

**КОНЦЕПЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ АКТИВНОСТИ КАК ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ  
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ КЛИЕНТОВ**

© 2021 Р.С. Ибрагимова, А.В. Яковлева\*

Статья посвящена актуальной проблеме совершенствования управления поведением покупателей, значение которой в последние годы усиливается в связи с возрастанием потребности в кастомизации бизнеса для укрепления конкурентоспособности на рынке. Дана авторская трактовка категории «система управления поведением покупателя». Обоснован подход к формированию эффективной структуры системы управления, основанный на интеграции концепций стимулирования активности потребителя. Применение предложенного подхода проиллюстрировано на примере дилерской компании автомобильного холдинга для решения задачи построения архитектуры корпоративной системы управления поведением клиента.

**Ключевые слова:** поведение клиентов, управление взаимоотношениями с клиентом, система управления, потребительская активность, жизненный цикл клиента, зональное пространство покупки, цифровизация управления, CRM.

**Основные положения:**

- ◆ предложен концептуальный подход к формированию эффективной структуры системы управления поведением покупателя, новизна которого состоит в интеграции двух концепций стимулирования активности потребителя – «жизненного цикла клиента» и «зонального 3D-пространства процесса покупки»;
- ◆ исходя из сущности концепций стимулирования потребительской активности обоснована авторская трактовка категории «система управления поведением покупателя»;
- ◆ предлагаемый подход апробирован на примере построения архитектуры системы управления поведением клиентов для дилерской компании автомобильного холдинга.

**Введение**

В современных условиях функционирования фирмы все более заметной становится тенденция смены философии бизнеса, что вызвано обострением конкуренции и смещением фокуса деятельности на персонализацию производства и обслуживания потребителей. В настоящее время собственники и руководители компаний все больше осознают непосредственную связь между уровнем взаимоотношений с покупателями и долгосрочным ростом доходов бизнеса. В этой связи возникает потребность в повышении клиентской лояльности на основе кастомизации деятельности, которая ориентирована на персонализацию управления поведением покупателя и стимулирование потребительской активности.

В становление и развитие теории поведенческой экономики значительный вклад внесли исследования ученых с мировым именем: лауреата Нобелевской премии 1978 г. Герберта Саймона – в области принятия решений в экономических организациях<sup>1</sup>; Нобелевского лауреата 1998 г. Мориса Алле – по проблемам сочетания экономической эффективности и справедливости в распределении доходов<sup>2</sup>; Нобелевского лауреата 2002 г. Даниэля Канемана и Амоса Тверски – по вопросам иррациональности человека в принятии решений<sup>3</sup>; Нобелевского лауреата 2013 г. Роберта Шиллера, разработавшего теорию поведенческих финансов<sup>4</sup>. Однако мощнейшим научным прорывом в современной поведенческой экономике стали изыскания Нобелевского лауре-

---

\* Ибрагимова Розалия Савиевна, доктор экономических наук, профессор. E-mail: irozalia@hotmail.com; Яковлева Алина Вячеславовна, магистрант. E-mail: alina21agapova@yandex.ru. – Ивановский государственный университет.

ата 2017 г. Ричарда Талера, результаты которых служат доказательством наличия тесной связи между иррациональностью поведения потребителей и доходностью фирмы<sup>5</sup>. Теории поведенческой экономики имеют существенную ценность в понимании и предсказании поведения индивидуумов, в том числе для выявления путей роста доходности компаний на основе управления иррациональным поведением потребителей в процессе принятия решения о покупке товаров.

Прикладные исследования последних лет, опирающиеся на постулаты теории поведенческой экономики, связаны прежде всего с проблемами персонализации управления поведением потребителей (труды Д. Пепперс и М. Роджерс<sup>6</sup>, С.В. Комарова и А.В. Молодчик<sup>7</sup>; Ю.А. Еременко и А.В. Ченцовой<sup>8</sup> и др.). Однако в отечественной и зарубежной литературе нет единого подхода ни к пониманию сущности, ни к построению эффективной системы управления поведением клиентов компании, что объясняется постоянным развитием концепций поведенческой экономики под влиянием изменяющихся предпочтений потребителей.

