

**ШИФР:  
СПОЖИВАЧ- ГОЛОВНЕ!**

**УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ  
АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ .....	7
1.1. Сутність поняття «взаємовідносини зі споживачами», їх роль в діяльності підприємства .....	7
1.2. Сучасні стратегії управління взаємовідносинами зі споживачами.....	11
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	16
2.1. Завдання управління взаємовідносинами зі споживачами автотранспортного підприємства .....	16
2.2. Складові стратегії управління взаємовідносинами зі споживачами автотранспортного підприємства .....	19
2.3. Формування методів управління взаємовідносинами зі споживачами автотранспортного підприємства в сучасних умовах .....	23
2.4. Роль CRM-технологій в забезпеченні ефективності управління взаємовідносинами зі споживачами АТП.....	25
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	31

## ВСТУП

*Актуальність обраної теми* Основною тенденцією розвитку економічних відносин останніх десятиріч є зсув фокуса уваги виробників товарів, послуг з власного продукту на вимоги своїх споживачів. Саме цей факт обумовлює актуальність питання налагодження ефективної взаємодії суб'єктів господарювання зі споживачами своїх товарів й послуг. Цей процес обумовлений низкою причин. По-перше, висока насиченість ринку товарами й послугами, що задовольняють майже будь-які запити споживачів, спровокували різке загострення конкурентної боротьби. При цьому на вибір клієнтів усе більший вплив здійснюють емоційні стимули, а їхня мотивація усе менше залежить від вартості пропозиції й усе більше від того, наскільки позитивним був їх минулий досвід використання продукту або послуги підприємства та процес взаємодії з нею. По-друге, більшість споживачів уже не влаштовує єдина пропозиція для всіх, і вони шукають можливості для більше повного задоволення своїх індивідуальних потреб. По-третє, в сучасних умовах розвитку ІТ-технологій підприємства мають у своєму розпорядженні достатню кількість відомостей про своїх клієнтів, які можуть бути використані для підвищення ефективності їх діяльності. По-четверте, розвиток сучасних активний розвиток вищеназваних технологій сприяє появі все більш персоналізованих методів ведення маркетингової діяльності на основі баз даних, що містять інформацію про клієнтів.

Сукупність перерахованих вище факторів визначила появу нового методу управлінської діяльності, а саме управління взаємовідносинами зі споживачами. Суть даної діяльності полягає в здійсненні більше ефективної роботи із уже існуючими споживачами та розробці ефективних технологій залучення нових.

Питання ефективності управління взаємовідносинами зі споживачами широко розглядалися в роботах зарубіжних науковців в області концепцій маркетингу, таких, як роботах Б. Джексона [22], Л. Беррі [18, С. 240],

Д. Вілсона [25, С. 337], Х. Хаканссон [20], Р. Которова [23], Р. Линга и Д.С. Єна [24], Р. МакКена [25], Д. Уилсон [26] та інших. Серед вітчизняних науковців слід визначити праці Шинкаренка В.Г. та Федотової І.В. [17]. Проте, з огляду на інтенсивній розвиток персоналізованих підходів, щодо споживачів в роботах вітчизняних науковців, особливо в аспекті специфіки діяльності автотранспортних підприємств ці питання висвітлені недостатньо широко.

*Мета та завдання роботи.* Метою даної роботи є дослідження сутності поняття «управління взаємовідносинами зі споживачами», та розробка практичних рекомендації щодо вдосконалення даного процесу на автотранспортному підприємстві. У відповідності зі сформульованою метою дослідження в роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначення сутності поняття «взаємовідносини зі споживачами», їх роль у діяльності підприємства;
- проаналізувати сучасні стратегії управління взаємовідносинами зі споживачами;
- визначити основні завдання та складові стратегії управління взаємовідносинами зі споживачами автотранспортного підприємства;
- здійснити аналіз основних підходів до формування методів управління взаємовідносинами зі споживачами автотранспортного підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління взаємовідносинами зі споживачами автотранспортного підприємства.

*Предметом дослідження* є принципи та закономірності формування ефективних методів управління взаємовідносинами зі споживачами автотранспортного підприємства.

*Методи дослідження.* При виконанні роботи використовувались такі методи економічних досліджень: метод індукції – для формулювання узагальнень, висновків на основі вивчення окремих положень щодо управління взаємовідносинами зі споживачами підприємства, зокрема автотранспортного; узагальнення для визначення закономірностей і тенденцій формування стратегії взаємовідносин зі споживачами автотранспортного підприємства, встановлення

та оцінки основних факторів, що визначають напрями формування стратегії взаємовідносин зі споживачами, табличний метод дозволив сформувати систему заходів з управління лояльністю споживачів автотранспортного підприємства.

**Новизна результатів даного дослідження** полягає у такому:

*1) вдосконалено:*

підходи до формування системи заходів із управління лояльністю споживачів автотранспортного підприємства, на основі забезпечення належного рівня задоволеності споживачів якістю послуг; технічним рівнем обслуговування; якістю комунікацій; ціною послуг та створення належного емоційного сприйняття.

*2) набуло подальшого розвитку:*

трактування поняття «стратегія взаємовідносин автотранспортного підприємства зі споживачами», як системи засобів, способів, правил та інструментів, застосування яких, на основі суто індивідуального підходу, дозволяє сформувати довгострокові та взаємовигідні відносини із споживачами.

*Практична значущість* даної роботи полягає в тому результати даного дослідження можуть бути використані для визначення подальших перспективних напрямів вдосконалення управління взаємовідносинами зі споживачами автотранспортного підприємства на основі системи заходів із підвищення лояльності споживачів із застосуванням CRM-технологій.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ

### 1.1. Сутність поняття «взаємовідносини зі споживачами», їх роль в діяльності підприємства

Вже на початку ХХ століття багатьом фахівцям в галузі управління (менеджменту) стало очевидно, що успіх підприємства визначальною мірою залежить від того, наскільки довгостроковими є взаємовідносини компанії зі споживачами. І дійсно, сьогодні концепція управління взаємовідносинами з споживачами активно розвивається, а науково-технічний прогрес відкриває більш ширші можливості щодо її удосконалення при практичному застосуванні.

Досліджуючи теоретичні засади необхідно визначитися із дефініціями, щодо поняття «споживач», яке буде широко застосовуватися в даній роботі. Основна теоретична база щодо управління взаємовідносинами із споживачами була сформована на основі праць зарубіжних вчених, особливо американських, які використовували, в основному словосполучення «customer relationships». Слово «customer» – застосовується у значенні «клієнт», «замовник», «споживач», «покупець». І хоча на законодавчому рівні в Україні є єдине визначення терміну «споживач», а саме в Законі України «Про захист прав споживачів»: «споживач – фізична особа, яка придбаває, замовляє, використовує або має намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб, безпосередньо не пов'язаних з підприємницькою діяльністю або виконанням обов'язків найманого працівника» [8], в даній роботі термін «споживач» буде застосовуватися і для юридичних і для фізичних осіб – споживачів послуг автотранспортного підприємства.

