

ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПРОГРАМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМОТНОШЕНИЯТА С КЛИЕНТИ

Евгени Станимиров
Икономически университет, Варна

Резюме

През последното десетилетие се наблюдават трансформации в процеса на работа с клиентите. По-високата осведоменост на клиентите ги стимулира да търсят по-голяма стойност, осигурена от по-иновативни продукти, на по-ниска цена, при паралелен стремеж за намаляване на възприетото ниво на риск. Компаниите, продаващи своите продукти на бизнес пазарите, осигуряват съвкупността от посочените условия чрез управление на взаимоотношенията с различните клиенти и/или групи клиенти. Управлението на взаимоотношенията с клиентите се изразява в предприемане на действия за привличане, задържане, развитие и реактивация на клиентите в зависимост от етапите на техния жизнен цикъл. Управлението на взаимоотношенията с клиентите (CRM) не е хаотично, а се реализира чрез CRM програми. Целта на тази статия е да се представят резултатите от конкретно проучване на CRM активностите на компании, специализирани в предлагане на бизнес услуги на българския пазар.

Ключови думи: CRM програми, ефективност на CRM програмите.

Key words: CRM programs, effectiveness of CRM programs.

JEL: M30, M21.

Увод

През последните години се наблюдават трансформации в процеса на работа с клиентите. Причини за това са фактори като: глобализация и интернационализация на пазарите, фрагментация на медиите, непрекъснато желание на клиентите да получават добавена стойност, либерализация и дерегулация на различните пазари и индустрии, развитие на компютърните технологии и на глобалната телекомуникационна инфраструктура и др. Посочените фактори ускоряват значително реакцията на икономиката като цяло и на отделни пазарни субекти към променящите се условия [1]. Развитието на технологиите създава условия за симетричност на информацията, което подобрява осведомеността на клиентите и ги стимулира да търсят по-висока добавена стойност, осигурена от по-иновативни продукти, на приемливи цени, при по-ниско възприето ниво на риск.

При тези условия, прецизното формулиране и изпълнение на маркетинговите стратегии на продавачите са от критична важност за пазарния успех. В сектори, които се отличават с интензивна конкуренция, маркетинговите и продажбени активности имат силно влияние върху финансовите резултати [2]. Осъзнавайки този факт, компаниите насочват своите усилия към удовлетворяване на изискванията на клиентите с акцент върху осигуряване на тяхното лоялно поведение и постигане на определена възвращаемост на инвестираните средства в маркетингови активности. Така по естествен път маркетинговата парадигма еволюира – голяма част от компаниите вече не третират клиентите като

цел, а ги възприемат като партньори, които играят активна роля в процеса на изготвяне на офертите.

Посочената промяна обаче изисква време, усилия и средства за управление на взаимоотношенията с клиентите. Изходна постановка на CRM е, че създаването на взаимоотношения с клиентите е най-добрият начин за спечелване на тяхната лоялност. Мотиватор за прилагане на CRM концепцията е фактът, че лоялните клиенти са много по-доходоносни в сравнение с нелоялните [3]. Множество изследвания доказват, че лоялните клиенти се отличават с: по-висок размер покупки за определен период от време, позитивна нагласа към продуктите и брандовете на доставчика, по-ниска ценова чувствителност, желание за осъществяване на обратна връзка и осведомяване на доставчика, разпространяване на позитивна информация към други потенциални клиенти и др.

CRM се изразява в предприемане на действия за привличане, задържане, развитие и реактивация на предварително подбрани клиенти в зависимост от етапите на техния жизнен цикъл с компанията. Необходимо е обаче да се отчита, че не всички клиенти приветстват създаването и развитието на взаимоотношенията с доставчиците. Сред причините за липсата на интерес към дългосрочните взаимоотношения с доставчиците са: липсата на време, нежелание за емоционална ангажираност на клиента с определени продукти, типа на пазара (организационен или потребителски), вида на продуктите, общата икономическа ситуация и други. Приведените аргументи показват, че доставчиците трябва пред-

варително да анализират ситуацията и да вземат решение дали, с кои клиенти, под каква форма и с какви средства да развиват взаимоотношения.

