

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ПРИБУТКОВОСТІ КЛІЄНТА

У статті розкриваються особливості формування системи маркетингового управління на підприємствах машинобудування. Обґрунтовано необхідність машинобудівного підприємства в CRM-системі з метою підвищення ефективності бізнес-процесів, в тому числі й через управління лояльністю партнерів.

The article deals with the peculiarities of forming of the system of marketing management at engineer enterprises. The necessity of the CRM for engineer enterprises, including a management loyalty of partners is grounded.

Ключові слова: маркетингове управління, прибутковість споживачів, стратегія, конкурентоспроможність, клієнтоорієнтований підхід.

ВСТУП

Удосконалення господарського механізму управління промисловим підприємством диктує необхідність використання концепції маркетингу як філософії ведення бізнесу, з одного боку; з іншого боку, як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства, що діє і вимагає системного підходу до розробки управління його діяльністю.

Стержневим чинником адаптованої до умов ринку моделі маркетингового управління стає клієнт, а відповідною концепцією — клієнтоорієнтований підхід (CRM), спрямований на встановлення й розвиток таких відносин з кожним конкретним клієнтом, які створюють цінність для нього (все частіше — позаекономічного походження) та є прибутковими для постачальника продуктів і послуг.

ОСНОВНА ЧАСТИНА

Маркетинг, спрямований на отримання вигоди зі стратегічної купівельної цінності, потенційно здатний забезпечити підприємству машинобудування прибуток за рахунок зміни фактичної довічної цінності покупців. За-

стосування поняття стратегічної цінності повністю відповідає ідеї стратегії ведення клієнтів, так само як і ідеї програм CRM (Customer Relationship Management — управління взаємовідносинами із клієнтами).

"Ведення клієнтів" являє собою підхід до управління взаємовідносинами з покупцями з позиції прибутку. Це нова концепція, майбутнє якої — у застосуванні маркетингових або CRM-ініціатив. Аналіз прибутковості клієнта вбудований у формалізовані бізнес-процеси.

Практично в будь-якому бізнесі отримання нових клієнтів є основою зростання. Але ще важливіше для успіху компанії — розв'язати це завдання максимально прибутково. Оцінюючи маркетингову діяльність підприємств вітчизняного машинобудування, можна відзначити, що їх витрати на потенційного покупця досить великі. На нашу думку, максимальна окупність вкладень часто не досягається у зв'язку з тим, що маркетингові заходи спрямовані не на найбільш активну групу клієнтів.

Аналіз динаміки клієнтської бази низки машинобудівних підприємств показав, що основними факто-

рами втрати клієнтів є: низький рівень взаємодії із клієнтами — 70%; краща пропозиція конкурентів — 20%; зміна сфери бізнесу — 4%; банкрутство — 1%; невідомі причини — 5%. Ситуація, що склалась на підприємствах, пояснюється тим, що структура маркетингу й продажу спрямована на продукт, який в умовах зростаючої конкуренції споживачів є гальмом подальшого розвитку компанії. У результаті активного просування продукт стає дорожче й втрачає в споживчих якостях.

Для одержання ефективних результатів у рамках CRM, на наш погляд, повинен застосовуватися весь сучасний арсенал методик і методів математичного аналізу даних. Наприклад, щоб розв'язати завдання втримання клієнтів, необхідно: побудувати моделі переваг клієнтів, що дозволяє знизити відсоток їх відтоку; зробити аналіз переваг клієнтів до каналів взаємодії й продажу; провести аналіз життєвого циклу клієнта, його купівельної поведінки на всіх стадіях взаємодії (від залучення уваги до появи лояльності). Причому найважливіше полягає в тому, щоб отримані знання були доступні кожному працівникові підприємства й могли бути використані для підвищення ефективності бізнесу.

Вхідною інформацією для системи CRM машинобудівного підприємства можуть бути, з одного боку, дані, що характеризують клієнта: історія контактів (інформаційні запити, скарги тощо), історія закупівель (номенклатура й кількість товару, спосіб оплати, наявність заборгованості тощо), а з іншої сторони — дані про організацію (структура продажу, параметри поточного стану бізнесу тощо). Вихідною інформацією, на наш погляд, повинні бути агреговані дані й показники, нові знання, висновки — усе те, що може бути використане для оптимізації роботи компанії в цілому і її окремих працівників.

