

УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

© Чухрай Н.І., 2006

Розглянуто сутність концепції CRM або управління взаємозв'язками з клієнтами (англ. – Customer Relationship Management) та напрями її реалізації. Пропонуються нові ознаки сегментування ринку споживачів відповідно до їх доходності, обсягів закупівель та географічної локалізації. Розкрито питання особливостей розроблення маркетингових заходів безпосереднього спілкування з клієнтами. Розглянуто питання збереження конфіденційності під час безпосередніх спілкувань з клієнтами.

Essence of the concept CRM (Customer Relationship Management) and the directions of its realization are considered in the article. The new attributes of segmentation of the market of the consumers according to the profits, volumes of purchases and geographical localization are offered. The questions of features of development of marketing measures of direct dialogue with the clients are opened. The questions of preservation of confidentiality at direct dialogue with the clients also are considered.

Постановка проблеми. Революція у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема Інтернет, відкрила перед сучасними підприємствами нові можливості у сфері формування і підтримання зв'язків з клієнтами та призвела до розвитку нового напрямку маркетингових знань – управління стосунками з клієнтами, яке скорочено називається CRM (англ. – customer relationship management) [1]. У теорії і практиці маркетингової діяльності існують різні підходи щодо трактування концепції CRM, зокрема, деякі менеджери розуміють її як безпосередній E-mail до клієнтів, інші – як можливість масового виробництва під спеціальне замовлення або розвиток продуктів, пристосованих до потреб індивідуальних клієнтів. Існує ще один підхід, який розглядає концепцію CRM з позицій консультантів з інформатики, насамперед через призму інформаційного забезпечення управління зв'язками з клієнтами.

Втім, незалежно від підходу, питання формування взаємовідносин з клієнтами підприємства та управління ними залишається надзвичайно важливим та актуальним. На практиці кожне підприємство повинно розробляти власну програму розвитку стосунків з клієнтами, головною метою якої є забезпечення клієнтам задоволення потреб на рівні, вищому від того, який пропонують конкуренти. Це є дуже важким завданням, оскільки очікування клієнтів з причини конкуренції, маркетингової комунікації і потреб, що змінюються, стають щораз вищими. Окрім того, дослідження вказують на істотну позитивну залежність між задоволенням клієнта і прибутками підприємства. Тому менеджери повинні перманентно оцінювати рівень задоволення клієнта і будувати такі програми, які дадуть змогу доставити надання блага на рівні, який перевищує очікування покупців.

Аналіз останніх досліджень за проблемою. Актуалізація завдання зміцнення взаємозв'язків з контрагентами ринку спостерігається у світовій економіці з кінця XX – початку XXI століття, що зумовлено насамперед глобальними змінами, які відбуваються в ринковому середовищі. Деякі зарубіжні автори [2, с.17], стверджують, що існуюча на ринку конкурентна ситуація має “дарвіністську” природу, оскільки “...компанії виживають тоді, коли задовольняють бажання споживачів більш ефективно, ніж їх конкуренти...”. Отже, у сучасному менеджменті проголошується пріоритетна роль маркетингу у розробленні корпоративної місії та цілей будь-якої організації, які ґрунтуються насамперед на такому маркетинговому ресурсі, як зв'язки з клієнтами.

Проблемам налагодження та посилення взаємовідносин з клієнтами, її окремим аспектам присвячені теоретичні роботи зарубіжних та українських вчених, наведених у списку літературних

джерел [1–10]. Серед провідних вчених варто відзначити М. Портера, М. Кристофера, А. Чубалу, К. Барнета, Р. Вінера, К. Фонфару та інших.

Водночас вимагають систематизації існуючі підходи до концепції управління взаємов'язками з клієнтами та розроблення методичних положень щодо впровадження її в діяльність вітчизняних підприємств.

