

РОЗВИТОК ЗВ'ЯЗКІВ З КЛЮЧОВИМИ КЛІЄНТАМИ: СТРАТЕГІЇ, НАПРЯМИ І СПОСОБИ

Розглянуто і узагальнено поняття «ключовий клієнт», показано критерії, які ідентифікують клієнта як «ключового», а також описано основні стратегії, напрями та способи співпраці підприємства з ключовим клієнтом.

The peculiarities of the a concept «key client» is reflected, criteria that identify a client as «key» are shown, and also basic strategies, directions and methods of collaboration of enterprise, are described with a key client.

Ключові слова: клієнт, стратегія, зв'язки, співпраця.

Постановка проблеми. Зміни в оточенні як підприємств-виробників, так і клієнтів, які проявляються у збільшенні асортименту пропонованих товарів, насиченні ринку, нових технологічних можливостей, а також зміна потреб самих споживачів призвели до зацікавлення підприємств впроваджувати у практичну діяльність нових стратегій розвитку зв'язків з клієнтами.

На даний час змінилися споживчі пріоритети – споживач вимогливіший як до якості товару, так і до рівня обслуговування. Тому підприємству важливо орієнтуватись на потреби клієнта та намагатись якісно виконати їх за допомогою ефективно розробленої та налагодженої системи обслуговування клієнтів, яка дозволить побудувати клієнтську базу та визначити ключових клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти розвитку відносин з клієнтами знайшли своє відображення у багатьох працях як закордонних, так і вітчизняних авторів, серед яких А.Г. Загородній, З.О. Коваль, Я. Ю. Криворучко, Я.Карвовський, М.Ю. Григорак, Н.І. Чухрай, Є.В. Крикавський, О.Б. Гірної та ін.. Проте у їхніх працях не приділяється увага стратегіям розвитку зв'язків саме з ключовими клієнтами, які для підприємства є важливими, оскільки їх частка у прибутку зазвичай становить вагомий відсоток.

Формування цілей статті. Метою статті є дослідження поняття «ключовий клієнт», а також розвитку зв'язків з ключовими клієнтами за допомогою стратегій, напрямів та способів, які здатні впливати на формування партнерських стосунків з ключовим клієнтом, що в свою чергу дозволить підприємству збільшити обсяг продаж та зміцнити позиції на ринку.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі одним із найважливіших чинників конкурентоспроможності підприємства, яке працює на ринку стає ефективно організована та впроваджена система обслуговування клієнтів, яка дозволяє побудувати клієнтську базу та визначити цільові групи клієнтів.

Залучення потенційного клієнта та співпраця з підприємством має бути настільки ефективною, щоб воно у перспективі зарахувало клієнта до групи «ключовий» можлива за умови дотримання наступних принципів ведення бізнесу:

- Слід враховувати той факт, що 20% дій відповідають за 80% наслідків (принцип Парето).
- Слід знати, ким є клієнт і які є його потреби і преференції, а також добиватись задоволення і лояльності клієнтів.
- Слід постійно досліджувати привабливі сегменти ринку.
- Слід всіма можливими способами підвищувати вартість підприємства за допомогою побудови власної марки.
- Слід підприємству постійно прямувати до покращення операційного менеджменту.

Першим фундаментальним принципом є принцип Парето, який показує, що 20% наших заходів (клієнтів, продуктів, послуг і т.д.) генерує 80% наших досягнень (вартості, доходів, прибутків). Означає це, що біля 80% здійснюваних заходів перекладається приблизно на 20% вартості всіх отримуваних підприємством результатів.

Другим фундаментальним принципом бізнесу є необхідність розуміння того, ким є клієнт і якими є його потреби і преференції в сфері пропонованих йому послуг і продуктів. Слід систематично і послідовно здобувати задоволення і лояльність своїх клієнтів.

Виділення ключових (найважливіших) клієнтів дозволяє підприємству звернути увагу на потреби цих клієнтів, а консультування в даних питаннях для підприємства проводять менеджери у справах ключових клієнтів, лобіюючи інтереси клієнтів, з якими співпрацюють. Завдяки цьому підприємство стає відомішим на ринку, швидше реагує на потреби клієнта, в конфронтації з ключовими клієнтами верифікує задуми продуктів і маркетингових кампаній.

Третім важливим принципом бізнесу є необхідність безперервного пошуку привабливих сегментів ринку. Підприємство мусить постійно знаходити нові способи дистрибуції, пропонувати товари-новинки, створювати стратегічні альянси, для зміцнення своїх позицій на ринку. До реалізації цього принципу важливо залучати саме ключових клієнтів, які відіграють активну, а не пасивну роль на ринку. Проте пошук

нових привабливих сегментів ринку, нові можливості, які несе технологія, а також необхідність знаходження кожним підприємством нових сфер зростання часом перетворює ключових клієнтів у конкурентів.