Відповідно, CRM повинна передбачати засоби введення інформації в єдину базу даних (як службовцями компанії, так і самим клієнтом, наприклад, через веб-сайт при реєстрації або покупці), причому дані повинні централізовано оновлюватись при кожному новому контакті. Наступним рівнем можуть бути засоби обробки даних (ранжирування, кластеризація, агрегування тощо). Нарешті, засобами доступу до всієї інформації, яка входить і виходить, мають бути забезпечені усі підрозділи компанії. Торговельному представникові можуть знадобитися, наприклад, історія закупівель клієнта й прогноз його переваг, тоді як для відділу маркетингу, припустимо, потрібен аналіз цільових груп. Тобто CRM припускає різну форму надання інформації для різних цілей й різних підрозділів.

Важливо відзначити, що з ростом деталізації інформації та її цінності, з погляду аналізу, зростають її вартість, складність, здатність бути формалізованою і мінливість. Наприклад, формування інформації щодо історії фінансових транзакцій, історії контактів, переваг, що дозволяє побудувати профіль клієнта й передбачити його поведінку, потребує певного інтервалу часу й перебуває в постійній динаміці.

При цьому результати аналітичного використання CRM виходять за рамки, власне, CRM. Наприклад, аналіз часу й витрат на цикл продаж на різних етапах і фазах

продаж дозволяє проводити оптимізацію скорочення витрат. Виявлення пріоритетних клієнтів за різними критеріями (дохід/витрати) дозволяє підвищити прибутковість роботи каналів збуту. Виявлення типових проблем щодо оформлення й розміщення замовлення у виробництво дозволяє мінімізувати час реакції менеджера, а відтак, й скоротити витрати на офісне обслуговування. Аналіз каналів продаж дозволяє виявити проблемні відділи й бізнес-процеси, зрозуміти, на яких каналах треба зосередити зусилля, як провести реструктуризацію проблемного сектору тощо.

Крім того, сучасні методи маркетингу засновані на прогнозуванні поведінки певних груп клієнтів на основі інформації про попередню взаємодію, виділення ключових змін у життєвому циклі клієнта й передбаченні його подальших дій та мотивацій. Таким чином, клієнти зможуть одержати саме ту інформацію й ті продукти, які їм необхідні.

Багато тонкощів, закладених у концепцію CRM, не затребувані на машинобудівному ринку, коли він перебуває в стадії розвитку й тоді, коли постає завдання розширити клієнтську базу за будь яку ціну. З іншого боку, як технологія, що дозволяє грамотно поставити із самого початку технологію продаж й втримання клієнтів, CRM може бути затребувана й у цьому випадку, тому що в умовах конкуренції, що загострюється, ідеологія й технології CRM є потужною зброєю конкурентної боротьби.

Тим часом в умовах України впровадження CRM на підприємствах машинобудування може мати свої особливості. По-перше, бізнес зазвичай будується на особистих зв'язках. Менеджери, відповідальні за продаж, у більшості випадків абсолютно не зацікавлені розкривати свою клієнтську базу нікому іншому. Навпаки, західний стиль керування припускає, що інформація може бути відділена від працівника й формалізована в рамках бізнесу-процесу. По-друге, інформація часто не відповідає реальному стану справ. Нарешті, впровадження CRM припускає високу культуру працівників, у першу чергу тих, хто вводить вхідні дані. При цьому наявність засобів збору й обробки інформації сама по собі не дасть ефекту, якщо вони не підтримані чіткими регламентами й процедурами, що зобов'язують працівників компанії діяти за заданим алгоритмом у заздалегідь визначених ситуаціях.

Головне питання щодо впровадження CRM — це окупність інвестицій у даний проект. Безумовно, CRM несе прибуток. Однак проблема в тому, що ефект від впровадження часто опосередкований та проявляється не в безпосередній рентабельності системи, що впроваджується, а в підвищенні загальної ефективності роботи підприємства, прискоренні обігу товарних і фінансових потоків, зростанні вартості брэнда продукції і, як наслідок, можливості проводити більш гнучку цінову політику тощо.

