

## **УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

**Кузина М. С.,**

студентка 5 курса Ковылкинского филиала Мордовского государственного университета имени Н.П. Огарёва, г. Саранск

*В статье рассматриваются вопросы формирования устойчивых взаимоотношений с потребителями. Выделяются основные принципы управления взаимоотношениями с потребителями. В статье раскрыты требования к системам управления взаимоотношениями с потребителями. Представлены современные инструменты управления взаимоотношениями с потребителями (CRM – системы).*

Ключевые слова: потребитель, взаимоотношения с потребителями, лояльность потребителей, ориентация на потребителя, лестница взаимоотношений с потребителями, CRM – системы, процессы CRM.

Возрастающая конкуренция на промышленных рынках вынуждает компании стремиться к достижению устойчивых конкурентных преимуществ, которые способны обеспечить их эффективное функционирование. Внимание исследователей сфокусировано на анализе резервов конкурентоспособности, направленных на создание и управление нематериальными активами компании, среди которых одно из центральных мест отводится взаимоотношениям с клиентами.

В последние годы отмечается быстрое развитие теории управления взаимоотношениями с потребителями. Согласно этой теории ключевым фактором устойчивого развития предприятий являются взаимоотношения с потребителями, поэтому основные усилия предприятия должны направляться не на краткосрочный результат конкретной сделки, а на установление отношений с потребителями, прибыльными в долгосрочном плане.

Изучение потребителей имеет главной своей целью понимание их потребностей для обеспечения их полного удовлетворения. Для наиболее полного удовлетворения потребностей необходимо выявить и глубоко проанализировать уже сложившиеся потребности, изучить закономерности их развития и формирование новых потребностей.

Ориентация на потребителя – это правило соответствующего поведения организаций на конкурентных рынках, где действуют осведомленные покупатели. На конкурентных рынках необходимо держаться ближе к покупателю, так как соперничество способно изменить ситуацию, иными словами придерживаться концепции маркетинга.

В соответствии с международным стандартом ИСО 9000:2000 «Система менеджмента качества. Словарь», потребитель – это организация или лицо, получающее продукцию. Это клиент, заказчик, конечный пользователь, розничный торговец, покупатель и т.д. С точки зрения управления качеством, понятие потребитель несколько шире, оно не ограничивается только приобретением продукции или услуги, речь идет о потреблении как прямых, так и косвенных результатов деятельности предприятия [6, С. 117].

Управление взаимоотношениями с покупателями – это процесс формирования, поддержки и развития долгосрочных отношений с покупателями для достижения поставленных целей путем обмена рыночными ценностями и взаимного выполнения принятых обязательств.

Как известно, взаимоотношения с потребителями тем более ценны, чем дольше предприятие сотрудничает с наиболее выгодными для него потребителями. Результаты исследований доказывают, что в большинстве отраслей прибыль от каждого потребителя растет по мере его сотрудничества с предприятием, а для компенсации потерь от одного ушедшего старого клиента необходимо привлечь несколько новых. При этом нужно помнить, что затраты на приобретение новых потребителей в 5 раз превышают затраты на обслуживание существующих потребителей.

Сущность управления взаимоотношениями с потребителями также раскрывается через принципы:

1 Ориентация деятельности предприятия не на сиюминутный результат, а на долгосрочную перспективу эффективных коммуникаций на основе осуществления стратегического планирования и прогнозирования поведения товаров на рынке.

2 Выход на рынок не только с предложением товаров и услуг, но и со средствами решения проблем потребителей на протяжении всего жизненного цикла товара. Негативными чертами и последствиями игнорирования данного принципа можно считать упущение из вида проблем и потребностей клиента.

3 Применение в единстве и взаимосвязи тактики и стратегии активного приспособления к требованиям покупателей с одновременным целенаправленным воздействием на них.