Перші дослідження в галузі управління взаємовідносинами із споживачами з'явилися ще в 1980 -х рр. в роботах Б. Джексона [22], Л. Беррі

[18, С. 240], Д. Вілсона [25, С. 337], Х. Хаканссон [20] та інших фахівців, і, були пов'язані з вивченням промислових ринків і сфери послуг, що загалом відповідало тогочасному економічному укладу. Головною ідеєю даних досліджень було те, що орієнтована на споживача організація постійно повинна вивчати альтернативні джерела стійких конкурентних переваг з метою визначення шляхів створення більшої цінності для теперішніх та майбутніх споживачів.

Дослідження управління взаємовідносинами зі споживачами вже в 1990-х рр. в роботах Р. Которова [23], Р. Линга и Д.С. Єна [24], Р. МакКена [25], Д. Уилсон [26], перейшло на інший якісний рівень. Згідно із твердженнями вищезгаданих вчених, управління взаємовідносинами зі споживачами можна визначити як процес створення організаційної компетенції щодо ефективної взаємодії із споживачами, спрямованої на досягнення цілей сторін і спільне створення цінності взаємовідносин, які засновані на взаємній довірі і виконанні обіцянок.

Тобто необхідність управління процесами у сфері взаємовідносин із споживачами стало об'єктивною реальністю, і обумовило появу відповідних методів. Всі методи управління взаємовідносинами діляться на три великі групи: якісні; кількісні; комплексні. На рис. 1.1. представлена класифікація методів управління взаємовідносинами з споживачами.

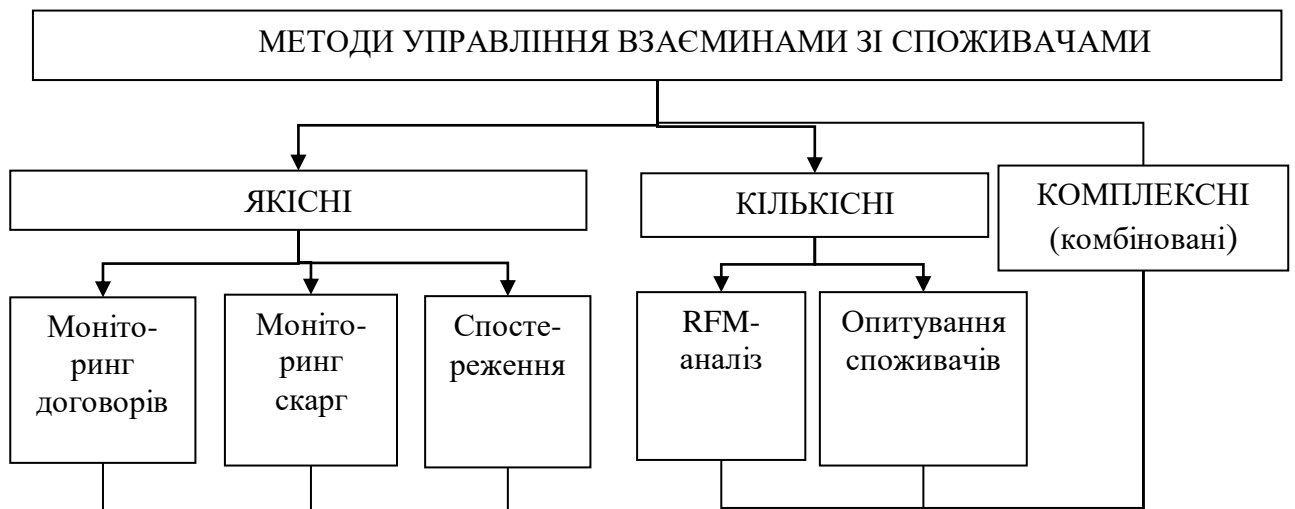


Рис. 1.1. Класифікація методів управління взаємовідносинами зі споживачами

Якщо більшість методів є зрозумілими для нас, то такий метод як RFM – аналіз є новим. RFM – це аббревіатура від слів Recency – давність, Frequency – частота і Monetary – грошова цінність.

Під Recency розуміється ймовірність повернення споживача, виходячи з того, скільки часу пройшло з моменту його останньої активності – чим менше часу, тим більше імовірний той факт, що споживач повернеться знову.

Frequency – кількість дій, того чи іншого споживача за певний період часу. Вважається, що чим більше він робить замовлень, тим вище ймовірність того, що в наступному періоді він знову зробить замовлення.

Monetary – характеризується сумою грошей, витрачених споживачем за обраний проміжок часу. Знову ж, чим більше коштів витратив споживач, тим з більше ймовірність, що він їх витратить знов. Слід відзначити, що даний пункт може бути відсутнім в аналізі, оскільки напряду пов'язаний із Frequency. Так само Monetary може не відображатися в тих випадках, коли вигоду, отриману від споживача, неможливо врахувати в грошах.

RFM – аналіз це інструмент, який дозволяє проводити сегментування споживачів за рівнем лояльності на підставі їх минулих дій, прогнозувати їх поведінку. RFM-аналіз допомагає менеджменту підприємства, маркетологам знайти відповіді на такі питання [21]:

Хто наші найкращі клієнти?

Хто із ваших клієнтів міг би сприяти збільшенню потоку замовлень?

Хто має потенціал стати цінним клієнтом?

Кого з ваших клієнтів можливо утримати?

Хто з ваших клієнтів найімовірніше відповість на дії по залученню?

Таким чином, орієнтація на споживача у сфері управління підприємствами, стала більше ніж рушійною силою сучасної економіки. В умовах конкуренції знати і постійно вивчати свого споживача необхідно не тільки для того, щоб виявити його переваги і приховані потреби, а й розуміти, з яких причин клієнт іде до конкурентів, незважаючи на всі зусилля.

Сьогодні можна виділити ряд проблем з організацією управління



взаємовідносинами з споживачами на вітчизняних підприємствах, в тому числі і автотранспортних.

Перша проблема полягає в тому, як залучити споживача в процес управління взаємовідносинами. У випадках, коли число споживачів або замовників невелика, мати з ними постійний контакт досить легко. Однак, у міру того, як обсяги та масштаби діяльності зростають, проблема взаємовідносин стає все більш ускладнюється. Відтак, друга проблема полягає в забезпечення індивідуального підходу при значній кількості споживачів.

Наступна проблема – це проблема посередника (продавця) і його вміння організувати продаж товару або послуги. У більшості маркетингових рекомендацій неодноразово стверджується, що для будь-якої організації залучення нового споживача обходиться набагато дорожче, ніж утримання існуючого.