Следователно управлението на взаимоотношенията с клиентите не е хаотично, а се реализира чрез разработване и изпълнение на CRM стратегии и програми. Анализът на специализираната литература показва, че акцентът обикновено се поставя върху процеса на планиране и по-конкретно върху конструирането на CRM стратегията и определяне на параметрите на CRM програмите. Независимо, че най-много време и най-голям обем ресурси се насочват към дейностите по изпълнение на CRM стратегиите и програмите, към този етап обикновено се регистрира най-слаб интерес от страна на консултанти и академични изследователи [4]. В този смисъл представлява интерес дали компаниите разработват и изпълняват гъвкави програми за взаимодействие с клиентите, като отчитат степента на развитие на взаимоотношенията с тях. При условие, че акцентът се поставя върху изпълнението на CRM програмите, анализът следва да се концентрира върху способността на продавачите да проявяват гъвкавост при управление на процеса на обслужване, както и върху управлението на активностите, свързани с етапите на взаимоотношенията с клиентите.

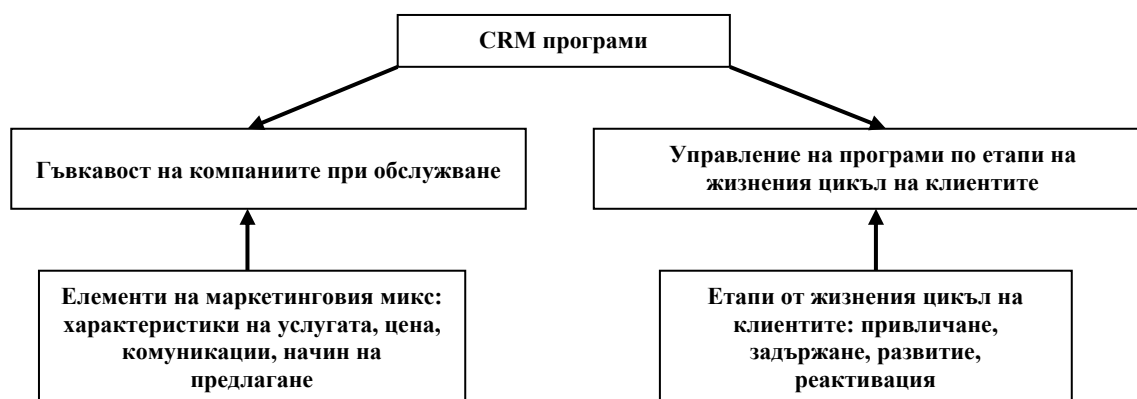
Целта на тази статия е да се представят резултатите от конкретно проучване на изпълнението на CRM програми от страна на компании, специализирани в предлагане на бизнес услуги

на българския пазар. Обект на изследване са компании, предлагащи бизнес услуги в четири различни бранша: адвокатски, маркетингови, финансови и счетоводни услуги.

1. Постановка на изследването

Акумулирането на данните е осъществено чрез пряка персонална анкета с мениджърите на съответните компании. Мнението на респондентите за способността на компаниите да прилагат гъвкави CRM програми се отчита чрез 10 твърдения по 5-степенна скала: от 1 – „твърдението изобщо не описва нашата среда” до 5 – „твърдението напълно описва нашата среда”. Структурирането на въпросите за оценка на CRM програмите е направено в два модула: Модул 1 – „Гъвкавост на компанията при управление на процеса на обслужване” и Модул 2 – „Управление на програми по етапи на жизнения цикъл с клиентите” (фиг. 1).

Първият модул включва една обобщаваща и 4 операционализиращи променливи. Обобщаващата променлива е от вида: „практика е компанията да променя офертата, за да задоволи специфичните изисквания на стратегическите си клиенти”. Операционалните променливи са свързани със способността на компанията да проявява гъвкавост по елементи на маркетинговия си микс: „компанията може да променя характеристиките на предлаганата услуга (или цената или начина на комуникация или начина на предлагане на услугите), за да задоволи специфичните изисквания на стратегическите си клиенти”.



Фиг. 1. Операционални променливи при изпълнение на CRM програмите

Вторият модул се отнася за управление на програми по етапи от жизнения цикъл на клиентите и се оценява с една обобщаваща („компанията организира и изпълнява програми, насочени към привличане, задържане и развитие на клиентите”) и 3 операционални променливи („компанията разработва и изпълнява програми за: привличане на потенциални клиен-

ти/задържане и развитие на реални клиенти/повторно привличане на изгубени клиенти”).

