

## ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

---

УДК 658.045

ББК 65.050-2

П 30

Винницкий национальный аграрный университет

**Петровская Алиса Викторовна**

*e-mail: [stey@mail.ru](mailto:stey@mail.ru)*

### КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Работа публикуется при поддержке АНО ВПО НИИ «ИПМИ». В статье проанализированы основные этапы построения клиентоориентированной стратегии предприятия и ее влияние на создание и использование потребительской ценности в производстве новых продуктов и услуг.

---

**Petrovskaya A.V.**

*e-mail: [stey@mail.ru](mailto:stey@mail.ru)*

### CUSTOMER RELATIONSHIP STRATEGY OF THE ORGANIZATION

Article is published with support of Autonomous non-profit organization of higher education "Institute of Political and Mediametric Researches" Research institute (IPMI). The main stages of building CRM strategy are analyzed in the article and it influence on the creation and usability of customer value of new products and services.

---

**Ключевые слова:** CRM управление отношениями с клиентами, клиентоориентированная стратегия, потребительская ценность, управленческие технологии, бизнес-процессы, стратегические карты

**Key words:** CRM customer relationship management, customer-oriented strategy, customer value, management technologies, business processes, strategic maps

Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами или CRM все чаще становится приоритетным вопросом для многих предприятий. Разные по масштабам и направлениям деятельности организации рассматривают CRM как часть корпоративной стратегии по двум важным причинам. Во-первых, с помощью новых технологий компании могут более точно адресовать свои предложения для выбранных сегментов рынка, для микросегментов или даже отдельных клиентов.

Во-вторых, новые направления в рыночном мышлении доказывают ограниченность использования только традиционного маркетинга по сравнению с потенциалом стратегий, которые ориентированы на клиента и процессы.

Актуальность темы подтверждается целым рядом научных и популярных статей, монографий и учебников по формированию и внедрению концепций управления отношениями с клиентами таких авторов, как Аншина М., Ватхейд М., Вертоградов В., Голденберг Б., Голышева Е., Давенпорт Д., Кадыров М., Коваленко А., Кудинов А., Ли К., Снайдер М., Стегер Д., Стегер М., Сорокин М., Пейн Е., Черкашин П. и другие.

Целью статьи является формирование стратегии активизации клиента и действенного привлечения его к процессам формирования ценности в производстве новых продуктов, а также визуализация ее в виде стратегической карты.

Острая необходимость поиска альтернативных путей для получения конкурентного преимущества вызвана глубокими изменениями в бизнес среде. Это усиление и диверсификация конкуренции, развитие и рост доступности новых технологий, рост ожиданий потребителя и усиление его роли на рынке, возникновение глобального пространства для операций. Эти изменения расширили возможные направления деятельности компаний и ускорили переход к более клиентоориентированным стратегиям. Руководство предприятий стало понимать, что просто предлагать новый вид продукта уже недостаточно. Сегодня главным отличием стала исключительность и качество предоставляемого сервиса. Сервис требует притока и привлечения клиентов, и поэтому он значительно тяжелее, чем продукт принимает изменения, хотя постоянно требует адаптации к новым условиям и требованиям. Поэтому только путем применения знаний об ожиданиях, опыте и поведении клиентов можно достичь конкурентного преимущества. А для этого

необходимо вести непрерывный диалог с клиентами, использовать информацию и идеи, которые могут быть получены в каждой точке контакта с потребителями.

Сегодня компании могут совершенствовать свою работу с клиентами, используя целый ряд технологий по управлению базами данных, а также большое число приложений для CRM-систем. Это гарантирует эффективную обратную связь с клиентами и позволяет анализировать, интерпретировать и конструктивно использовать полученные данные. Кроме того, наряду с ростом преимуществ, предоставляемых все более и более мощным компьютерным оборудованием, программами и электронными сервисами, стоимость их обслуживания снижается. Этот избыток доступных инструментов для CRM позволяет компаниям гораздо эффективнее нацеливаться на инновационные направления [1].

