

**Петриченко П.А.**  
*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры управления и экономики туризма  
Одесского национального экономического университета*

## **СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ВПЕЧАТЛЕНИЯМИ КЛИЕНТОВ**

Статья посвящена проблемам создания эффективных моделей управления впечатлениями клиентов как ключевых факторов, которые способствуют развитию бизнеса в сфере, прежде всего, услуг. Приводится эволюция маркетинговых подходов, которые рассматриваются с точки зрения ориентации на клиента. Определено, что является приоритетным для каждого подхода. Выполнен сравнительный анализ моделей управления впечатлениями клиентов.

**Ключевые слова:** модели, клиенты, впечатления, управление, маркетинговые подходы.

### **Петриченко П.А. СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ВРАЖЕННЯМИ КЛІЄНТІВ**

Стаття присвячена проблемам створення ефективних моделей управління враженнями клієнтів як ключових факторів, які сприяють розвитку бізнесу в сфері, насамперед, послуг. Наводиться еволюція маркетингових підходів, які розглядаються з точки зору орієнтації на клієнта. Визначено, що є пріоритетним для кожного підходу. Виконано порівняльний аналіз моделей управління враженнями клієнтів.

**Ключові слова:** моделі, клієнти, враження, управління, маркетингові підходи.

### **Petrychenko P.A. CONTEMPORARY MODELS OF CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT**

Article is devoted to the creation of effective management models impressions customers as the key factors that contribute to the development of business in the area, especially services. We present the evolution of marketing approaches, which considered from the perspective of customer orientation. Determined that a priority for each approach. A comparative analysis of management models impressions customers.

**Keywords:** models, customers, experience, management, marketing approaches.

**Постановка проблемы.** Согласно многочисленным исследованиям основным препятствием для достижения бизнес-результатов большинства туристических компаний является отсутствие эффективных моделей управления впечатлениями клиентов. Комфортное взаимодействие с туристическими компаниями формирует у клиентов позитивное поведение, т. е. желание оставаться лояльным, продолжать покупать ее товары и услуги и рекомендовать ее знакомым. Путешественники все чаще становятся сторонником слогана: «Мир делится на туристов и тех, кто на них работает». Эффективные руководители используют современные технологии для улучшения впечатлений клиентов и считают их ключевыми факторами, которые способствуют развитию бизнеса.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В настоящее время появляется все больше работ ученых и специалистов, изучающих проблемы менеджмента впечатлений предприятий сферы услуг, уделяют внимание повышению ценности услуг и товаров для клиента. Среди них следует отметить разработки Л. Гански [1], Ф. Котлера [2], К. Прахалада, В. Рамасвами [3-4], К. Вроцоса, Д. Роджерса, Б. Шмідта [5], Л. Хансейкер [6] и других. Так, Л. Гански считает, что любая коммерческая деятельность построена на платформе совместной деятельности. К. Прахалад и В. Рамасвами изучали подходы к формированию ситуации, в которой получают опыт, позволяющей фирме предоставлять миллионам клиентов на выбор множество различных видов впечатлений от совместного создания ценности. К. Вроцос, Б. Шмідт предложили целостный маркетинговый подход: от функциональных особенностей и достоинств товара – к дифференциации бренда. Ф. Котлер развивает идею использования компаниями концепцию впечатлений клиентов.

**Постановка задачи.** Цель статьи заключается в выявлении новой маркетинговой парадигмы – управления впечатлениями клиентов, систематизации основных маркетинговых подходов и моделей управления впечатлениями.

### **Изложение основного материала исследования.**

В 1990-х годах прошлого столетия руководители многих туристических компаний осознали, насколько важно для них сместить акценты и внимание с продажи продуктов и услуг на клиентов и рынок. Такую маркетинговую концепцию четко сформулировал Филипп Котлер: «Ключом к достижению организационных целей является установление потребностей и желаний целевых рынков и предоставление им желаемого эффективнее, чем это делают конкуренты» [2].

Можно выделить следующие современные маркетинговые подходы [7-8]:

1. Подход, связанный с формированием лояльности клиентов.
2. Подход к дифференциации товаров и услуг.
3. Подход, связанный с управлением впечатлениями клиента.

