

## **ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ НА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОМУ РИНКУ**

*Проаналізовано проблеми розвитку підприємств — операторів зв'язку пов'язані з необхідністю розробки ефективних стратегій управління клієнтами.*

*Ключові слова: клієнт, стратегії управління.*

*Проанализированы проблемы развития предприятий – операторов мобильной связи, связанные с необходимостью разработки эффективных стратегий управления.*

*Ключевые слова: клиент, стратегии управления.*

*The problems of enterprise development - mobile operators associated with neobzhodimostyu develop effective management strategies.*

*Keywords: customer management strategy.*

**Постановка проблеми.** Зв'язок в Україні є на сьогодні одним з найбільш динамічних елементів економіки країни і характеризується появою значної кількості операторів, постійним збільшенням асортименту послуг, зростаючими вимогами споживачів до якості послуг та інших споживчих характеристик телекомунікаційного продукту.

В умовах насичення ринку і жорсткості конкуренції особливої актуальності набувають питання вибору підходу до ринкової стратегії компанії оператора зв'язку.

На сьогоднішній день більшість вітчизняних підприємств на практиці переконались, що основної мети - максимізації прибутку не можливо досягти, не орієнтуючись на встановлення стійких відносин із споживачами. При цьому використання лише інструментів комунікаційної політики для встановлення таких відносин є недостатнім, оскільки не орієнтує підприємство на досягнення довіри споживачів, довготривалість взаємозв'язків з ними. Разом з тим, на підприємствах галузі не достатньо уваги приділяється розробці продуктово-ринкової стратегії, про що свідчить поширена серед операторів зв'язку продуктовоцентрична модель маркетингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню поведінки споживачів та вибору відповідної стратегії розвитку підприємства присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних класиків маркетингу. Організацію бізнесу з цільовою орієнтацією на клієнта як основу стратегії сучасної організації обґрунтовано прихильниками теорії CRM, яка набула поширення у першій половині 90-х років. Зокрема питанням підвищення лояльності клієнтів та ефективності систем управління відносинами з клієнтами присвячено роботи Дж. Гитомера, Ф. Ньюєлла, Э. Пейна, Ф. Нердингера, К. Сьюєлла, П. Брауна, Д. Пепперса, К. Андерсон, К. Керр та інших. І. Бюшкеном розглянуто

альтернативні підходи до управління клієнтами: автор акцентує увагу на стратегії закріплення клієнтської бази.

Починаючи з появи у 1985 році першої комерційної програми управління клієнтами, CRM – рішення стали невід’ємною частиною інформаційної системи підприємства, а CRM – менеджмент надійно увійшов в практику управління банківської сфери, страхування, торгівлі, видавничої справи, телекомунікацій.

Останні дослідження IBM в галузі розробки рішень для бізнес-аналізу в сфері телеком апробовані телекомунікаційними операторами Digital +, UPC Broadband та Tesco Mobile засвідчили, що завдяки програмному забезпеченню компанії значно підвищили якість обслуговування своїх клієнтів. Використовуючи аналітичні засоби IBM SPSS компанії змогли отримати різнопланову інформацію про поведінкові особливості та переваги споживачів. Отримані знання дозволили їм розробити необхідні заходи щодо збереження клієнтської бази, поліпшення роботи операторських центрів і підвищення ефективності маркетингових ініціатив[1].

**Метою статті** є узагальнення підходів до формування стратегії взаємовідносин зі споживачами на телекомунікаційному ринку.

**Виклад основного матеріалу.** У практиці управління, на сьогодні, існують дві точки зору з погляду на управління взаємовідносинами з клієнтами. По-перше, це концепція управління взаємовідносинами з клієнтами спрямована на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляються нові послуги, які відповідають вимогам ринку, і саме, в такий спосіб компанія досягає поставлених цілей і покращує свої фінансові результати. Зазначений підхід базується на дослідженні споживачів та пошуку найкращого способу задоволення їх потреб. Ключовим моментом при формуванні стратегії підприємства є виявлення джерел стійкої конкурентної переваги, що дозволять створити максимальну споживчу цінність послуг зв'язку. Споживча цінність, яку створює компанія, визначає прибутковість бізнесу, і тому саме вона є основою при побудові ринкової стратегії компанії. Практика вітчизняних підприємств на ринку фіксованого зв'язку свідчить проте, що традиційні телефонні сервіси переживають сьогодні кризу. Порівняно невеликий приріст економічних показників пояснюється як загальноекономічними тенденціями, так і перерозподілом телекомунікаційного ринку в напрямі зростання частки стільникового зв'язку порівняно з фіксованою телефонією. Разом з тим, фіксований зв'язок - другий за розмірами ринок телекомунікаційних послуг і його сталий розвиток лишається стратегічним пріоритетом, оскільки саме фіксований зв'язок становить платформу для розвитку новітніх сервісів (таких як Інтернет, відеодзвінки тощо).