Всяка от описаните метрики се оценява чрез изчисляване на средна оценка. За определяне на относителната важност на операционалните променливи се използват стойностите на стандартизираните β -коефициенти (изчислени чрез множествен регресионен анализ).

2. Резултати от изследването

В проучването са обхванати 63 компании, разпределени в четири сфери на предлагане на бизнес услуги както следва: адвокатски (14%),

маркетингови (17%), финансови (29%) и счетоводни (40%). Средните оценки на мениджърите в четирите бранша за способността на компаниите да прилагат гъвкави програми за взаимодействие с клиентите са представени в табл. 1.

Табл. 1. Средни оценки на мениджърите за способността на компаниите да прилагат гъвкави програми за взаимодействие с клиентите по тип бизнес услуги

Оценявани променливи	Тип бизнес услуги			
	Адвокатски	Маркетингови	Финансови	Счетоводни
Компанията прилага гъвкави програми за взаимодействие с клиентите, като отчита степента на развитие на взаимоотношенията с тях	2,3	4,0	3,4	3,2
Практика е компанията да променя офертата, за да задоволи специфичните изисквания на стратегическите си клиенти	3,3	4,3	3,9	3,9
Компанията може да променя характеристиките на предлаганата услуга, за да отговори на изискванията на стратегически клиенти	3,3	4,6	4,0	3,8
Компанията може да променя цената, за да отговори на изискванията на стратегически клиенти	3,8	4,7	3,8	3,8
Компанията може да променя начина на комуникация, за да отговори на изискванията на стратегически клиенти	3,6	4,7	4,2	4,0
Компанията може да променя начина на предлагане на услугите си, за да отговори на изискванията на стратегически клиенти	2,8	4,6	3,9	3,8
Компанията организира и изпълнява програми, насочени към привличане, задържане, развитие и реактивация на клиентите	2,6	4,3	4,3	3,4
Компанията разработва и изпълнява програми за привличане на потенциални клиенти	2,6	4,6	4,4	3,4
Компанията разработва и изпълнява програми за задържане и развитие на реалните си клиенти	3,3	4,6	4,6	3,8
Компанията разработва и изпълнява програми за повторно привличане на изгубени клиенти	2,2	3,5	3,8	2,8

Данните в табл. 4 показват, че компаниите в три от изследваните браншове (маркетингови, финансови и счетоводни услуги) формират позитивни оценки (над 3 по използваната 5-степенна скала) за способността си да прилагат гъвкави програми за взаимодействие с клиентите. Единствено компаниите, които са специализирани в предлагане на адвокатски услуги формират средна оценка в негативната част на скалата - 2,3. Причина за тази оценка е, че само 12% от запитаните мениджъри на адвокатски кантори дават категорично становище, че компанията им притежава способността за гъвкаво взаимодействие с клиентите си, като паралелно 55% са на противоположното мнение. Като възможна причина за подобно разпределение на отговорите е типа на предлаганата услуга, но и утвърдените схеми на правене на този вид бизнес. От табл. 4 се вижда, че мениджърите на адвокатските кантори присвояват най-ниски средни оценки в сравнение с останалите три бранша в следните направления: способност за промяна на характеристиките на предлаганата

услуга; способност за промяна на начина на предлагане на услугите; способност за гъвкава комуникация с клиентите; организиране и изпълнение на програми, насочени към привличане, задържане и развитие на клиентите.

С най-висока средна оценка по отношение на предлагане на гъвкави програми за взаимодействие с клиентите се открояват компаниите за маркетингови услуги (средна оценка 4,0), следвани от финансовите институции (средна оценка 3,4) и счетоводните фирми (средна оценка 3,2). Причина за констатираната най-висока средна оценка за маркетинговите компании е, че 73% от техните мениджъри посочват, че прилагат гъвкави програми за взаимодействие със своите клиенти. С висока степен на съгласие по посочения въпрос са 39% от мениджърите на финансовите институции и 48% от управляващите счетоводни кантори.