Цілі статті. З огляду на вищенаведене метою цієї роботи є:

- виявлення: сутності концепції CRM та основних напрямів її впровадження в діяльність українських підприємств;
- обґрунтування нових ознак сегментування ринку споживачів відповідно до завдання активізації взаємовідносин з ними;
- виявлення особливостей розроблення маркетингових заходів безпосереднього спілкування з клієнтами та забезпечення при цьому збереження конфіденційності.

Основний матеріал дослідження.

1. Концепція CRM в управлінні взаємовідносинами з клієнтами

З погляду знань, які повинні мати менеджери про своїх клієнтів і способу їх використання, CRM варто розглядати як модель, що складається з семи компонентів [7], а саме: бази даних, яка стосується активності клієнтів; її аналізу; рішень, які стосуються цільових клієнтів і приймаються на підставі аналізу; інструментів, які застосовуються стосовно цільових клієнтів; способів побудови стосунків із цільовими клієнтами; збереження конфіденційності; показників ефективності програми CRM. Трактуючи так систему CRM передбачає активне використання прийомів і методів маркетингового дослідження безпосередньо на всіх етапах реалізації програми CRM, насамперед на початкових.

Так, першим кроком реалізації програми CRM є побудова бази даних щодо клієнтів, оскільки це є підставою будь-якої дії у сфері управління взаємовідносин з клієнтами. У разі здійснення виду діяльності, в якій активно використовують Інтернет, побудова бази даних є завданням порівняно простим, оскільки торговельні трансакції і інформації про контракти нагромаджуються у неперервний спосіб. Для фірм, які раніше не систематизували такої інформації, це завдання вимагатиме звернення до внутрішніх джерел, таких як розрахунки або іншої інформації, пов'язаної з обслуговуванням клієнта. Ідеальна база даних про клієнта повинна містити історію здійснюваних торговельних трансакцій разом із подробицями щодо ціни придбання, дати закупівлі, а також усі контакти з клієнтами, ініційовані ними або фірмою, описову інформацію для проведення сегментування і аналізу, реакції клієнтів на безпосередні маркетингові дії, спрямовані на них.

На нашу думку, повна програма стосунків з клієнтами повинна охоплювати такі елементи: обслуговування клієнтів, програму лояльності, індивідуалізацію, систему нагород, побудову “спільноти клієнтів”.

Беручи до уваги те, що сьогодні клієнт стає все вимогливішим і має більший вибір, а ключові клієнти є особливо цінними, обслуговування клієнта мусить отримати ранг найвищого пріоритету в діях фірми. Адже йдеться про те, що кожний контакт або точка стикання клієнта з представником фірми дає потенційну можливість повторного контакту або знищує її.

На практиці, існує три підходи до трактування обслуговування споживача [8]. Трактуючи обслуговування як окреме завдання, яке компанія повинна виконати, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів, підприємство концентрує свою увагу на обробленні замовлень, укладанні транспортних накладних та рахунків-фактур, поверненні товару і розгляді скарг. Обслуговування споживача як критерій якості роботи розглядає обслуговування споживача як характерний критерій якості роботи, наприклад, процент замовлень, виконаних повністю і в межах допустимого періоду часу. Хоча цей рівень посилює перший, підприємство повинно самостійно оцінювати якість роботи для того, щоб переконатись, що її зусилля дійсно задовольняють споживача.

Винесення обслуговування споживача на рівень загальнокорпоративної філософії підносить обслуговування споживача до глобального зобов'язання задовольнити потреби споживача за

допомогою сервісу найвищої якості. Такий погляд на обслуговування повністю узгоджується з акцентом багатьох сучасних компаній на якості та якісному управлінні. Це тлумачення не просто розглядає обслуговування споживача як діяльність, або набір критеріїв якості роботи, але орієнтовано на комплексне обслуговування, що охоплює всі види діяльності компанії.