Цель нашего исследования заключается в разработке концептуального подхода к формированию корпоративной системы управления поведением клиентов, соответствующей современному уровню развития рыночных отношений, и апробировании его в практике функционирования действующей компании.

### **Методы**

В целях поиска наиболее целесообразных методов и инструментов формирования эффективной структуры системы управления поведением покупателей необходимо обратиться к концепциям стимулирования активности потребителя. Одной из них является «анализ жизненного цикла клиента (Customer Lifecycle)», концепция описывает процесс постепенного изменения поведения потребителя и его статуса по отношению к компании и продукту от «потенциального» к «развивающемуся», «развитому» или «утраченному» клиенту (J. Pruitt, T. Adlin)<sup>9</sup>. Другая важная концепция стимулирования потребительской активности базируется на изучении событий в зональном 3D-пространстве «Pre-In-After Store», т.е. в трех

ключевых областях нахождения клиента в процессе покупки: Pre-Store – события, предшествующие посещению компании потребителем; In-Store – поведение клиента непосредственно в местах покупки; After-Store – эмоции, впечатления, действия покупателя вне зоны компании (E. Gaile-Sarkane, I. Anderson)<sup>10</sup>.

По нашему мнению, для того чтобы сформировать эффективный подход к управлению поведением покупателей, необходимо за основу принять обе выделенные концепции потребительской активности во взаимосвязи. Тогда процесс управления поведением покупателей будет выглядеть следующим образом: сначала необходимо проанализировать, на какой стадии жизненного цикла и в каком статусе (потенциальном, развивающемся, развитом или утраченном) находится клиент, затем следует определить пространственную фазу его процесса покупки (Pre-Store, In-Store, After Store), далее изучить потребительский опыт клиента, сформировать его персональный потребительский портрет и на основе аналитических данных выбрать подходящий для конкретного клиента набор инструментов и методов воздействия на него в целях создания «желательного» поведения.

Исходя из вышесказанного, мы предлагаем следующую трактовку исследуемой категории «система управления поведением покупателя» – это целостная система, представляющая собой совокупность функциональных подразделений компании, многосторонних связей и отношений между ними, а также каналов, инструментов и средств коммуникации, с помощью которых осуществляется непрерывный процесс прямого или косвенного воздействия на клиента в целях продвижения его по «воронке продаж» на протяжении всех стадий жизненного цикла и фаз 3D-пространства в процессе покупки.

Систему управления поведением клиентов, по нашему мнению, следует формировать в соответствии с закономерностями процесса принятия решения о покупке товара, состоящего из следующих стадий: осознание нужды и идентификация потребности; поиск и анализ информации о предлагаемых на рынке товарах, способных удовлетворить возникшую по-

требность; оценка выявленных вариантов товарных предложений; покупка товара; оценка купленного товара по результатам потребления. Управление поведением клиентов должно опираться на понимание последовательности действий при принятии решения и определение существенных факторов покупки. При воздействии на покупателя через эти факторы на каждой из рассмотренных выше стадий покупки появляется возможность формировать нужную фирме логику мышления потенциального клиента, влиять на потребительские предпочтения, подводить к приобретению товара именно в этой компании и в нужное время, мотивировать клиентов обращаться к ней вновь для повторных покупок. Чем больше бизнес соответствует желаниям и предпочтениям покупателей, тем выше будет клиентская лояльность, что в совокупности с персонификацией управления обеспечит повышение доходности и прибыльности компании.

С точки зрения технологического подхода к построению системы управления поведением клиентов, по нашему мнению, необходимо использовать и применять комбинацию онлайн- и офлайн-инструментов коммуникации и сбыта с целью вовлечения всех возможных точек контакта с покупателем в процесс взаимодействия с ним. Решение задачи персонализации управления связано с формированием *омниканала сбыта* для каждого клиента (покупателя), т.е. интеграцией каналов коммуникации и каналов сбыта в один персональный канал<sup>11</sup>. Одним из преимуществ такой интеграции является гибкость, быстрота и четкость работы с клиентом на основе глубокого погружения в процесс принятия им решения на каждом этапе покупки. Современные цифровые технологии (Big Data, интернет вещей, машинное обучение, сквозная аналитика, CRM, инструменты интернет-коммуникации и др.) создают предпосылки и основу для формирования персональных омниканалов<sup>12</sup>. Их использование повышает эффективность управления за счет ускорения оперативности обслуживания клиента и минимизации субъективных ошибок персонала.