Наприкінці 2009 року з метою збереження клієнтської бази та забезпечення найбільшої споживчої цінності послуг фіксованого зв'язку, ВАТ

«Укртелеком» запропонував своїм абонентам у сегменті фізичних осіб новий комплексний продукт - тарифний план «Довгі розмови». Як засвідчують результати аналізу продажів за шість місяців було активовано 31387 тарифних планів, середньомісячний приріст підключень склав 7,8 %. Протягом останніх трьох місяців стрімко зростає кількість відмов від тарифного плану (табл.1). Враховуючи середньомісячну виручку від одного клієнта збитки внаслідок деактивації тарифного плану за період надання послуги склали близько 74тис.грн. Однією з найбільш вірогідних причин отриманих результатів є вибір компанії на користь стандартизованого маркетингу в процесі розробки й просування нового продукту. Відмова клієнтів від тарифного плану є наслідком їх незадоволеності, що свідчить про низьку ефективність ринкової стратегії та обраних методів збереження клієнтської бази. У зв'язку з цим необхідні пропозиції щодо зміни умов обслуговування або інші заходи, які б демонстрували лояльність компанії до своїх клієнтів. У такому випадку бажано використовувати стратегію сегментації клієнтської бази (наприклад, за очікуваними перевагами споживачів), регулярно оновлювати інформацію про клієнтів та на її основі визначати й проводити аналіз клієнтів, які виявляють низький ступінь задоволеності.

**Таблиця 1.- Динаміка збуту тарифного плану**

	Вересень 2009	Жовтень 2009	Листопад 2009	Грудень 2009	Січень 2010	Лютий 2010
Підключено нових тарифних планів	4122	4585	6126	7499	4735	6014
Приріст підключень порівняно із попереднім періодом, %	-	111,23	133,6	122,4	0,63	127
Деактивовано тарифних планів	-	-	236	451	740	908
Кількість деактивованих тарифних планів на 100 підключень	-	-	3,8	6	15	15
Кількість активних тарифних планів	4122	8596	14548	21624	25334	31387

З метою реалізації зазначеного підходу необхідно визначити інформацію, яку слід збирати регулярно, критерії аналізу, інструментарій збереження клієнтської бази, який можна використовувати в тому або іншому сегменті. Як інструментарій пошуку сегменту цільових споживачів послуг пропонуємо використовувати скорингові карти. Впровадження скорингових

карт надасть можливість не тільки скорегувати цільовий сегмент споживачів, але і дозволить підвищити ефективність роботи з абонентською базою зробивши пропозицію послуг адресною, і таким чином забезпечить можливість скорочення відтоку абонентської бази. Скорингова модель є інструментом заснованим на розділі математичної статистики, який дозволяє маркетологам відносити споживачів до певних сегментів залежно від їх відповідей на ключові питання. Модель пов'язує параметри абонента з відповідним сегментом ринку через систему скорингових балів. Для різних умов ринку, цілей дослідження (видів послуг) необхідно будувати власні скорингові моделі.