Звідси впливає четверта проблема – проблема утримання постійних клієнтів. Тільки деякі зі структур бізнесу проводять відмінності між джерелами своїх надходжень за категоріями колишніх і нових споживачів або старих і нових видів продукції.

На сьогоднішній день склалася своєрідна філософія менеджменту партнерських відносин, а саме CRM (Customer Relationships Management – управління взаємовідносинами з споживачем).

CRM – модель взаємодії, яка визначає, що центром всієї філософії бізнесу є споживач (клієнт), а основними напрямками діяльності є заходи з підтримання ефективного маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів. Підтримка цих бізнес-цілей включає збір, збереження та аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також про внутрішні процеси компанії. Функції для підтримки цих бізнес-цілей включають продаж, маркетинг, підтримку споживачів [15].

Розвиток програмного забезпечення, що підтримує взаємодію і прийняття рішень в рамках систем CRM (Customer Relationship Management), SCM (Supply Chain Management) та інших, привели до активізації впровадження підходів до

управління взаємовідносинами із споживачами різної складності від мінімальної взаємодії до інтеграції, що зробило інформаційну та технічну підтримку управління взаємовідносинами стандартом у багатьох галузях.

Таким чином, управління взаємовідносинами з споживачами націлене на те, щоб у главу кута був поставлений споживач і задоволення його потреб, як джерело фінансових надходжень підприємства. Його метою – надання споживачеві довготривалих цінностей, а мірою успіху – високий рівень задоволення споживачів протягом тривалого періоду часу. Управління взаємовідносинами орієнтоване на довгострокове співробітництво.

Суть концепції якісної взаємодії зі споживачем у тому, що найбільш бажаний і прибутковий клієнт має право на першочергове та ексклюзивне обслуговування. Треба вчитися у свого споживача, мати з ним зворотний зв'язок і працювати так, як клієнт хоче. Зараз мало сказати клієнту: «Ми тут». Треба сказати: «Ми тут для тебе, і працюємо тут для тебе, і даємо тобі те, що цінне для тебе, передбачаючи те, що ти хочеш» [2, С. 24-25].

## **1.2. Сучасні стратегії управління взаємовідносинами зі споживачами**

Що дешевше: знайти нових клієнтів або зберегти вже наявних? У часи одиничного виробництва вигідніше було зберігати наявних клієнтів. Підприємства досконально знали своїх споживачів і мали достатньо ресурсів, щоб орієнтувати свою продукцію саме на них. Опубліковано чимало доказів, у тому числі і кількісних, того, наскільки вигідніше для організації концентрувати свої зусилля на розвитку відносин із вже існуючими споживачами, ніж на залученні нових. Консалтингова фірма «Форум Консалтинг» (Forum Consulting; Бостон, штат Массачусетс) і дослідницький інститут Customer Service Institute (Сільвер Спрінг, штат Меріленд) дійшли висновку, що залучення нового споживача коштує в п'ять разів дорожче, ніж утримання вже існуючого [24]. Ця економія витрат визначається шляхом обчислення вартості для компанії одного споживача за період часу його

активних взаємовідносин з нею.

Сьогодні діяльність підприємства вимірюється, не тільки грошовим потоком, а й типом клієнтів, яких він обслуговує, а також типом завдань, над якими він працює. Власне, обсяг не є мірилом переваг або прибутковості. У діяльності підприємств, особливо сфери послуг, важливим є наявність клієнтів із визначеним обсягом попиту.

Підхід, який орієнтований на залучення нових споживачів, був названий «транзакційним маркетингом» (transaction marketing) – «маркетингом однієї угоди». Акцент при цьому робиться на вчиненні однієї угоди в певний момент, і вся діяльність організації концентрується навколо створення умов для вчинення єдиною операції обміну з новим споживачем.

В іншому підході, званому «маркетингом взаємовідносин», зусилля організації зосереджуються на утриманні споживачів, «потрапили в відро». При цьому нові споживачі, звичайно, потрібні, і організація повинна думати про те, як їх залучити, але як тільки споживачі увійшли в контакт з організацією, вона повинна думати про те, як створити для них нову або велику цінність.

Загострення конкурентної боротьби на споживчому ринку робить процес залучення нових споживачів більш дорогим. Через це підприємствам, організаціям і установам доцільно й ефективно з комунікаційної та економічної точки зору утримувати вже наявних клієнтів шляхом побудови з ними тісних та взаємовигідних партнерських відносин [16, С. 176].

Основні характеристики розглянутих нами двох стратегій: маркетингу взаємовідносин і транзакційного маркетингу представлені нижче.

*Маркетинг взаємовідносин:*

- орієнтація на повторні покупки;
- близькі, часті контакти споживач / постачальник;
- акцент на цінність для споживача;
- акцент на довготривалу діяльність;
- високий рівень обслуговування споживача;
- мета – «потішити» споживача;

- якість – відповідальність всієї організації в цілому.

*Трансакційний маркетинг:*

- орієнтація на єдину покупку;
- обмежений прямий контакт постачальник - споживач;
- акцент на вигоди від продукту;
- акцент на короткострокову діяльність;
- невисокий рівень обслуговування споживача;
- мета – задовольнити споживача;
- якість – турбота виробничого підрозділу.

Якщо формалізувати таке поняття, як «турбота про споживача», можливо визначити, як заслужити лояльність споживача. Практика показує, що емоційну прихильність покупця можна досягти шляхом впровадження певних регламентів і процедур взаємодії з споживачами на всіх рівнях організації [10, С. 95].

Проте зовсім не обов'язково висловлені вище твердження повинні бути взаємовиключними. По відношенню до різних продуктів можуть використовуватися різні стратегії. Трансакційний маркетинг і маркетинг взаємовідносин розташовані на двох протилежних сторонах сукупності маркетингових стратегій різних категорій продуктів. Межі категорій рухливі. Це означає, що фірми, які виробляють споживчі товари, отримують більше вигід від використання стратегії, орієнтованої на вчинення торговельної операції, а підприємства, що надають послуги, зокрема автотранспортні – від стратегії розвитку взаємовідносин.

Досвідчені менеджери розуміють необхідність системної планомірної роботи для утримання існуючих клієнтів та розробки певних компенсаційних заходів щодо підтримки такої стратегії. Утримання клієнтів передбачає маркетинг та дії менеджменту, що спрямовані на встановлення довгострокового, низьковитратного зв'язку між споживачами та підприємством для взаємної вигоди обох сторін.

Сервісні фірми, до яких відносяться і автотранспортні підприємства,

можуть використовувати широкий спектр стратегій, аби утримати й покращити відносини зі споживачем, включаючи такі заходи, як справедлива винагорода, збільшення обсягів (покращення) сервісу й таке ставлення до споживача, ніби той становить цілий сегмент.