Система CRM имеет две главные IT-составляющие. Это репозиторий данных, который позволяет компании собрать сведения о клиентах (используется вместе с различным аналитическим инструментарием для понимания их поведения в прошлом и будущем). Вторая IT-составляющая – это набор приложений, благодаря которым осуществляются операции с клиентами, которые приносят добавленную стоимость. Технологические инновации (например, экранные подсказки, сообщающие сотруднику, обслуживающему клиента, данные об этом клиенте и соответствующую тактику call-центра) могут использоваться для проведения дополнительных продаж при условии, что персонал имеет надлежащую подготовку, оборудование и мотивацию. Использование IT для общения с клиентами и сбора сведений о них позволяет компаниям захватить большую долю на рынке. Но это возможно только при условии тщательного моделирования и оптимизации информационных потоков CRM [2].

Система CRM находит компромисс между созданием и использованием потребительской ценности. Общий процесс создания ценности может быть разложен на три ключевых компонента:

- определение того, какую ценность компания может предоставлять своим клиентам, ценность, которую получает клиент;
- определение того, какую ценность компания может извлечь из своих клиентов – ценность, которую получает организация;
- максимизация общей прибыли от целевых клиентов и клиентских сегментов с помощью процесса управления этим обменом ценностями.

Взаимоотношения между клиентом и предприятием строятся на создании и предоставлении наиболее выгодной потребительской ценности на длительной и непрерывной основе. Вот почему так важно найти, что именно составляет потребительскую ценность на отдельных рынках и в их сегментах.

Таким образом, компании необходимо найти баланс между ценностью, предоставленной клиентам, и ценностью, полученной в ответ, а также понимание, каким образом следует регулировать этот баланс в работе с различными клиентскими сегментами, – это и есть самый важный элемент CRM. Такая синергетика должна быть исследована и определена как со стороны клиента, так и производителя продуктов и услуг [2].

Клиентоориентированная стратегия развития организации имеет следующие преимущества [3]:

1. низкие общие издержки;
2. лидерство продукта;
3. полное решение для клиента;
4. система замкнутости.

Каждое предложение потребительской ценности четко определяет те обязательные условия, которые должны быть выполнены, если ставить своей целью удовлетворение запросов клиентов [4].

Управление отношениями с потребителями состоит из четырех процессов [5]:

1. Выбор клиентов: определить группы людей, наиболее прибыльные для предприятия, разработать предложение потребительской ценности для этих групп и создать имидж бренда продуктов и услуг предприятия, который будет привлекать новых и удерживать старых клиентов.
2. Привлечения клиентов: распространить информацию о компании на рынке, разработать рекламные материалы и довести их до покупателей.
3. Сохранение клиентской базы: высокое качество, быстрое разрешение проблемы, превратить покупателей в сторонников и партнеров предприятия и его продуктов.
4. Развитие взаимоотношений с потребителями: знакомиться с клиентами, устанавливать тесные связи с ними, увеличивать долю предприятия в общем объеме.

Стратегии по управлению взаимоотношениями с потребителями предполагают обязательное выполнение каждого из перечисленных процессов. Большинство организаций, не имеющих ясной стратегии, плохо работают с первым и третьим процессами (выбор клиентов и сохранение клиентской базы). Многие организации аналогично не уделяют должного внимания сохранению клиентской базы. Они рассматривают продажи как некое соглашение, не поддерживают контактов с клиентом после их завершения и не ведут историю клиента [6].

Процесс выбора клиентов начинается с сегментации рынка, т. е. выделения ниш с определенными характеристиками и преимуществами. Команда руководителей определяет целевые

сегменты потребительского рынка, для которых предприятие может создать уникальное предложение ценности. Потребители отличаются друг от друга не только по уровню прибыли, временем общения и проведения сделок, но и особенностями по выбору товаров и услуг, условий оплаты, выполнения своих обязательств и т. п. Сегментация потребительского рынка в идеальном случае осуществляется на основе предложения ценности, то есть результатов, которые клиент желает получить от продуктов и услуг. Клиентов можно классифицировать по тем преимуществам и характеристикам, которые они имеют по отношению к предприятию:

