

УДК 658.818:339.372.84

Тихонченко Р.С.

*аспірант кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

ЗМІСТ І ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВИХ CRM-СТРАТЕГІЙ У ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

THE ESSENCE AND MAIN FEATURES OF CRM BUSINESS STRATEGIES IN RETAIL

АНОТАЦІЯ

У статті виділено особливості ділових CRM-стратегій у підприємствах роздрібною торгівлі за двома типами конкурентних переваг: операційна досконалість і диференціація. Для кожної із ділових CRM-стратегій визначено стратегічні об'єкти та стратегічний фокус, джерела конкурентних переваг, тип організаційної структури, що підтримує стратегію, інструменти та цільові індикатори її реалізації.

Ключові слова: CRM-стратегія, конкурентні переваги, операційна досконалість, диференціація, роздрібна торгівля, омніканальні комунікації, лідогенерація.

АННОТАЦИЯ

В статье выделены особенности деловых CRM-стратегий в предприятиях розничной торговли с учетом двух типов конкурентных преимуществ: операционное совершенство и дифференциация. Для каждой из деловых CRM-стратегий определены стратегические объекты и стратегический фокус, источники конкурентных преимуществ, тип организационной структуры, которая поддерживает стратегию, инструменты и целевые индикаторы ее реализации.

Ключевые слова: CRM-стратегия, конкурентные преимущества, операционное совершенство, дифференциация, розничная торговля, омниканальные коммуникации, лидогенерация.

ANNOTATION

The paper describes the distinctive characteristics of CRM business strategies in retail taking into account two types of competitive advantages: operational excellence and differentiation. The comparative analysis of CRM business strategy is carried out using the following criteria: strategic targets and strategic focus, sources of competitive advantage, the type of organizational structure that supports the strategy, main tools and key indicators of its implementation.

Keywords: CRM strategy, competitive advantage, operational excellence, differentiation, retail, omni-channel communication, lead generation.

Постановка проблеми. Клієнтоорієнтований підхід поступово отримує популярність у різних сферах економічної діяльності. За результатами досліджень консалтингової компанії DSS Consulting, торгівля протягом 2012–2013 рр. утримує другі позиції за кількістю реалізованих CRM-проектів і впровадження відповідних автоматизованих систем управління [1]. Незважаючи на переваги клієнтоорієнтованого підходу, його застосування українськими підприємствами роздрібною торгівлі не можна вважати активним. Недостатній рівень впровадження клієнтоорієнтованих стратегій пов'язаний, на наш погляд, як з факторами, що пов'язані з умовами діяльності вітчизняних підприємств роздрібною торгівлі, так і з низьким рівнем ме-

тодологічного забезпечення формування таких стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників [2; 3; 4; 5; 6] дозволяє стверджувати, що формування клієнтоорієнтованих стратегій охоплює два напрями: формування ділової стратегії та розробка стратегії сегментації клієнтів, що передбачає вибір клієнтів, визначення їх ключових характеристик і сегментацію. Основні види ділових стратегій були визначені ще у 1980 р. М. Портером і включали стратегію лідерства за витратами, стратегію диференціації та стратегію фокусування (або ринкової ніші) [7]. Незважаючи на розробленість питань формування цих стратегій на загальному рівні, їх розробка за умов впровадження принципів клієнтоорієнтованого управління (CRM – Customer Relationship Management) потребує більш детальної аргументації та подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою проведеного дослідження стало вивчення особливостей формування CRM-стратегій операційної досконалості та диференціації у підприємствах роздрібною торгівлі за основними критеріями: стратегічні об'єкти та стратегічний фокус, джерела конкурентних переваг, організаційна структура, що підтримує стратегію, інструменти та цільові індикатори стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування ділової стратегії підприємства будь-якої сфери економічної діяльності передбачає визначення напрямів бізнесу і характеристику його галузевих і конкурентних особливостей. Зважаючи на особливості CRM-підходу, пов'язані із пріоритизацією потреб і взаємовідносин із клієнтами, а також зміст стратегії фокусування, пов'язаний із її націленістю на вузький товарний сегмент, формування такої стратегії у межах клієнтоорієнтованого підходу не відповідає принципу кастомізації. Беручи до уваги сформульовані положення, а також специфіку діяльності підприємств роздрібною торгівлі, визначимо особливості формування стратегії лідерства за витратами (або операційної досконалості) та диференціації за умов впровадження CRM-підходу.