Скорингова карта як інструмент сегментації ринку являє собою набір характеристик споживача (наприклад, для сегменту юридичних осіб це може бути вид діяльності і масштаб підприємства, кількість підрозділів компанії, форма власності тощо) і відповідних вагових коефіцієнтів, виражених в балах. Відповідаючи на питання анкети потенційний клієнт повідомляє про себе необхідні відомості, за які йому нараховується певна кількість балів. Залежно від числа набраних скоринг-балів визначається приналежність абонента до цільового сегменту споживачів. Скорингові моделі у бізнес-контексті використовують як інструмент ухвалення рішень щодо утримання споживачів, як елемент загальної стратегії компанії. Скорингові моделі у сегменті кінцевих споживачів телекомунікаційних послуг можуть бути використані на різних етапах роботи з клієнтом, починаючи з отримання першої заявки на підключення до послуги, і закінчуючи прогнозуванням можливого рівня прибутковості, лояльності (стабільності) споживачів. Реалізація клієнторієнтованого підходу більш витратна порівняно з продуктовоцентричною моделлю, але у співставленні витрат на утримання клієнтів та залучення нових абонентів переваги клієнторієнтованого підходу незаперечні. Разом з тим, стійкі конкурентні переваги, пов'язані із задоволенням потреб клієнтів можна забезпечити або завдяки унікальним особливостям продукту, або фірмовим особливостям виробничого процесу. За умов насиченого ринку, на якому конкуренти мають можливості копіювати елементи послуг важливі для задоволення потреб клієнтів, вплив зазначених складових на конкурентні переваги, пов'язані із задоволенням потреб споживачів у довгостроковій перспективі дорівнюватиме нулю.

Тут необхідно відзначити наявність альтернативного підходу до формування продуктово-ринкової стратегії підприємства та управління взаємовідносинами з клієнтами. Альтернативна стратегія полягає в створенні у клієнтів додаткових й значних витрат переходу, фінансових або інших бар'єрів, які заважатимуть переходу клієнтів до інших операторів. За умови наявності таких витрат ланцюжок між ступенем задоволеності клієнтів та їх лояльністю до компанії-оператора зв'язку (або бренда) розривається. Витрати пов'язані з переходом, - це альтернативна концепція, яка захищає компанії від ризиків змін

споживчих переваг та, певною мірою, від впливу конкуренції. Крім того реалізація цієї стратегії надає можливості підвищити грошову віддачу від існуючої клієнтської бази шляхом закріплення клієнтів та здійснення перехресних продажів підчас розробки й просування нових продуктів на ринок.

**Висновки.** Право вибору стратегії взаємовідносин з клієнтами лишається за оператором, але необхідність переходу від продуктоцентричної моделі до клієнторієнтованої не визиває сумнівів. Використання зазначених вище підходів до розв'язання завдань управління клієнтською базою підчас розробки й реалізації стратегії оператора на основі ситуаційного використання викладених концепцій дозволить підвищити ефективність його роботи.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Решения IBM для бизнес-анализа способствуют уменьшению оттока клиентов и управляют доходами операторов связи [Электронный ресурс] // PC Magazine. — 2010. — №3 — <http://newsdesk.pcmag.ru/node/22910>.

2. Бюшкен И. Возьми клиента в заложники. / Иоахим Бюшкен; Пер. С англ. М. Штернгарца. [Текст] — М., 2006. — 296с.

УДК.615

Л.А. Могиліна

### АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ВИДИ ТА АЛГОРИТМ РЕАЛІЗАЦІЇ

*Стаття містить пропозиції щодо вдосконалення алгоритму реалізації антикризового управління підприємством та поділу його на види.*

*Ключові слова: антикризове управління підприємством, антикризове фінансове управління підприємством, види, етапи, алгоритм реалізації.*

*Статья содержит предложения относительно усовершенствования алгоритма реализации антикризисного управления предприятием и разделения его на виды.*

*Ключевые слова: антикризисное управление предприятием, антикризисное финансовое управление предприятием, виды, этапы, алгоритм реализации.*

*This article contains proposals on improving of mechanisms of antirecessionary management implementation and its division into types.*

*Keywords: antirecessionary management, antirecessionary financial management, types, stages, the algorithm of implementation.*

**Постановка проблеми.** Сучасний ринковий механізм вимагає від підприємств бути конкурентоспроможними, готовими адаптуватися до будь-яких непередбачуваних змін, мати чітку стратегію розвитку і водночас гнучку управлінську політику. Невиконання даних вимог підприємством, а також інші негативні фактори як зовнішнього характеру, так і внутрішнього, можуть призвести до виникнення різного роду криз. З метою недопущення виникнення