения работы её подразделений;
* цель любой программы лояльности – повысить активность клиентов, поощряя их к совершению покупки; рекомендовать продукт; предоставить возможность для общения с членами клуба и т.д.

Клубы постоянных клиентов как маркетинговое явление появились в Германии ещё в середине 1980-х гг. Во-первых, немцы – очень клубная нация, каждый гражданин состоит хотя бы в двух-трёх клубах, например, теннисном, клубе коллекционеров или болельщиков. Во-вторых, осенью 2001 г. в Германии был внесён запрет на предоставление ценовых скидок лишь некоторым клиентам: если какому-то потребителю (например, постоянному клиенту) предоставляют скидку, такая же скидка должна быть предложена и остальным клиентам фирмы. И хотя этот закон был отменён немецким парламентом в том же 2001 г., такое недолговечное нововведение, тем не менее, послужило толчком развития нового типа программы лояльности, которая получила название «клуб постоянных клиентов».

Системная ошибка, касающаяся системы управления клубом в целом, по нашему мнению, заключается в уравнивании понятий «потребитель» и «член какой-либо организации». Потребитель (customer) – это тот, кто часто посещает какую-либо торговую площадку с целью приобретения товаров; покупатель. Член какой-либо организации (member) – часть совокупности или целого. Один из людей, формирующих ассоциацию, клуб и т.д., – индивидуум, формирующий часть общества.

В современных частных клубах существует только плата за пользование услугами, а такого понятия, как «членские взносы» [7, с. 53–54], не существует. И это несмотря на то, что членские взносы – основная статья доходов клуба.

Преимущество членских взносов состоит в том, что член клуба начинает ощущать не только эмоциональную, но и финансовую связь с клубом, становится заинтересованным в том, чтобы он отвечал его интересам; готов активно участвовать в его развитии, формировать смешанное общественное благо (клубное благо). Таким образом, посетитель из категории клиентов переходит в категорию члена клубного сообщества, поскольку клуб всегда предполагает наличие определённого количества людей, которые увлечены чем-либо, регулярно посещают заведение, участвуют в совместных мероприятиях.

Существует несколько категорий членства (индивидуальное, полное, светское, пробное, семейное, корпоративное, юниорское, международное, почётное). Но самая важная для клуба категория членства – это «Основатели клуба». Это именно те лидеры, которые в дальнейшем, при эффективном менеджменте, будут рекомендовать данный клуб своему кругу общения.

Но для формирования широкого круга членов клуба недостаточно одной ценовой политики. Чтобы быть «привязанными» к определённому клубу, его члены должны иметь определённые выгоды, например, гарантированное общение с лицами одного круга и схожего мировоззрения.

Таким образом, концепция успешного развития клубной системы должна предполагать комбинацию материальных и нематериальных привилегий, как это показано на рисунке 1, учитывая при этом их стоимость и возможность осуществления.

Нематериальные

привилегии

Материальные

привилегии

Правильная комбинация материальных

и нематериальных привилегий

Рис. 1. Соотношение привилегий

**клуб карта клиент маркетинговый доход**

Материальные привилегии осязаемы, они ощущаются членами клуба мгновенно, но, несмотря на то, что материальные привилегии всегда возглавляют список предпочтений, удержать навсегда с помощью этих механизмов невозможно. Но и только нематериальные привилегии не всегда помогут добиться желаемого результата, так как экономия денег – это то, что в первую очередь привлекает членов клуба. Нематериальные привилегии – это специальные мероприятия, особое отношение, клубные распродажи, первоочередное представление информации позволяют выстраивать отношения с посетителями.

Стефан А. Бутчер выделяет три основных фактора, определяющих ценность привилегии [3, с. 88]:

* материальная ценность привилегии;
* соответствие привилегии желаниям клиента;
* лёгкость, с которой клиент может воспользоваться привилегией или заработать право на получение вознаграждения.

Материальная ценность привилегии может быть измерена сравнением всех затрат на её приобретение со связанной с её получением экономией.

Соответствие привилегии желаниям клиента означает, что она должна в какой-то степени соответствовать его интересам, т.е. привлекать его и поощрять к участию в программе.

Лёгкость использования означает, что привилегии программы лояльности легко объяснить клиенту, а само использование их не требует приложения особых усилий, а также клиенту не нужно постоянно следить за тем, чтобы не лишиться своего статуса.