Анкетування ряду машинобудівних підприємств показало, що лише деякі з тих, хто впровадив у себе CRM, роблять спроби сегментувати клієнтську базу й використовувати цю інформацію при розробці маркетингової стратегії. Для утримання клієнтів і підвищення ефективності взаємодії з ними підприємствам

Таблиця 1. Матриця залучення та втрати клієнтів

	Група А	-	Група D	Втрачені клієнти
Група А	68%	-	3%	2%
-	-	-	-	-
Група D	7%	-	43%	35%
Нові клієнти	9%	-	2%	

необхідно вдосконалювати наявні інструменти управління. На нашу думку, один зі шляхів розвитку — це розробка моделі управління клієнтською базою, що дозволяє оцінити її вартість в довгостроковій перспективі й оптимізувати витрати компанії на управління клієнтами для досягнення заданих показників.

Використання моделі управління клієнтською базою в роботі машинобудівного підприємства, на наш погляд, може принести йому певні вигоди. По-перше, модель дозволить спрогнозувати підсумкове число клієнтів, які готові співробітничати з підприємством на тому часовому проміжку, що цікавить підприємство. По-друге, модель дозволить оцінити прибутковість різних груп клієнтів й вартість їх обслуговування. По-третє, модель дозволить оцінити ефективність витрат на маркетинг та допоможе оптимально розподілити фінансові ресурси, що спрямовуються на розвиток бізнесу.

Більшість керівників машинобудівних підприємств, що впроваджують у своїй компанії концепцію CRM, не мають інструментів управління клієнтами. Одна із причин, на наш погляд, полягає в тому, що кожне підприємство унікальне, відповідно унікальні й його клієнти, тому спроба застосувати чужий досвід на своєму підприємстві не приведе до бажаних результатів. Неможливо створити статичну модель управління клієнтами, тому що вона повинна постійно змінюватися, пристосовуючись до динамічного навколишнього середовища. Інша причина полягає в відсутності висококваліфікованих кадрів, що володіють не тільки теоретичними знаннями, але й розумінням психології клієнтів.

Розглянемо побудову моделі управління клієнтсь-

Таблиця 2. Фактори лояльності й інструменти керування лояльністю бізнес-партнерів у дистрибуторській мережі машинобудівного підприємства

Фактори лояльності	Інструменти управління лояльністю
Економічні	Ціни, бонуси, умови оплати
Продуктово-асортиментні	Якість продукції, широта асортименту
Сервісні	Строки постачання, комплектація, пакування, після продажне обслуговування
Маркетингові	Рекламна підтримка, просування товару, товарний бренд, каталоги, сайти, виставки
Корпоративні	Імідж постачальника-виробника, корпоративна культура, кваліфікація персоналу, ефективність обслуговування клієнтів
Методичні	Сертифікація, ліцензування продукції, навчання персоналу
Інформаційні	Наявність внутрішнього сайту для партнерів, тип та якість зворотного зв'язку
Соціальні	Рівень соціальної інтеграції з партнером, особисті контакти, узгодженість стратегічних цілей

кою базою для машинобудівного підприємства. Усіх клієнтів компанії можна сегментувати на групи за цінністю для компанії (ключові показники — частота покупок, сума покупок). Така сегментація надасть неоціненну допомогу в розумінні структури клієнтів підприємства й основних напрямів розвитку клієнтської бази. Інтенсивність переміщення клієнтів між групами можна оцінити за допомогою матриці "залучення та втрати клієнтів", в якій клієнтів розбито на групи А-D у міру інтенсивності придбання продукції. (табл. 1). Для складання матриці необхідна наступна інформація: значення коефіцієнту лояльності споживачів; відсоток клієнтів, що пішли до основних конкурентів компанії; дані про зміну чисельності груп клієнтської бази.

Як показує матриця, 68% клієнтів із групи А зберегли свою інтенсивність покупок, 3% перейшли в групу D і 2% покинули підприємство, 7% клієнтів із групи D підвищили свою інтенсивність покупок і перейшли в групу А, а 43% залишилися в незмінній положенні. Окремий рядок у таблиці показує відсоток покупців, що вперше звернулися в компанію.

Аналізуючи клієнтську базу за допомогою такої матриці, можна не тільки вести облік інтенсивності прибутку й вибуття клієнтів, але й виявляти недоліки продукції, що пропонується покупцям. У результаті підприємство одержує ефективний інструмент для розробки маркетингових заходів щодо залучення клієнтів й збільшення відсотка продаж. Цінність покупця визначається інтенсивністю й сумою покупок. Більше того, ефективне використання зібраної інформації щодо клієнта дозволить побудувати прогноз його довгострокової цінності для компанії.

