

СТРУКТУРНА СЪГЛАСУВАНOST НА КОНЦЕПЦИИТЕ „МАРКЕТИНГ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА“ И „УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА С КЛИЕНТИ“

проф. д-р Евгени Станимиров
гл. ас. д-р Владимир Жечев
Икономически университет – Варна

Анотация: Често в практиката, а и в някои научни публикации, релационните концепции „маркетинг на взаимоотношенията“ и „управление на взаимоотношенията с клиенти“ се възприемат като взаимнозаменяеми. В доклада е направен опит за оценка на структурната съгласуваност на посочените концепции. Съпоставката на релационните концепции е осъществена по два критерия: жизнен цикъл на взаимоотношенията и съставляващи компоненти на концепциите. Независимо от някои различия между изследваните концепции, авторите достигат до извод за висока степен на сходство на изследваните структури.

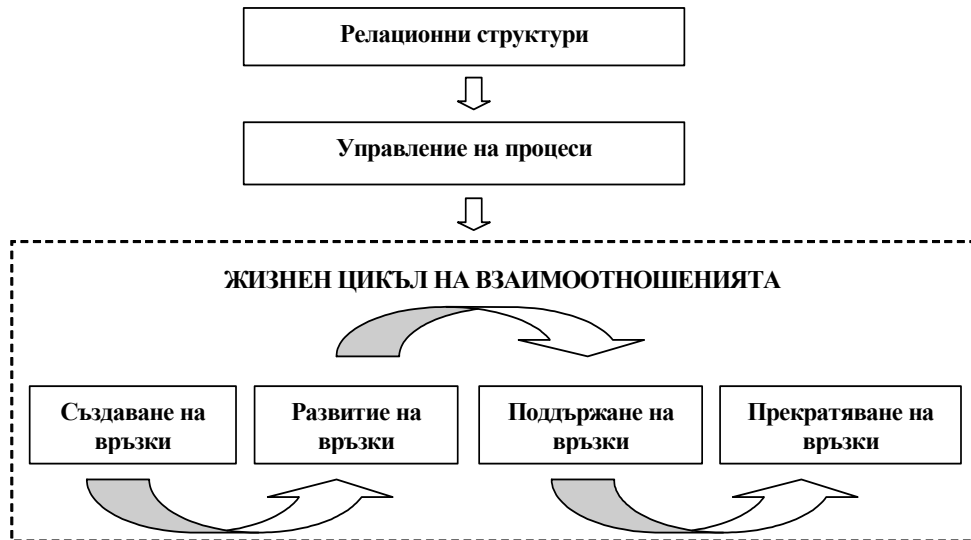
Ключови думи: Релационен обмен, маркетинг на взаимоотношенията, управление на взаимоотношенията с клиенти, структурна съгласуваност.

Abstract: Often in practice and in some scientific publications the relational concepts „relationship marketing“ and „customer relationship management“ are perceived as interchangeable. This article is an attempt to assess the structural consistency of these concepts. The comparison of relational concepts has been carried out by two criteria: relationship life cycle and structural components of the concepts. Despite the existence of some differences between the examined concepts, the authors find a high degree of similarity of the studied structures.

Key words: Relational exchange, relationship marketing, customer relationship management, structural consistency.

От гледна точка на теорията за структуризацията [1] в рамките на социалните системи, структурата обхваща както „процеса на взаимодействие“ [2], така и „правилата и ресурсите, които хората използват при взаимодействието“ [3]. Структурата осигурява „обвързване на времето и пространството в социалните системи“ [4]. Тя представлява „конфигурация на връзките в институционална среда“ [5], което дава основание да се възприеме като „основа и резултат от взаимодействието“ [6].