Четвертий принцип твердить, що позитивних результатів щодо підвищення вартості підприємства можна досягти підняттям іміджу підприємства, при цьому шляхом підтримки за допомогою марок ключових клієнтів.

П'ятий принцип стосується операційного менеджменту підприємства. Це, насамперед, пов'язується з системами якості, які підприємство запроваджує, а також з гарантіями надійності обслуговування, які можуть бути запропоновані клієнтам, адже ключові клієнти є найбільш вимогливими. Кожне підприємство має таких клієнтів, яким пропонуються високі стандарти обслуговування. З іншої сторони, якість бази клієнтів становить довгострокову конкурентну перевагу підприємства на ринку. Високий рівень обслуговування все більш вимогливих клієнтів ставить перед підприємством виклики, які створюють необхідність покращення операційних процесів, впровадження технологічних змін і відповідності на ринку. Ключові клієнти є більш вимогливими, мають нестандартні очікування і хочуть налагоджувати тривалі зв'язки, які забезпечують їм бізнес-стабільність. Підприємство, співпрацюючи з ними, готується в контрольований спосіб до цих викликів.

Стараючись сформулювати поняття «ключовий клієнт», слід поміркувати, що насправді розуміється під поняттям «клієнт». Це означає точне встановлення того, які об'єкти повинні входити до складу структури, яку ми називаємо клієнтом, оскільки відсутність такого уточнення викликає неясність якими каналами дистрибуції (яким коштом), а також з якою пропозицією підприємство потрапить до окремих сегментів ринку. Отже, беручи до уваги останні міркування, можна показати наступне визначення ключового клієнта: ключовим клієнтом є підприємство або комплекс підприємств, що ідентифікується замкнутим комплектом об'єктів, якщо вони мають з точки зору довгострокової політики особливі риси, стратегічно важливі для організації.

При створенні списку ключових клієнтів виявиться, що важливим є встановлення того, які застосовувані підприємством критерії є пріоритетними. Слід при цьому вести підприємству себе грамотно і в якості основних критеріїв вживати фінансові показники, такі як очікувані доходи чи очікуваний прибуток. Виконання цих критеріїв слід вважати необхідною умовою для того, щоб клієнт міг опинитися в списку кандидатів у ключові клієнти.

Сформувавши перший список ключових клієнтів, слід його перевірити під кутом цінностей, які очікує отримати клієнт, а значить того, що єдиного в своєму виді і особливо цінного з точки зору клієнта підприємство може йому запропонувати. Як правило, серед основних цінностей для клієнта на першому місці знаходяться вищий стандарт обслуговування і кращі фінансові умови, які клієнт може використовувати при отриманні послуг підприємства. Проте пропонувані послуги по обслуговуванню можуть легко скопіювати конкуренти, тому також слід шукати інші, неповторні елементи співпраці з ключовим клієнтом. Дослідження підприємством потреб ключових клієнтів дозволяє залучати їх до співпраці, ефективно відреагувати на потреби, а також створити інструменти, які дають підприємству ринкову перевагу, яка дозволяє залучати інших клієнтів, що мають таку ж групу потреб.

Для того щоб споживач отримав статус ключовий клієнт, він повинен відповідати таким критеріям:

1) Перспективність клієнта, тобто можливість зростання обсягів трансакцій клієнта (поточний продажний розрив, який визначається через порівняння поточних покупок клієнта з покупками, здійснюваними на підприємстві; майбутній продажний розрив, який визначається на підставі прогнозу ринку і частки клієнта в цьому ринку).

2) Впливовість клієнта, оскільки клієнти часто мають вплив на формування іміджу підприємства.

3) Прогресивність клієнта, що означає передача знань (ноу-хау) підприємству.

4) Готовність до співпраці, яка проявляється через підтримку входження підприємства на нові ринки - географічні, продуктові.

5) Узгодженість стратегії клієнта зі стратегією підприємства.

Існує, отже, щонайменше п'ять причин, через які варто в особливий спосіб співпрацювати з ключовими клієнтами. Така співпраця дозволяє ідентифікувати тих клієнтів, які приносять нам найбільший дохід або найбільший прибуток; дозволяє добре зрозуміти, ким є зразковий клієнт і якими є його потреби; дає шанс на пошук додаткових джерел зростання підприємства, дозволяє укріпити марку і стимулює підприємство до контрольованого підвищення операційної ефективності, готуючи її до викликів, які чекають його в недалекому майбутньому.

