

9. Изграждане на взаимоотношения с клиентите

УВОД

През последните години сред финансовите институции нараства интересът към култивирането на взаимоотношения с клиентите. Причина за това е отчитането на факта, че изграждането на дългосрочни взаимоотношения с тях предлага начин за намаляване на процента на отказалите се от услугите, за снижаване на разходите и за повишаване на приходите. Вследствие на това, се стигна до назначаване на „мениджъри по взаимоотношенията“ и разпращане на специални писма за започване на „диалог“ с индивидуални клиенти.

Компаниите се стараят да изградят взаимоотношения със своите клиенти, но много малка част от потребителите смятат, че имат такива връзки с компаниите, с които работят. Колкото и да е учудващо, финансовите институции са сред малкото видове компании, с които клиентите смятат, че имат взаимоотношения. Въпреки това, много финансови институции са разработили стратегии за взаимоотношенията, но те не отчитат добре факторите, които потребителите считат за важни за наличието на добри взаимоотношения.

Маркетингът на взаимоотношенията обхваща дейностите по привличането, поддържането и подобряването на взаимоотношенията на клиентите с организацията. Изграждането на взаимоотношения с клиентите е нещо повече от маркетингова функция: това е организационна философия, която оказва влияние върху дейностите и процесите, служителите, обслужването и качеството. Тоест финансовите институции, които искат да изградят и поддържат дългосрочни взаимоотношения, трябва да възприемат холистичен подход към обслужването на своите клиенти.

Целта на тази глава е да илюстрира някои от по-сложните моменти при развиването на взаимоотношенията и взаимозависимостите между функционалните сфери на бизнеса, които са необходими, за да са успешни отношенията с клиентите.

ЦЕЛИ**След като прочетете тази глава, би трябвало да можете:**

- Да разбирате концепцията за маркетинга на взаимоотношенията;
- Да дискутирате причините за развиване на взаимоотношения с клиентите;
- Да прецените с кого трябва да се изграждат взаимоотношения;
- Да очертаете етапите на процеса на развиване на взаимоотношения;
- Да дискутирате ключовите компоненти на едно взаимоотношение, като обърнете особено внимание на ролята на доверието, служителите, качеството на обслужване и управлението на оплакванията на клиенти.

Концепцията за маркетинг на взаимоотношенията

Маркетингът на взаимоотношенията има разнообразни дефиниции, но най-общо се счита, че той обхваща дейностите по привличането, поддържането и подобряването на взаимоотношенията на клиентите с организацията. По този начин той използва както нападателни, така и защитни маркетингови стратегии, като същевременно включва и елемента на обслужване на клиентите. Нападателят маркетинг е свързан с привличането на нови клиенти и всичко, което се отнася до маркетинга към потенциални клиенти или насърчаването на клиентите на конкуренцията да сменят доставчика си. За разлика от него, защитният маркетинг се отнася до опазване на пазарния дял и клиентската база. Тоест защитните стратегии се опитват да задържат съществуващите клиенти и да генерират повече бизнес от тях. Таблица 9.1. очертава ключовите различия между нападателния и защитния маркетинг, както и подходящите условия за тяхната употреба.

С изострянето на конкуренцията в сектора на финансовите услуги и засилването на заплахата за печалбите поради навлизането на нови играчи на пазара, финансовите институции трябва да търсят начини за развиване на взаимоотношения със своите настоящи клиенти, за да защитят пазарния си дял. Големите банки са подложени на критики за самодоволното си отношение към новите конкуренти. Някои предвиждания прогнозира, че те могат да загубят до 25% от печалбите си през следващите четири години, ако не променят начина си на работа (*Financial Times*, 1 ноември 1998 г.).