Програми, скеровані на підвищення рівня обслуговування клієнта, зазвичай охоплюють два типи дій. Перший тип – це так зване реактивне обслуговування, яке є необхідним тоді, коли клієнт приходить з якою-небудь проблемою (наприклад, рекламацією, погано складеною фактурою) і очікує, що вона буде вирішена. У такій ситуації дуже важливо, щоб клієнт міг легко встановити цей контакт і тому багато фірм розбудовують інфраструктуру зі спеціальними телефонними лініями, факсом або електронною поштою, яка виконує це завдання. Абсолютно іншим є так зване проактивне обслуговування [1], де не чекають, аж поки клієнт встановить контакт з фірмою, а сама фірма старається увійти в контакт з клієнтом, випереджаючи можливі скарги, незадоволення або передбачаючи його потреби.

Великі можливості у сфері підвищення рівня обслуговування клієнта дає підприємству володіння власною сторінкою в Інтернеті з відповідними зв'язками, які дають змогу у зручний спосіб дістатися до потрібної інформації.

Програми лояльності, які інакше називаються програмою частоти, полягають у створенні спеціальної системи нагород для клієнтів, які здійснюють повторні закупівлі. Дослідження, проведені консультативною компанією МакКінсі, показали, що близько половини з десяти найбільших роздрібних мереж у Сполучених Штатах у кожному з семи найважливіших секторів мають саме такі програми [1]. Ці дослідження виявили також три головні проблеми, які їх супроводжують. Передовсім вони є дуже дорогими, а допущені помилки важко виправити. Не менш актуальним є питання про те, чи програми лояльності дійсно підвищують лояльність, чи лише впливають на середній рівень витрат. В Україні програми лояльності набули свого поширення в діяльності операторів мобільного зв'язку, банків, підприємств роздрібної та гуртової торгівлі тощо.

Можливість виробництва індивідуалізованих масових товарів, які кращою мірою задовольняють потреби клієнтів, є великим кроком вперед у стосунках покупець-виробник. При цьому клієнт перестає бути лише байдужим отримувачем товару, але активно впливає на його форму, через що стає співтворцем продукту. Прикладами застосування цього типу рішень є такі фірми, як Dell Computer, Levi Strauss, Nike, Mattel.

Однією з найкращих можливостей застосування Інтернету для ведення бізнесу як on-line, так і off-line є побудова мережі клієнтів з метою обміну інформації про продукт, а також створення стосунків між клієнтами та фірмою або маркою. Ця мережа і стосунки формують своєрідну спільноту, метою якої є обмін позитивним досвідом, який виникає внаслідок здійснення закупівлі і володіння даним продуктом. У цей спосіб менеджери можуть будувати таке оточення, в якому клієнтам буде важко покинути “сім'ю” інших осіб, які також здійснюють закупівлі продуктів тієї фірми. Прикладом фірми, яка успішно створює саме такі стосунки з клієнтами, є компанія Adobe [5, с. 24].

2. Сегментування ринку в управлінні взаємовідносин з клієнтами

Концепція управління взаємовідносин з клієнтами є певною мірою розвитком сегментування ринку. Фірми адресують свою пропозицію до вибраних сегментів ринку, які, з одного боку, повинні бути для них доступними, а з іншого, мати потенціал, який дозволить здійснити досягнення намічених цілей [1, с. 24].

Традиційно зібрані дані піддають аналізу з метою здійснення сегментування клієнтів. Для виокремлення клієнтів з подібною поведінкою застосовують різноманітні методи статистичних аналізів, а потім описові дані використовують під час розроблення безпосередніх маркетингових компаній для різних продуктів.

Сучасний клієнт часто називається “багатовимірним” споживачем, особою, важко передбачуваною в своїй поведінці. Нерідко на практиці, той самий клієнт товари щоденного вжитку купує в мережі дешевих магазинів, звертаючи особливу увагу на ціну, з іншого боку, купує блага розкоші марок, які мають реноме, не надаючи жодного значення їх ціні. На думку Р.Т. Крейцера [9,

с. 256–263], класичний підхід до сегментування призводить до багатьох суперечностей. Винятково суспільно-демографічні критерії вже не є достатніми для класифікації вибраного споживача до цього сегменту покупців. Все частіше для того, щоб встановити, і передовсім утримати контакт з клієнтом, необхідно врахувати низку різноманітних критеріїв, зокрема історії попередніх контактів з ним. Стосовно цього клієнти і зацікавлені особи можуть бути класифіковані на підставі даних, які характеризують їх профіль, враховуючи проведені заходи і ступінь реакції на них.

