

## РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

© 2009 А.А. Крюкова, Е.В. Кузьмин\*

**Ключевые слова:** CRM, оптимизационная модель, кластерный анализ, чистый дисконтированный доход, NPV, SERVQUAL, Simalto.

Представлена концепция, позволяющая комплексно управлять отношениями со всеми клиентами компании в целях повышения эффективности взаимодействия с ними, оптимизации рекламных затрат и увеличения суммарного дохода. Ключевым элементом концепции является математическая модель оптимального распределения рекламного бюджета между имеющимися сегментами клиентской базы. Особенность концепции заключается в комплексном использовании и совершенствовании существующих методик, в совокупности представляющих собой единый инструмент эффективного управления взаимодействием с клиентами компании.

В современных условиях просто предлагать продукты и услуги хорошего качества уже недостаточно. Сегодня главным и самым значимым конкурентным преимуществом являются эффективные и долгосрочные отношения с клиентами, причем с самыми доходными из них. А для этого необходим непрерывный диалог с ними и использование информации и идей, добываемых в каждой точке контакта. Это и составляет сущность стратегии управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), целью, которой является привлечение и удержание выгодных клиентов посредством установления и улучшения отношений с ними<sup>1</sup>.

CRM становится важнейшим элементом корпоративной стратегии компании. Теперь уже не продукция и услуги, а именно клиент со своими желаниями и предпочтениями стоит в центре всех бизнес-операций, и успешные взаимоотношения с ним являются залогом успешного существования компаний. Над вопросом эффективного управления взаимоотношениями с клиентами задумывалось большое число исследователей. Популярность и значимость этого подхода способствовали появлению значительного числа публикаций на эту тему. Теоретический анализ данных работ позволил сделать определенные выводы относительно степени про-

работанности проблемы эффективного управления взаимоотношениями с клиентами:

1. В большинстве научных трудов (например, таких как Молино П., Ньюэлл Ф.) отсутствует единое мнение о том, в чем суть концепции CRM, кто является главным получателем выгод от ее реализации и как следует реализовывать эту концепцию для получения большей отдачи<sup>2</sup>.

2. Клиентоориентированный подход рассматривается либо только в теоретическом аспекте (исследования по управлению отношениями с клиентами Пейна Э., Молино П.), либо он сводится лишь к процессу внедрения на предприятии системы класса CRM, которая должна способствовать эффективному взаимодействию с клиентами<sup>3</sup> (работы по тематике CRM Трофимова С., Шуремова Е., Кудинова А.). Однако необходимо отметить, что ни первая, ни вторая точки зрения, касающиеся управления взаимоотношениями с клиентами, не являются абсолютно верными.

3. В работах многих исследователей (наиболее яркий пример - совместный труд Пепперса Д. и Роджерс М.) предлагаются общие, достаточно поверхностные рекомендации и предложения о том, как компания должна работать со своими клиентами, чтобы удержать наиболее ценных из них и установить с ними долговременные отношения<sup>4</sup>.

\* Крюкова Анастасия Александровна, аспирант Поволжского государственного университета телекоммуникаций и информатики, г. Самара; Кузьмин Евгений Валериевич, кандидат экономических наук, доцент Поволжского государственного университета телекоммуникаций и информатики, г. Самара. E-mail: kaasamara@rambler.ru.

4. Труды большого числа маркетологов (Молино П., Пепперс Д. и Роджерс М., Ньюэлл Ф.) характеризуются тем, что в них отсутствует информация об инструментальной составляющей данной стратегии, т.е. не описываются методы и способы реализации данного бизнес-подхода на практике.

Исходя из анализа представленных выше недостатков можно сделать вывод, что в работах по управлению взаимоотношениями с клиентами отсутствует единый алгоритм действий. Поэтому была разработана концепция комплексного управления взаимоотношениями с клиентами компании, позволяющая поэтапно, с подробным описанием инструментария, используемого на каждом шаге, помочь компании наладить эффективные взаимоотношения со своими клиентами, более рационально распределить существующий бюджет с учетом информации о клиентах и в конечном итоге - максимизировать доходы, получаемые от них. В рамках этой концепции можно выделить комплекс мероприятий по управлению клиентской базой (см. рисунок):

- ◆ сегментация клиентов;
- ◆ оценка прибыльности сегментов;
- ◆ оценка удовлетворенности сегментов;
- ◆ оптимизация затрат по продвижению (оптимизационная модель);

◆ управление взаимодействием с клиентскими сегментами.

Целью компании является максимизация доходов, получаемых в результате контакта с клиентами. Доходы могут быть максимизированы только при эффективном взаимодействии с потребителями товаров/услуг компании и повышения уровня их лояльности. Для того, чтобы выстроить эффективные взаимоотношения со своими клиентами компания должна хорошо изучить структуру базы ее покупателей и выявить устойчивые, сходные по определенным признакам группы. Этот процесс носит название "*сегментация клиентов*". Для сегментации потребителей в представленной концепции будет использоваться один из основных статистических методов - кластерный анализ.