Для того чтобы определить ощутимо ценные привилегии, необходимо пройти три этапа:

1. Внутренний поиск творческих идей, установление контрольных точек и обработка статистических данных для создания списка потенциальных привилегий программы (без учёта их стоимости и практичности).
2. Небольшой предварительный опрос потенциальных участников программы с целью выявить более и менее привлекательные привилегии и оценить их восприятие.
3. Масштабный опрос, направленный на выявление среди наиболее интересных привилегий тех, которые сильнее других мотивируют клиентов, определение их ценности и оценка ожидаемого уровня их использования клиентами.

Компания, предоставляя клиенту ценный для него пакет привилегий, формирует так называемые «издержки переключения», создающие барьер для перехода клиента к конкурентам – ведь в этом случае пакет привилегий будет утерян. Разработка пакета привилегий способствует расширению клиентской базы, а применительно к клубам – постоянных членов клуба.

Таким образом, даже у клуба, первоначально имеющего в наличии небольшое преимущество, связанное с долей на рынке, данное преимущество может автоматически возрастать, так как для клубного учреждения наблюдаются внешние сетевые эффекты (когда полезность продукта для потребителя возрастает по мере увеличения числа пользователей). Действительно, чем популярнее клуб, тем более полезным он кажется посетителям, тем больше желающих в него попасть. Повышается сильное «стремление к совместимости с выбором других потребителей» [3, с. 82–83].

В субъектно-объектном аспекте управление клубной системой – это категория, отражающая организационно-экономический уровень отношения управления, содержанием которого выступает процесс управления издержками переключения, возникающими в связи с финансовыми или эмоциональными барьерами любого рода, препятствующими переключению индивидов-членов клуба.

В связи с вышеизложенным, управлению муниципальной клубной системой придаётся глубокий социально-экономический смысл, предъявляются принципиально иные требования, пока ещё не нашедшие адекватного воплощения в виде новых концепций. В условиях современной России особую актуальность приобретает теоретическое переосмысление опыта и моделирование механизма управления клубными муниципальными комплексами на региональном уровне.

Одним из подходов решения поставленной задачи является применение многоцелевых моделей и эвристических алгоритмов, которые позволяют эффективно находить оптимальные решения с учётом предложенных ниже приоритетов. В нашем случае в модель управления муниципальным учреждением клубного типа закладывается поиск нескольких целей (творческое, духовное, интеллектуальное развитие населения, а также место для отдыха и развлечения), среди которых трудно выделить одну. Эти цели несопоставимы в том смысле, что они не поддаются непосредственному сравнению или комбинированию. В большинстве процессов это конфликтующие цели, так как ослабление требования к одной цели приводит к возможности получить более высокие результаты по другой.

К настоящему времени известны несколько подходов к многоцелевым моделям (называемым также многокритериальным принятием решений), среди которых: использование теории полезности, поиск Парето-опти-мальных решений с помощью многокритериального линейного программирования, аналитический иерархический процесс и целевое программирование [6, с. 59–72]. Мы ограничимся целевым программированием, понятие которого было введено Абрахамом Чансом и Уильямом Купером, которое можно рассматривать как эвристический подход для многоцелевых моделей, основанный на концепции линейного программирования.

Целевое программирование в общем случае применяется к линейным моделям. Это – расширение задачи линейного программирования, которое позволяет вплотную подойти к решению различных целей и ограничений. Лицо, принимающее решение, по крайней мере, на эвристическом уровне, может использовать свою систему предпочтений при работе с противоречивыми целями. Иногда целевое программирование рассматривают как попытку математической интерпретации понятия удовлетворённости. Этот термин ввёл Херберт Саймон, чтобы охарактеризовать достаточно часто возникающую ситуацию, когда люди ищут не оптимальные, а «достаточно хорошие» решения. Иными словами, требуется довести несколько целей одновременно хотя бы до минимально удовлетворительных уровней.

Сформулируем предпочтения по отношению к различным целям в виде абсолютных приоритетов и на этой основе решим задачу целевого программирования поэтапно как последовательность задач, относящихся к нашей тематике.