Здебільшого доцільним є проведення сегментування за критерієм лояльності клієнтів. Спостереження і результати досліджень доводять, що у більшості фірм маркетингові дії концентруються передовсім на отриманні нових покупців. І хоча таке скерування дій може бути обгрунтоване планами, наприклад, розвитком діяльності, що проводиться, однак поточна маркетингова активність повинна концентруватися насамперед на покращанні обслуговування актуальних клієнтів. У протилежному випадку з'явиться ефект так званого “дирявого відра”, який полягає у постійній втраті клієнтів, спричиненій переважно недостатнім ступенем уваги існуючим клієнтам [2].

Найціннішими для кожного підприємства є постійні клієнти. Їх значення виникає з двох причин. Згідно з Р.Т. Крейцером, клієнтів, котрі мають намір привабити, можна класифікувати згідно з привабливістю з погляду потенційної вартості їх закупівель, а також труднощів потрапляння з певною пропозицією [9, с. 256–263]. На рис. 1 зазначені чотири площини, які відображають різні типи клієнтів.



Рис. 1. Матриця “привабливість клієнтів – потреби клієнтів щодо довгострокових маркетингових програм”
Джерело: [9, с. 264]

Особлива увага звертається однак на клієнтів, котрі приймають рішення скоріше спонтанно. Вони є особливо привабливими і, щоб здобути їх зацікавлення, до них скеровуються короткострокові, але активні маркетингові заходи. Стосовно випадкових клієнтів, що є зрозумілим, періодично проводяться заходи стимулювання збуту. Четверту групу становлять клієнти, якими можна знехтувати. Однак основною умовою виключення їх з аналізу є чітка ідентифікація тих осіб, хто належить до цієї групи.

Наступним типом сегментації, яку можна провести великою мірою завдяки наявності відповідної бази даних, є так звана мікрогеографічна сегментація. Можна прийняти, що в аналітичній процедурі, яка стосується питання встановлення і утримування контактів з цільовими групами, поза загальними чинниками, які характеризують процес здійснення закупівлі, а також які належать до стилю життя, можуть бути також враховані географічні риси. Можливим стає завдяки цьому не лише досить ґрунтовне розуміння профілів сегментів ринку, але також їх розміщення, яке

при встановленні першого контакту є дуже важливим. Якщо просторово вибрані одиниці віднесення є достатньо малими, то існує між ними (домашні господарства, ринкові суб'єкти) сильна подібність способів поведінки, істотних для маркетингу. Х. Холланд вказує, що, наприклад, в Німеччині існує 60 тисяч мікросегментів, виокремлених на підставі вулиць і номерів будинків, а кожну з них становлять приблизно 400 домашніх господарств, які утворювали в середньому 1000 осіб. Це є, отже, реально існуючі одиниці, а кожне з господарств можна підпорядкувати одному з 42 різних типів сегментів, які виокремлені на підставі стилю життя, мотивів, якими керуються під час здійснення закупівель, а також величини місцевості [11].

Наступним видом дій, під час проведення яких дуже корисною виявляється база даних, є ідентифікація недоходних клієнтів. Використовуючи відоме правило Парето 20/80, можна стверджувати, що 80 % прибутків кожного підприємства генеруються завдяки 20 % постійних клієнтів. Завданням підприємства є виявлення сегменту А (тобто VIP- клієнтів) та розроблення диференційованих стандартів обслуговування клієнтів окремих сегментів. Це особливо актуалізується під час оптимізації витрат на матеріали, які надсилають поштою клієнтам (йдеться про дорогі матеріали рекламного характеру, таких як каталоги або пробні зразки продукції). Завдяки інформації, нагромадженій у базі даних, а також висновкам після її опрацювання, можливим є виокремлення, з одного боку, групи найпривабливіших клієнтів, а також тих, у випадку яких проведені дії не приносять очікуваних результатів. Саме ідентифікація рентабельних клієнтів дає змогу пристосувати до їх потреб відповідні заходи рекламного характеру.