За да могат да развият взаимоотношения с клиентите си, финансовите институции трябва да разбират с какво е свързан маркетингът на взаимоотно-

Таблица 9.1. Сравнение на нападателния и защитния маркетинг

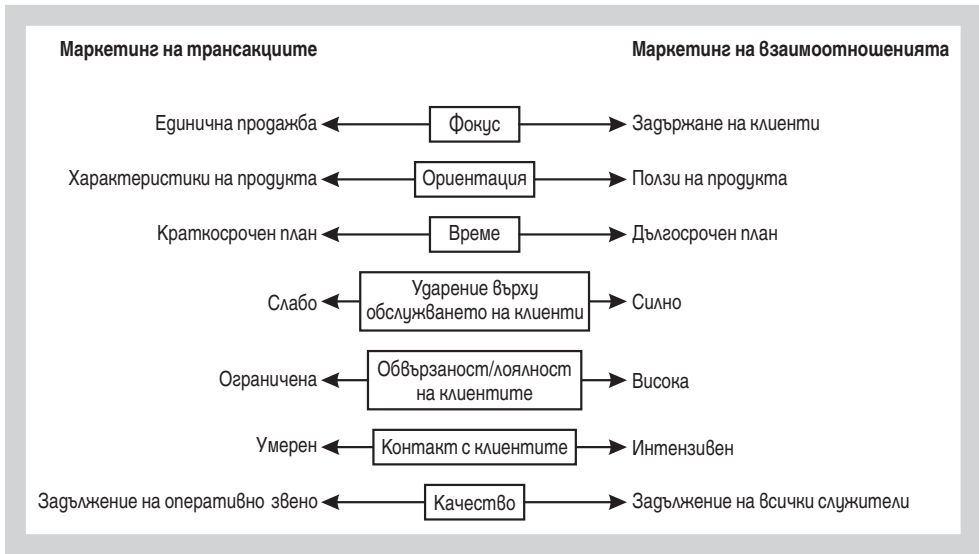
	Нападателен маркетинг	Защитен маркетинг
Какво представлява?	Привличане на клиенти	Загържане на клиенти
Към кого е насочен?	Нови клиенти/пазари	Съществуващи клиенти
Кога е подходящ?	Нови пазари или увеличаване на пазара	Зрели или наситени пазари
Кои конкурентни ситуации го налагат?	Липса на достатъчна конкуренция	Изострена конкуренция
Какво цели?	Увеличаване на пазарния дял	Нарастване на печалбата
Как се привежда в действие?	Реклама и промоции, еднократни стимули	Обслужване, награди и отстъпки за насърчаване на лоялността
Доколко може да се разпознае?	Открит, явен	Прикрит, негласен

шенията. Един от начините за постигане на това е да се разгледа развитието на този вид маркетинг. Формалното изучаване на маркетинга следва еволюцията на конкретни пазарни сектори. Така през 50-те години фокусът е главно върху потребителските стоки, през 60-те – индустриалния маркетинг, през 70-те – маркетинга на организациите с нестопанска цел, през 80-те – маркетинга на услугите, а през 90-те на предна линия излиза маркетингът на взаимоотношенията.

Развитието на индустриалния маркетинг и на маркетинга на услугите изисква нова перспектива, основаваща се на по-тясна връзка с клиентите и с другите заинтересовани лица и организации – през по-дълъг период от време, с по-висока степен на взаимодействие и участие и от двете страни, като се отчита необходимостта от управление на удовлетворението на клиента посредством качество и обслужване преди, по време на и след продажбата. В резултат на това, ударението се премества от маркетинга, основаващ се на трансакциите, фокусиран върху единичната продажба, към постоянно взаимоотношение в по-дългосрочен план, основаващо се на високо ниво на обслужване на клиентите, контакт с тях и високо качество. Фигура 9.1. прави сравнение между маркетинга на трансакциите и на взаимоотношенията.

Какво представлява взаимоотношението

Когато потребителят се заема с нов вид инвестиция с дадена финансова институция, той може първоначално да има няколко срещи с финансов консултант, за да е сигурен кой продукт най-добре отговаря на неговите нужди. Срещата може да се уреди чрез първоначална уговорка по телефона, а може да се осъществят и други телефонни разговори преди и след подписването на



Фигура 9.1. Различия между маркетинга на трансакциите и маркетинга на взаимоотношенията

(Източник: Адаптирано по: Кристофър и колектив, 1991 г.)

договора за инвестицията. През целия този период потребителят е зает със сделката и всеки път, когато взаимодейства с финансов консултант, се осъществява епизод на контакт. Ако периодът на трансакцията се управлява добре, клиентът може да се върне при консултанта и за други продукти. Така взаимоотношението продължава с осъществяването на нови периоди на трансакции.

