

## ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ CRM НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

*У статті розглядаються теоретичні та методико-практичні підходи до впровадження концепції управління взаємовідносинами з клієнтами на промисловому ринку. Визначено складові інформаційного забезпечення CRM-систем на підприємстві.*

*Some theoretical, methodical and practical approaches as to introduction of conception of client relations management are considered at industrial market. The constituents of information support of CRM-systems are determined on an enterprise.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Активний пошук джерел конкурентоспроможності в сучасних умовах глобалізації економіки передбачає посилення уваги до можливостей створення додаткових цінностей для споживача на основі міжфірмових взаємовідносин, а саме: побудови підприємством взаємовідносин з партнерами — постачальниками, дистриб'юторами, споживачами, іншими, кожен з яких робить свій внесок у забезпечення конкурентних переваг товару на ринку. Стабілізація ринкової ситуації переорієнтовує увагу підприємства на пошук шляхів утримання клієнтів та підвищення їх лояльності, оскільки витрати на залучення нових клієнтів, як вважає К. Гренроос, обходяться в шість разів дорожче, ніж досягнення повторного продажу вже існуючому покупцю. Крім того, дослідники А. Райхельд та М. Сассер довели, що збільшення рівня утримання клієнтів на 5% збільшує прибуток на 25—85%. Відповідно, в сучасних умовах основою стратегії успішного існування і подальшого розвитку підприємств на промисловому ринку стає ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами. Орієнтація компаній на удосконалення відносин з клієнтами зумовлена рядом тенденцій, зокрема посиленням конкуренції, підвищенням вимог покупців до якості пропонованих продуктів і рівня сервісу, зниженням ефективності традиційних маркетингових засобів, а також появою нових технологій взаємодії з клієнтами і функціонування підрозділів компанії. Задоволення запитів і потреб кожного клієнта може дозволити компанії отримати нові можливості для збуту товарів і послуг та стати ключовим чинником стійкого розвитку і джерелом довгострокової конкурентної переваги компанії на ринку. Така орієнтація на клієнта, коли компанія визначає найважливіших споживачів, досліджує комплекс їх потреб і коректує власні можливості з метою максимального задоволення потреби, це і є CRM

(Customers Relationships Management) — фундаментальна концепція управління взаємовідносинами з клієнтами [3; 8].

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у розроблення теоретичних та прикладних засад управління взаємовідносинами з клієнтами зробили такі вітчизняні та іноземні науковці: С. Гаркавенко, Н. Куденко, Є. Крикавський, Л. Мороз, А. Старостіна, Т. Примак, П. Куц, П. Гінстон, К. Андерсон, Ф. Котлер, Д. Джилл та інші. У працях цих авторів охарактеризовано основні концепції та зміст управління взаємозв'язками підприємства із споживачами з позицій маркетингу, визначено проблеми та позитивні результати управління цими взаємозв'язками. Проте, відсутність єдиного підходу щодо механізму управління взаємовідносинами із споживачами на промисловому ринку, впровадження концепції CRM на підприємствах та методів оцінювання ефективної та надійної взаємодії компаній і споживачів, потребують подальшого дослідження управління взаємовідносинами зі споживачами для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності підприємств на промисловому ринку. Саме теоретичне та прикладне значення вищезазначених проблем обґрунтовують вибір теми та актуальність даного дослідження.

### МЕТА ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, метою даного дослідження виступає розробка теоретичних і методико-практичних підходів до впровадження концепції управління взаємовідносинами з клієнтами на промисловому ринку задля забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Результати досліджень міжнародної консалтингової компанії McKinsey

свідчать, що у 68% випадків причиною відходу клієнтів стає байдуже ставлення з боку продавця, і лише в 14% — незадоволеність продуктом [8]. Виправити ситуацію спроможна допомогти система CRM, яка покликана ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами. Компанії з'ясували, що за допомогою здійснення ефективної CRM програми вони можуть збільшити обсяг продажів і сформувати лояльність клієнтів. Insight Technology Group стверджує, що у кожного торгового представника в компаніях, які успішно реалізували програми CRM, обсяг продажів збільшився в середньому на 51%, рівень задоволеності клієнтів підвищився на 20%, витрати на збут і обслуговування знизилися на 21%, тривалість циклу збуту скоротилася на третину, маржа збільшилася більш ніж на 2% тощо [3; 8].