Останнім часом традиційні підходи до сегментації зазнають серйозної критики з боку деяких фахівців з маркетингу, які вважають, що виокремлені під час сегментування групи клієнтів є занадто великими, і представлений опис клієнта на практиці характеризує когось, хто в реальності не існує. Як альтернативний подається поділ клієнтів на підставі прогнозування їх потенційної корисності для фірми впродовж всього часу співпраці “постачальник-покупець” (англ. *lifetime customer value (LCV)*). Втім сам Інтернет обумовлює виникнення нового типу аналізу, який називається аналізом потоку натискань (англ. – *clickstream analysis*) і полягає у тестуванні руху тих, хто переглядає сторінки і хто купує на конкретних інтернетівських сторінках.

3. Розроблення маркетингових заходів безпосереднього спілкування з клієнтами

Наскільки телебачення, радіо або реклама в пресі є дуже результативними під час формування свідомості клієнта і досягнення інших комунікаційних цілей, настільки у разі CRM через свою безпосередню природу спілкування із споживачем вони мають неістотне значення. CRM вимагає встановлення діалогу з клієнтом, а не монологу до нього, як це роблять мас-медіа. У цьому світлі певною альтернативою можуть виявитися маркетингові заходи, реалізовані під час використання інструментів безпосереднього характеру. Адже маркетингові дії безпосереднього характеру уможливають проведення двосторонньої комунікації між відправником і отримувачем переказу. Тому найкраще виправдовують себе тут такі методи, як: телемаркетинг, безпосередня пошта або, якщо це дозволяє природа продукту, безпосередні продажі.

Використання відповідної бази даних дає змогу не лише більшою мірою індивідуалізувати асортиментну пропозицію, пристосовуючи її до вибраного угруповання покупців, але також уможливорює ведення індивідуалізованих маркетингових дій, які реалізуються під час використання таких інструментів, як згадані раніше поштові посилки і каталоги, але також так звані електронні медіа-засоби, до яких зараховують зокрема Інтернет і телемаркетинг. Зростання значення дій безпосереднього характеру виникає зі спадної результативності і ефективності традиційної реклами як засобу комунікації з покупцями. У багатьох країнах і ринках спостерігається насичення рекламою у засобах масової комунікації, обумовлює появу так званого “ефекту бумерангу”, який означає, що після первинного певного рівня інтенсивності реклами в пресі, радіо, телебаченні адресати переказу не лише не реагують згідно із намірами рекламодавців, але навіть проявляють роздратування інтенсивним впливом на них [7].

На сьогодні найкращі можливості будівництва індивідуальних стосунків з клієнтами створює Інтернет. Найпопулярнішою формою контакту стає індивідуалізована E-mail. І хоча клієнти часто мусять спочатку дати згоду на отримання електронної пошти, E-mail стали найрозповсюдженішим і найефективнішим методом з погляду цілей CRM. Дослідження, проведені компанією Forrester Research, показують, що E-mail є найрентабельнішим методом утримування існуючих клієнтів [1], хоча в Україні використання цього засобу комунікації ускладнюється порівняно невеликим колом власників електронної пошти. Крім того, варто наголосити, що електронна пошта сама по собі не будує відповідних зв'язків з клієнтами – вона є лише носієм інформації.

4. Проблема збереження конфіденційності

Відповідне функціонування системи CRM залежить від бази даних про клієнтів і аналізу цих даних до визначення найефективнішої маркетингової комунікації з цільовими клієнтами, а також від дій, які слугують будівництву правильних стосунків. Ця система, отже, є певною випадковістю між здатністю фірм до кращої доставки індивідуалізованих продуктів і обслуговуванням та сумою інформацій, потрібних для уможливлення цих поставок.