«Зовсім не випадково у професійних партнерських відносинах, таких як юриспруденція, медицина, архітектура, інвестиційна діяльність банків та реклама, підприємці оцінюються та винагороджуються залежно від того, які вони мають відносини зі споживачами. Ці відносини, як і інші активи, можуть підвищувати цінність або знижувати її. Менеджмент відносин вимагає загальнофірмових програм для утримання, інвестування, покращення і навіть для заміщення» [7, С. 128-129]. Дану концепцію в сьогоденних умовах розвитку інформаційних технологій можливо перенести і до автотранспортних підприємств.

Сьогодні називають наступні вигоди від цілеспрямованого управління взаємовідносинами зі споживачами:

*Зростання лояльності споживачів* і, як наслідок, до їх більш високого ступеня прихильності до підприємства та його продуктів. Для підприємств це стає метою діяльності, оскільки забезпечує цілий ряд переваг.

*Зниження витрат.* Вартість обслуговування існуючого споживача нижче, ніж залучення нового. Зниження витрат може бути і результатом використання більш ефективних операцій. Дослідники відзначають, що відносини типу бізнес - бізнес дозволяють усунути дублювання операцій, в яких задіяні споживачі та постачальники [19].

*Зменшення часу виходу на ринок.* Одна з особливостей управління взаємовідносинами зі споживачами полягає в можливості їх залучення в процес розробки нових продуктів (послуг), що особливо актуально для автотранспортних підприємств.

*Зменшення ступеня бізнес-ризиків.* Наявність у організації споживачів типу «пропагандистів» і «партнерів» дозволяє знижувати ризик переходу споживачів до іншого постачальника. Внаслідок цього з'являється можливість

збільшувати доходи, а не витратити гроші на залучення нових споживачів.

*Підвищення ступеня задоволеності споживачів.* Ще однією перевагою є ймовірність того, що велика ступінь залученості споживачів в процес вдосконалення і доставки послуги підвищить рівень їх задоволеності. Для комерційних організацій це веде до зростання доходів.

У великих компаніях із значною клієнтською базою операції із продажу, надання послуг можуть бути трансформовані у відносини відкриттям окремих рахунків, зберіганням комп'ютеризованих даних про споживачів та запровадженням управлінських програм, які можуть передбачати наявність прямого оперативного зв'язку допомоги або навіть спеціально призначеного представника. Довгострокові контракти між постачальником та споживачем підносять всю систему відносин на вищий рівень, трансформуючи їх у партнерства та стратегічні альянси [9, С. 16-19].

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Завдання управління взаємовідносинами зі споживачами автотранспортного підприємства**

Підприємства автомобільного транспорту здійснюють діяльність, яка спрямована на задоволення потреб, виражених у формі попиту на перевезення вантажів або пасажирів, а також інші операції, пов'язані з підготовкою і здійсненням перевізного процесу.

Продукція транспорту (транспортна послуга) являє собою специфічний вид продукції по переміщенню вантажів і пасажирів, а також по виконанню супутніх та доповнюючих цей процес операцій [6, С. 45].

Такими доповнюючими, та вкрай важливим операціями є забезпечення відповідності стану автотранспортних засобів встановленим вимогам безпеки руху і підвищення ефективності їх використання. Для забезпечення працездатності автомобіля протягом усього періоду експлуатації, необхідно періодично підтримувати його технічний стан комплексом технічних заходів, які залежно від призначення та характеру можна розділити на дві групи:

1) дії, спрямовані на підтримку агрегатів, механізмів й вузлів автомобіля в працездатному стані протягом найбільшого періоду експлуатації;

2) впливу, спрямовані на відновлення втраченої працездатності агрегатів, механізмів і вузлів автомобіля [11, С. 77].

Тобто автотранспортні підприємства можуть одночасно надавати послуги, як із перевезень, так і ремонту, технічного обслуговування та утилізації автомобілів.

За даними державної служби статистики України кількість суб'єктів господарювання, що надають послуги із перевезення вантажів автомобільних транспортом за 2015-2019 рр. має наступну динаміку (табл. 2.1).

**Динаміка кількості суб'єктів господарювання надання послуг із  
перевезення вантажів автомобільним транспортом**

Найменування виду економічної діяльності	Код виду економічної діяльності	РОКИ				
		2015	2016	2017	2018	2019
Всього: вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення речей	49.4	59502	56247	52488	51969	56158
З них: вантажний автомобільний транспорт	49.41	56548	55540	51845	51323	55433
надання послуг перевезення речей (переїзду)	49.42	2954	707	643	646	725

Джерело: [4]

Слід зазначити, що левову частку серед зазначених суб'єктів господарювання становлять фізичні особи – підприємці (до 95%). Щодо статистики автотранспортних підприємств, що здійснюють перевезення пасажирів, то згідно існуючої класифікації вони включені в загальну секцію інший пасажирський наземний транспорт.

Аналізуючи дані профільних сайтів, можна стверджувати, що ринок автотранспортних послуг України сильно фрагментований за видами вантажів, автопарком та широким спектром додаткових послуг [13, 19].

В зв'язку з цим, у сфері управління взаємовідносинами зі споживачами важливим завданням для автотранспортних підприємств є постійний моніторинг за настроями споживачів з метою отримання відповідей на наступні питання:

- які загальні очікування споживачів, що користуються конкретно визначеними послугами автотранспортного підприємства;
- якими є специфічні очікування, які споживачі тієї чи іншої категорії пов'язують з автотранспортним підприємством;
- в якій мірі ці очікування можуть бути здійсненими, які з них є нездійсненні.

За результатами аналізу відгуків клієнтів щодо роботи автотранспортних підприємств основні, які є на профільних сайтах очікування клієнтів такі:



- ввічливе і доброзичливе обслуговування.
- можливість отримати кваліфіковану консультацію.
- ціни, співмірні послугам, що надаються.
- широка номенклатура пропонованих послуг і високу якість робіт.
- специфічні очікування.
- гарантія надійності та якості.
- обов'язкове дотримання термінів виконання робіт ремонту.
- мінімальний час очікування.
- передача вантажу із рук в руки, з точним роз'ясненням позицій рахунку.
- визначення вартості послуг до їх виконання (ціна не повинна бути таємницею).
- зручний режим роботи підприємства або диспетчерів [12].

Для досягнення цих цілей потрібно постійно стежити за ситуацією на ринку і вміло прогнозувати динаміку безлічі факторів, таких як кон'юнктура, доходи споживачів, їх поведінку, дії конкурентів і т. д.