К одной из эффективных технологий, позволяющих анализировать точки контакта с каждым конкретным потребителем, относится

CRM-система (Customer Relationship Management), главный принцип создания которой заключается в клиентоориентированности (П. Гринберг)<sup>13</sup>. Эта система позволяет фиксировать всю хронологию событий, аккумулировать информацию и автоматизировать бизнес-процессы для наиболее полного удовлетворения покупателей и поддержания их лояльности к компании и бренду, что обеспечивается набором следующих функций: учет клиентов; управление поведением клиента по воронке продаж; автоматизация бизнес-процессов; генерация аналитики и отчетов; управление выполнением задач, поставленных персоналу; и др. С помощью CRM-системы строится карта «путешествия» клиента и анализируется его поведение, причины оттока, временного «засыпания» или наоборот роста активности. Все это позволяет выделять особенности, предпочтения, требования покупателя и формировать уникальную модель управления его поведением. Персонально воздействуя на каждого конкретного потребителя, компания способна быстрее и качественнее продвинуть его по «воронке продаж», повышая при этом уровень лояльности. Благодаря информации, аккумулируемой в базах данных, аналитики могут проанализировать эффективность инструментов воздействия и каналов коммуникации, внести изменения в процесс взаимодействия с клиентом и пр.

К существенным преимуществам цифровизации системы управления поведением покупателя следует отнести обеспечение максимально точной и оперативной оценки эффективности обслуживания индивидуального клиента. Фиксирование детальной информации на всем пути, проделанном покупателем (на всех этапах покупки), позволяет оценивать генерируемые денежные потоки (доходы и расходы фирмы) и эффект, получаемый от каждого клиента. В качестве обобщающей характеристики возникающего эффекта от персонализации управления может быть использован показатель «ценности жизненного цикла клиента» (Life Time Value, LTV), отражающий размер валовой прибыли фирмы, получаемой от индивидуального клиента за все время сотрудничества с ним (разность между доходами от клиента и всеми затратами на его привлечение и удержание).