Стосовно промислових ринків, то концепція маркетингу взаємовідносин сфокусована на вивченні природи взаємодії підприємства з бізнес-споживачами, конкурентами та іншими зацікавленими суб'єктами. Так, за визначенням Price Waterhouse Coopers, сутність концепції управління взаємовідносинами з клієнтами полягає у досягненні підприємством конкурентних переваг шляхом встановлення, підтримання і розвитку довгострокових прибуткових взаємовідносин зі споживачами через розуміння їх індивідуальних потреб. Таким чином, CRM — це стратегія компанії, що визначає взаємодію з клієнтами у всіх організаційних аспектах: вона стосується реклами, продажу, доставки і обслуговування клієнтів, дизайну і виробництва нових продуктів, виставлення рахунків тощо. Головна ціль CRM-системи — визначити найбільш "прибуткових" клієнтів, навчитися ефективно працювати з ними, запобігти їх відходу до конкурента та збільшити дохід компанії.

Зазвичай CRM-системи базуються на трьох наступних складових системах, які частково дозволяють поліпшити відносини з покупцями.

1. Автоматизація маркетингу (MA — Marketing Automation) — система, що автоматизує маркетингові операції, спрощує інформаційні процеси, дозволяє ефективніше планувати маркетинг і аналізувати результати.

2. Автоматизація продажів (SFA — Sales Force Automation) — система автоматизації роботи торгових агентів, що дозволяє прогнозувати і аналізувати продажі, складати звітність, враховувати прибутковість і збитки, автоматично готувати комерційні пропозиції.

3. Автоматизація обслуговування клієнтів (CSS — Customer Service & Support) — система автоматизації служби підтримки і обслуговування клієнтів, яка включає базу даних контактів з клієнтом; моніторинг проходження замовлень; засоби контролю обслуговування клієнтів; базу знань типових проблем, пов'язаних з використанням товарів (послуг), і засобів їх рішення [7].

У своєму дослідженні В. Пилипчук зазначає, що роль каталізатора в розповсюдженні "клієнт-орієнтованого маркетингу" виконують інформаційні технології, що радикально змінюють будь-які (не лише пов'язані з маркетинг-

гом) способи організації управління. Хоча CRM у чистому вигляді є загальною стратегією ведення бізнесу, не останню роль у її впровадженні виконують інформаційні технології, а поняття "маркетинга відносин" і CRM, на думку західних науковців, співвідносяться як душа та тіло і не можуть існувати окремо [5].

Розглянемо узагальнений підхід до класифікації програмних систем практичної реалізації маркетингу відносин на підприємстві. Так, на певному етапі взаємовідносин із споживачами підприємствами застосовувались програмні системи управління контактами Contact Management, які займалися періодом від першого контакту з клієнтом до укладання угоди. Основними функціями, які виконувала програмна система Contact Management, були:

- управління різними маркетинговими заходами, включаючи дослідження цільової аудиторії, облік усіх витрат, оцінку ефективності;
- ведення бази даних клієнтів, як постійних, так і тих, хто вияв першу цікавість до компанії;
- документування всього процесу роботи з клієнтами;
- засоби аналізу перспективності клієнтів.

З розвитком комп'ютерних систем, появою мереж з'явилися комп'ютерні системи, що автоматизують певні процеси взаємодії з клієнтами, такі як: автоматизація служби збуту (Sales Force Automation), автоматизація маркетингового планування (Sales & Marketing System — SMS), автоматизація обслуговування клієнтів (Customer Service Automation або Customer Support System), управління зв'язками з партнерами (Partner Relationship Management), аналітика попиту, планування задач (Task Management) і тому подібні існували в розвинених країнах десятки років.

Новий рівень розвитку стратегії, технології та програмних засобів обґрунтували появу систем e-CRM (CRM+Internet). Саме завдяки e-CRM з'явилась можливість організувати такі сервіси, як доступ до бази даних компаній, наприклад, FAQ дозволяє користувачам вирішити основну масу питань самостійно (Self-service solutions), можливість ставити питання по e-mail (E-mail management), використання сучасних інтернет-сервісів (Real-time interaction), таких як chat, voice-over-IP, online touring у реальному часі. Крім того, Інтернет якісно вплинув на характер CRM-систем. Наприклад, в управлінні продажами з'явилась можливість формування і зміни замовлень через Інтернет. Електронна комерція (e-commerce), метою якої можна вважати поставку проданих товарів або послуг у строк, зручним для клієнта чином і за мінімальну плату, міцно затвердилася в цьому секторі CRM-рішень.