CRM-стратегія операційної досконалості фокусується, з одного боку, на скороченні витрат, а з іншого, на підвищенні якості трансакцій із клієнтами за допомогою поліпшення бізнес-процесів. Джерелами конкурентної переваги для підприємств роздрібно торгівлі тут має бути комбінація ціннісної пропозиції «низька ціна – зручність – швидкість обслуговування». Можливості пропозиції низької ціни прямим чином залежать від оптимізації витрат на маркетинг, але без невиправданого погіршення взаємодії з клієнтами. Прикладом скорочення таких витрат може бути відмова від друкованих корпоративних ЗМІ у гіпер- і супермаркетах і перехід на пряму електронну розсилку спеціальних пропозицій.

Важливою особливістю формування такої стратегії, на нашу думку, є також необхідність постійного нарощення та підтримки в актуальному стані клієнтської бази для забезпечення ефекту масштабу і створення не тільки клієнтської цінності, але і цінності для самого підприємства роздрібно торгівлі (наприклад, у вигляді обсягів товарообороту або загального прибутку). За таких умов виникають додаткові вимоги до організації операційних процесів (у першу чергу, процесів торгового та касового обслуговування) та їх удосконалення в напрямку збільшення швидкості за одночасного створення умов зручності покупки для клієнтів.

Стратегії сегментації у контексті лідерства за витратами мають бути спрямовані на виявлення особливостей поведінки і потреб клієнтів, визначення їх чутливості до зміни цінних параметрів товарного асортименту та зручності здійснення покупок. Результатом реалізації ціннісної пропозиції «низька ціна – зручність – швидкість обслуговування», сформованої у межах CRM-стратегії операційної досконалості, мають бути збільшення лояльності та розширення кількості кросс-продажів, що відповідає інтересам як клієнтів, так і самого підприємства роздрібно торгівлі. Кількісними стратегічними індикаторами для стратегій такого типу можуть бути показники цінності, що сприймається клієнтом (Customer Perceived Value – CPV): якісні показники задоволеності співвідношенням «ціна/якість», зручність покупки, кількісний показник прибутковості клієнтів.

CRM-стратегія диференціації фокусується на формуванні довгострокових взаємовідносин із клієнтами, які мають становити основу стійкої конкурентної переваги підприємства роздрібно торгівлі. Підґрунтям для налагодження таких взаємовідносин є сегментація клієнтів за потребами упродовж їх життєвого циклу. Пов'язуючи концепцію життєвого циклу клієнта із CRM-стратегією диференціації, слід зазначити, що основними напрямками її формування мають бути залучення клієнтів, їх утримання та збільшення лояльності. Хоча всі визначені напрями спрямовані на розвиток взаємовідно-

син із клієнтами, проте кожен з них вимагає розробки специфічних цілей і заходів, що дає підстави для формування відповідних CRM-стратегій. Наприклад, фокусом стратегій залучення клієнтів, залежно від їх потреб, може бути партнерство, цілеспрямоване інформування потенційних клієнтів про ексклюзивну ціннісну пропозицію, навчання клієнтів, вбудоване у процес продажів, тощо.

Оскільки життєвий цикл клієнтів характеризує зміну їх поведінки у процесі розвитку взаємовідносин із підприємством роздрібно торгівлі, то основні сферами, які мають ключове значення для формування CRM-стратегії диференціації, є організаційна структура та культура підприємства. Як правило, для кращого задоволення потреб клієнтів протягом їх життєвого циклу організаційна структура має бути матричною і будуватися за виявленими сегментами клієнтів. Для кожного сегмента створюється робоча група, до складу якої входять фахівці різних підрозділів (маркетингу, фінансів, продажів, управління персоналом). Відповідно, робочі групи стають центрами фінансової відповідальності із виділеними бюджетами та планами щодо прибутковості.

Основні результати реалізації таких CRM-стратегій, за результатами досліджень [6], вимірюються клієнтською прихильністю та величиною прибутку, що отримується підприємством від кожного клієнта протягом його життєвого циклу (Customer Lifetime Value).