Интересни резултати се формират и в двете основни области на предлагане на програмите за взаимодействие с клиентите:

- способност на компаниите да променят офертата си, за да задоволят специфични изисквания на стратегическите си клиенти;
- организиране и изпълнение на програми за привличане, задържане, развитие и реактивация на клиенти.

Като лидери и в двете области се налагат компаниите, специализирани в предлагане на маркетингови и финансови услуги. Средните оценки за способността на маркетинговите компании да променят инструментариума си (елементите на маркетинговия микс) с цел задоволяване на стратегическите си клиенти, клонят към максималната оценка (над 4,6). 91% от мениджърите на компаниите, предлагащи маркетингови услуги потвърждават, че за техните компании е практика офертата да се преразглежда, при условие че това е от полза за стратегически клиент. Директната съпоставка с изследваните финансови институции показва, че 66% от техните мениджъри дават позитивно мнение за ревизиране на офертите с цел задоволяване изискванията на своите най-важни клиенти. Акцентът при финансовите институции се поставя върху промяна на начина на комуникация с клиентите. Почти идентична картина се наблюдава и при счетоводните кантори. Те формират същата средна оценка както и финансовите институции във връзка със способността им за корекция на офертите (средна оценка 3,9). Най-висока степен на гъвкавост при счетоводните кантори се наблюдава при компонента „комуникация“, а останалите елементи на микса са оценени с еднакви средни оценки - 3,8.

С най-слаба възможност за пренастройване на офертите са компаниите за адвокатски услуги. Техните мениджъри разчитат основно на цената и начина на комуникация като аргументи за задържане на стратегически клиенти.

Табл. 1 разкрива и друг интересен аспект от изследването – средните оценки за блок 1 „Практика е компанията да променя офертата, за да задоволи специфичните изисквания на стратегическите си клиенти“ са по-ниски от средните оценки по елементи на маркетинговия микс и в четирите области на предлагане на бизнес услуги. Възможна причина за това е, че взаимоотношенията със стратегическите клиенти зависят не само от използваните елементи на маркетинговия микс, а се основават и на изградената репутация на доставчика на бизнес услуги.

Като лидери по отношение на организиране на програми за привличане, задържане, развитие и реактивация на клиенти се открояват отново компаниите за маркетингови и финансови бизнес услуги. Съответно 82% и 86% от мени-

джърите на маркетингови и финансови компании присвояват най-високи по разглеждания показател. Най-пасивно поведение демонстрират отново предложителите на адвокатски услуги.

По отношение на привличане на потенциални клиенти като най-агресивни се открояват маркетинговите компании. Заедно с финансовите институции, маркетинговите фирми се стремят в най-висока степен да задържат и развиват взаимоотношенията със стратегическите си клиенти. Интерес предизвиква факта, че компаниите за финансови услуги са по-активни от маркетинговите компании, когато става въпрос за реактивация на вече изгубени клиенти. Средните оценки на мениджърите в табл. 1 показват, че компаниите насочват своите усилия основно към задържане и развитие на клиентите, следвани от действия по привличане на потенциални клиенти. С най-нисък приоритет за тях е реактивацията на вече изгубени клиенти.

Направените изводи могат да се използват като ориентир за вземане на решение във връзка със стратегията за балансиране на клиентския портфейл, т.е. определяне на оптималното за съответния бранш и компания съотношение между новопривлечени, лоялни и реактивирани клиенти. Същевременно следва да се отчита, че средните оценки не са единствения критерий, по който може да се вземат стратегически решения със сериозен ефект върху бизнеса на една компания. Средните оценки следва да се ползват предпазливо в случай, че стандартното отклонение е с по-висока стойност, като резултат от различните практики на компаниите в рамките на един бранш. Още повече, че средните оценки илюстрират текущите практики и активности в изследваните браншове без да поставят въпроса дали именно това поведение на компаниите е най-разумното в настоящия момент.

За да се даде отговор на въпроса „Какви действия следва да предприемат компаниите по браншове, за да могат да балансират своя клиентски портфейл?“ е направен анализ за установяване на относителната важност на трите вида програми – за привличане, за задържане и за реактивация на изгубени клиенти. За целта е използван множествен регресионен анализ, като оценките по отделните видове програми са факторни променливи, а зависима променлива е стационарният ред, отразяващ способността на компаниите да организират и изпълняват програми за управление на взаимоотношенията с клиентите по етапи на техния жизнен цикъл. Относителната важност на отделните видове програми се формира като за критерий се използват изчислените β -тегла.