Сумарні витрати підприємства на управління клієнтською базою містять у собі цілий ряд витрат: на залучення й утримання існуючих клієнтів, збільшення лояльності, на обслуговування клієнтів (підтримка контактів, створення й аналіз інформаційної бази даних тощо). Для коректного розрахунку витрат на кожного клієнта доцільно використовувати функціонально-вартісний аналіз (ABC), що потребує досить багато часу й трудових витрат. Тому для конкретного покупця, на наш погляд, можна обмежитися обліком прямих витрат, наприклад, на маркетингові заходи щодо залучення й обслуговування клієнта в момент продажу. Такий підхід дозволить знизити ціни на продукцію завдяки включенню у вартість замовлення тільки вартості операцій, що реально виконувались.

Для визначення виду залежності між маркетинговими витратами й показниками активності клієнтів, на наш погляд, доцільно використовувати регресійний аналіз, який дозволить на основі статистичних даних про витрати оцінити їхній вплив на кількість продаж підприємства. Тобто, за допомогою даної інформації можна одержати оптимальний розподіл активів підприємства на управління кожним сегментом клієнтської бази, що дозволяє досягти максимальної цінності клієнтської бази в довгостроковій перспективі.

У процесі впровадження розробленої моделі управління клієнтською базою необхідно, у першу чер-

Таблиця 3. Класифікація економічних ефектів від маркетингового управління лояльністю дистриб'юторів

Маркетингові заходи, спрямовані на економію витрат	Маркетингові заходи, спрямовані на збільшення товарообігу
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Економія за рахунок стабільного виконання зобов'язань між партнерами; ✓ економія за рахунок більш швидкого формування позитивного іміджу постачальника; ✓ економія на дослідження ринку за рахунок використання єдиної інформаційної маркетингової системи для партнерів; ✓ економія за рахунок окремих видів транзакційних витрат 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ зростання обсягу продаж за рахунок збільшення клієнтської бази у партнера; ✓ зростання обсягу продаж за рахунок підвищення ціни у випадку нееластичності попиту лояльного партнера- покупця; ✓ зростання товарообігу за рахунок поліпшення якості обслуговування покупців

гу, виходити з потреб користувачів інформації. Керівництву підприємства дані моделі будуть потрібні для прийняття стратегічних й тактичних рішень. Модель управління клієнтською базою може бути корисною також для фінансових служб й виробничих відділів підприємства для складання бюджетів та виробничих планів на основі прогнозних значень чисельності й структури клієнтської бази. Маркетингові служби будуть потрібні більш деталізовані дані для розробки різних сценаріїв розвитку діяльності підприємства. При цьому від якості одержуваної інформації залежить кількість дійсно ефективних рішень.

Клієнтську базу машинобудівного підприємства становлять не тільки промислові підприємства різних галузей народного господарства — безпосередні споживачі продукції машинобудування, але й підприємства- посередники. В умовах посилення конкуренції й ринкової невизначеності виникає необхідність у використанні нових інструментів досягнення стійкості бізнес-структур, що організовані у вигляді дистриб'юторських мереж промислових підприємств. Дана проблема вивчається багатьма закордонними й вітчизняними дослідниками, при цьому в якості факторів забезпечення стійкості розглядаються, як правило, безперервність мережних комунікацій, ресурсна й соціальна залежність і, на наш погляд, недостатньо уваги приділяється такому факторові, як лояльність покупців (дистриб'юторів) промислового підприємству-виробникові.

Практика розвитку дистриб'юції в Україні показує, що лояльність партнерів у даній мережі на конкурентному ринку залежить не тільки від економічних характеристик пропозиції постачальника, що є раціонально-функціональним фактором мотивації, але й значною мірою визначається також маркетинговими, соціальними й іншими характеристиками пропозиції, що мають ірраціональну, у тому числі й емоційну природу. Детальну характеристику факторів лояльності й інструментів управління, що характеризують процес розвитку мотивації дистриб'юторів при побудові довгострокових взаємовідносин з постачальником-виробником в умовах твердої конкуренції ринку представлено в табл. 2.

На наш погляд, грамотне управління лояльністю бізнес-партнерів дистриб'юторської мережі дозволить досягти певних економічних ефектів, а саме економії маркетингових витрат на освоєння ринку й додаткового товарообігу (табл. 3).