Стандартні CRM-системи, окрім згаданих вище систем типу Contact Management і Sales Force Automation, повинні включати ще два типи систем: Customer Support і Quality Management.

Customer Support — системи підтримки користувачів, призначені як для етапу "звикання" до товарів та послуг, так і для підтримки протягом усього періоду їх використання. Нижче перераховані функції систем підтримки кори-

стувачів: надання споживачу всієї необхідної інформації про товари та послуги; автоматична обробка запитів споживачів, зокрема запитів на усунення дефектів; класифікація та персоналізація запитів; створення бази рішень по запитах споживачів, що надасть споживачам можливість самостійно вирішувати значну частину своїх проблем; ведення бази внутрішніх фахівців, відповідальних за ті або інші запити, та автоматична передача їм відповідних запитів; підтримка автоматичної маршрутизації запитів; відстежування проблемних ситуацій, наприклад, запит не оброблений протягом значного періоду часу. Необхідно відмітити, що такі системи є досить поширеними і впровадження CRM в організації найчастіше починається саме з підтримки користувачів.

Quality Management — системи підтримки якості товарів та послуг, завдання таких систем — слугувати засобом постійного покращення якості роботи компанії. На ці системи покладаються такі функції, як класифікація, аналіз і зберігання інформації про всі виявлені недоліки та дефекти, збір і класифікація пропозицій замовників щодо розширення функціональності, засоби аналізу якості товарів і послуг.

Фахівці виділяють CRM системи операційного (o-CRM), аналітичного (a-CRM) або колабораційного (c-CRM) рівня.

Задача найпростіших — операційних CRM (front-office CRM) — полягає в тому, щоб використовуючи бази даних інформації про взаємодію клієнта з компанією, об'єднати людей, процеси і технології, використовуючи як головний орієнтир очікування і потреби клієнтів. Охоплює ті сфери діяльності компанії, в якій відбувається прямий контакт з покупцем, та можуть бути направлені ззовні всередину — "клієнт — компанія" (наприклад, дзвінок на call-центр, який призначений для підтримки клієнтів), або зсередини назовні — "компанія — клієнт" (наприклад, телефонний дзвінок або електронне повідомлення від представника відділу продажів). Основна мета — організація і підтримка послідовної обробки запитів клієнтів. Даний тип CRM-системи відповідає за ведення бази знань клієнтів, що є одним з центральних у завданнях щодо підтримки користувачів. Операційний CRM вимагає високої інтеграції систем, чіткої організаційної координації процесу взаємодії з клієнтом по всіх каналах комунікації. Більшість CRM-продуктів, представлених на сучасному ринку, відносяться до категорії операційних.

Складніші, тобто аналітичні CRM (або, як їх ще називають, стратегічний, back office CRM), дозволяють формувати бізнес-рішення, орієнтовані на клієнта. Системи бізнес-звітності, аналітичні механізми і стратегії зміцнення відносин з клієнтами чітко підпадають під цю категорію. Задача аналітичних CRM-технологій — не лише зібрати і систематизувати інформацію, але й здійснити її аналіз з метою пошуку корисних закономірностей і прогнозування, як наслідок, проникнути в суть потреб клієнтів. Все це повинно призвести до підвищення рівня їх лояльності і відповідно прибутковості компанії. Більшість нинішніх CRM-постачаль-

ників або створюють нові можливості для CRM-аналізу, або укладають партнерські угоди з постачальниками business intelligence — BI-постачальниками послуг з обробки і аналізу ділової інформації, що робить аналіз невід'ємною частиною своєї пропозиції.

Колабораційний CRM надає можливість клієнту безпосередньо брати участь у діяльності фірми і впливати на процеси розробки продукту. Приклад колабораційного CRM: збір пропозицій клієнтів при розробці дизайну товару; доступ клієнтів до дослідних зразків продукції і можливість зворотного зв'язку; зворотне ціноутворення — коли клієнт описує вимоги до продукту і визначає, скільки він готовий за нього заплатити, а виробник реагує на ці пропозиції. Систем, що підтримують колабораційний CRM, практично немає на ринку, зокрема тому, що колабораційний процес в більшості випадків суто індивідуальний і повинен автоматизуватися за рахунок надзвичайно гнучкої CRM-системи [2; 5].