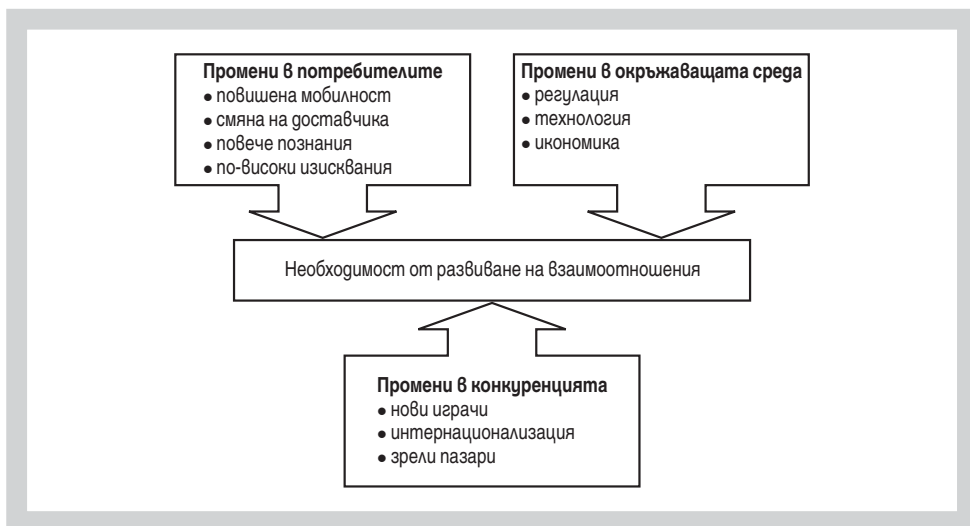
Това, което се илюстрира по този начин, е, че взаимоотношението между индивида и финансовата институция може всъщност да се раздели на поредица от периоди на трансакции. Те от своя страна, могат по-нататък да се разделят на отделни епизоди на контакт. Критичен елемент на един такъв епизод е „моментът на истината“ или „осъществяване на обслужването“. Именно в тези моменти се извършва пряко взаимодействие между клиента и финансовата институция. То може да има няколко различни форми. Например клиентът може да взаимодейства с персонала лице в лице, по телефона или с писмо, или пък може да контактува чрез банкомат или някаква друга технология.

Всеки път, когато се осъществява взаимодействие или контакт, клиентът има възможност да оцени нивото на обслужване, което получава и да си изгради мнение за цялостното взаимоотношение с доставчика на финансови услуги. Един период на трансакция може да включва няколко осъществявания на услугата. Важно е финансовите институции да разбират какво преживява клиентът в този момент, за да може взаимоотношението да се подобрява и удължава във времето.

Причини за развиване на взаимоотношения

След като са разбрали смисъла на маркетинга на взаимоотношенията и как се е породил той, финансовите институции може да се замислят върху въпроса защо е необходимо да се изградят взаимоотношения с клиенти. Порано беше отбелязано, че изострената конкуренция в сектора осъществява натиск върху способността на финансовите институции да задържат нивото на печалбите си. Наистина характерът на конкуренцията се променя успоредно с измененията в структурата на отрасъла и неговата нарастваща зрялост. Тези промени са тясно свързани с други по-широки изменения в обстановката, в която работят финансовите институции, както и с промените в самите клиенти (вж. Фигура 9.2.).

Измененията в по-широката окръжаваща среда бяха обсъдени в глава 1 и могат да се обобщят като регулаторни промени, икономически натиск и развитие на технологиите. Тенденциите по отношение на потребителите бяха обсъдени в глава 2 – тук става въпрос за една по-мобилна, по-знаеща и по-цинична клиентска база, за която има много по-голяма вероятност да сменя доставчика си от преди и чиито очаквания за обслужването са по-високи. Комбинацията от влиянието на всички тези промени води до снижаване на бариерите за навлизане на пазара и до повишаване на необходимостта от задържане на съществуващите клиенти и повишаване на нивото на обслужване.



Фигура 9.2. Фактори, които оказват влияние върху развитието на взаимоотношенията

Ползи от развиването на взаимоотношения

Освен по-общите причини, които карат финансовите институции да се насочват към създаването на взаимоотношения, съществуват и редица ползи, свързани със задържането на съществуващи клиенти и развиването на дългосрочни удовлетворителни взаимоотношения (вж. Маркетинг на финансовите услуги в практиката: „Едно процъфтяващо взаимоотношение“).