Первый из подходов, декларирующий ориентацию на клиента, называется «удовлетворенность клиента» (Customer Satisfaction), которая способствует появлению лояльности. Цель такого подхода – достичь такого результата, чтобы покупатель или клиент ушел из гостиницы, ресторана, фирмы и т.д. полностью удовлетворенным. Для достижения этой цели характеристики продукта или качество услуг должны соответствовать ожиданиям клиента, т.е. приоритетным оказывается продукт, услуга, а не клиент. Однако совершенно не учитывается то, как чувствует себя покупатель, используя приобретенный продукт, какие ассоциации или эмоции вызывают у него покупка или предлагаемый сервис. При таком подходе модель удовлетворенности клиента сосредоточена, прежде всего, на функциональности продукции, а не на переживаниях покупателя.

Подход к дифференциации использует маркетинговую идею под названием CRM (Customer Relationship Management) – управление отношениями с клиентами, также показывающую свою направленность на клиента. Суть подхода состоит в том, что CRM сосре-

доточивается на информации о последовательности совершения покупок, которая важна для туристического предприятия и помогает сформировать модель поведения покупателя. Этот подход в основном сконцентрирован на функциональных потребностях клиента. При таком подходе производится проста регистрация данных, а приоритетным являются потребности клиента.

Новый подход декларирует серьезное отношение к клиенту, учитывает не только функциональность продукта, но и все то, что добавляет ценность во время принятия решения клиентом, процесса совершения покупки и непосредственно использования приобретенного продукта или услугу. Этот подход называется «управление впечатлениями клиента» – CEM (Customer experience management). Приоритетным для данного подхода являются мнения и впечатления клиентов. Потребительский краудсорсинг и сотворчество (co-creation) – это тенденции последнего времени и основа нового подхода [4].

Теоретически концепцию управления впечатлениями клиента (CEM – Customer Experience Management или CX – Customer Experience) обосновали К. Прахалад и В. Рамасвами [3-4]. Они изучили подходы к формированию ситуации, в которой получают опыт, способы создания структуры, позволяющей фирме предоставлять клиентам на выбор множество различных видов впечатлений от совместного создания ценности. В их трудах отмечалось, что для формирования нового опыта необходимо создавать ситуации, обеспечивающие накопление впечатлений клиентов, различающихся потребностями и условиями жизни, а также обеспечить разнообразные способы взаимодействия клиентов с фирмой, включая потребительские сообщества.

Большинство маркетологов определяют управление впечатлениями или эмоциональным опытом клиентов как реакцию на критику, информацию, жалобы и предложения по улучшению впечатления, производимого товарами и услугами, поступающая непосредственно от клиентов. Люди готовы платить больше за уникальные впечатления, переживания и эмоции. Руководящий принцип современных туристических компаний – не просто удовлетворять клиентов, но восхищать их. Мысли, чувства, нужды и клиентский опыт абонентов должны стать драйвером туристических компаний.

Б. Шмитт придерживается такой точки зрения, что CEM – это концепция клиентоориентированного менеджмента, а не маркетинга, идея удовлетворенности от процесса, а не только от результата [5]. По его мнению, управление эмоциями клиентов представляет собой новую парадигму, демонстрирующую радикальный перелом в маркетинговых и управленческих подходах, предлагающую аналитический и творческий взгляд на мир потребителя, стратегические инструменты для формирования этого мира и механизмы, которые помогают компаниям увеличить ценность для своих клиентов.

Ф. Котлер в своей книге «300 ключевых вопросов маркетинга» приводит много примеров того, как компании используют впечатления клиентов [2]. Добавим еще один пример. В 2014 г. в Ибике отгрылся самый дорогой в мире ресторан, под названием «Cublimotion». Ужин в заведении задуман как спектакль. Все заказанные блюда подплывают к гостям по воздуху и останавливаются точно над серединой стола. Подача блюд сопровождается ароматическими композициями, а официанты переодеваются 20 раз за вечер. Продолжается такой гастрономический перформанс 2,5 часа.

В настоящее время существуют множество моделей формирования и управления впечатлениями, которые подчеркивают роль образцов поведения, предполагают, что когда создается суждения о других людях, то фиксируются примеры их поведения, а суждения и впечатления основываются на них. Характер впечатления может меняться, если накапливается больше информации о клиенте. Первое впечатление складывается первоначально на основе конкретных образцов поведения; позже, когда накапливается опыт общения с клиентом, то впечатление состоит уже большей частью из ментальных абстракций, полученных в результате наблюдения за его поведением.

В качестве инновационных подходов к обслуживанию клиентов О.Е. Никонова и Л.З. Алиакберова предлагают такие модели, как [9]:

1. Обработки жалоб.
2. Восстановления сервиса.