Для різних клієнтів існують різні фактори, що впливають на їх рішення співпрацювати саме з конкретним підприємством. Нижче, порядку убунання значущості перераховані фактори, що впливають на рішення юридичних і фізичних осіб, щодо звернення до конкретного автотранспортного підприємства:

1. Ціна – на сьогоднішній день є вирішальним фактором. Клієнти реагують на самі незначні її коливання .
2. Рівень первинного попиту– успіхом користується послуга, що вже себе добре зарекомендувала, або та, який в даний час активно просувається, сьогодні актуальним є попутне перевезення вантажів, що дозволяє знижувати вартість послуг.
3. Можливість отримання послуги з відтермінуванням оплати, або в кредит – деяким постійним споживачам відкривається «кредитна лінія». Великі промислові підприємства, що є постійними клієнтами мають змогу сплачувати

вартість отриманих послуг за результатами календарного місяця, на підставі актів виконаних послуг. Загалом, такі умови залежать від сформованих відносин, довіри споживача.

4. Уміння працівників підприємства поставити себе на місце споживача. Особливо значну роль такий підхід відіграє при необхідності термінового виконання замовлення. Можливість надання послуг в найкоротші терміни, або в неурочний час для постійних клієнтів є важливим.

5. Особисте знайомство і довірчі стосунки – якщо покупець є знайомим співробітником, часто це є вирішальним фактором на прийняття рішення скористатися послугами саме нашим підприємством.

Слід зазначити, що менеджмент автотранспортних підприємств постійно вивчає пропозиції конкурентів, оскільки важливим є доскональне знання діяльності конкурентів, настрої їх споживачів, з метою проведення оцінки можливостей власного підприємства щодо ефективного задоволення їх потреб.

## **2.2. Складові стратегії управління взаємовідносинами зі споживачами автотранспортного підприємства**

Кожен споживач безпомилково виділить орієнтовано на споживача компанію серед багатьох конкурентів. Якщо попросити споживача аргументувати свій вибір, ми, швидше за все, отримаємо одну із наступних відповідей:

- менеджери цієї компанії піклуються про своїх клієнтів;
- тут мені приділили більше уваги;
- в цій компанії більш якісне обслуговування за прийнятною ціною.

Дійсно, на сьогоднішній день, коли ціни і якість послуг практично зрівнялися, інструментом конкурентної боротьби став сервіс. І цим користуються фірми, прагнучі отримати якомога більше лояльних споживачів. Адже саме лояльні клієнти – основна цінність фірми. Лояльні покупці роблять

повторні замовлення, вони ж рекомендують компанію своїм друзям і колегам.

В даному випадку для підприємства важливим є виділення ключових споживачів. Ключові споживачі – це споживачі, виділені із загальної сукупності споживачів послуг за критерієм їхньої найбільшої цінності (вигідності) для АТП. З ними передбачається побудова довгострокових і взаємовигідних партнерських відносин, організація індивідуальної роботи, формування індивідуальних стратегій взаємовідносин [17, С. 65].

Практика показує, що емоційну прихильність покупця можна досягти шляхом впровадження певних регламентів і процедур взаємодії з споживачами на всіх рівнях організації [10, С. 83] значній мірі, від їх здібностей і кваліфікації.

Реалізація програм, спрямованих на посилення лояльності споживачів, потребує додаткових стимулів, щоб «прив'язати» останніх до певного підприємства або продукту. Для формування ефективної системи з управління взаємовідносинами зі споживачами автотранспортне підприємство повинно мати чітко визначену стратегію. Як правило в класичних роботах із менеджменту стратегія розглядається як специфічний процес управління організацією. Відповідно до думки відомих вчених, за своєю суттю стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. «Вона включає загальні принципи, на основі яких менеджери даної організації можуть приймати взаємопов'язані рішення, покликані забезпечити координоване і впорядковане досягнення цілей в довгостроковому періоді» [3, С. 112].

На підставі вищесказаного можемо сформулювати наступне визначення – **Стратегія взаємовідносин автотранспортного підприємства зі споживачами** – це система засобів, способів, правил та інструментів формування взаємовідносин із споживачами, на основі індивідуального підходу, з метою забезпечення довгостроковості та взаємної вигоди. Застосування даної стратегії має на меті підвищення лояльності та цінності споживача.

Під лояльністю споживача автотранспортних послуг запропоновано розуміти доброзичливе ставлення споживача до автотранспортного підприємства та його послуг, що є наслідком факторів раціонального і психологічного (емоційного) сприйняття, виявляється в поведінці та діях споживача й формується шляхом побудови певних взаємовідносин АТП зі споживачами послуг [10, С. 87]. В табл. 2.2 нами пропонується система заходів автотранспортного підприємства з управління лояльністю споживачів.

Таблиця 2.2

### Заходи з управління лояльністю споживачів автотранспортного підприємства

Чинники, що впливають на лояльність споживачів	Дії підприємства з управління лояльністю
<b>Сприймана лояльність</b>	
Рівень задоволеності якістю послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- індивідуальні пропозиції (вантажівки для перевезення сільгосппродукції, спецтехніка, позашляховики, та ін.).</li> <li>- пропозиція ряду безкоштовних сервісів в пакеті з основними послугами, закріплення певних менеджерів за окремими споживачами;</li> <li>- належне оформлення документації.</li> </ul>
Задоволеність технічним рівнем обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійне впровадження нових технологій розробки маршрутів та контролю за виконанням замовлень;</li> <li>- дотримання техніки безпеки;</li> <li>- забезпечення збереження вантажів;</li> <li>- безперервне підвищення кваліфікації працівників.</li> </ul>
Задоволеність споживачів якістю комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійне інформування про зміни в роботі, нові послуги;</li> <li>- кваліфіковані консультації, щодо можливих варіантів виконання замовлення;</li> <li>- пропозиції з поліпшення взаємодії (індивідуальна робота, постійні інформаційні зв'язки);</li> <li>- ввічливість персоналу;</li> <li>- регулярні, проте ненав'язливі опитування споживачів.</li> </ul>
Задоволеність ціною послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- індивідуальний підхід до формування ціни;</li> <li>- наявність цінних систем та «пакетів цін»;</li> <li>- цінні гарантії</li> <li>- наявність договорів, що фіксують ціни на певний період.</li> </ul>
Емоційне відношення споживачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запрошення на корпоративні заходи;</li> <li>- поздоровлення зі святами;</li> <li>- особисті взаємозв'язки.</li> </ul>
<b>Поведінкова лояльність</b>	
Наявність системи знижок, бонусів, корпоративних програм	

Поведінкову лояльність характеризують такі показники, динаміка обсягів замовлень, підтримання вигідного рівня взаємодії, регулярність замовлень,

тривалість взаємовідносин.