Згідно з дослідженнями Ч. Шафера, у відповідь на нові моделі поведінки клієнтів через розширення їх інформованості та збільшення конкурентного впливу, підприємства роздрібно торгівлі мають застосовувати нові стратегії диференціації, які ґрунтуються на розумінні того, що [8]: відносини з клієнтами все більше впливають на споживчі рішення про покупку; засоби масової інформації стають вагомим джерелом інформування клієнтів про нові ціннісні пропозиції за рахунок можливості персональних повідомлень; бізнес-аналітика, яка ґрунтується на інформаційних технологіях, забезпечує нову основу конкурентних переваг.

Порівняння традиційних форм диференціації та диференціації у межах CRM-стратегій наведено на рисунку 1.

Традиційними об'єктами диференціації у підприємствах роздрібно торгівлі є ціна, асортимент, комунікації, обслуговування, персонал, мерчандайзинг, інтер'єр і місцезнаходження. Але із посиленням впливу клієнтів на діяльність підприємств ці форми диференціації перестають виконувати функції «унікального» набору ресурсів і компетенцій, що становить основу стійких конкурентних переваг. Вони можуть бути досить легко відновлені конкурентами, а отже конкурентна перевага стає нетривалою і легко втрачається, що руйнує диференціацію і породжує коммодитизацію, тобто знеособлення товарів і послуг підприємства торгівлі.



Рис. 1. Об'єкти диференціації традиційних і клієнтоорієнтованих стратегій

Узагальнено автором за матеріалами [6; 8; 9; 10; 11]

За умов формування CRM-стратегій диференціації стійкість конкурентних переваг, створених за рахунок фізичних факторів (місця знаходження або інтер'єр), може бути забезпечена за допомогою розширення каналів продажів. У зарубіжній науковій літературі та практиці діяльності підприємств роздрібної торгівлі такі стратегії отримали назву «омніканальних», «універсальних» або «інтегрованих» продажів [3; 10; 12; 13]. Ці стратегії передбачають послідовну інтеграцію всіх каналів продажу, які використовуються підприємством роздрібної торгівлі (рис. 2).

Диференціація в омніканальній стратегії підприємства роздрібної торгівлі забезпечується завдяки збільшенню зручності покупок і сприйняття всіх комунікативних каналів підприємства як єдиного цілого. Як зазначають консультанти сервісу Workabox [14], «у цьому ключі надзвичайно важливим фактором стає здатність відстежувати покупця і бути поряд з ним на кожному кроці, зустрічаючи його в кожному каналі комунікації і збуту, до якого він звертається». Тому, на відміну від моно- або мультиканальних стратегій, омніканальність дозволяє сформувати цілісне враження про послуги підприємства та впливає на

його ділову репутацію. За рахунок інтеграції усіх каналів продажів формується єдина ціннісна пропозиція підприємства для кожного клієнта, що забезпечує встановлення партнерських взаємовідносин.

Сучасною формою диференціації під час формування CRM-стратегій, на наш погляд, можна вважати способи залучення клієнтів, серед яких перспективним у практиці світових роздрібних мереж є лідогенерація або пошук потенційних клієнтів на основі отримання їх контактних даних і формування персоналізованих запитів. Основу лідогенерації становлять дослідження та опитування з метою визначення рівня зацікавленості у діяльності підприємства конкретних потенційних клієнтів [15]. На відміну від залучення клієнтів за рахунок збільшення пізнаваності бренду, лідогенерація ставить за мету формування потреби у клієнта заповнити контактну форму під час відвідування сайтів підприємств-партнерів. Використовуючи такі персоналізовані дані, підприємство роздрібної торгівлі формує унікальну ціннісну пропозицію для потенційних клієнтів («лідів») і тим самим розширює свій ринковий потенціал.

Незважаючи на те, що такі традиційні для роздрібної торгівлі форми диференціації, як мерчандайзинг і асортимент, можуть бути досить легко та швидко скопійовані конкурентами, в короткостроковій перспективі вони можуть забезпечити конкурентні переваги. З позицій розробки CRM-стратегії посилюється роль візуального мерчандайзингу, завданням якого є формування у клієнта інтересу до торговельного підприємства та бажання його відвідати, організація торгового простору для формування відчуття комфортності здійснення покупки і бажання підтримувати взаємовідносини із підприємством.