Модель «обработки жалоб» предусматривает, что при поступлении определенной жалобы проблема клиента решается, но из этого процесса не извлекается никакого урока, в результате чего такие же проблемы появляются снова и снова. Модель «восстановления сервиса» характерна для клиентоориентированных организаций, в рамках которой звонок клиента является поводом повысить его удовлетворенность, а также привести изменения в процессы компании, чтобы избежать повторения ситуации.

Б. Шмитт предложил модель управления впечатлениями клиентов, включающую 5 шагов:

- анализ эмоционального мира клиента;
- построение эмпирической платформы;
- формирование впечатлений от бренда;
- разработка интерфейса клиентов;
- постоянные инновации.

На наш взгляд, применение модели управления впечатлениями клиентов, предложенной Б. Шмиттом, может помочь при решении самых разных проблем туристических компаний, как связанных с клиентами, так и, на первый взгляд, не имеющих с ними ничего общего.

Аналитики компании Forrester Research, Inc., проводившие опрос 25-ти крупнейших фирм, включая Microsoft, Royal Bank of Canada, Umpqua Bank, United Airlines, Wells Fargo по проблемам управления опытом клиентов, разработали модель дифференциации, основанной на опыте (Experience-Based Differentiation – EBD) [10]. Модель описывает 5 уровней развития компании в процессе управления опытом своих клиентов:

- 1 – опыт клиентов является важным для компании, но руководство компании выделяет незначительные инвестиции для управления им;
- 2 – опыт клиентов признается очень важным и разрабатываются соответствующие программы его накопления;
- 3 – опыт клиентов является критически значимым, и менеджеры активно занимаются преобразованием компании;
- 4 – опыт клиентов является ключевым моментом стратегии компании;
- 5 – опыт клиентов является основой деятельности и неотъемлемым элементом организации взаимоотношений компании со своими клиентами [10].

Для того, чтобы впечатления клиента приносили фирме экономический результат, по мнению Линн Хансейкер (Lynn Hunsaker), при создании модели необходимо учитывать следующее [10]:

1. Так как доходы предприятия формируются от клиентов, то необходимо учитывать мнение клиента,

как один из первых блоков модели управления впечатлениями клиентов, который можно назвать «голос или мнение клиента». Современный клиент воспринимает свойства и преимущества, качество продукта и позитивный имидж предприятия как должное. Чего он действительно ожидает, так это того, чтобы услуги, коммуникации и предприятия волновали его чувства, трогали душу. Клиент ожидает таких продуктов, которые характеризовали бы его позитивно и «вписывались» в его стиль жизни. Способность предприятия вызвать в человеке желаемые впечатления определять ее успех на глобальном рынке.

2. Сбор и интерпретация данных становится ценным ресурсом, и если количественно оценить значение этих отношений, то компания будет оснащена необходимыми знаниями и мотивацией, чтобы регулировать поведение с клиентами для достижения успеха. Поэтому второй блок модели можно назвать «интеллект клиентов и их жизненный цикл». Исследования показали, что одна из самых больших проблем, которая близка большинству клиентов, – это потребность в самовыражении, самоутверждении, то есть каждый хочет быть значимым. При создании брендов сегодня крайне необходимо учитывать желание потребителей выразить свои эмоции, быть значимыми в глазах других. Бренд производит на окружающих сильное впечатление, он вызывает у них эмоции, покупатель потребляет бренд, показывая окружающим, что разделяет те эмоции и впечатления, которые передает этот бренд. Иными словами, необходимо создавать бренды, которые становятся частью lifestyle потребителей и помогают им самоутвердиться в глазах других. Приверженность и творчество клиентов позволит компании реализовать инновации для достижения коллективного успеха, что позволит сформировать блок «усовершенствование и инновации».

3. Для сохранения благополучия компании необходимо учитывать потребности клиентов и проводить своевременные изменения в нужном месте в нужное время, чтобы предоставить для них лучшие возможности. Этот блок называется «клиентоориентированность».

4. Целесообразно сосредоточиться на создании соответствующих команд в компании и активно координировать их работу для достижения лучших результатов. Это сформирует блок под названием «внутренний брендинг».