Разом зі зростанням популярності Інтернету багато споживачів, а також адвокатських об'єднань, цікавляться тим, що знаходиться в базах даних і як їх використовують. Адже клієнти хочуть мати контроль над своїми даними. Тому будь-які спроби необмеженого користування даними, які стосуються в кінці певної сфери приватності, натрапляють на негативну реакцію. У цьому переконалась фірма Doubleclick, яка публічно оголосила, що придбала базу даних Abacus Direct з наміром використання її у власних маркетингових цілях [11].

Дослідження, проведені Forrester Research, показали такі типи негативних реакцій на порушення приватності: роздратування з причини отримання небажаних e-mail, почуття порушеної приватності (Як вони про мене довідалися?), побоювання зазнати кривди або втрат з причини того, що яка-небудь інформація дістанеться у небажані руки, страх перед підгляданням (як в програмах типу *reality show*) [1].

Висновки та результати подальших досліджень. Узагальнюючи, можна стверджувати, що нові підходи до формування взаємозв'язків з клієнтами вимагають впровадження прогресивних методів маркетингових досліджень цільових ринків, активного використання інформаційно-комунікаційних технологій та визнання важливості підтримування зв'язків з клієнтами на рівні філософії підприємства. Можна виокремити такі напрямки управління зв'язками з клієнтами:

- створення баз даних з метою нагромадження інформації щодо типів здійснення закупівель і переваг індивідуальних клієнтів;
- використання засобів трансмісії даних (Інтернету, телефону, факсу) для налагодження безпосереднього, особистого контакту зі споживачами;
- розроблення маркетингових програм менеджерами зв'язків з клієнтами, а не менеджерами окремих марок;
- індивідуалізація товарів.

Управління зв'язками з клієнтами дозволяє великою мірою селекціонувати покупців та їх групи, які є найвигіднішими з погляду інтересів фірми. Завдяки цьому стає можливим індивідуалізація не лише асортиментної пропозиції, але також комунікаційного переказу. Такий підхід уможлиблює в перспективі також реалізацію програм лояльності, які полегшують встановлення і зміцнення зв'язків з вибраною групою клієнтів, що призводить до досягнення вимірних економічних користей.

1. Winer R. Zarządzanie relacjami z klientami // *A Framework for Customer Relationship Management*, "California Management Review" 2001, Summer. – Marketing a rynek, 4/2002. 2. Доїль П. *Маркетинг, орієнтований на стоимость* / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского. – СПб: Питер, 2001. – 480 с. 3. Gummesson E. *Total Relationship Marketing: from the 4 Ps – product, price, promotion, place – of traditional marketing management to the 30 Rs – the thirty relationships – of the new*

marketing paradigm. – Oxford, Butterworth – Heinemann, 2000. – 244 p. 4. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок: как сократить затраты и улучшить обслуживание потребителей. – М.: Питер, 2004. – 315 с. 5. Fonfara K. *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw.* – Warszawa: PWE, 1999. 6. Кузьо Н.С., Косар Н.С. Обслуговування споживачів як засіб налагодження довготривалих взаємовідносин // Вісник Нацн. ун-ту “Львівська політехніка” “Логістика”, №446. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2002. – С. 60–63. 7. Dobski P. *Zarządzanie relacjami z klientami w działalności handlowego przedsiębiorstwa* // *Polski konsument i przedsiębiorstwo na jednolitym europejskim rynku. Praca zbiorowa pod red. J. Karwowskiego.* – Szczecin, 2005. – s. 329–340. 8. Burnett K. *Relacje z kluczowymi klientami.* – Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2002. 9. Kreutzer R.T., *Marketing wykorzystujący bazy danych*, w: D. Castenow, *Nowy marketing w praktyce.* – Warszawa: PWE, 1996. 10. Чухрай Н.І., Хтей Н.І., Патора Р. Партнерський маркетинг у постачанні: світовий і вітчизняний досвід // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” “Логістика” № 499. – 2004. – с. 339–346. 11. H. Holland, *Direktmarketing*, Verlag Franz Vahlen GmbH. – München 1993. – s. 83.