На рівень і якість психологічного сприйняття суттєвий вплив має наявність певного образу підприємства. Наявність у споживача певного образу підприємства (тобто, іміджу) полегшує розпізнавання послуг автотранспортного підприємства і, отже, їх вибір. Перевагами у формуванні ефективних взаємовідносин зі споживачами автотранспортного підприємства, що має позитивний вплив на його імідж визначено:

1. оперативність та повнота задоволення запитів споживачів;
2. тривала і стабільна діяльність автотранспортного підприємства;
3. професіоналізм персоналу, що комунікує зі споживачами, що дозволяє сформувати належний індивідуальний підхід до партнерів;
4. співвідношення ціни та якості послуг, що є прийнятним для споживача;
5. наявність інформативного сайту/сторінки в соціальних мережах із відгуками споживачів;
6. широка пропозиція основних та додаткових послуг.

Застосовуючи дані підходи підприємство має змогу суттєво знизити відтік привабливих для нього клієнтів, одночасно позбавляючись від ненадійних та малопривабливих клієнтів.

Досягнення необхідного рівня взаємодії з споживачами дозволить підприємству з надання послуг автотранспортних підприємств суттєво підвищити свою конкурентоспроможність на ринку послуг. Можна стверджувати, що поряд із якістю послуг, їх ціною важливим фактором конкурентоспроможності підприємства сфери автотранспорту є якість взаємовідносин з споживачами.

### **2.3. Формування методів управління взаємовідносинами зі споживачами автотранспортного підприємства в сучасних умовах**

Сьогодні не існує єдиної думки щодо підходів до формування стратегії

взаємовідносин зі споживачами автотранспортного підприємства та визначених методів в її межах. В кожному окремому випадку, рішення щодо форм й методів управління взаємовідносинами кожний господарюючий суб'єкт обирає самостійно. Виходячи зі свого ринкового становища, рівня конкуренції, виробничих можливостей та поставленої мети діяльності підприємство формує своє бачення «ідеального» споживача. Саме опираючись на таке бачення суб'єкт господарювання будує загальну стратегію взаємовідносин зі споживачами.

Стосовно до специфіки ринку автотранспортних послуг найбільш прийнятними, на наш погляд, є наступні стратегічні напрями залучення нових клієнтів та утримання існуючих:

- зосередження на окремому визначеному сегменті;
- оптимізація асортименту послуг;
- формування базисних вимог до споживача й проведення на цій основі сегментування ринку;
- стратегія негайного реагування на потреби споживачів;
- стратегія впровадження нововведень.

Дані напрями націлені на формування довготривалих взаємовідносин зі споживачами підприємства, на основі врахування факторів негативного впливу зовнішнього середовища. Важливим є те, що такі стратегії здатні забезпечити й суттєві конкурентні переваги на ринку автотранспортних послуг.

Сьогодні ринок автотранспортних послуг можна охарактеризувати, як «ринок споживача». При достатньому насиченні ринків, та високому рівні конкуренції саме споживач стає головною фігурою у діяльності підприємств. Від рівня його задоволеності якістю й ціною послуги залежить чи повернеться клієнт чи ні. Особливо це відчутно у сфері автотранспортних послуг. Автотранспортним підприємствам вигідно створювати міцні союзи споживачів їх послуг, які призводять до продовження продажів тим же клієнтам.

Специфіка цієї сфери полягає, ще в тому, що тут велику роль відіграє людський фактор. В зв'язку з цим автотранспортному підприємства доцільно

розробити систему заходів по підвищенню задоволеності клієнтів. Розпочати цю діяльність доцільно з складання реєстру постійних клієнтів з метою аналізу частоти надання послуг, вартості послуг, та інших характеристик.

Щоб сформувати орієнтоване на споживача автотранспортне підприємство, необхідно зосередитися на таких ключових моментах, як зміна менталітету працівників, відносини між співробітниками, налагодженість процесів обслуговування, створення єдиних інформаційних потоків, тобто слід все зусилля спрямувати на формування відповідних цінностей і на ретельне вивчення потреб споживача, його запитів і максимальне задоволення його потреб.

Для визначення який клієнт є найбільш прийнятний для підприємства необхідна їх класифікація за певними ознаками, яка дозволить підприємству визначити пріоритетних клієнтів й розробляти пропозиції щодо їх утримання та залучення. Вхідною інформацією мають бути, з одного боку, дані, що характеризують споживача: історія контактів (запити на обслуговування, інформаційні запити, скарги і т.д.), його профіль (вік, дохід, вид діяльності і т.д.), історія замовлень (вид послуг, їх обсяг, спосіб і своєчасність оплати, наявність заборгованості і т.д.), а з іншого боку – дані про організацію (структура продажів, параметри поточного стану діяльності тощо). Вихідна інформація – це агреговані дані і показники, нові знання, висновки – все те, що може бути використано для оптимізації роботи компанії в цілому і її окремих працівників [10, С. 202].

#### **2.4. Роль CRM-технологій в забезпеченні ефективності управління взаємовідносинами зі споживачами автотранспортного підприємства**

Якість обслуговування клієнтів – найбільш значущі фактори успіху кожного автотранспортного підприємства сфери послуг. Високий рівень сервісу призводить до збільшення кількості лояльних клієнтів, формує сприятливий імідж підприємства, що, в свою чергу, призводить до зростання

його фінансових показників. У цьому зв'язку актуальне застосування CRM – технологій (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з споживачами), тобто спрямованої на побудову стійкого бізнесу концепції і бізнес-стратегії, ядром якої є і клієнтоорієнтований підхід.

Управління взаємовідносинами з споживачами (CRM) – ділова стратегія залучення (вибору) і управління споживачами, націлена на оптимізацію їхньої цінності в довгостроковій перспективі. Сучасна концепція CRM розглядає продаж не як окремий акт, що здійснюється конкретним продавцем з конкретним покупцем, а як безперервний процес, в який залучений кожен співробітник, як мистецтво і науку використання інформації про споживача для придбання його лояльності та підвищення цінності для компанії.

При цьому всі процеси взаємодії з споживачами повинні управлятися через узгоджений набір процедур, що побудований на основі єдиної технології, яка дозволить створити загальне враження про компанію, продукт. Дуже часто споживач має розрізнене, фрагментарну думку про підприємство, отримане через взаємодію по різних каналах, таким, як електронна пошта, Інтернет, соціальні мережі і т. д.

Customer Relationship Management – сучасний напрямок в сфері автоматизації управління підприємством. Дані системи спрямовані на створення потужної бази «вірних» клієнтів, яка і є для підприємства довгостроковим конкурентною перевагою[5, С. 79].

CRM – це підхід до управління або модель, яка поміщає споживача в центр бізнес- процесів і методів роботи компанії. CRM являє собою сучасний підхід, що включає в себе:

- стратегічне планування;
- методи маркетингу;
- організаційні та технічні засоби.