4 Индивидуальный подход и сотрудничество. Целью программ управления взаимоотношениями с покупателями является нахождение лучших покупателей и поддержание с ними постоянных контактов, что предполагает изучение их человеческих потребностей, соответствие и организации их ожиданиям и улучшение качества их жизни. Пепперс и Роджерс писали: «Если вы убедите покупателя потратить время и силы на то, чтобы рассказать вам, как лучше удовлетворить их лучшие вкусы, вы можете дольше удерживать этого покупателя, поскольку он сам будет в этом заинтересован».

Выстраивание взаимоотношений с потребителями – это сложный процесс, растянутый во времени. Отношения начинаются с разовых взаимодействий и при наличии благоприятного опыта с обеих сторон постепенно превращаются в партнерские. Выстраивание взаимоотношений и формирование пожизненного клиента – это целевая эволюция.

Ведущие западные менеджеры ввели понятие «лестницы взаимоотношений с потребителем», в соответствии с которым процесс развития долговременных отношений состоит из нескольких этапов (рисунок 1).

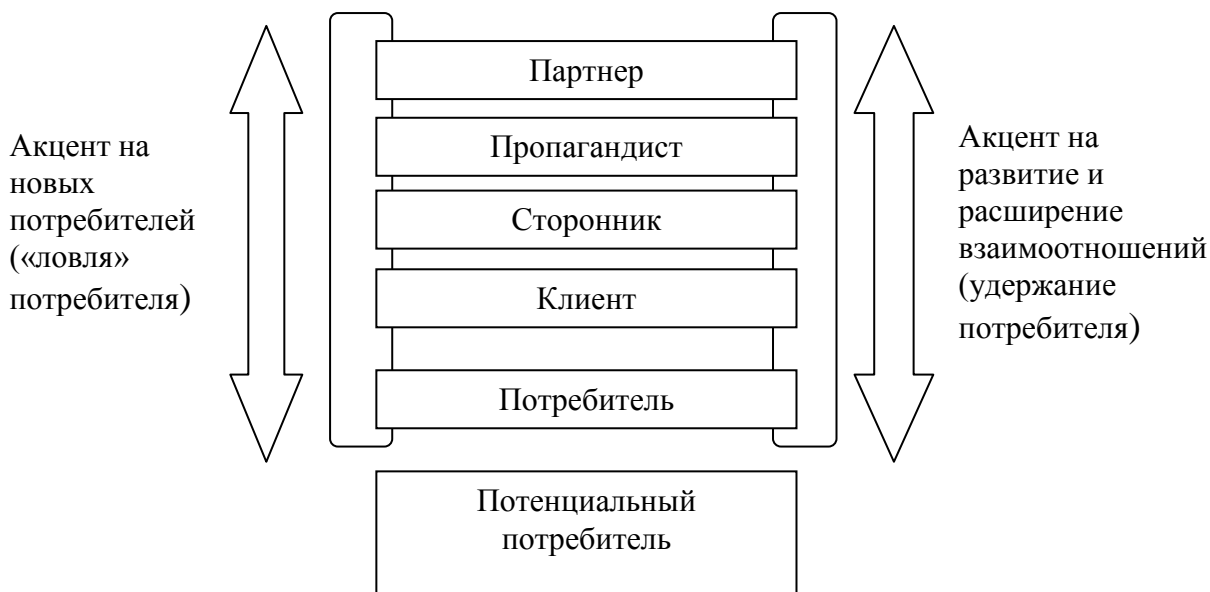


Рисунок 1 – Лестница взаимоотношений с потребителями

Лестница взаимоотношений показывает путь от привлечения потенциальных потребителей к партнерским отношениям с ними. После этого потребитель становится постоянным клиентом, а отношения регулярными, предприятие должно сделать акцент на развитие и расширение взаимоотношений, предварительно выявив наиболее выгодных ключевых потребителей [7, С. 275].

Ключевые потребители составляют основу успеха предприятия, поэтому должны быть предприняты меры по укреплению сотрудничества с ними. По отношению к наименее выгодным потребителям необходимо проверить возможности для повышения их прибыльности и, если это окажется невозможным, прекратить сотрудничество.