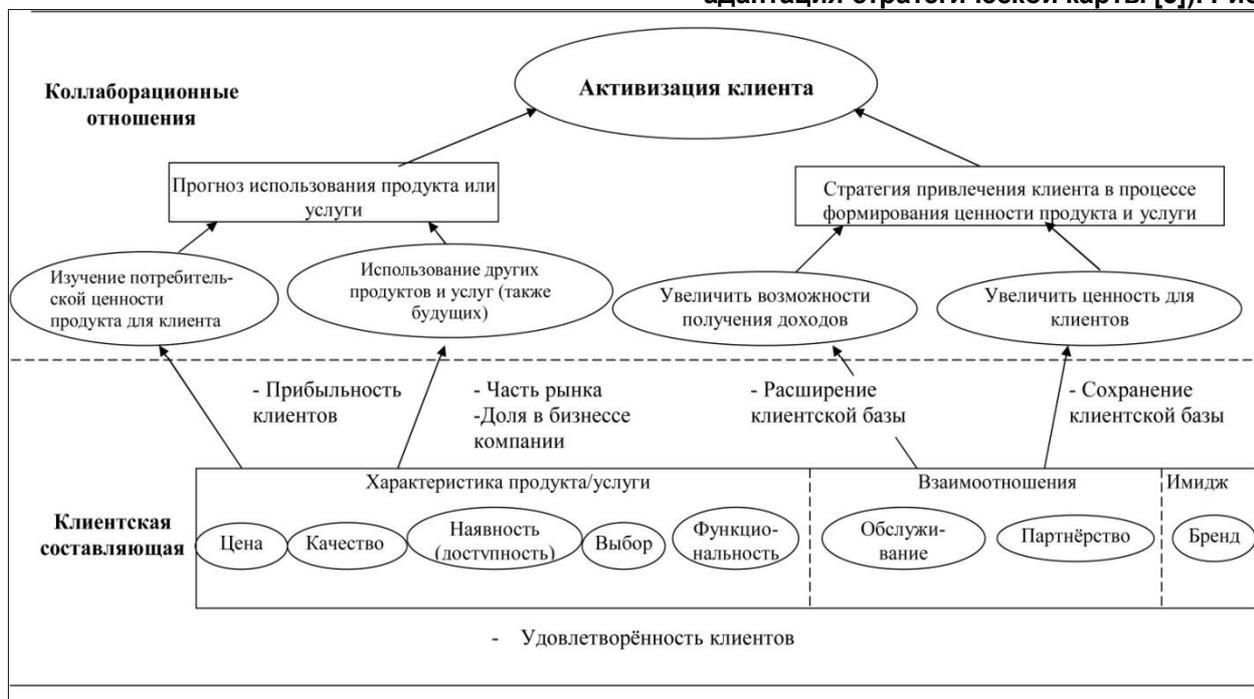
- интенсивности использования: сильная, слабая, нулевая;
- выгодам: цене, обслуживанию, выполнению, взаимоотношениям, узнаваемости бренда;
- лояльности: отсутствует, средняя мера, сильная, преданность;
- отношению: неудовлетворительное, удовлетворительное, отличное.

По сути, все компании стремятся улучшить эти общие клиентские показатели, однако стремление просто выполнить запросы покупателей и удержать их не является полноценной стратегией. Стратегия должна указать специфические сегменты потребительского рынка, которые предприятие намерено расширить и сделать более прибыльными. Это может быть снижение цены на массовом рынке или в определенный сезон, или наоборот, введение высоких цен на уникальные продукты и услуги. Следует оценивать удовлетворенность, сохранение клиентской базы и долю целевого потребительского рынка.

Поэтому для построения клиентоориентированной стратегии предприятию необходимо иметь обобщенную картину по всем сегментам своих клиентов. Сформировать и представить такую картину клиентов можно посредством создания стратегической карты клиентской составляющей предприятия.

Стратегическая карта клиента включает в себя историю отношений с клиентом и систему разработки индивидуальных решений. На рис. 1. представлена стратегическая карта стратегии активизации клиента и активного привлечения его к процессам формирования ценности в производстве новых продуктов и услуг. Процесс операционного менеджмента поддерживает меры клиентского менеджмента за счет предложения широкого ассортимента продуктов и услуг. Такая стратегия является межотраслевой, поскольку качественные процессы улучшают потребительский опыт в приобретении и использовании продуктов и услуг.