Весь комплекс таких засобів, спрямований на побудову таких внутрішніх і зовнішніх відносин, які збільшують продуктивність і прибутку компанії. А інформаційні технології – CRM-системи – дозволяють формувати єдину



картину споживача і його потреб у всіх служб компанії, забезпечення однакової і позитивної роботи з споживачем з боку компанії. CRM-системи підкріплюють стратегію побудови довгострокових відносин з споживачами [1, С. 22]

На рис. 2.1 представлено основний набір функцій CRM-системи для підприємств автотранспортних підприємств.



Рис. 2.1 Набір функцій CRM-системи автотранспортного підприємства

Customer Relationship Management (CRM) охоплює практично всю діяльність компанії, що має клієнтуру. Ця технологія підтримує збір, обробку та аналіз інформації для вилучення максимального прибутку з «перспективних» клієнтів, залучення нових та збереження лояльності існуючих споживачів, скорочення витрат на роботу з ними. Застосування CRM-методик дозволяє підвищити ефективність маркетингу, збуту і сервісного обслуговування за рахунок ведення єдиної бази клієнтів. Робота з споживачем перекладається на технологічну основу: успіх компанії перестає бути залежним від індивідуальних здібностей ваших співробітників, від плинності кадрів у вашій

компанії.

Інформаційні процеси в CRM протікають за певними процедурами, формуючи цикл, що забезпечує найбільш ефективний збір та використання інформації. На рис. 2.2 Представлено цикл інформаційних процесів в CRM.

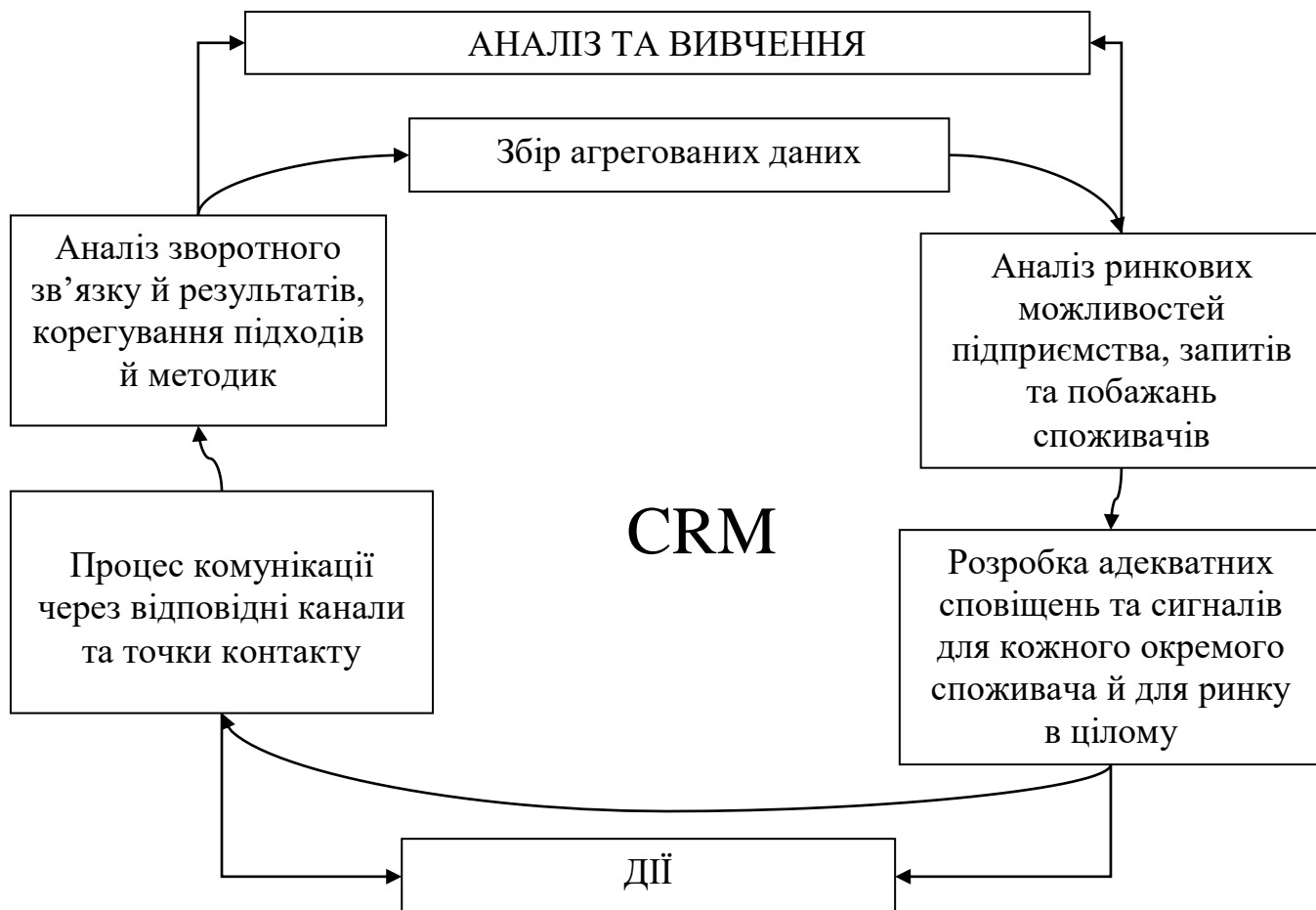


Рис. 2.2. Цикл інформаційних процесів в CRM

Основою CRM є накопичення інформації про споживача різними відділами компанії і прийняття управлінських рішень з цієї інформації.

Основна відмінність CRM-систем від систем класу ERP полягає в тому, що вони покликані нарощувати ефективність бізнесу відбором правильних клієнтів і коректним вибудовуванням відносин з першого разу. Отже, в сучасних умовах актуальним стає впровадження системи управління взаємовідносинами з споживачами. Вкладення коштів в CRM -проект не можна розглядати як витрати, це інвестиції, термін окупності яких обчислюється місяцями.

Отже, для обслуговування споживачів необхідно мати систему інструментарію і методик оцінки та контролю управління взаємовідносинами з споживачами. А, система CRM не тільки дозволяє добитися приросту продажів за рахунок більш якісної роботи з споживачами, а також зниження витрат за рахунок автоматизації всіх процесів та інтеграції роботи відділів, а й дозволяє звільнити час співробітників, і особливо керівників, від контролю виконуваної роботи для більш ефективного використання цього часу.