По мере приближения отношений к партнерским степень доверия и лояльности потребителей увеличивается, а вместе с ними – отдача от взаимоотношений с потребителями. Предприятие начинает получать дополнительную прибыль за счет увеличения денежного притока и сокращения:

- издержек сбора и обработки информации, проведения переговоров и принятия решений, контроля, юридической защиты выполнения контракта и др.;

- издержек на поиск и привлечение новых потребителей, так как лояльные потребители редко покидают предприятие и склонны рекомендовать его своим знакомым и бизнес партнерам.

Таким образом, «лестница взаимоотношений с потребителем» описывает разные типы потребителей организации с точки зрения их лояльности

организации. Деятельность организации направлена на перевод потребителей в категорию пропагандистов и партнеров.

В целом, управление взаимоотношениями с потребителями включают в себя создание, поддержание и расширение прочных взаимоотношений с потребителями. В настоящее время управление взаимоотношениями с потребителями все больше смещается от ориентации на отдельного потребителя в сторону полноценных взаимоотношений с потребителями.

В соответствии с современными взглядами, производитель все свое внимание должен уделять удовлетворению запросов и пожеланий потребителя. Данное положение получило развитие в восьми принципах менеджмента качества, разработанных Техническим Комитетом-176/ИСО как принцип «ориентация на потребителя». Он гласит, что организации зависят от своих потребителей, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

Таким образом, ориентация на потребителя означает построение такой системы управления предприятием, которая позволит выстроить эффективную цепочку «производитель-потребитель», определить требования каждого ее звена для эффективного развертывания производственной деятельности, нацеленной на удовлетворение и предвосхищение запросов потребителя.

Требования к таким системам управления представлены в международных стандартах ИСО 9001:2008 «Система менеджмента качества. Требования» и ИСО 9004:2009. Основные требования, относительно принципа «ориентация на потребителя», прописанные в ГОСТ Р ИСО 9001-2008, отражены в таблице 1.

Как видно из таблицы 1, во многих пунктах стандарта нашли отражение требования, реализующие принцип «ориентация на потребителя».

Исходя из этого, применение принципа «Ориентация на потребителя» в системе менеджмента качества предприятия проявляться в следующем:

- понимании потребностей и ожиданий потребителей; обеспечении соответствия целей и задач предприятия потребностям и ожиданиям потребителей;
- распространении информации о потребностях и ожиданиях потребителей внутри предприятия; измерении удовлетворенности потребителей;
- управлении взаимоотношениями с потребителями.

Таблица 1

**Основные требования стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001, отражающие принцип «ориентации на потребителя»**

Требования	Основание (пункт ГОСТ Р ИСО 9001-2008)
Наличие в политике в области качества обязательств по соответствию продукции требованиям потребителей	5.3 в
Наличие в целях в области качества положений, связанных с достижением требований потребителей	5.1; 5.4.1

Требования	Основание (пункт ГОСТ Р ИСО 9001-2008)
Разработка и осуществление мер по распространению понимания требований потребителей во всей организации	5.1а; 5.5.2 в
Планирование и отслеживание выполнения требований потребителей	5.2
Наличие во входных данных анализа со стороны руководства информации об удовлетворенности потребителей	5.6.2 б
Наличие во входных данных со стороны руководства решений по улучшению продукции для обеспечения ее соответствия требованиям потребителей	5.6.3 б
Определение и обеспечение ресурсами, необходимыми для повышения удовлетворенности потребителей	6.1 б
Определение требований к продукции	7.2.1
Проведение анализа требований потребителей	7.2.2
Определение и осуществление мер по поддержанию связи с потребителем	7.2.3
Осуществление управления собственностью потребителей	7.5.4
Проведение оценки удовлетворенности потребителей	8.2.1
Проведение корректирующих действий по отзывам, жалобам и претензиям потребителей	8.5.2
Проведение действий для предупреждения появления жалоб и претензий потребителей	8.5.3

Западный опыт показывает, что высокая эффективность работы с покупателями обеспечивается за счет принятия компанией концепции по управлению взаимоотношениями с клиентами, получившей название концепции CRM (Customer Relationship Management) [5, С. 170].