Данните показват, че при всички изследвани браншове регресионните модели са адекватни

(Sig. е в диапазона от 0,000 до 0,013), като коефициентите на детерминация са високи (R^2 се изменя в граници от 0,762 за счетоводните услуги до 0,864 за адвокатските услуги). Във всички браншове с най-висока степен на важност се открояват дейностите по привличане на клиенти. Относителната им важност е 55% при компаниите за маркетингови услуги, 57% при финансовите институции, 61% при счетоводните услуги и 76% при адвокатските кантори. Програмите за задържане на клиенти имат най-висок приоритет във финансовия сектор (41%), следвани от счетоводните фирми (24%), адвокатските кантори (19%) и маркетинговите компании (13%). Програмите за реактивация на вече изгубени клиенти биха имали най-висок ефект върху резултатите от прилагане на CRM стратегията при компаниите за маркетингови услуги (32%) и при счетоводните компании (15%). В останалите два бранша влиянието на програмите за реактивация на изгубени клиенти е несъществено – 5% при адвокатските кантори и 2% в сферата на финансовите услуги.

Заклучение

Получените данни показват, че се констатира сериозно разминаване между практиките на компаниите по отношение на прилагане на отделни компоненти на CRM стратегията и дейностите, които биха имали сериозен позитивен ефект върху бизнеса в изследваните браншове. Всички мениджъри отдават приоритет на дейностите по задържане и развитие на клиентите, което е логично предвид наличието на данни, че програмите за привличане на клиенти са от 5 до 7 пъти по-скъпи от програмите за задържане и развитие на клиентите. Съответно програмите за реактивация на изгубени клиенти са до 20 пъти

по-скъпи от програмите за тяхното задържане и развитие. Сериозен аргумент е и притеснението на мениджърите, че новите клиенти нямат доказан потенциал за развитие и липсва гаранция, че вложените в тях средства ще бъдат възстановени. Подобна логика съществува и при изгубените клиенти. Реактивацията им обикновено изисква много средства, защото те трябва да получат по-добра оферта от тази, която предлагат конкурентите, за да бъдат стимулирани да купят отново. Още повече при предлагането на услуги, ролята на личния контакт и репутацията на доставчика на услугата имат много по-силно влияние в сравнение с предлагането на материални продукти, което също затруднява повторното привличане на изгубен клиент. Анализът обаче показва, че приоритет към момента трябва да имат програмите за привличане на нови клиенти, като мениджърите на маркетинговите компании следва да концентрират усилия и по отношение на реактивация на изгубени клиенти.

Литература

1. Lostakova, H. *Benefits of CRM Differentiated on the Basis of Customer Lifetime value*. Economics and Business. 2009. Vol. 19. p. 3.
2. Joshi, M. et al. *Benchmarking Web Based CRM Strategies of Pharmaceutical Companies: A Competitive Analysis Using Analytic Hierarchy Process*. Health Care and Pharmaceutical Management. 2010. p. 418.
3. Dowling, G. *Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less is More*. California Management Review. 2002. Vol. 44. No 3. Spring. p. 87.
4. Renart, L., Cabre, C. *Paths to Continuous Improvement of a CRM Strategy*. Trziste. 2008. Vol. XX. p. 69.

IMPLEMENTATION OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT PROGRAMS

Evgeni Stanimirov
University of Economics, Varna, Bulgaria

Abstract

During the last decade the process of working with clients has witnessed multitude of transformations. The greater awareness of customers stimulates them to search for greater added value of more innovative products at a lower price and simultaneously aiming at diminishing the risk taking. Companies operating on the B-2-B markets provide the array of the abovementioned conditions by managing relationships with various individual or group customers. Customer relationship management encompasses activities of attracting, retaining, developing and reactivating of customers according to the stage of their customer lifecycle. The management of customer relationships is not disordered, but instead it is achieved through CRM programs. The purpose of this paper is to exhibit the results of an empirical study on the CRM activities of companies specializing in business services in Bulgaria.