## ВИСНОВКИ

Проаналізувавши теоретичні джерела, щодо управління взаємовідносинами зі споживачами в сучасних умовах господарювання, специфіку діяльності автотранспортних підприємств, їх ринку можемо зробити наступні висновки:

1. Управління взаємовідносинами зі споживачами це створення, підтримка і розширення таких відносин, що призводять до максимально можливого задоволення споживачів й отримання прибутку продавцем. Воно орієнтоване на довгострокове співробітництва, метою, якого є надання споживачеві довготривалих цінностей, а мірилом ефективності – високий рівень задоволення споживачів протягом тривалого періоду часу. В умовах високої конкуренції знати і постійно вивчати свого споживача необхідно не тільки для того, щоб виявити його переваги і приховані потреби, а й розуміти, з яких причин клієнт іде до конкурентів, незважаючи на всі зусилля.

2. Визначено дві основні стратегії щодо управління взаємовідносинами зі споживачами: маркетинг взаємовідносин і транзакційний маркетинг. Основними характеристикам маркетингу взаємовідносин є: орієнтація на повторні покупки; близькі, часті контакти споживач / постачальник; акцент на цінність для споживача та довготривалу діяльність; високий рівень обслуговування споживача; мета – «потішити» споживача; якість – відповідальність всієї організації в цілому. Для транзакційного маркетингу: орієнтація на єдину покупку; обмежений прямий контакт постачальник - споживач; акцент на вигоди від продукту; акцент на короткострокову діяльність; невисокий рівень обслуговування споживача; мета – задовольнити споживача; якість – турбота виробничого підрозділу. Методи управління взаємовідносинами діляться на три великі групи: якісні; кількісні; комплексні.

3. Стратегія взаємовідносин автотранспортного підприємства зі споживачами – це система засобів, способів, правил та інструментів формування взаємовідносин із споживачами, на основі індивідуального

підходу, з метою забезпечення довгостроковості та взаємної вигоди. Застосування даної стратегії має на меті підвищення лояльності та цінності споживача. У сфері управління взаємовідносинами зі споживачами важливим завданням для автотранспортних підприємств є постійний моніторинг настроїв споживачів з метою отримання відповідей на питання, щодо очікування споживачів.

4. Щоб сформувати орієнтоване на споживача автотранспортне підприємство, необхідно зосередитися на таких ключових моментах, як зміна менталітету працівників, відносини між співробітниками, налагодженість процесів обслуговування, створення єдиних інформаційних потоків, тобто слід все зусилля спрямувати на формування відповідних цінностей і на ретельне вивчення потреб споживача, його запитів і максимальне задоволення його потреб.

5. В результаті дослідження було розроблено систему заходів з управління лояльністю споживачів автотранспортного підприємства, застосування якої має забезпечити заданий рівень задоволеності споживачів та позитивне емоційне відношення, а відтак споживчу поведінку, яка дозволить отримувати економічні вигоди в тривалій перспективі.

6. Для якісного обслуговування споживачів автотранспортного підприємства необхідно мати систему інструментарію і методик оцінки та контролю управління взаємовідносинами з споживачами. Таким інструментарієм є CRM – системи, оскільки дозволяють формувати єдиний профіль споживача і його потреб у всіх служб компанії, забезпечення однакової і позитивної роботи з споживачем з боку компанії. CRM-система не тільки дозволяє добитися приросту продажів за рахунок більш якісної роботи з споживачами, зниження витрат за рахунок автоматизації всіх процесів та інтеграції роботи відділів, а й дозволяє звільнити час співробітників, і особливо керівників, від контролю виконуваної роботи для більш ефективного використання цього часу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буряк П., Карпінський Б., Карпов Я. Маркетинг: Навчальний посібник Львівська держ. фінансова акад. К.: ВД «Професіонал, 2005. 318 с.
2. Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов. М.: Альпина, 2005, 340 с.
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент. Москва: «Финпресс», 2000. 143 с.
4. Державна служба статистики України: Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Ермолаева Н. CRM: ориентация на клиента. *БОСС. Бизнес, организация, стратегия, системы*. 2007. № 2. С. 78-89
6. Лаврова Ю.В. Економіка підприємства та маркетинг Конспект лекцій. Х.: ХНАДУ, 2012. 133 с.
7. Мальченко В. Маркетинг послуг: навч. посіб. Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. К.: КНЕУ, 2006. 360 с.
8. Про захист прав споживачів Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-ХІІ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1023-12>
9. Рамзаев М. CRM – управление отношениями с клиентами *Маркетинг в России*. 2007, № 1 С. 15-27
10. Рекхэм Н. SPIN: Стратегия работ с клиентами в больших продажах, М: Инф. внедр. Центр «Маркетинг» 2004, 314 с.
11. Техническая эксплуатация автомобилей Учебник для вузов. / под ред. Крамаренко Г.В. М.: Транспорт, 1983. 488 с.
12. Транспортіка Транспортно-інформаційний сервіс URL: <https://ua.transportica.com/uk/>
13. Україна сьогодні каталог провідних підприємств України URL: <http://rada.com.ua/ukr/catalog>

14. Флагма Сайт оголошень. Розділи вантажоперевезення, машини URL: <https://flagma.ua/uk/vantazhoperevezennya.html>
15. Чайковская М.П. Перспективи гіпермедійної інтеграції CRM-систем URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/perspektivigipermediynoyi-integratsiyi-crm-sistem>
16. Шаповалова Е. П. Використання концепції партнерського маркетингу в діяльності банківських установ *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2016. Вип. 6 (1). С. 176-181
17. Шинкаренко В.Г., Федотова І.В., Маркетинг взаємовідносин АТП з основними партнерами: Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. Х. : ХНАДУ, 2012. 230 с.
18. Berry, L. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspective *Journal of The Academy of Marketing Science*, 1983 Vol. 23 № 4, pp. 236-245.
19. Gordon Mary E., Kim McKeage, and Mark A. Fox. Relationship Marketing Effectiveness: The Role of Involvement. *Psychology and Marketing*, 1998. №15 (5). p. 443-459 URL: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199808\)15:5<443](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(199808)15:5<443)
20. Hakansson, H. (Ed.) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interactive Approach*. Chicester: John Wiley & Sons Ltd., 1982.
21. How to Implement RFM Analysis Used in Customer Segmentation URL: <https://clevertap.com/blog/rfm-analysis/>
22. Jackson B. B. *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships*. Lexington, MA: Lexington Books, 1985.
23. Kotorov, R. Customer relationship management: strategic lessons and future directions *Business Process Management Journal*, 2003. Vol. 9 № 5, pp. 566-71.
24. Ling, R. and Yen, D.C. Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies *Journal of Computer Information Systems*, 2001. Vol. 41 №. 3. pp. 82-97.
25. McKenna, R. *Relationship marketing*. – London: Addison Wesley, 1991
26. Wilson D. T. An integrated model of buyer-seller relationships *Journal of Academy of Marketing Science*. 1995, 23 (4) pp.: 335-345.