Внедрение на предприятиях автоматизированных систем управления взаимоотношениями с потребителями упрощает решение следующих задач:

1) Налаживание взаимодействий между подразделениями на предприятии. (С одним и тем же потребителем взаимодействуют сотрудники нескольких подразделений промышленного предприятия – служба сбыта, маркетинга, а иногда и других отделов. Когда отдельные подразделения действуют разрозненно и сотрудники не фиксируют результаты своих контактов с потребителями в единой базе данных, невозможно оценить общую эффективность этих взаимодействий).

2) Владение знаниями и информацией для сохранения прошлого и настоящего опыта взаимоотношений с потребителями.

3) Объединение ресурсов в одном месте. Централизованный доступ ко всем знаниям о потребителе позволяет существенно сократить время на поиск нужной информации.

Любая компания ощутит выгоду от определения CRM в стратегических терминах, но оно непременно должно последовательно использоваться всеми сотрудниками, и в этом прежде необходимо убедиться. CRM определяется следующим образом:

– CRM – это стратегический подход, направленный на увеличение прибыли акционеров посредством выстраивания подходящих взаимоотношений с ключевыми клиентами и клиентскими сегментами.

CRM объединяет в себе потенциал интеллектуальных технологий и стратегий маркетинга взаимоотношений для поддержания выгодных, длительных взаимоотношений с клиентами.

Итак, необходимо выделить пять основных процессов CRM, требующих рассмотрения большинством компаний. Они включают:

- а) процесс разработки стратегии;
- б) процесс создания ценности;
- в) процесс многоканальной интеграции;
- г) процесс управления информацией;
- д) процесс оценки эффективности.

CRM – это деятельность, которая в крупных компаниях одновременно пытается сфокусироваться, по возможности, на взаимоотношениях с миллионами отдельных клиентов. Поэтому без предварительной проработки его целевой и системной структуры CRM окажется слишком громоздким и будет неизбежно обречен на ошибки.

Представление стратегической структуры CRM на рисунке основано на взаимодействии пяти бизнес-процессов, касающихся разработки стратегии, создания ценности, управления информацией, многоканальной интеграции и оценки эффективности.