Важливим є також, щоб підприємство трактувало ключового клієнта в довгостроковій перспективі співпраці. Неприпустимим є відсторонення клієнта, яке пов'язується зі зниженням рівня обслуговування, пропонованого цьому клієнту, і зниженням рівня уваги до клієнта, яку підприємство приділяло, що може загрожувати втратити ключового клієнта.

Ключові клієнти є більш вимогливими, мають нестандартні очікування і хочуть будувати тривалі взаємовідносини, які забезпечують їм бізнес-стабільність. Підприємство, співпрацюючи з ними, готується у контрольований спосіб до цих викликів розробляє стратегії стосовно співпраці з ключовими клієнтами.

Існують чотири види стратегій стосовно ключових клієнтів:

1. Стратегія прямування до розвитку відносин.
2. Стратегія захисту від конкурентів.
3. Стратегія утримання клієнта при мінімальних інвестиціях.
4. Стратегія відлучення клієнта.

Стратегію розвитку застосовують стосовно вибраних клієнтів з великою привабливістю в ситуації, коли існують великі шанси на більш глибоке проникнення.

Оборонна стратегія має завдання захистити існуючих ключових клієнтів від дій з боку конкурентів, особливо у випадку обмеженого потенціалу розвитку. Обидві ці стратегії поглинають засоби, але вибрані клієнти є важливою групою з точки зору як довгострокових, так і короткострокових цілей підприємства.

Утримання клієнтів при мінімальних інвестиціях – це стратегія стосовно клієнтів, з якими добре співпрацювати, навіть якщо вони не виконують критерії привабливості або не підходять до основного профілю підприємства. Політика стосовно них полягає в інвестуванні мінімальних засобів, наприклад, відмови від безпосередніх, особистих телефонних контактів у справі продажу на користь стандартних телефонних дзвінків або утримання з клієнтом поштових контактів або зустрічей під час виставок.

Стратегія відлучення клієнта – це стратегія доцільна в ситуації, коли клієнт отримує більше цінностей ніж від нього отримує підприємство, що не відповідає нинішньому або майбутньому рівню співпраці.

Зазвичай, дві останні стратегії не застосовуються стосовно ключових клієнтів, оскільки можна спостерігати, як засоби на розвиток стосунків з клієнтом, так і кількість клієнтів, з якими можна розвивати співпрацю є обмеженими.

Будуючи співпрацю з ключовими клієнтами, слід враховувати той факт, що кількість клієнтів, з якими можна розвивати співпрацю є обмеженою. Нами пропонується матриця для вибору стратегій стосовно клієнтів, представлена на рис.1, яка допомагає підприємствам визначити, який загальний стратегічний підхід слід застосувати до кожного клієнта, і відповідно правильно розподілити свої засоби. Спосіб, в який клієнти є згруповані у матриці, є так само важливим, як їх індивідуальна позиція. Підприємство, яке має сильну позицію у зв'язках з багатьма привабливими клієнтами, може виділяти більшість засобів на оборонні стратегії, тоді як підприємство, яке має небагато клієнтів цього типу, концентрується на розвитку більш сильних партнерських зв'язків з меншою кількістю привабливих клієнтів.

Метою управління процесом співпраці з ключовими клієнтами є створення сильних партнерських стосунків з привабливими клієнтами і постійний їх розвиток аж до досягнення повного стратегічного партнерства, яке описано у правому верхньому куті стратегічної матриці на рис.1.

На кожному етапі розвитку зв'язків між клієнтом і постачальником повинен відбуватись активний, плановий процес перетворення їх у більш тісні, що дозволить унеможливити проникнення конкурентів на ринок.

Позиція підприємства в партнерських стосунках з клієнтом				
		Слабка	Середня	сильна
Привабливість клієнта	велика	Утримувати вибірково	Розвивати співпрацю з клієнтом	Розвивати співпрацю з клієнтом Захищати зв'язки
	середня	Утримувати клієнта з мінімальною затратою зусиль	Захищати зв'язки Утримувати клієнта	Розвивати співпрацю з клієнтом
	мала	Відійти від співпраці з клієнтом	Утримувати клієнта з мінімальною затратою зусиль	Захищати зв'язки вибірково

Рис. 1. Стратегічні опції стосовно ключових клієнтів

Існують чотири методи перетворення зв'язку між підприємством і ключовим клієнтом у більш тісні:

- поглиблення особистої довіри;
- створення для потенційних конкурентів бар'єрів входження у ринок, а для існуючих суперників у галузі – бар'єрів для налагодження співпраці з ключовими клієнтами;
- утримання клієнтів шляхом зміцнення бар'єрів виходу з ринку;
- ініціювання спільних заходів, які призводять до досягнення цілей клієнта.