Рис. 2. Перехід від моно- до омніканальних клієнтоорієнтованих стратегій

Розроблено автором за матеріалами [10; 11; 12; 13]

Таблиця 1

Класифікація CRM-стратегій за джерелами конкурентних переваг

Характеристики	Ділові CRM-стратегії	
	операційної досконалості	диференціації
Стратегічні об'єкти	Бізнес-процеси	Клієнти
Організаційна структура, що підтримує стратегію	Матрична (за процесами)	Матрична (за клієнтами)
Фокус CRM	Процеси взаємодії з клієнтами (транзакції, що повторюються)	Взаємовідносини
Основні джерела конкурентних переваг	Низькі витрати, досконалі процеси	Оmnіканальність, лідогенерація, взаємовідносини
Цілі CRM	Скорочення витрат, якість взаємодії з клієнтами	Підтримка і розвиток взаємовідносин
Сегментація клієнтів	Ґрунтується на поведінці або прибутку	Ґрунтується на потребах, що визначають поведінку (впливають на прибутковість)
Інструменти стратегії	Пряма електронна розсилка, програми заохочення	Партнерські програми, контакти з клієнтами
Цільові індикатори	Прибутковість клієнтів, цінність для клієнтів	Прихильність, прибуток впродовж життєвого циклу клієнта
Роль інформаційних технологій	Висока	Висока

Удосконалено автором на основі матеріалів [5; 6; 10; 11; 13; 16]

Під час формування асортименту дієвість CRM-стратегії суттєво залежить від вибору постачальників, тому що якість їх продукції та їх репутація впливають на збільшення лояльності та репутації самого підприємства роздрібної торгівлі. На відміну від товарного асортименту, цінність асортименту послуг торговельного підприємства з точки зору утриманості конкурентної переваги є вищою. Це пов'язано із тим, що якість послуги є результатом взаємодії більшою мірою нематеріальних факторів, які не завжди є явними та очевидними для конкурентів, а також суттєво залежить від компетенцій і здібностей персоналу. Тому під час впровадження клієнтоорієнтованого підходу на підприємствах роздрібної торгівлі саме формування ціннісної пропозиції за рахунок унікальності асортименту послуг може відігравати суттєву роль.

Персонал як джерело конкурентної переваги у межах CRM-стратегії є визначальним фактором формування та підтримки взаємовідносин, оскільки саме від спілкування з працівниками торговельного підприємства клієнт складає враження про нього та формує свій клієнтський досвід. Звичайно, зі стратегічної точки зору, основні вимоги для забезпечення такої конкурентної переваги будуть пов'язані не з кількісними показниками кадрового складу підприємства роздрібної торгівлі, а зі здібностями та компетенціями працівників, їх фізіологічними та соціокультурними характеристиками.

На відміну від традиційних перед- та після-продажного обслуговування, які досить швидко можуть бути скопійовані, підґрунтям клієнтоорієнтованих стратегій, які акцентують увагу на забезпеченні стійкої конкурентної переваги, має бути надання клієнту можливостей отримати корисний та незабутній досвід взаємовідносин із торговельним підприємством. Як зазначає Р. Шечтмен, «майбутнє роздрібних продажів

у розважанні клієнтів і спілкуванні. Це історія про вміння дивувати та захоплювати» [16].

Посилення важливості взаємовідносин і клієнтського досвіду у світовій роздрібній торгівлі призводить до того, що такі форми диференціації, як ціни та масові комунікації втрачають свої позиції. Клієнти визначають цінність бренду не на основі платної реклами на телебаченні або у ЗМІ, а на основі власного досвіду та досвіду інших клієнтів, на основі ознайомлення з інформацією про підприємство, розміщеною у соціальних мережах, блогах, онлайн-медіа. З іншого боку, стратегії просування та комунікацій в Інтернет (у т.ч. соціальних мережах) дозволяють підприємствам роздрібної торгівлі отримати більш персоніфіковану інформацію та створити унікальну ціннісну пропозицію. Саме через суттєві технологічні зміни, які протягом останніх двадцяти років відбулися у сфері інформатизації, на зміну масовим комунікаціям приходять кастомізація (персоніфіковані комунікації).