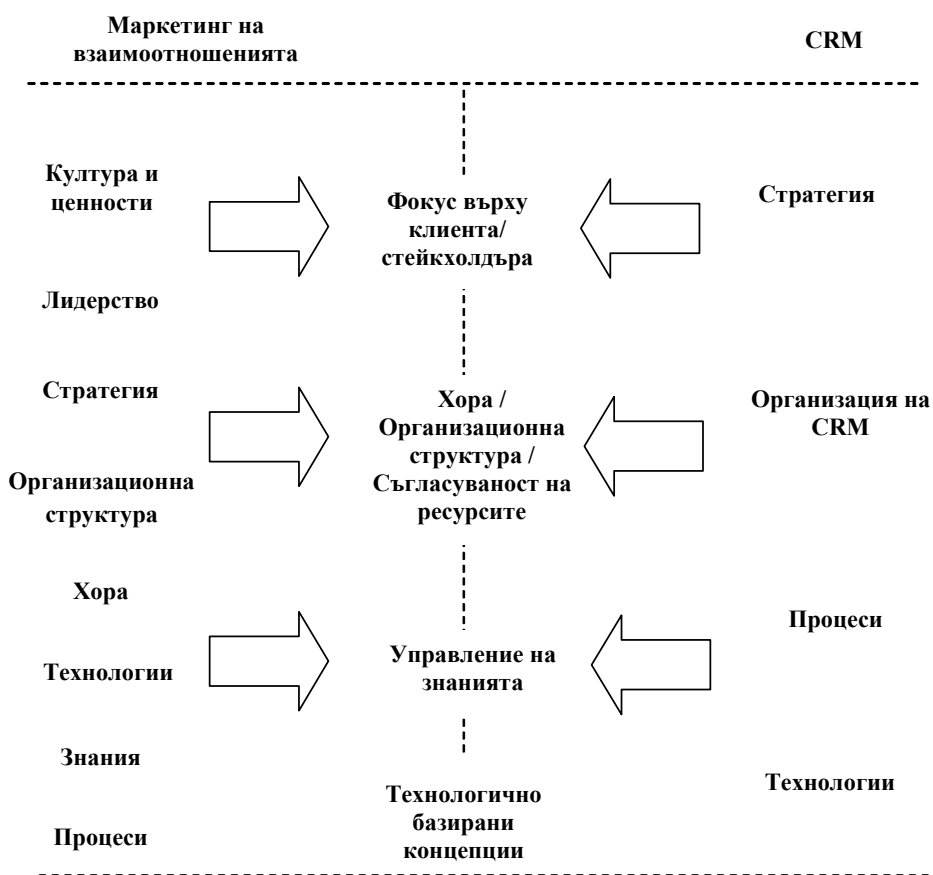
В релационен контекст, структурите на маркетинга на взаимоотношенията (МВ) и на управлението на взаимоотношенията с клиентите (CRM) осигуряват условия за управление на процесите, чрез които взаимовръзките се създават, развиват, поддържат или преустановяват (фиг. 1). Дори процесите се възприемат като част от структурите на маркетинга на взаимоотношенията [7] и на CRM [8].



Фиг. 1. Роля на структурите на релационните концепции за управление на процесите по етапи на ЖЦ на взаимоотношенията

Независимо от наличието на определени релации между МВ и CRM, при оценката на структурната им кохерентност следва да се отчитат някои принципи разлики между тях. Според Zablah и колектив [9] „маркетингът на взаимоотношенията е със стратегическа ориентация, докато фокусът на CRM е на тактическо равнище“. Подобна позиция не може да се възприеме безусловно, защото множество компании разработват и прилагат CRM стратегии. Смисълът на направеното разграничение е по-скоро от гл.т. на съпоставяне на „стратегически/ тактически“ и на „концептуални/ приложни“ проекции. МВ до голяма степен е ориентиран на поведенческо и емоционално равнище и отчита конструкти като: обвързване, съпричастност, взаимност, доверие, докато CRM е с управленска ориентация и се отнася до конкретни способности за създаване, поддържане и развитие на взаимоотношенията с клиенти. За разлика от CRM, който е насочен към създаване и развитие на взаимоотношения с ключови клиенти, обхватът на МВ е по-широк, като включва създаване и развитие на връзки с множество заинтересувани страни: доставчици, клиенти, конкуренти, структури на държавата и местната власт, гражданското общество, инвеститори и др. (т.е. стейкхолдъри). В този смисъл МВ е позиционен инструмент, с чиято помощ може да се изгражда и развива имиджа на организациите в един по-широк план.

Предвид мултидимензионния им характер, релационните структури могат да бъдат съпоставяни и от гл.т. на съставляващите ги компоненти. По този критерий МВ и CRM имат много общи характеристики (фиг. 2).