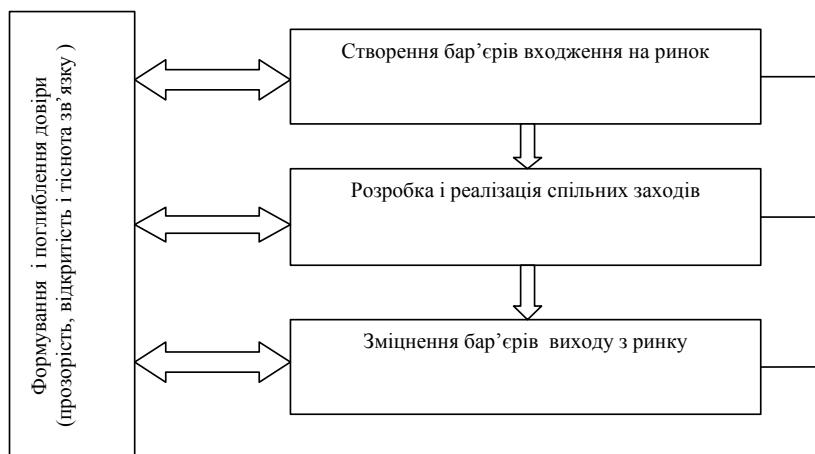


Рис. 2. Напрями та способи розвитку зв'язків з ключовим клієнтом (власна розробка автора)

Після вибору потенційного партнера слід концентруватися на перетворенні співпраці у ролі звичайного постачальника до позиції: преферованого постачальника в певному асортименті; партнера в певних сферах поставки; стратегічного партнера.

Таблиця 1

Напрями зміцнення зв'язків з ключовим клієнтом

№ п/п	Напрямок зміцнення зв'язків з клієнтом	Зміст заходів
1.	Формування і поглиблення довіри	регулярні в підприємстві на всіх рівнях організаційної структури; товариські зв'язки і спільні культурні заходи; організація спеціальних зустрічей для клієнта; дотримання обіцянок перед клієнтом; відкритість у контактах з клієнтом; взаємодопоміч у вирішенні спільних проблем; попередження про проблеми, що наближаються.
2.	Створення бар'єрів входження на ринок	створення вищої ніж у конкурентів цінності для ключового клієнта: встановлення цін нижчого рівня; узгодження надбавок і зворотних знижок; забезпечення високої якості товарів; надання високого рівня обслуговування.
3.	Розробка і реалізація спільних заходів	створення спільних колективів в управлінні проектами; спільна основні засоби, які служать для цілей досліджень та розвитку, і спільний колектив, який працює над цими питаннями; співпраця з клієнтом в дослідженнях ринку; спільна база даних, яка стосується клієнтів.
4.	Зміцнення бар'єрів виходу з ринку	формування залежності клієнта від технічної підтримки; нетрадиційні форми фінансування (лізинг, факторинг тощо); логістична підтримка (використання консигнаційних складів та інших логістичних об'єктів); організація спеціалізованої підготовки.

Підприємства, які хочуть працювати та конкурувати в сучасних умовах мають дбати про ефективний розвиток зв'язків з ключовими клієнтами, формуючи портфель своїх найцінніших клієнтів, таким чином забезпечуючи собі підґрунтя для подальшого розвитку.

Висновки. Основною характерною рисою сучасного ринку є тривала перевага пропозиції над попитом, що спричиняє необхідність пошуку і впровадження конкуруючими підприємствами результативних способів залучення потенційних клієнтів та продовження співпраці з діючими. Тому для ефективно організованої співпраці підприємства з клієнтами необхідно обрати стратегію, яка дозволить визначити чіткі правила співпраці, що дасть можливість підприємству докладати ті зусилля та ресурси, які в результаті принесуть економічний ефект. Сильна позиція в стосунках з ключовим клієнтом повинна залежати від того, яку вихідну позицію займе підприємство в цих стосунках, з чим до клієнта прийде підприємство, тому дані питання будуть цікавими та актуальними у подальшому дослідженні проблем, що стосуються стратегій розвитку зв'язків з ключовими клієнтами, що буде предметом подальших досліджень автора.

Література

1. Загородній А. Г. Управління взаємозв'язками підприємства зі споживачами продукції : [монографія] / А. Г. Загородній, З. О. Коваль. – Львів : ЗУКЦ, ПП НВФ БІАРП. – 365 с.