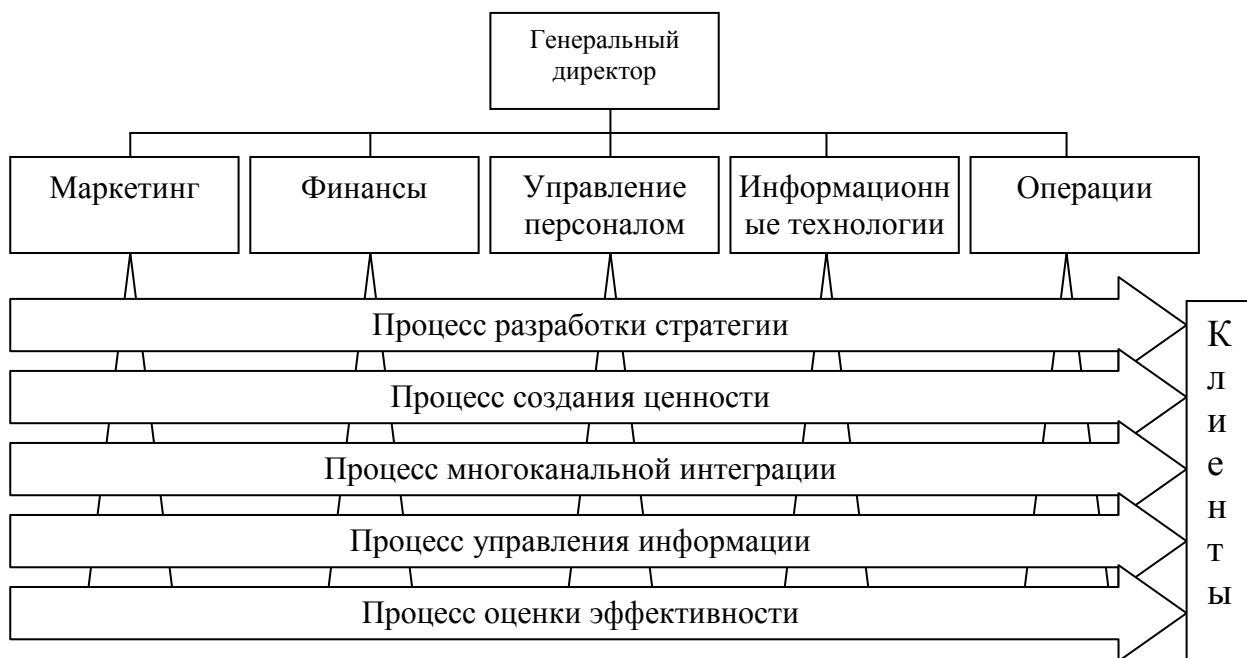


Рисунок 2 – Основные процессы CRM

Эти процессы вносят гораздо больший вклад в процветание компании, если они взяты вместе, а не по отдельности, и, следовательно, все они должны рассматриваться как комплекс интегрированных и многократно повторяющихся видов деятельности. Также важно отметить, что рамки для

CRM не предназначены для включения всех аспектов работы этой системы; проблемы, связанные с применением CRM, будут различными у разных компаний. Но применение CRM в каждой из них должно начинаться со стратегического планирования и заканчиваться ростом эффективности.

Рассматривая каждый из 5 процессов CRM, компании должны задавать себе следующий ряд фундаментальных вопросов:

Процесс 1: процесс разработки стратегии

- а) В какой ситуации мы находимся и чего мы хотим достичь?
- б) Каких клиентов мы хотим иметь и как мы можем их сегментировать?

Процесс 2: процесс создания ценности

в) Каким образом мы должны предоставлять ценность нашим клиентам?

г) Каким образом мы должны максимизировать полную прибыль от желательных клиентов?

Процесс 3: процесс многоканальной интеграции

д) Каковы наилучшие пути нашего контакта с клиентами и клиентов с нами?

е) Каковы условия возникновения максимальной удовлетворенности клиента за приемлемую для нас цену?

Процесс 4: процесс управления информацией

ж) Как следует организовывать информацию о клиентах?

з) Как мы можем сделать слепок с сознания клиента и использовать этот образ для наращивания нашей CRM-активности?

Процесс 5: процесс оценки эффективности

и) Как мы можем увеличить прибыль и доходы акционеров?

к) Какие нам устанавливать стандарты и разрабатывать измерения, как оценивать наши результаты и улучшать нашу эффективность?

Хотя эти пять процессов CRM имеют универсальную применимость, степень уделяемого внимания тому или иному из них будет варьироваться в зависимости от уникальности каждой компании. Крупный бизнес, основанный на работе с клиентами, определенно будет нуждаться в критическом пересмотре этих процессов, а также вытекающих из них вопросов. Однако малые и средние предприятия, а также другие организации, например, общественные, возможно, захотят видоизменить некоторые из вопросов, чтобы удостовериться, что их решение действительно критически важно.

Бизнес-процессы должны находиться вне зависимости от технологии. В случае внедрения новой технологии платформы без предварительной реорганизации бизнес-процессов компания может оказаться в ситуации, когда технология диктует процессы.

Хотелось бы еще раз подчеркнуть, что внедрение концепции CRM представляет собой довольно длительный и затратный процесс. Наибольшие финансовые выгоды приносят проекты, ориентированные на долгосрочную перспективу. Из этого вытекает важный вывод о том, что внедрение CRM-системы оправдано отнюдь не во всех случаях. Тем компаниям, которые не

видят в CRM долгосрочных выгод, лучше совсем отказаться от проекта, чем пытаться получить от него быструю отдачу.