Фиг. 2. Структурна съгласуваност на MB и CRM по компоненти

Според Gordon [7] MB включва осем основни интегрирани помежду си компоненти (фиг. 2): култура и ценности, лидерство, стратегия, организационна структура, хора, технологии, знания, процеси.

От друга страна, CRM като мултидименсионен конструкт е формиран от четири широко дефинирани поведенчески компоненти, които могат да бъдат съпоставени с тези на MB: фокус върху клиента; организация на CRM; управление на знанията; технологии. Тези компоненти са в пълно съответствие с изведените от Fox и Stead [10] ключови области на CRM: стратегия, хора, технологии и процеси.

Най-пълнен набор от компоненти на CRM, който почти напълно дублира изведената от Gordon структура на маркетинга на взаимоотношенията, се представя в труда „Ефект на лоялността“ на Reichheld [11]. Посоченият автор извежда и обосновава следните елементи, изграждащи CRM модела: стратегия, процеси, компетенции, култура, организация, методи за оценка, информационни технологии.

По-долу последователно са представени отделните компоненти на коментирания релационни конструкти, като е направен опит за логическа съпоставка между последните.



Първо. Компонент „култура и ценности“. Компании с различни култури могат съвместно да създават стойност, но крайности при културните различия могат да се противопоставят при формирането и поддържането на взаимоотношения. В ситуации, в които културата и ценностите на една компания са концентрирани в максимизиране на стойността на конкретна транзакция не се очаква създаване на дългосрочна взаимовръзка с контрагент, акцентиращ върху изграждане на уникална и дългосрочна стойност. По този критерий се установява съответствие в логическата постройка на МВ и CRM, доколкото дългосрочните взаимоотношения, независимо от визираните субекти на взаимоотношенията, предполагат отчитане на интересите и на двете страни.

Второ. Компонент „лидерство“. Според някои автори [12] броят на организациите, които успяват да внедрят инициативи, свързани с маркетинг на взаимоотношенията е малък, при условие че лидерството в компанията се гради около печалба за сметка на останалите. Голям дял от мениджърите си поставят за цел постигане на максимална стойност от всяка сделка (или взаимодействие). Организации, които се стремят да използват такива способности, често откриват че техните клиенти (бел. авт. стейкхолдъри) губят интерес за създаване на дългосрочни взаимоотношения [13]. Компонентът „лидерство“ логично е обвързан с други компоненти, като: „култура и ценности“, „стратегия“ и „хора“, доколкото посоката на развитие на компанията се определя от културата, ценностите и производната на тях стратегия, но формирането на всеки от посочените елементи е зависим в голяма степен от компетенциите и психологическия профил на специалистите на мениджърски позиции.

Трето. Компонент „стратегия“. Стратегията се прилага на различни равнища, като това включва клиентски стратегии и такива за развиване на определени способности за оптимизиране на взаимоотношенията. В много сфери клиентите са високо взискателни, особено като се отчита ограничената диференциация на продуктите. В такава ситуация стратегиите на продуктовия мениджмънт притежават по-ниска добавена стойност в сравнение с тези, насочени към създаване на потребителска стойност.

Обикновено създаването на работеща CRM стратегия изисква известна реорганизация на компанията [14]. База за потенциална реорганизацията е внедряването на програма за съхраняване и анализ на информация по клиенти, както и за управление на контактите с тях. Подобна програма предполага софтуерна обезпеченост, поради което Urbanskiene, R. и колектив [14] считат, че софтуерът е сред основните средства за реорганизация в компанията с цел предоставяне на обща полза както за клиенти, така и за самите доставчици. От тук може да се направи извод за наличие на връзка между различни елементи на релационните конструкти, като: технологии, стратегия по клиенти (партньори), фокус върху клиента (партньора), ресурси (и тяхната съгласуваност) и др. Съдържанието на CRM стратегията намира проявление във: фокуса върху значимите клиенти [15], произтичащият от това ориентиран към клиента маркетинг [16], идентифициране на обема на пожизнената стойност по клиенти [17], прилагане на персонализиран подход [18] и маркетинг с насока съвместно създаване на стойност [19]. Практически тези характеристики са валидни и по отношение на контактите с всички стейкхолдъри, но съществени различия могат да се наблюдават по отношение на критериите за оценка на ефекта от взаимоотношенията. Например за CRM е характерно да се използва критерия „пожизнена стойност“ (в различните й разновидности за реални и потенциални клиенти), но този критерий не е релевантен по отношение на субекти като инвеститори, конкуренти, публична администрация и др.