Данный метод используется при условии неопределенности признаков сегментирования и сущности самих сегментов. Метод кластерного анализа направлен на поиск признаков сегментирования с последующим отбором сегментов. Обычно выделяют 4-6 устойчивых сегментных групп, в отношении которых и производится дифференциация. Если в результате выделения сегментов их количество слишком велико, то рассчитывается процент респондентов, оказавшихся в той или

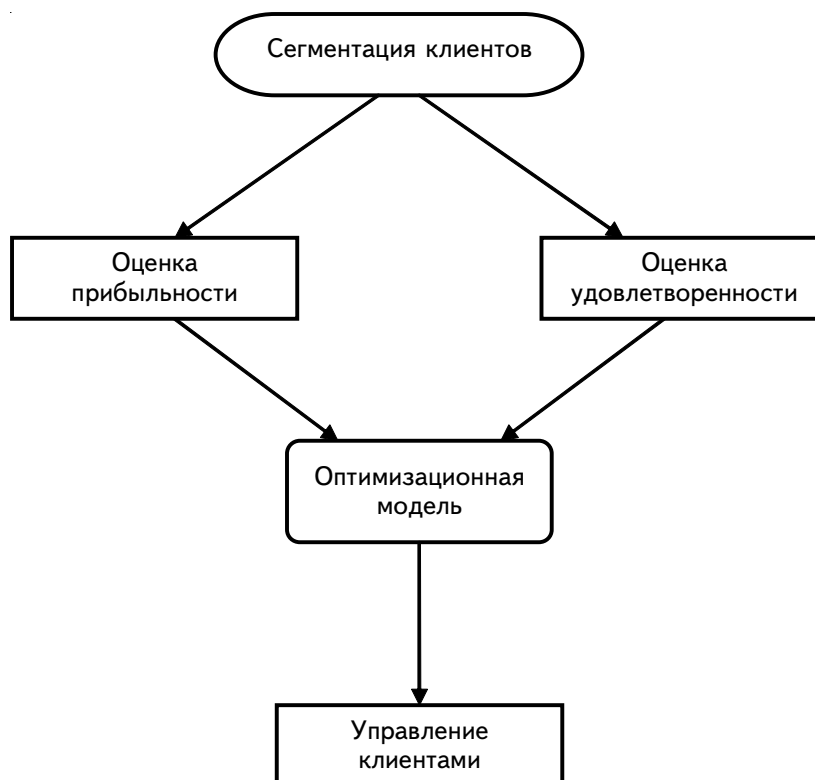


Рис. Алгоритм концепции управления взаимоотношениями с клиентами компании

иной сегментной группе, полагая, что этот процент можно распространить на всех клиентов. Группы с наиболее высоким процентом и выделяются как сегменты рынка. На последнем шаге выделенные сегменты описывают и присваивают специальные маркетинговые названия для удобства последующей работы. Таким образом, создаются выделенные признаки сегментирования и сегменты, в отношении которых может производиться проектирование, модернизация или позиционирование товара<sup>5</sup>.

Выходом этапа сегментации методом кластерного анализа является объединение потребителей в группы, так называемые *сегменты*.

Следующим структурным звеном алгоритма концепции управления клиентами являются *оценка прибыльности* клиентских сегментов и *анализ степени их удовлетворенности* товарами (услугами) исследуемой компании.

Для того, чтобы *определить прибыльность* той или иной группы клиентов, необходимо рассматривать каждый сегмент как своеобразный инвестиционный проект со своими вложениями в виде затрат на маркетинговые мероприятия и доходами, полученными в результате их проведения. Чтобы оценить прибыльность сегмента, можно воспользоваться показателем доходности клиента на протяжении всего его жизненного цикла. Методика расчета данного показателя аналогична методике расчета показателя чистого дисконтированного дохода (NPV), поскольку доходам компании соответствует получаемая от клиентов прибыль, а расходам - затраты на проведение маркетинговых мероприятий по привлечению и удержанию. Используя этот критерий можно выяснить, какой доход приносит компании тот или иной клиентский сегмент, и предпринять соответствующие меры в направлении его.

Оценив прибыльность сегментов, компания ориентирует свою рекламную политику в направлении наиболее доходных, и стремится сделать эти сегменты наиболее лояльными и верными по отношению к ней, поскольку от этого зависят сохранение и увеличение прибыли компании. Чтобы удержать перспективного клиента, компания должна оценить уровень его лояльности по отношению к компании. Для этого нужно перейти к другой ветке алгоритма - *оценке удовлет-*

*воренности* клиентов. В основе этого пункта центральное место занимают исследовательские качественные методики (SERVQUAL, Simalto и т.д.), позволяющие установить несоответствия между тем, что потребитель ожидает от первоклассного поставщика товаров и услуг, и тем, как он воспринимает услуги и товары своего нынешнего поставщика ("восприятие минус ожидание")<sup>6</sup>. Целью исследования лояльности клиентов является понимание компанией того, над чем она должна работать, куда ей необходимо приложить наибольшие усилия для того, чтобы клиенты оставались довольными качеством их обслуживания.