Подібний підхід до маркетингового управління збутовою мережею дасть підприємству-виробнику додатковий прибуток й

підвищить його конкурентоспроможність на ринку.

Як видно з табл. 3, управління лояльністю мережних партнерів більшою мірою вирішує питання економії маркетингових витрат, ніж підвищення рівня цін. Однак, управління лояльністю вимагає й певних витрат, які можуть перевищувати потенційні ефекти від зростання лояльності: зростання розміру знижок, зростання витрат на маркетингову, інформаційну й методичну підтримку посередника, на комунікації з партнерами з метою формування єдиної корпоративної культури тощо.

Отже, управління лояльністю не повинне мати на меті скорочення витрат на взаємодію з партнером, а повинне сприяти, насамперед, стабільності попиту на продукцію й послуги дистриб'юторської мережі товарообігу, що відбивається в плановому зростанні товарообігу підприємства-виробника. Маркетинговий ефект від зростання лояльності партнерів буде виявлятися в збільшенні популярності продукції постачальника й прихильності до цього бренду кінцевих споживачів, що в остаточному підсумку виявиться на стабільності попиту на продукцію в дистриб'юторській мережі й на фінансовій стійкості підприємства-виробника.

Таким чином, маркетингові цілі управління лояльністю партнерів у дистриб'юторській мережі спрямовані на зростання поведінкової лояльності кінцевих споживачів, що, у свою чергу, повинне привести до зростання лояльності кінцевих покупців і зростання повторних покупок.

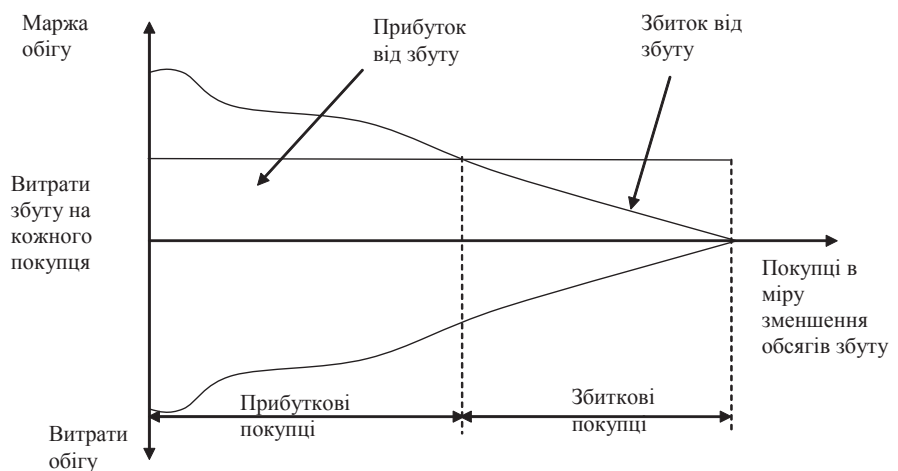


Рис. 1. Схема аналізу прибутковості покупців

Дуже часто у вітчизняних машинобудівних підприємств спроба поліпшити фінансові результати шляхом оптимізації управлінських рішень тягне тільки додаткові витрати й внутрішньокорпоративні конфлікти. Причина, на наш погляд, криється в неправильному виборі системи оцінки ефективності діяльності менеджерів, керівників функціональних служб й організації корпоративної культури. Розглянемо дану проблему на основі аналізу прибутковості покупців.

Дохід від покупця зіставляється з витратами на нього. Дані для подібного аналізу менеджери підприємства, як правило, беруть із бухгалтерського обліку, можливості якого досить обмежені. Бухгалтерські стандарти, що класифікують навіть однойменні витрати, не підходять для визначення видів витрат. На наш погляд, необхідно розглядати бізнес-процес, який є індивідуальним у кожному конкретному випадку. Для прийняття більшості управлінських рішень необхідна інформація, яка відображена у процесах. Тому при аналізі прибутковості покупців ми вважаємо за доцільне користуватися "ланцюжком цінностей" М. Портера й "східчастим обліком сум покриття маржі" К. Ате, на підставі яких можна відобразити інформацію в системі управлінського обліку.

Запропоновані М. Портером принципи угруповання витрат згідно "ланцюжка цінностей" є загальними для будь-якого підприємства: витрати обігу (закупівля, операції по обробці вхідних ресурсів, внутрішня логістика), витрати збуту (маркетинг, зовнішня логістика, післяпродажний сервіс), накладні витрати.