Таким чином, формування клієнтоорієнтованих стратегій диференціації суттєво залежить від джерел конкурентних переваг, фокус яких поступово змінився із цінових, регіональних або товарних акцентів до здібностей встановлення взаємовідносин і кращого розуміння потреб клієнтів.

З метою узагальнення та чіткої класифікації ділових CRM-стратегій, орієнтованих на операційну досконалість і диференціацію, здійснимо їх розмежування за основними характеристиками (табл. 1).

Висновки. Таким чином, вивчення особливостей формування клієнтоорієнтованих стратегій у підприємствах роздрібної торгівлі дозволило визначити, що для забезпечення їх успішності клієнти мають розглядатися менеджментом не як цільові групи, від яких

залежить прибутковість, а як партнери, підтримка стосунків з якими через задоволення їх потреб визначає сенс існування торговельного підприємства в цілому. Прибуток у стратегіях CRM є не стільки умовою життєдіяльності, скільки винагородою підприємства за реалізацію унікальної ціннісної пропозиції, за вміння краще розуміти та задовольняти потреби клієнтів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Офіційний сайт консалтингової компанії DSS consulting [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dssconsulting.ru>.
2. Пейн Э. Руководство по CRM : Путь к совершенствованию менеджмента клиентов / Э. Пейн. – Минск : Гревцов Паблшер, 2007. – 384 с.
3. Ромашин А. Розница : испытание на прочность : аналитический обзор рынка розничной торговли Украины / А. Ромашин, Е. Синельников, Е. Кражан. – К. : Киевстар, 2014. – 27 с.
4. Christopher M. Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together / M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne // Relationship Marketing. – 2006. – Vol. 1. – P. 65-92.
5. Elg U. Market orientation processes in retailing : a cross-national study / U. Elg // European Journal of Marketing. – 2007. – Vol. 41. – № 5/6. – P. 568-589.
6. Verhoef P. Further Thoughts on CRM : Strategically Embedding Customer Relationship Management in Organizations : ERIM report series research in management / P. Verhoef, F. Langerak. – Rotterdam : Erasmus Research Institute of Management, 2002. – 33 p.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 454 с.
8. Schaeffer C. Why Retail Strategies are in Desperate Need of Change / C. Schaeffer [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.crmsearch.com/retail-strategy.php>.
9. Головина Т.А. Использование функциональных возможностей CRM-системы для управления сбытовой деятельностью в торговых организациях / Т.А. Головина, И.Л. Авдеева // Вопросы современной экономики [Электронный ресурс]. – 2013. – № 2. – Режим доступа : <http://economic-journal.net/2013/07/1312>.
10. Abdullateef A.O. The impact of CRM Dimensions on Call Center Performance / A.O. Abdullateef, S.S. Mokhtar, R.Z. Yusoff // International Journal of Computer Science and Network Security, 2010. – Vol. 10, № 12. – P. 184-194.
11. Chu J. What top-performing retailers know about satisfying customers : experience is key : research report / J. Chu, T. Pike. – New York : IBM Institute for Business Value, Somers, 2002. – 15 p.
12. Окутина Т. Стратегия omni-channel: какие новые возможности открывает интеграция для ритейлера? / Т. Окутина // Материалы XII Московского Международного Бизнес-Форума «TOP-MARKETING». – 2012. – 18 с.
13. Уэстенберг Э. Практические результаты розничной торговли через универсальные каналы / Э. Уэстенберг, Б. Попат, Д. Стайн // Cisco IBSG. – 2012. – № 11. – С. 1-8.
14. Омніканальність: бути чи не бути? Нова епоха роздрівної торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://workabox.ua/kitchen/sale/omnkanalnost-buti-chi-ne-buti-nova-epokha-rozdrbno-torgvl>.
15. Андреева К. Лидогенерация. Маркетинг, который продает / К. Андреева. – СПб. : Питер, 2014. – 240 с.
16. Harris E. A store with media in mind / E. Harris // The New York Times. – 2014. – March [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.nytimes.com/2014/03/15/business/a-store-with-media-in-mind.html?_r=0.