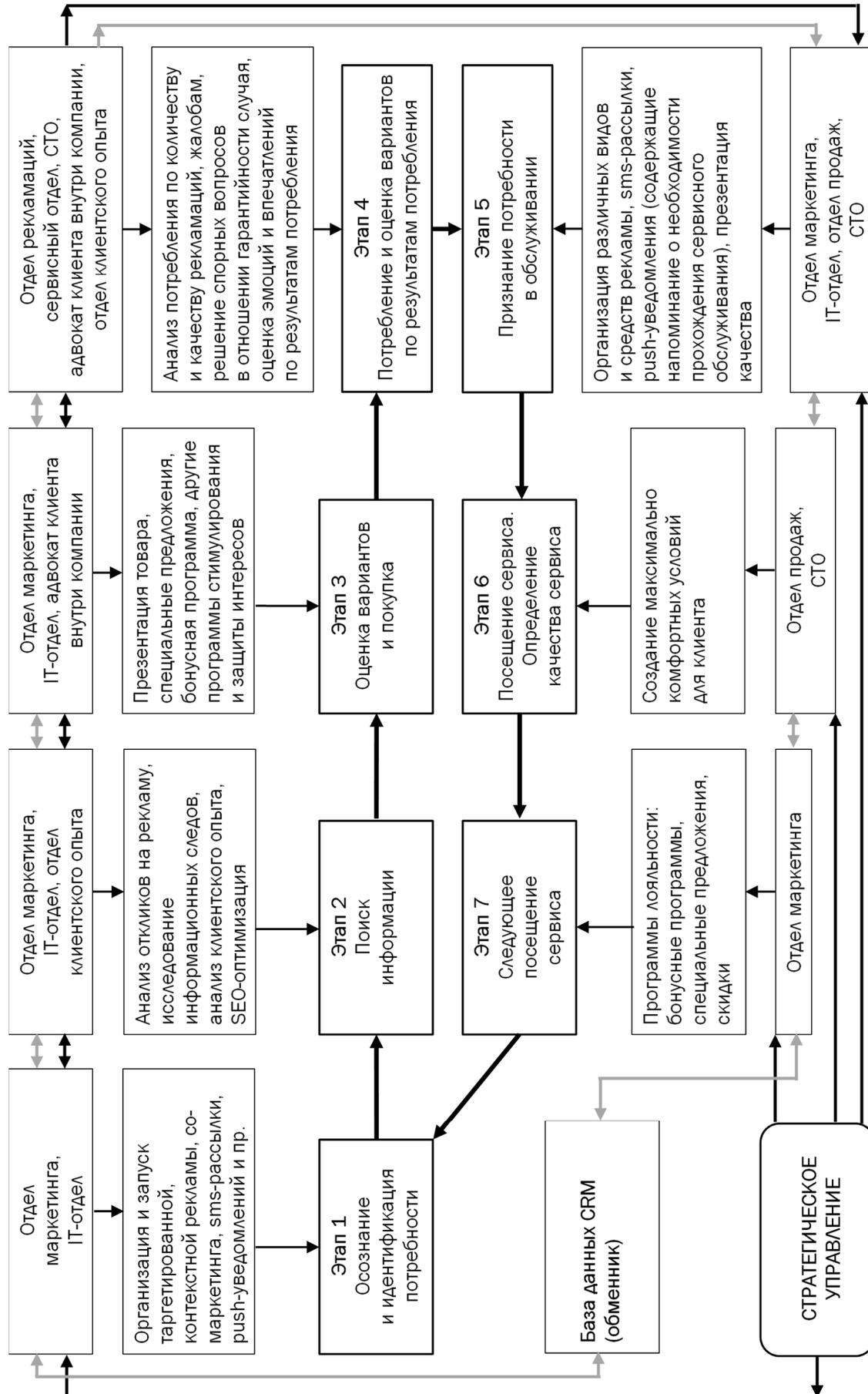


Рис. Архитектура системы управления поведением клиента

### **Результаты**

Предлагаемый подход к разработке системы управления поведением клиентов на основе концепции потребительской активности был реализован нами на примере дилерской компании автомобильного холдинга. Архитектура системы управления поведением клиента представлена на рисунке. Ядром этой системы является траектория поведения клиента, структурированная по стадиям процесса принятия решения о покупке автомобилей и услуг автосервиса:

- ◆ первый этап – осознание и идентификация потребности;
- ◆ второй этап – поиск и анализ информации о предложениях на авторынке;
- ◆ третий этап – оценка выявленных вариантов товарных предложений и покупка;
- ◆ четвертый этап – оценка приобретенного автомобиля по результатам потребления;
- ◆ пятый этап – признание потребности в обслуживании;
- ◆ шестой этап – обращение к автосервисным службам и оценка качества обслуживания;
- ◆ седьмой этап – повторные обращения и покупки.

Фиксирование событий, происходящих с клиентом на каждом этапе покупки, позволяет проследить и анализировать его жизненный цикл (Customer Lifecycle), что дает основу для определения наиболее подходящих инструментов воздействия с целью улучшения статуса покупателя по отношению к компании. На отдельных стадиях покупки совместными согласованными действиями релевантных подразделений (отделов) фирмы может применяться целый комплекс персональных инструментов влияния и создания комфортной среды с учетом особенностей области зонального 3D-пространства «Pre-In-After Store», в которой находится клиент. На рисунке отражены основные отделы дилерской компании, осуществляющие задачу взаимодействия с клиентом, а также примерный набор мер и инструментов на отдельных этапах жизненного цикла.

По нашему мнению, система управления поведением клиентов должна быть представлена не только такими базовыми службами, как отделы маркетинга, продаж, информаци-

онных технологий (IT), сервиса, но и включать другие подразделения, имеющие ценную информацию о каждом клиенте, его опыте, потребностях и предпочтениях. В частности, для автодилерской компании в архитектуру системы управления поведением клиентов целесообразно внедрить сервисно-технический отдел (СТО), отдел клиентского опыта и «адвокатскую» службу.

Проведенные нами исследования выявили, что персонал сервисно-технического обслуживания обладает информацией, которую, как правило, недооценивают и не фиксируют в традиционном управленческом учете. Например, по состоянию автомобиля клиента мастер может оценить манеру и риски вождения, «слабые места» автомобиля в процессе его эксплуатации водителем. Учет этих фактов позволяет формировать персональные предложения по приобретению дополнительных услуг или оборудования, нивелирующих риски вождения и неправильной эксплуатации.