Схема аналізу прибутковості покупців з урахуванням вищезгаданих підходів може бути представлена в такий спосіб (рис. 1).

По горизонталі підлягають ранжуванню покупці залежно від величини обігу. Нижче горизонтальної осі відкладаються витрати обігу — вони пропорційні обсягу обігу щодо кожного з покупців. Над цією віссю — сума покриття (маржа) обігу. Два поля, витрати обігу й маржу обігу, утворює площа, що характеризує обсяг обігу із прив'язкою до кожного конкретного покупця. Вище горизонтальної вісі (зверху відносно маржі обігу) відкладаються витрати збуту на кожного покупця. Вони майже однакові й залежать більше від кількості покупців, ніж від обсягу обігу, наприклад: витрати на обробку замовлень, відвантаження продукції покупцям, зарплата й бонуси менеджерам зі збуту, забезпечення персоналу устаткуванням і приміщенням тощо. У випадку обслуговування дрібних покупців витрати на збут можуть перевищувати маржу обігу, а з урахуванням нижнього поля сумарні витрати на дрібних покупців можуть бути більше отриманого від них доходу. Таким чином, формується зона збитку в бізнесі підприємства. Ні в стандартних звітах, ні у звітах щодо собівартості цей збиток не відображається, він покривається прибутком від прибуткових покупців.

Вочевидь, скоротивши обслуговування й виробництво продукції для збиткових покупців, можна збільшити свій прибуток. Однак аналіз прибутковості покупців спрямовано не на відображення в обліку ве-

личини прибутковості конкретного покупця й не на припинення контактів зі збитковими покупцями. Він припускає, насамперед, збільшення різниці між маржою обігу й витратами збуту, а також пошук можливостей для нарощування сукупної маржі збуту від наявних покупців. У цілому, користь подібного аналізу зіставляється з ефектом збільшення обсягу продажів, на наш погляд, для підприємств машинобудування України є цікавим застосування даного аналізу, коли перспективи збільшення обсягу власного продажу у жорстких умовах сьогоденного ринку вкрай обмежені.

ВИСНОВКИ

CRM — це спрямована на побудову стійкого бізнесу концепція й бізнес-стратегія, ядром якої є клієнтоорієнтований підхід. Необхідність машинобудівного підприємства в CRM-системі зумовлена його діяльністю на конкурентному ринку. Головне завдання CRM-систем — підвищення ефективності бізнес-процесів, спрямованих на залучення й утримання клієнтів, в тому числі й через управління лояльністю партнерів.

Маркетингові цілі управління лояльністю партнерів у дистрибуторській мережі спрямовані на зростання поведінкової лояльності кінцевих споживачів, що, у свою чергу, повинне привести до зростання лояльності кінцевих покупців і зростання повторних покупок. Результатом такого підходу до маркетингового управління клієнтською базою повинні стати збільшення обсягу реалізації продукції й відповідно прибутків від результатів виробничо-господарської діяльності машинобудівного підприємства.

Література:

1. Гаррисон Р., Норин Э., Брюер П. Управленческий учет / Пер. с англ. О.В. Чумаченко. — 11-е изд. — К.: Companion Group, 2007. — 1024 с.
2. Друкер П. Эффективное управление. — М.: Изд-во ТД "Гранд", 1998. — 288 с.
3. Нельсон Б., Экономидис П. Библия менеджмента: пер. с англ. — М.: ООО "ИД Вильямс", 2006. — 256 с.
4. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности: пер. с англ. Шагоян А.С. — Днепропетровск: ООО "Баланс клуб", 2003. — 398 с.
5. Прахалад К.К., Рамасвани В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. / Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. — 352 с.
6. Репьев А.П. Маркетинговое мышление или клиентомания. — М.: Эскиммо, 2006. — 151 с.
7. Решетникова І.Л. Контроль і аналіз результативності маркетингової діяльності на підприємстві / Маркетинг: теорія і практика. Зб. наукових праць. — Луганськ: Вид-во СУНУ. — №4. — 2000. — С.12—21.
8. Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. Классика маркетинга. — СПб.: Питер, 2001. — 752 с.
9. Srivastava R., Shervani T., Fahey L. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis // Journal of Marketing 62(1). — Oxford, 1998. — P. 168—179.

Стаття надійшла до редакції 11.10.2011 р.