2. Крикавський Є. В. Логістичне управління : [підручник] / Крикавський Є. В. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.

3. Логістика в управління стосунками з клієнтами // Логістика: Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2006. – № 552. – 35 с.

3. Чухрай Н. І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами : [монографія] / Н. І. Чухрай, Я. О. Криворучко ; за наук. ред. Н. Чухрай. – Львів : Вид-во «Растр-7», 2008. – 360 с.

4. Чухрай Н. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : [монографія] / Н. Чухрай, О. Гірна. – Львів : «Інтелект-Захід», 2007. – 232 с.

Надійшла 15.04.2011

УДК 504.056:504.06

Т. І. ПШЕНИНА

Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ СТАНУ ОБ'ЄКТІВ РАДІОЕКОЛОГІЧНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

В статті розглядаються проблеми оцінки стану об'єктів радіоекологічного комплексу України, досліджуються методи прогнозування та вимоги формування організаційно-технологічних схем, надаються методичні рекомендації інформаційного забезпечення досліджень радіаційної безпеки.

The article discusses the problem of assessing radiological facilities complex of Ukraine, the methods of forecasting and requirements of organizational and technological schemes, provided guidelines provide information study of radiation safety.

Ключові слова: радіоекологічний комплекс, оцінка стану, екстраполяція, радіаційна безпека, екологічна ситуація.

Постановка проблеми. При оцінці стану об'єктів радіоекологічного комплексу необхідно обов'язково враховувати фінансово-економічні умови розвитку його підгалузей, в першу чергу, господарський механізм фінансування видатків на утримання його об'єктів. Особливо важливим є врахування в оцінці діяльності комплексу наявних і гранично допустимих норм радіаційного забруднення території в регіональному вимірі. Розробка регіональних нормативів має враховувати взаємозв'язок розвитку галузей радіоекологічного комплексу і факторів, що формують економіку регіону, такі нормативи можуть бути скореговані, враховуючи специфіку споживання соціальних послуг та економічні можливості регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти проблеми радіоекологічного комплексу та оцінки стану об'єктів радіоекологічного комплексу України знайшли висвітлення в роботах науковців: Добряка Д.С., Качинського А.Б., Міщенко В.С., Степанова В.М., Степаненко А.В., Хвесика М.А., Шевчук В.Я. Праці вчених є вагомим підґрунтям подальших наукових досліджень щодо формування та регулювання розвитку радіоекологічного комплексу та підвищення радіаційної безпеки. Однак, досі не вирішеними або фрагментарно висвітленими є питання удосконалення проведення оцінки стану об'єктів радіоекологічного комплексу України.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження актуальності проблеми оцінки стану об'єктів радіоекологічного комплексу України.

Викладення основного матеріалу дослідження. Комплексна оцінка техніко-економічного стану об'єктів радіоекологічного комплексу носить аналітично-прогнозний характер. Для оцінки структурно-динамічних зрушень і вироблення прогнозних варіантів розвитку окремих компонентів комплексу застосовується оцінка як ретроспективи, так і сучасного стану об'єктів, на основі яких прогнозуються можливі тенденції і варіанти розвитку галузей комплексу та майбутній стан на перспективу з визначеним лагом (коротко-, середньо-, та довгострокову).

Найбільш розповсюдженими, а також найбільш дієвими методами прогнозування є методи екстраполяції. В загальному, екстраполяція є перекладенням у майбутнє виявлених тенденцій розвитку об'єкту дослідження, які відображаються у вигляді динамічних рядів показників, що його характеризують. Дані методи засновані на припущенні, що зміна факторів, які мають вплив на розвиток об'єкту дослідження буде незначною, а виявлені тенденції його розвитку збережуться і надалі. Даний підхід до прогнозування носить назву „генетичний” і передбачає використання економетричних моделей.

В якості найважливішого фактору, що визначає розвиток об'єктів радіоекологічного комплексу, в модель слід вводити часовий фактор – тренд. В такому випадку, процедура екстраполяції виявлених тенденцій передбачає вибір трендових моделей прогнозування у формі графіку, який найбільш точно описує ряд емпіричних даних.

Однак, не завжди інформація про попередній етап розвитку об'єктів радіоекологічного комплексу є повною, достовірною та вичерпною. За таких умов (при недостатньому обсязі ретроспективної інформації) можливе використання аналітичного (цільового або нормативного) моделювання. Даний метод дозволяє на основі аналізу зовнішніх і внутрішніх зв'язків об'єкту дослідження оцінити його майбутній стан, відтворити альтернативні варіанти його розвитку. Використання даного методу слід розпочати з визначення найбільш