Важным элементом системы управления взаимоотношениями с клиентами может стать отдел потребительского опыта, именуемый в западных компаниях как «Customer experience department». Главными функциями этого подразделения являются изучение особенностей потребительского поведения, анализ опыта взаимодействия клиента с компанией на основе базы данных CRM, наполняемой всеми отделами и подразделениями фирмы. В настоящее время в практике западных компаний используется широкий арсенал аналитических инструментов изучения клиентского опыта. Например, для визуализации истории взаимодействия потребителя с компанией и отношения к ее товарным предложениям применяется метод кросс-канальной аналитики, позволяющий создать детальную карту «путешествия» покупателя по различным каналам коммуникации (Customer Journey Mapping), что способствует более глубокому пониманию потребностей и мотивов действий клиента.

В некоторых ситуациях, связанных с поломкой автомобиля в гарантийный или постгарантийный период, нередко клиенты нуждаются в правовой помощи и защите, поэтому в архитектуру управления поведением покупателей целесообразно включить «адвоката кли-

ента внутри компании» (Chief Customer Officer), главная задача которого заключается в защите интересов клиента на основе организации компромиссного взаимодействия между различными подразделениями, вовлеченными в работу с клиентом. Например, в процессе сервисно-технического обслуживания при выявлении причин поломки и определении гарантийности случая «адвокат клиента», проанализировав клиентский опыт (степень аварийности, стаж вождения и пр.), сможет доказать «невиновность» собственника в технической неполадке. Наличие подобного звена в системе управления будет способствовать созданию атмосферы доверия и росту клиентской лояльности.

Эффект функционирования системы управления поведением клиентов будет проявляться в росте количества потенциальных покупателей и снижении численности «потерянных» клиентов, увеличении уровня лояльности и доходов компании.

### Обсуждение

Структурирование системы по стадиям процесса принятия решения о покупке товара обеспечивает широкие возможности влияния на клиента с целью повышения потребительской активности на всех этапах жизненного цикла и создания комфортной среды в зональном 3D-пространстве, а также оперативное взаимодействие фирмы с персональным покупателем, улучшение обслуживания и повышение лояльности. Кроме того, тотальный охват траектории «путешествия» покупателя в 3D-пространстве способствует идентификации и включению в единый процесс управления всевозможных источников информации, необходимой для более глубокого понимания потребительских предпочтений и поведения.

В карточке персонального клиента базы данных CRM необходимо фиксировать и аккумулировать не только информацию о событиях, происходящих на каждом этапе покупки, но и показатели, характеризующие эффективность инструментов воздействия и экономическую ценность клиента для компании (LTV), что позволит подбирать наиболее действенный комплекс методов управления поведением

для каждого клиента и будет способствовать росту доходов компании.

Система управления поведением покупателей должна быть составной частью корпоративной системы стратегического управления<sup>14</sup>.

### Заключение

Таким образом, предлагаемый подход к формированию эффективной структуры системы управления поведением покупателя обеспечивает продвижение потенциального покупателя по «воронке продаж» методами и инструментами повышения потребительской активности на всех этапах жизненного цикла клиента, способствует улучшению взаимоотношений компании с клиентом за счет более глубокого понимания и удовлетворения потребностей, а также создания комфортной среды в процессе принятия решения о покупке.

Результаты реализации данного концептуального подхода для построения архитектуры системы управления поведением клиента дилерской компании автомобильного холдинга свидетельствуют о его практической значимости. Сформированная система характеризуется тотальным охватом всех этапов процесса покупки, релевантной структурой управления, вовлечением всевозможных источников информации о клиенте, персонификацией инструментов воздействия на покупателя с целью выстраивания «желаемого» поведения, ориентированностью на повышение лояльности и рост ценности клиента для компании.

Цифровизация процесса управления позволяет четко фиксировать все события, происходящие с потребителем, отслеживать и моделировать его поведение, подбирать адекватные инструменты воздействия и оценивать эффект, получаемый фирмой от индивидуального клиента за все время сотрудничества с ним.