Четвърто. Компонент „организационна структура“. Ролята на този компонент е да служи като предпоставка за прилагане на стратегията. Независимо за кой от двата сравнявани релационни конструкти става въпрос, организационната структура създава предпоставки за развитие на дългосрочни отношения. Честотата на промяната на дизайна на една организация може да бъде ориентир за наличието на стратегически проблеми. Компании, които биват често реорганизирани без стратегически контекст и цел, изпитват трудности при дефиниране и внедряване на печеливша стратегия. Възможности за структурен организационен дизайн като условие за вътрешно-функционална координация и интеграция в компаниите [20] предоставят крос-дисциплинарни и крос-функционални екипи, създаване на екипи, концентрирани върху клиентите и върху процесите и др.

Организационната структура може да има и по-широко тълкуване. Тя е един от елементите на CRM организацията, паралелно с управлението на човешките ресурси и съгласуването на всички останали ресурси в компанията [18]. Управлението на човешките ресурси посредством пазарни обучения, вътрешни комуникации, системи за награждаване на служителите и въвличане на работещите, е от ключова важност за постигане на CRM ориентация. Без посочените вътрешни процеси, елементите „технология“ и „хора“ не могат да обезпечат CRM ориентацията на компаниите. Съгласуването на всички останали ресурси на широка основа (като продажбени и маркетингови ресурси и др.) е друг елемент на общата организация, който е произведен от дизайна на организационната структура и е условие за идентифициране и удовлетворяване на нуждите на клиентите.

Пето. Компонент „хора“. Повечето бизнеси се състоят от хора, които се подпомагат от технологии и процеси за мултиплициране на техните възможности и увеличаване на ефективността им. В съвременния бизнес, клиентската информация се измества към фронт офисите, където клиентите и компанията взаимодействат. Служителите във фронт офисите трябва да комуникират с клиентите по начин, който позволява да ги разпознават, запомнят историята на контактите с тях, разбират техните проблеми, предвиждат очакваното им поведение и предлагат подходящи решения [21]. В по-широка перспектива служителите се превръщат в консултанти, работещи в посока увеличаване на потребителската стойност и стойността за компанията. По-голямата част от служителите в съвременните компании, фокусирани върху маркетинга на взаимоотношенията, се преориентират от функционални експерти към изпълнители на процеси за специфични категории взаимоотношения [22]. Тяхната роля е да работят с останалите служители в компанията, с клиентите и с други стейкхолдъри, като по този начин създават и развиват нови търсени от партньорите стойности. В този смисъл визирият компонент (хора) има еднакво проявление при изследваните релационни конструкти.

Шесто. Компонент „технологии“. Този компонент на структурата на релационните конструкти подпомага информираността на компаниите. CRM се свързва с „информационно-интезивни стратегии, които ... обвързват наличните технологии и технологичното развитие с предварително избрани бизнес инициативи“ [23].

Ролите на технологиите вътре в компанията и между нея и стейкхолдърите се свеждат до: външна и вътрешна комуникация, изчисления и съдържание.

Външната комуникация обезпечавя двупосочни взаимодействия между организацията и нейните партньори по отношение на различни аспекти на изискванията им (сътрудничество при продуктовия дизайн, пилотно тестване, съвместно разработване и други). От съществена важност е също комуникирането с други заинтересувани



страни като: инвеститори, директори, служители, доставчици и посредници в дистрибуционните канали [24]. Вътрешната комуникация повишава функционалността на вътрешните процеси и технологии, които имат пряка връзка при комуникацията с различни субекти.

Ролята на изчисленията при МВ е да осигури организационни записи за взаимоотношенията с всички контактни субекти, като по този начин обезпечава възможност за прогнозиране на бъдещата добавена стойност за портфейла от стейкхолдъри. Изчисленията се използват основно, за да се осигури съхраняването и използването на големи по обем данни, които съдържат история на различни фактори, които са важни за продължаване на взаимоотношенията [22].