5. Необходимо внедрять философию, что вся компания – это единственный «отдел маркетинга». Не разделяя работников на «маркетологов» и «немаркетологов», надо в то же время думать о таких вещах, как глобальное единство и неделимость компании. Организация в идеале должна действовать как единый организм, не только большой «единый отдел маркетинга», но и «финансовый отдел» или «отдел контроля качества» и т.д. Если сотрудник выполняет только свои непосредственные обязанности, он уже не является конкурентоспособным в широком смысле этого слова. Компания должна внедрить философию, что она – единственная, которая умеет создавать впечатление, следить за затратами или качеством продукции. Только тогда бренд будет не просто объектом, занимающее определенное место на полке компании. Бренд должен занять место в мозгах потребителей, которые будут с гордостью говорить, что они заплатили за этот товар или услугу немалые деньги. Для этого бренд должен не просто представлять товар. Он должен удивлять и поражать, конечно, позитивно.

6. Необходимо продумать политику коммуникаций, чтобы оповестить заинтересованные стороны о возможностях компании и о тех товарах и услугах, которые намерены предоставить клиентам. Этот блок называется «брендинг».

Именно такая последовательность действий в модели позволит туристической компании достичь устойчивого положения на рынке и завоевать лояльность клиентов. Следует подчеркнуть также, что устойчивые результаты можно ожидать при перманентном использовании модели. Кроме того, попытки игнорировать любой из блоков может привести к неэффективному использованию ресурсов, недоверию клиентов, неоптимальной рентабельности и, в лучшем случае, кратковременному росту выручки.

Таким образом, для получения удовлетворительных бизнес-результатов необходимо разработать стратегию СЕМ с основными блоками:

1. Голос клиентов.
2. Разведка клиентов и определение значения жизненного цикла клиентов.
3. Улучшение обслуживания клиентов и инновации.
4. Клиент-ориентированная дорожная карта.
5. Внутренний брендинг.
6. Внешний брендинг.

Перечисленные 6 факторов успеха имеют существенные связи с финансовыми результатами и опытом управления клиентами. Они предполагают следующее:

1. Осуществлять координацию между руководителями различных уровней СЕМ.
2. Улучшать СЕМ как детерминанту корпоративной стратегии.
3. Знакомить всем работникам с информацией по СЕМ.
4. Рассчитать значение жизненного цикла клиентов.
5. Поощрять межфункциональное СЕМ сотрудничество.

Л. Гански предложила mesh-модель, то есть сеть, управляющая транзакциями совместного пользования, которая позволяет расширить возможности роста по сравнению с теми компаниями, которые продают производимый продукт один раз одному покупателю. Благодаря применению передовых информационных систем меш-модель позволяет более эффективно использовать и физические активы. Использование такой модели положительно отражается на прибылях. Потребители пожинают плоды в виде заметного улучшения сервиса, более широкого выбора продуктов и услуг и более низких издержек [1].

У mesh-компаний имеются все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания участнику mesh-сети. Если клиент начинает пользоваться услугами mesh-компаний, то он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать личные транзакции, порождающие «чувство любви». Основываясь на этих данных, mesh-компании могут формировать микрообразцы предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые практически не обслуживаются другими компаниями. Следует отметить, что в условиях усиливающейся конкуренции ожидания клиентов растут быстрыми темпами. Та информация, которую клиент может предоставить mesh-компаниям, а также ее способность вступать в партнерства с други-



ми фирмами дают лучшее понимание того, кто является клиентом и что ему необходимо.

Таким образом, успешная реализация mesh-модели состоит в том, что клиенты знают, что компания внимательна к ним и каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие к фирме. Клиенты, которые полагаются на услуги компании, должны знать главное – то, что компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых.

Для многих клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Иногда предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что может стать первым шагом к завоеванию нового клиента. К примеру, дегустация новых продуктов в магазинах, проводится с одной целью – убедить скептиков. Надо учитывать, что клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, а не в условиях срочной необходимости.

Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем выводили их на рынок, больше не работает. Доверие имеет социальную природу, это делает любой бизнес социальным, поэтому mesh-компания гиперсоциальны. Если в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельных клиентов. Даже после того, как доверие завоевано, mesh-компания при каждом последующем взаимодействии должны завоевывать и поддерживать лояльность клиентов. Mesh-компания должны собирать данные из всех доступных источников, необходимо, чтобы их сотрудники держали руку на пульсе рынка и оперативно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Такие компании создают прочные сети доверия.

Следует учесть, что обратная связь и реальные впечатления и истории из жизни клиентов очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо эффективнее, чем распространяемые рекламные слоганы и действия кампании по связям с общественностью. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о фирме, ее продуктах и услугах, в перманентном режиме переоценивают бренд. Интегрированные решения позволяют оптимизировать затраты на рутинные действия и перенаправить освободившиеся ресурсы в инновации и генерацию новых интересных идей по взаимодействию с потребителем, что, в свою очередь, позитивно влияет на финансовые показатели, лояльность и прибыль.