**Клиентская составляющая: создание коллаборационного сотрудничества (авторская адаптация стратегической карты [3]). Рис. 1.**



Инновационные процессы в этой стратегии направлены на нахождение новых путей создания ценности для клиентов. Исследования должны быть сфокусированы больше на выявление будущих потребностей и предпочтений покупателей, чем на фундаментальные разработки новых продуктов. Они могут быть ориентированы на поиск новых способов использования продуктов и услуг для клиентов предприятия. Сочетание CRM и расчета затрат по видам деятельности дает возможность предприятию точно оценить доходность каждого клиента за счет получения ценной информации, с помощью которой можно трансформировать неприбыльные отношения в прибыльные. Поиск таких данных, обработка их и формирование базы знаний обеспечивает формирование уникальных идей по

созданию целевых сегментов потребительского рынка, по потребностям клиента и его поведению в процессе покупки. Системы управления знаниями могут быть направлены на распространение данных, полученных от самых продвинутых потребителей, в службы развития новых продуктов и услуг, а также в отдел управления клиентами.

Таким образом, на предприятии нужно формировать соответствующую корпоративную культуру, в которой укреплен атмосфера понимания, что ориентиром предприятия является клиент. Работники должны осознавать приоритетность интересов потребителя, развивая и поддерживая долгосрочные отношения с которыми, предприятие получает прибыль и достигает определенных целей. Сформированная стратегическая карта может быть представлена в двух вариантах – для сотрудников с дальнейшей детализацией для профилей работы, и для клиента с четким позиционированием его участия и значимости.

Информационная экономика предусматривает внедрение стратегии замкнутости, которая предусматривает активное удержание клиента и развитие отношений с ним как с партнером. В таком случае конечная цель клиентской составляющей состоит из трех направлений:

- Завоевание новых потребителей;
- Сохранение клиентской базы;
- Углубление взаимоотношений.

Быстрое приобретение новых клиентов создает и сохраняет преимущества замкнутости. Организация может оценить число потребителей, использующих ее собственный продукт или стандарт, и установить, насколько оно возросло. Приобретение новых потребителей стоит недешево, и предприятие, реализующее прибыльную стратегию замкнутости, должно стремиться к тому, чтобы затраты на это были ниже прибыли, которую оно планирует получить от каждого клиента за весь период их сотрудничества. Вторая цель клиентской составляющей, связанная с укреплением замкнутости, предполагает сохранение и расширение сотрудничества предприятия с уже имеющимися покупателями. Компания может увеличить свою долю в бизнесе клиента, внедрив программу лояльности. Показатели лояльности – объемы продаж, число элитных клиентов. Другие показатели – это среднее количество продуктов и прибыли в расчете на одного покупателя от продаж вторичных продуктов и услуг компании.

Таким образом, база знаний клиента является основой успешной реализации клиентоориентированной стратегии. Представленная стратегическая карта является концептуальной основой построения ментальных карт, системы сбалансированных показателей эффективности взаимоотношений с клиентами и моделей информационных потоков CRM-систем.

#### **Библиография:**

1. Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов / Р. Пейн. – Минск : Гривцов Паблшер. – 2008. – 312 с;
2. Петровська А. В. Принципи формування логістики – основа моделювання управління з клієнтами / А. В. Петровська // Формування ринкової економіки в Україні: науковий збірник Львівського національного;
3. Нортон Д. Как управлять клиентами [Электронный ресурс] / Д. Нортон, Р. Каплан. - Режим доступа : <http://www.intalev.ru/?id=4358> . - Загл. с экрана;
4. Нестерова М. Клиент - ориентированная компания: проблемы на пути от желаемого к действительному / М. Нестерова // Менеджмент и менеджер. – 2005. – № 12. – С. 52-55.
5. Карпенко Е. Как подружиться с клиентом / Е. Карпенко // Секретарь-референт. – 2008. – № 3. – С. 4-8;
6. Картышов С. МИС vs. CRM / С. Картышов, И. Кульчицкая, Н. Поташников // Отдел маркетинга. – 2006. – № 11. – С. 56-59.