Съдържанието се отнася до информация, поведение и рентабилност на отделните стейкхолдъри. В клиентски контекст съдържанието „обхваща информация за потребителските приоритети в процеса на вземане на решения“ [22], както и за критериите при покупка. Клиентската рентабилност позволява да се проследи финансовото представяне на клиента, като се имат предвид и разходите за обслужването му. В подобен аспект се разсъждава и за съдържанието по отношение на всички останали стейкхолдъри, с които организацията осъществява взаимоотношения.

Седмо. Компонент „знания“. Технологиите позволяват да се придобият нови знания и разбирания за взаимоотношенията с потенциалните и реалните партньори и по този начин да се улеснят действията въз основа на придобитата информация. Софтуер за моделиране и отчитане може да помогне за добавяне на стойност към получените данни, чрез предвиждане на поведението на отделни стейкхолдъри. Основно предизвикателство за маркетинговите специалисти е да осигурят ресурси за инвестиране в знания за отделни субекти в дългосрочен план. Някои автори [25] разглеждат знанията и като средство за реактивация на клиенти чрез предоставяне на специални оферти. На практика знанията могат да се използват като средство за реактивация на взаимоотношенията с всички стейкхолдъри, чрез определени предложения към тях от страна на конкретна организация.

От гл.г. на CRM, знанията се свързват с наученото от опита с клиента или от натрупаната информация при проучване на клиентите. Ключови аспекти на процеса на „управление на знанията“ са [18]:

- учене и акумулиране на знания;
- разпространение и споделяне на знания;
- отговорност за знанията.

Ученето и създаването на знания за клиентите са от съществена важност както за МВ по принцип, така и за CRM в частност, защото те могат да бъдат използвани за създаване на „взаимовръзки, базирани на знания“ [26] и на тази основа – за по-добро пазарно позициониране на компаниите. Същевременно следва да се отчита, че знанията сами по себе си имат ограничена стойност, докато не се разпространят и споделят [27] с точните лица, които имат отношение към създаване и развитие на взаимоотношенията.

Отговорността за знанията се отнася към конкретните действия, които следват процесите на учене, създаване на знания, тяхното разпространение и споделяне. Отговорността за знанията се свързва с оценка на алтернативни пазарни възможности, избор на целеви пазар, целеполагане, разработване на маркетингова програма по пазари, сегменти и/или клиенти.

Осмо. Компонент „процеси“. Според Gordon [7], реинженерингът от 90-те години на XX век не възприема клиентите и индивидуалните клиентски взаимоотноше-

ния като ядро, около което бизнесът да се изгражда. MB и CRM изискват процесите да се изградят около клиента (стейкхолдъра), което може да предизвика сериозни промени в прилаганите към момента процеси. Фокусирането върху процеси, свързани с управление на взаимоотношенията с настоящите партньори и отчитането на очакваната и създаваната от тях стойност, са сред основните предпоставки за постигане на висока удовлетвореност във взаимоотношенията.

Анализираните компоненти на двата релационни конструкти показват, че съществува висока степен на съгласуваност на техните структури. Независимо, че при отделни авторови изследвания се идентифицират различни структурни елементи, целта на релационните концепции е да експлоатират ефектите от едновременното действие на всички компоненти в процеса на изграждане и развитие на взаимовръзките между предложители и избрани от тях клиенти и заинтересувани страни. Структурната кохерентност на MB и CRM създават предпоставки за развитие на релационния обмен. Установените взаимоотношения при определени условия на свой ред могат да де/балансира интересите на пазарните субекти – и оттам да повлияят за преосмисляне на съществуващите структури и за тяхната реорганизация. Високата структурна съгласуваност на изследваните релационни конструкти се установява само по отношение на използваните критерии: жизнен цикъл на взаимоотношенията и компоненти на концепциите. Реално обхватът и готовността за практическо имплантиране на концепциите е различен. MB има по-абстрактно и концептуално звучене, доколкото дефинира принципите, условията, компонентите и други предпоставки за установяване и развитие на взаимоотношения с широк набор заинтересувани субекти (клиенти, доставчици, инвеститори и др.). CRM (особено при условие, че се разглежда на равнище „стратегия“ и „система“) има по-висока практическа пригодност, но значително по-тесен обхват, доколкото обслужва само процесите на създаване, развитие и реактивация на взаимоотношения с клиенти. Хронологичната разлика в появата и развитието на изследваните конструкти, както и сходството в техните компоненти дават основание да се направи извода, че те не са взаимнозаменяеми (както често биват представяни), а че MB е концептуална основа за проектиране на конкретни инструменти (стратегии, системи) за управление на взаимоотношенията с различни целеви групи: клиенти; доставчици, посредници, инвеститори и др.