При формировании модели управления впечатлениями клиентов необходимо учитывать такие цели, как удержание клиентов, формирование их лояльности, повышение качества обслуживания и дифференциация в обслуживании клиентов. Рассмотрим природу этих целей [11].

Удержание потребителей (продолжительность отношений) и лояльность (доля бюджета, рекомендации) являются результатами, которые не могут возникать без соответствующих маркетинговых действий, кроме как с краткосрочными всплесками.

Хорошего обслуживания легче добиться, если процедура устранения недостатков внешне и внутренне была бы усовершенствована, позволяя сотрудникам первой линии сосредоточиться на возможности добавить стоимость, а не решению возникших текущих проблем.

Дифференциация при обслуживании клиентов была бы реальной, если бы была разработана методология учета мнений клиентов с целью проведения необходимых преобразований в фирме.

Интеллект клиентов должен быть интегрирован во все источники данных для формирования целостной картины потребностей клиентов. Каждой фирме должна быть присуща тенденция к накоплению знаний о клиентах и стремление к инновационному качеству их обслуживания.

**Выводы из проведенного исследования.** Таким образом, использование впечатлений клиентов позволяет создать следующую цепочку трансформаций: первоначально у клиента появляются некоторые ожидания, которые приводят в соответствующим впечатлениям. На основании впечатлений строится персональный эмоциональный контакт менеджера с клиентом. На основании эмоционального контакта возникает доверие между менеджером и клиентом и собственно наличие этого доверия приводит к успеху на фирме.

По нашему мнению, совершенствование управлением туристическим продуктом и услугой должно учитывать ментальность отечественных потребителей и базироваться на концепции управления впечатлениями клиента, охватывающий как функциональность продукта, так и дополнительные ценности нематериального характера. Управление эмоциями клиентов должно стать креативной парадигмой, которая представляет радикальный перелом в управленческих подходах, предлагая аналитический и творческий взгляд на мировоззрение клиента, стратегические инструменты для формирования туристического продукта в направлении увеличения его ценности для клиентов.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Гански Л. Mesh-модель: Почему будущее бизнеса – в платформах совместного пользования / Л.М. Гански. – М.: Альпина Паблишер 2011. – 258 с.
2. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга / Ф. Котлер. – Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2006.
3. Прахалад К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителем. / К. Прахалад, В. Рамасвами. – М.: Олимп-бизнес, 2006. – 378 с.
4. Прахалад К., Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем. / К. Прахалад, М. Кришнан. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 287 с.
5. Шмидт Б. Бизнес в стиле шоу. Маркетинг впечатлений / Б. Шмидт, Д. Роджерс, К. Вроцос. – Пер. с англ. Н.А. Литвинской; М.: Вильямс, 2005. – 400 с.
6. Hunsaker L. Model for Customer Experience Management Strategy [Электронный ресурс]: – Режим доступа : <http://clearactioncx.com/model-customer-experience-management-strategy>.
7. Петриченко П.А. Взаимоотношения в сфере услуг: концептуальное понимание и измерение взаимных преимуществ / П.А. Петриченко // Электронне видання з економіки «Ефективна економіка». – № 7, липень 2013.
8. Петриченко П.А. Генезис маркетингу взаємин: теорії, школи та моделі / П.А. Петриченко // Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. Випуск 1 (33), 2014. – С. 82–89.
9. Никонова О.Е., Алиакберова Л.З. ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ БАНКА / [Электронный ресурс] : – Режим доступа : <http://old.tisbi.org/science/vestnik/2011/issue3/Nikonova.pdf> Bruce.
10. Temkin D. The Customer Experience Journey. – Официальный сайт компании «Adobe», 2008. – [Электронный ресурс]: – Режим доступа : <http://www.adobe.com/enterprise/pdfs/customer-experience-journey.pdf>.
11. Gartner: технологии управления впечатлениями клиентов становятся приоритетом ИТ-директоров : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://ko.com.ua/gartner\\_tehnologii\\_upravleniya\\_vpechatleniyami\\_klientov\\_stanovyatsya\\_prioritetom\\_it-direktorov\\_62941](http://ko.com.ua/gartner_tehnologii_upravleniya_vpechatleniyami_klientov_stanovyatsya_prioritetom_it-direktorov_62941).