- *За да се спечелят пари от клиентите е необходимо време.* Много от клиентите не носят печалба веднага. Например студентите, като цяло, са неизгодни клиенти, докато се обучават. Те стават източник на печалби едва след като завършат. След това генерирането на печалби започва да нараства, което увеличава и необходимостта те да бъдат задържани като клиенти.
- *Разходите за продажби, маркетинг и първоначално набиране на клиенти се амортизират през удължен период – целия живот на клиента.* Тази особеност е свързана с горната, тъй като за привличането на нов клиент са необходими първоначални разходи, които се възвръщат в дългосрочен план. Съотношението между разходите за набиране и за задържане на един клиент е високо: да се създаде клиент, струва около пет пъти повече, отколкото да се задържи (Клъгърбек, 1989 г.; Лизууд, 1989 г.). Райхелд и Кени (1990 г.) отбелязват, че с течение на времето икономическото състояние на клиентите обикновено се подобрява и затова е важно да се гледа в дългосрочна перспектива, като се отчита потенциалният доживотен приход от потребителя спрямо разходите, свързани с него.
- *Често обслужването на клиенти, които идват за повторна покупка, е по-евтино.* Потребителите, които не купуват за пръв път, може да са по-евтини за обслужване не само поради факторите, споменати по-горе, но и защото е по-вероятно те да са запознати с компанията и нейните продукти и услуги, може да имат по-малко въпроси или да отнемат по-малко време на служителите.
- *Изграждането на взаимоотношения дава възможност за кръстосани продажби, които водят до повишени разходи от страна на клиента във времето.* За много финансови институции привлекателността на изграждането на взаимоотношения с клиентите се крие в обещанието за кръстосани продажби: продаването на допълнителни продукти и услуги на съществуващата клиентска база. Най-общо се счита, че дългосрочните клиенти купуват повече, а ако са доволни от компанията и тя има онава, което те търсят, то те ще купуват от един и същи доставчик на финансови услуги.

- *Възпира конкурентите.* Задържаните доволни клиенти може да са по-трудно податливи на апелите на конкурентите или, както казват Стъм и Тайри (1991 г.), могат да демонстрират имунитет към усилията на конкурентите.
- *Позволява взаимоотношения с различни поколения.* Един от ключовите фактори, които оказват влияние върху избора на финансова институция от младите хора, са техните родители. Следователно се счита, че изграждането на взаимоотношение с един член от семейството ще се отрази и на останалите.
- *Доволните клиенти дават препоръки и са склонни да плащат по-скъпо.* Доволните клиенти могат да дават положителни препоръки и да правят безплатна и достоверна реклама на институцията. Личните препоръки обаче са нож с две остриета и взаимоотношенията трябва да се управляват внимателно, за да се избегнат негативните мнения. Соненбърг (1990 г.) отбелязва, че клиентите, които напускат дадена компания, защото не са доволни от нейните услуги, вероятно разказват за това на девет-десет души.

Макар и обикновено тези ползи да са свързани с изграждането на взаимоотношения с клиентите, Даулинг и Ънкълс (1997 г.) правят няколко уговорки:

- *Разходите по обслужването на съществуващи клиенти може невинаги да са по-ниски.* Когато се правят специфични първоначални разходи, като например кредитна проверка при искане за заем или вкарване на информация за нов клиент в базата данни, те превишават себестойността на обслужването на клиенти, които не купуват за първи път. Специфичните първоначални разходи обаче не се отнасят за всички видове продукти. Например разходите за издаване на пътнически чекове са еднакви както за клиенти, които купуват за първи път, така и за тези, които са го правили и преди. По този начин излиза, че себестойността на обслужването на клиентите се определя както от вида на продукта, така и от това дали клиентът е нов или не.
- *Задържаните клиенти невинаги са по-малко чувствителни по отношение на цената.* Изграждането на взаимоотношение с клиента невинаги насочва вниманието му встрани от цената. И защо да е така? Потребителите може просто да виждат, че получават по-добро качество и стойност за парите си и именно затова остават клиенти на институцията. Всъщност някои задържани клиенти може да очакват отстъпки от цената или по-добро обслужване. Съвсем резонно е старите клиенти да очакват някаква награда за дългосрочната си обвързаност с компанията.