Литература

1. Giddens, A. *Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Polity Press, Cambridge, 1984.
2. Ranson, S. et al. *The Structuring of Organizational Structures*. // *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, N 1, 1980.
3. Riley, P. *A Structurationist Account of Political Cultures*. // *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, N 3.
4. Jochoms, T., Rutgers, M. *Coming to Terms With the Complementarity of Agent and Structure*. // *Public Administration Quarterly*, Vol. 29, N ¾, 2006.
5. Noteboom, B. *Inter-Firm Collaboration, Learning and Networks*. Routledge, New York, 2004.
6. Nicholson, J. et.al. *Spatial and Temporal Specificity and Transferability. Structuration as the Relationship Marketing Meta – Theory*. // *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 12, N 2, 2009.
7. Gordon, I. *Relationship Marketing*. Toronto: John Wiley & Sons, 1998.



8. Parvatiyar, A., Sheth, J. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline. // *Journal of Economic and Social Research*, 2001, Vol. 3, Issue 2.
9. Zablah, A. et al. An Evaluation of Divergent Perspectives On Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon. // *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, N 6, 2004.
10. Fox, T., S. Stead. Customer Relationship Management: Delivering the Benefits. White Paper, CRM (UK) and SECOR Consulting, New Malden, 2001.
11. Reichheld, F. The Loyalty Effect, Harvard Business Review Press, 1996.
12. Nirmalaya, K., et al. The Nature of Marketing Channel Intermediary Commitment. // Marketing Science Institute Working Paper Series, Cambridge, MA: MSI, 1994.
13. Günter, H., De Snoo, C., Shepherd, C., Moscoso, P., Riedel, J. Collaborative Planning in Supply Chains: The Importance of Creating High Quality Relationships; In Fransoo, J. et al. Behavioral Operations in Planning and Scheduling. Heidelberg: Springer, 2011.
14. Urbanskienė, R., Žostautienė, D., and Chreptavičienė, V. The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System.// *Engineering Economics*, Vol.3 (58), 2008.
15. Vandermerwe, S. Achieving Deep Customer Focus. // *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45, N3, 2004.
16. Thomas, J. et al. Getting the Most Out Of All Your Customers, // *Harvard Business Review*, July/August, 2004.
17. Анастасова, Л. Маркетинг на взаимовръзките. Концептуална основа и практика. Издателство „Екс-прес“, Габрово, 2008.
18. Sin, L. et al. CRM: Conceptualisation and Scale Development. // *European Journal of Marketing*, 2005, Vol. 39, N 11/12.
19. Narayandas, D., Rangan, V. Building And Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets. // *Journal of Marketing*, Vol. 68, July, 2004.
20. Станимиров, Е. Маркетингов релационен обмен „Граждани – структури на гражданското общество – общинска администрация“, Изд. „Наука и икономика“ ИУ-Варна, 2014.
21. Crosby, L., Evans, K., Cowles, D. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. // *Journal of Marketing*, Vol. 54(2), 1990.
22. Cannon, J., Perreault, W. Jr. Customer-Supplier Relationships in Business Markets. // *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, 1999.
23. Harding, D. et al. CRM's Silver Lining. // *Marketing Management*, Vol. 13, N 2, 2004.
24. Athanasopoulou, P. Relationship Quality: A Critical Literature Review and Research Agenda.// *European Journal of Marketing*, 2009, Vol. 43(5/6).
25. Tokman, M., Davis, L., Lemon, K. The WOW Factor; Creating Value Through Win-Back Offers to Reacquire Lost Customers. // *Journal of Retailing*, Vol. 83 (1), 2007.
26. Zahay, D., Griffin, A. Customer Learning Processes, Strategy Selection, and Performance in Business-To-Business Service Firm. // *Decision Sciences*, Vol. 35, N 2, 2004.
27. Schultz, M. The Uncertain Relevance Of Newness: Organizational Learning And Knowledge Flows. // *Academy of Management Journal*, Vol. 44, N 4, 2001.