Общие расходы муниципального клуба не могут превышать выделенной на эти цели суммы (*S*) из местного бюджета. Руководство клуба желает привлечь к его посещению как можно больше различных групп населения с разным достатком и социальным статусом. Чтобы определить, насколько каждая отдельная клубная программа удовлетворяет потребностям общества, руководство клуба использует оценку её воздействия на различные группы потребителей. Это воздействие определяется коэффициентом удовлетворённости, показывающим, сколько человек посетило клуб в течение месяца. Для двух типов альтернативных услуг (культурных и развлекательных), которые оказывает клуб, определяется различный уровень востребованности у разных групп потребителей.

Мы предлагаем следующие цели клубного управления (порядок, в котором они перечислены, отражает их абсолютные приоритеты):

1. Желательно, чтобы общее количество посетителей не превышало заданную величину (*B*).
2. Для поддержки и развития услуг клуба, удовлетворяющих культурные запросы всех категорий населения, желательно тратить на развлекательные досуговые мероприятия не более оговорённой суммы (*R*).
3. В ходе приглашения посетителей в клуб желательно заинтересовать больше чем (*T*) число граждан, имеющих определённый социальный статус и значимость в данном муниципальном образовании. Присущие функционированию клуба внешние сетевые эффекты, когда повышается сильное стремление к совместимости с выбором других посетителей, приводит к возрастанию полезности продукта (клуба) для потребителя (посетителя) по мере увеличения числа пользователей. Таким образом, чем популярнее клуб у лиц, имеющих определённый социальный статус и значимость в данном муниципальном образовании, тем более полезным он кажется посетителям, тем больше желающих в него попасть.
4. Наконец, если все цели будут достигнуты, хотелось бы как можно ближе подойти к максимально возможному числу посетителей категории (*T*).

Введём обозначения: через *x*1 обозначим затраты на культурные мероприятия в расчёте на одного человека и *x*2 – затраты на развлекательные мероприятия также в расчёте на одного человека. Поскольку цель с наивысшим приоритетом есть суммарное количество (*B*) посетителей, то разумно при моделировании использовать его в качестве цели, а остальные цели трактовать как ограничения.

Однако не существует способа одновременно удовлетворить эти три цели (по суммарным расходам, расходам на культуру и привлечению людей с общественным положением), которые были сформулированы в виде ограничений. Попытка изменить одну или несколько целей или, возможно, всю целевую функцию, зависящую от числа посещений, невозможна, поскольку в ходе реструктуризации модели можно утратить основу реальной ситуации.

Чтобы удовлетворить системное ограничение, нам необходимо ввести переменные отклонения (*ui*), которые показывают, насколько значение, полученное в решении, отклоняется от цели. Выбор целевой функции в виде суммы переменных отклонения показывает, что не существует предпочтений при рассмотрении отклонений от намеченных целей. Для того чтобы описать предпочтения среди различных целей, следует присвоить различные коэффициенты (*Pi*) переменным отклонениям в целевой функции. В ряде случаев процесс присвоения значений взвешенным переменным отклонениям по отношению к различным целям бывает произвольным и субъективным. В таких случаях более приемлемо сформулировать предпочтения в виде абсолютных приоритетов различных целей, а не весовых коэффициентов. При использовании абсолютных приоритетов задача целевого программирования решается поэтапно как последовательность задач [7, с. 531–546].

Рассмотрим следующую модель в виде задачи целевого программирования, в порядке убывания приоритетов:

1. Минимизировать недостачу в достижении показателя общей посещаемости (*u*1), т.е. , где *ci*, *i*=1, 2 – весовые коэффициенты.

1. Минимизировать расходы на развлекательные программы, превышающие (*R*), т.е. , где *ν*2 – дополнительные расходы на развлекательные мероприятия.

1. Минимизировать недостачу в количестве посещаемости клубов лицами с общественным положением (*u*3), т.е , где *qi*, *i*=1, 2 – весовые коэффициенты.

1. Минимизировать недостачу суммарного количества посетителей по сравнению с максимально возможным (*u*4), т.е. .

Теперь приоритеты нами явно сформулированы в виде задач минимизации недостачи (min *ui*) или минимизации превышения (min *vi*), а цели выражены в форме неравенств. Такой метод упрощает проведение графического анализа предложенной модели.

На основе предварительных приоритетов можно выделить системные ограничения, которые нельзя нарушать, и целевые ограничения.

В данной модели единственным системным ограничением является то, что суммарные расходы не должны превышать бюджетные средства (*S*), т.е. .