Выяснив, какие клиенты являются для компании наиболее доходными и, оценив "пробелы" в их обслуживании, можно перейти мероприятиям по максимизации доходов, получаемых компанией от ее клиентов. Для этого необходимо разработать *оптимизационную модель*, которая позволяет распределить расходы на мероприятия по привлечению и удержанию так, чтобы увеличить суммарный доход от всех клиентов:

$$D = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n D_{ij} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{N_{ij} \cdot R_{ij} \cdot f(Z) - Z_{ij}}{(1+r)^j} \rightarrow \max,$$

$$\sum_{i=1}^n Z_i = Z, \quad i = \overline{1, m},$$

$$Z_i \geq 0,$$

где  $D$  - суммарный доход, получаемый компанией от всех клиентских сегментов за определенный период;  $D_{ij}$  - доход, получаемый компанией от  $i$ -го сегмента за рассматриваемый период;  $N_{ij}$  - число клиентов за определенный период времени (жизненный цикл);  $R_{ij}$  - прибыль, получаемая компанией с каждого клиента  $i$ -го сегмента за  $j$ -й период времени ( $R_{ij} = \text{const}$ ) без учета маркетинговых расходов;  $f(Z)$  - параметр, представляющий собой функциональную зависимость между затратами на привлечение клиентов ( $Z$ ) и темпом роста клиентской базы;  $Z_{ij}$  - рекламные расходы (на привлечение потенциальных и удержание существующих клиентов) на  $i$ -й клиентский сегмент за  $j$ -й период;  $i = \overline{1, n}$  - число сегментов;  $j = \overline{1, m}$  - число периодов.

Особенностью представленной выше оптимизационной модели является функция  $f(Z)$ , отображающая зависимость между затратами на привлечение клиентов и изменением величины клиентской базы. Данная функция показывает, как изменяется темп роста клиентов компании в зависимости от того, какие маркетинговые мероприятия применяются для их удержания и привлечения. Параметр  $f(Z)$  является различным для каждого клиентского сегмента и дает возможность определить – какие сегменты характеризуются наибольшей отдачей (доходностью) от конкретных маркетинговых мероприятий. Задачей компании будет распределение маркетингового бюджета, обеспечивающее максимальный прирост доходов от клиентской базы с учетом чувствительности отдельных сегментов к мероприятиям по стимулированию.

Использование представленной модели позволит подобрать оптимальный вариант распределения рекламного бюджета фирмы и таким образом значительно увеличить доход от всех клиентских сегментов. Данная модель может быть реализована на практике любой компанией, которая стремится повысить эффективность взаимоотношений со своими клиентами. Оптимально распределив бюджет компании с использованием специально созданной для этого модели, необходимо перейти к *управлению клиентской базой*. Используя информацию, полученную из предыдущих этапов, компания осуществляет следующие мероприятия по управлению взаимодействием со своими клиентами:

- ◆ нацеливает наибольшие усилия на более перспективные сегменты клиентов;
- ◆ поддерживает в стабильном положении отношения со средним классом клиентов,

приносящих не столь значительный, но в тоже время стабильный доход;

- ◆ принимает решение по поводу тех групп, которые характеризуются наименьшей отдачей в направлении либо уменьшения на них затрат, либо исключения их из базы своих клиентов.

Представленная концепция комплексного управления отношениями с клиентами компании представляет собой логически связанную, последовательную схему действий по эффективному управлению базой клиентов. Для каждого мероприятия, входящего в состав данной концепции, определено инструментальное средство для его успешной реализации. Концепция позволяет компании не только определиться с выбором действий в процессе контакта с клиентами, но также оптимизировать рекламные затраты и максимизировать суммарный доход от ее клиентских сегментов. Актуальность данной концепции заключается в комплексном использовании и совершенствовании существующих методик, в совокупности представляющих собой единый инструмент действенного управления клиентами компании.

<sup>1</sup> *Пейн Э.* Руководство по CRM: Путь к совершенствованию менеджмента клиентов. Минск, 2007.

<sup>2</sup> *Молино П.* Технологии CRM: Экспресс-курс / Пер. с англ. Т. Новиковой. М., 2004.

<sup>3</sup> *Трофимов С.* CRM для практиков. М., 2006.

<sup>4</sup> *Пепперс Д., Роджерс М.* Управление отношениями с клиентами. Как превратить базу ваших клиентов в деньги. М., 2007.

<sup>5</sup> *Чубукова И.А.* Data Mining: Учеб. пособие. М., 2006.

<sup>6</sup> *Шварц П.* Оценка степени удовлетворенности потребителя. Днепропетровск, 2007.

Поступила в редакцию 15.06.2009 г.