<sup>1</sup> Simon H.A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making processes in Administrative Organization. Third Edition, The Free Press, Collier Macmillan Publishers, London, UK, 1976. 168 p.

<sup>2</sup> Аме М. Поведение рационального человека в условиях риска: критика постулатов и аксиом американской школы // Теория и история экономических и социальных институтов и систем (THESIS). 1994. № 5. С. 217–241.

- <sup>3</sup> Канеман Д., Тверски А. Рациональный выбор ценности и фреймы // Психологический журнал. 2003. Т. 24, № 4. С. 31–42.
- <sup>4</sup> Shiller R. Market Volatility. MIT Press. Cambridge, USA, 1990. 478 p.
- <sup>5</sup> Thaler R.H., Benartzi S. Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving // Journal of Political Economy. 2014. № 112 (S1). Pp. 164–187.
- <sup>6</sup> Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами. Как превратить базу ваших клиентов в деньги. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2006. 336 с.
- <sup>7</sup> Комаров С.В., Молодчик А.В. Трансформация маркетинга в платформенных организациях: управление поведением потребителей // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2019. № 1. С. 174–188.
- <sup>8</sup> Еременко Ю.А., Ченцова А.В. Влияние современных информационных технологий на трансформацию моделей принятия решений о покупке // Модели системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2019. № 1 (29). С. 5–15.
- <sup>9</sup> Pruitt J., Adlin T. The Persona Lifecycle: Keeping People in Mind Throughout Product Design. Morgan Kaufmann Publishers, Burlington, USA, 2006. 744 p.
- <sup>10</sup> Gaile-Sarkane, E., Anderson, I. Consumer Behavior Changing: Methods of Evaluation // Trends of Economics and Management. 2017. № 3 (4). Pp. 63–71.
- <sup>11</sup> Юн Е.Л., Огородникова П.Н. Построение омниканальной карты пользовательского пути // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Т. 7, № 12А. С. 145–154.
- <sup>12</sup> Еременко Ю.А., Ченцова А.В. Влияние современных информационных технологий ...
- <sup>13</sup> Гринберг П. CRM со скоростью света: привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет : пер. с англ. Санкт-Петербург : Символ-Плюс, 2006. 528 с.
- <sup>14</sup> Ibragimova R.S., Golovkin D.S. Approaches to the Formation of an Industrial Enterprise Management System // Ashmarina S., Mantulenko V., Vochozka M. (eds) Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective. Engineering Economics Week 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 139. 2021. Pp. 143–157. Springer Nature Switzerland AG. 2021. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-53277-2\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-030-53277-2_16).

Поступила в редакцию 13.02.2021 г.

## THE CONCEPT OF CONSUMER ACTIVITY AS AN APPROACH TO THE FORMATION OF A CUSTOMER BEHAVIOR MANAGEMENT SYSTEM

© 2021 R.S. Ibragimova, A.V. Yakovleva\*

The article is devoted to the actual problem of improving the management of customer behavior, the importance of which has been increasing in recent years due to the increasing need for business customization to strengthen competitiveness on the market. The author's interpretation of the category «customer behavior management system» is given. The approach to the formation of an effective structure of the management system based on the integration of the concept of stimulating consumer activity is justified. The application of the proposed approach is illustrated by the example of a car holding dealer company to solve the problem of building the architecture of a corporate customer behavior management system.

**Keywords:** customer behavior, customer relationship management, management system, consumer activity, customer life cycle, zonal purchase space, digitalization of management, CRM.

**Highlights:**

- ◆ a conceptual approach to the formation of an effective structure of the customer behavior management system is proposed, the novelty of which consists in the integration of two concepts of stimulating consumer activity – the «customer life cycle» and the «zonal 3D space of the purchase process»;
- ◆ based on the essence of the concepts of stimulating consumer activity, the author's interpretation of the category "customer behavior management system" is justified;
- ◆ the proposed approach is tested on the example of building the architecture of a customer behavior management system for a car holding dealer company.

*Received for publication on 13.02.2021*

---

\* Rosalia S. Ibragimova, Doctor of Economics, Professor. E-mail: irozalia@hotmail.com; Alina V. Yakovleva, Graduate student. E-mail: alina21agapova@yandex.ru. – Ivanovo State University.