Запишем модель в виде задачи целевого программирования

,

где *Pi* – весовые коэффициенты целевой функции, служащие для отражения приоритетов при следующих ограничениях:

, (*s*)

, (1)

, (2)

, (3)

, (4)

.

Данная целевая функция *Z*min состоит исключительно из переменных отклонения и требует минимизации. Поскольку необходимо подойти как можно ближе к намеченным целевым показателям, то следует рассматривать задачу целевого программирования как задачу минимизации.

Данная постановка задачи минимизации функции означает следующее:

1. Необходимо найти множество переменных решения, удовлетворяющих системному ограничению (*s*) и доставляющих минимально возможное значение *u*1 при соблюдении ограничений (1) и условия . Если рассматривать только цель с наивысшим приоритетом, то все точки в данной области являются оптимальными (наилучшими из возможных) и поэтому руководству клуба безразлично, какую из этих точек выбрать.

1. Далее ищем подмножество точек допустимой области (1), достигающих минимальное возможное значение переменной при условии выполнения ограничений (2) и . Назовём это подмножество допустимой областью (2). С точки зрения достижения двух целей с наивысшим приоритетом все точки этой области являются оптимальными.

1. Назовём допустимой областью (3) подмножество точек допустимой области (2), минимизирующих *u*3 при соблюдении ограничений (3) и .

1. Назовём допустимой областью (4) подмножество точек допустимой области (3), минимизирующих u4 при соблюдении ограничений (4) и . Любая точка этой области является оптимальным решением полной исходной задачи.

На рисунке 2 показано графически оптимальное решение, которым является точка *D*.

Напомним, что четвёртая цель состоит в максимальном приближении к наибольшему числу посетителей по сравнению с максимально возможным. В последней задаче найден единственный оптимум.

Как видно из данной модели, целевое программирование с абсолютными приоритетами позволяет находить требуемые наилучшие решения даже тогда, когда не существует общего решения, удовлетворяющего всем целям. В этом случае целесообразно указывать абсолютные приоритеты целей и последовательно ограничивать своё внимание теми точками, которые как можно ближе подходят к достижению каждой цели по пропаганде культурных ценностей, приобщению широких масс населения к творчеству, организации современного комфортного досуга.

Рис. 2.Оптимальное решение

Однако изменения в механизме управленческих структур, всеобщий переход на рыночные отношения, коммерциализация досуга при недостатке бюджетных средств, несовершенстве хозяйственного механизма – всё это заметно отражается на функциональных особенностях массовых досуговых учреждений. Основу клубной сети составляют учреждения муниципальных клубов, большинство из которых сегодня прекратили своё существование как культурно-просветительские учреждения.

**Библиографический список**

1. Когут, А.Е. Региональный мониторинг [Текст]: Качество жизни населения / А.Е. Когут, В.Е. Рохчин; под ред. А.Ф. Варустина. – СПб. : ИЭСП РАН, 2008. – 87 с.
2. Колядин, А.П. Структурные элементы человеческого капитала [Текст] / А.П. Колядин // Экономический вестник Рост. гос. ун-та. – 2006. – т. 6. – №. 2. – С. 61–65.
3. Концепция качества жизни как инструмент управления социально-экономическим развитием России [Электронный ресурс] // ГУ «Всероссийский научно-исследовательский институт технической эстетики» (ВНИИТЭ). – URL: www.rusrand.ru/Dokladi2/Kulaikin.pdf, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
4. Костерин, А.Г. Практика сегментирования рынка [Текст] / А.Г. Костерин. – СПб.: Питер, 2009. – 288 с.
5. Кошелев, Н.Ф. Проблема гигиенической донозологической диагностики в современной медицине [Текст] / Н.Ф. Кошелев, М.П. Захарченко // Гигиена и санитария. – 2008. – № 11–12.
6. «Культура как альтернатива сырьевой экономике» [Электронный ресурс] Круглый стол по итогам Первого Московского международного форума «Культура Плюс» – URL: http://www.rosbalt.ru/2005/10/25/231938.html, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
7. Ларичев, О.И. Теория и методы принятия решений [Текст] / О.И. Ларичев. – М.: Логос, 2010. – 392 с. – С. 59–72.
8. Леонтьев, В.Г. «Человеческие ресурсы» – сомнительная терминология. [Электронный ресурс] / В.Г. Леонтьев. – URL: http://www.rusrand.ru/enotes/enotes\_114.html, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.