От принятия концепции CRM также необходимо воздержаться тем компаниям, которые не готовы к структурным изменениям и корректировке своей стратегии. Компании, не желающие провести изменения в корпоративной культуре, не способные убедить сотрудников в необходимости внедрения CRM, должны отложить решение о внедрении до тех пор, пока каждый сотрудник не осознает необходимость и выгоды от принятия новой философии бизнеса.

Таким образом, перед тем как принять окончательное решение о внедрении CRM на предприятии, менеджмент компании должен ответить на три важных вопроса:

а) Действительно ли компания готова к необходимым изменениям в своей стратегии, структуре, бизнес-процессах и культуре для успеха CRM?

б) Насколько компания готова не только к немалым материальным затратам, но и к существенным временным?

в) Намерена ли компания узнать больше о своих покупателях и готова ли предпринять необходимые шаги для определения, привлечения и удержания целевой группы клиентов?

Если ответы руководства компании являются положительными на все вышеперечисленные вопросы, то принятие концепции CRM оправдано и должно привести к позитивным результатам.

Итак, изучив сущностные особенности управления взаимоотношениями с потребителями, мы можем отметить, что у каждого потребителя есть определенные потребности, которые организация должна удовлетворить на возможно самом высоком уровне. Если это не будет сделано, то маловероятно, что компания останется его поставщиком. Каждый потребитель имеет индивидуальные предпочтения, на удовлетворение которых он также надеется. Следует также отметить, что чем больше число предпочтений компания сумеет учесть, тем лучшее впечатление о данной организации сложится у потребителя. Именно на этой стадии потребитель зачастую выбирает поставщика и приобретает товар или услугу. Получив товар или услугу, потребитель оценивает результат или ответ поставщика и формирует свое представление о его работе. Это представление способно изменить будущие потребности, предпочтения и ожидания потребителя. Управление взаимоотношениями с потребителями целиком и полностью связано с взаимодействиями компании с каждым потребителем, а именно с созданием классической взаимовыгодной ситуации: предприятие добавляет ценность к повседневной жизни конкретного покупателя, а взамен получает его лояльность.

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ**

1. Галямова Э. Ф. Стратегия формирования устойчивых взаимоотношений с потребителями промышленных предприятий / Э. Ф. Галямова // Вестник Удмуртского университета. – 2011. – №1. С. 31 – 39.



2. Галямова Э. Ф. Проблемы управления взаимоотношениями с клиентами / Э. Ф. Галямова // Вестник Удмуртского университета. Сер. Экономика и право. – 2009. – Вып 2. С. 30-38.
3. Гличев А. В. Основы управления качеством продукции / А. В. Гличев. – М.: Стандарты и качество, 2001. – 423 с.
4. ГОСТ Р ИСО 9001:2001. Системы менеджмента качества. Требования. – Введ. 2001-08-31. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 28 с.
5. ГОСТ Р ИСО 9001:2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – Введ. 2001-08-31. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 45 с.
6. Грановский О. Д. Автоматизация взаимоотношений с клиентами / О. Д. Грановский // Век качества. – 2003. – №6. – С. 48-50.
7. Каргашин Н. Е. Система качества – не самоцель / Н. Е. Каргашин // Век качества. – 2001. – № 4. – С.25-27.
8. Лярский В. А. Управление взаимоотношениями с потребителями / В.А. Лярский [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gerty.com.hk/issue.ru>. – Загл. с экрана.
9. Темпорал П. Роман с покупателем: управление взаимоотношениями с покупателями / П. Темпорал, М. Трот. СПб.: Питер, 2009. 1 – издание. – 224 с.

## **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEM**

**Kuzina M. S.,**

student of Kovylkinsky branch of Ogarev Mordovia State University, Saransk

*In article questions of formation of steady mutual relations with consumers are considered. Main principles of customer relationship management are allocated. Modern tools of CRM – systems are presented.*

**Key words:** the consumer, customer relationship management, loyalty of consumers, customer focus, CRM – systems, processes CRM.