Приведена класифікація CRM-систем є досить умовною, зазвичай більшість конкурентоздатних сучасних систем вимушена суміщати всі три складові: оперативність, аналітику і технічні засоби зв'язку.

Проте, слід підкреслити, що придбання сучасних інформаційних систем і навіть їх вдале впровадження не гарантують компанії ефективне впровадження технології CRM. Успішна CRM-ініціатива повинна починатися з філософії бізнесу, яка вибудовує діяльність компанії залежно від потреб споживача. Тільки в цьому випадку технологія CRM може бути використана ефективно — як необхідний засіб автоматизації процесів, який перетворює стратегію на результат та передбачає здійснення наступних етапів:

- ухвалення стратегії взаємодії з клієнтами;
- реструктуризація компанії;
- зміна бізнес-процесів;
- зміна корпоративної культури;
- впровадження CRM-системи.

Звертаючись до досвіду компаній, які успішно впровадили CRM, можна дійти висновку, що, перш ніж реалізувати програму управління взаємовідносинами з клієнтами, компанії декілька років працювали над її плануванням. Тобто перед впровадженням CRM-технології необхідно розробити та ухвалити стратегії, строго орієнтовані на покупця, провести зміни внутрішньої структури, бізнес-процесів та корпоративної культури. Після усіх вище перерахованих заходів впровадження CRM-технології дозволить одержати позитивні результати від її реалізації.

Процес впровадження концепції CRM можна представити поетапним процесом, початковою стадією якого є ухвалення стратегії взаємовідносин з клієнтами, проміжною — структурні, процесні і культурні зміни в компанії, і лише завершальним етапом — впровадження CRM-системи.

Досвід зарубіжних і вітчизняних компаній, що впровадили концепцію управління взаємовідносинами з клієнтами, показує, що, не дивлячись на відмінності в галузевій належності й організаційній структурі, всі компанії, починали із стратегічної орієнтації.

Один з головних чинників успіху впровадження CRM — наявність цілей і стратегії взаємовідносин з клієнтами, узгодженої із загальною стратегією компанії. Таким чином, успішне впровадження проекту CRM передбачає наступне:

1. Постановка стратегічних цілей, що визначають зміст програми дій та визначити, які вигоди компанія планує одержати від впровадження CRM. Необхідна постановка цілей в короткостроковій та довгостроковій перспективі компанії.

2. Конкретизація цілей, яких компанія планує досягти. Хід реалізації проекту CRM і його результативність важко контролювати, якщо заздалегідь не буде чітко обумовлено певні якісні параметри. Відповідно, постає необхідність розробки механізму вимірювання і контролю результатів. На кожному етапі варто встановити певні цільові значення, наприклад: отримання інформації про 80% відвідувачів Web-сайту компанії на першому етапі; перетворення 60% з їх кількості в покупців і отримання від них необхідної інформації; отримання інформації про купівельні переваги всіх клієнтів з метою збільшення числа повторних покупок.

3. Розробка стратегії, що визначає відносини з клієнтами. Перш ніж розпочинати зміни в структурі, бізнес-процесах, культурі і технології, організація повинна чітко визначити, яких результатів вона очікує внаслідок формування лояльних взаємовідносин з клієнтами. Такою стратегією, наприклад, може бути конкурентна перевага за рахунок орієнтації на найбільш крупних клієнтів або за рахунок збільшення обсягів продажів по найбільш прибуткових каналах збуту. З іншого боку, компанія може вважати найбільш доцільним вибір стратегії залучення нових клієнтів.

Необхідною передумовою успішного розвитку бізнесу є розуміння клієнтів та уміння визначити прибуткових, тобто найбільш вигідних з економічної точки зору покупців. Виходячи з цього, один з дослідників CRM-систем Сью Фелан вивів формулу успіху стратегії CRM [10]:

$$R = N * V * L \quad (1)$$

де R — дохід; N — кількість клієнтів; V — цінність клієнтів (= прибутковості); L — прихильність клієнтів (= лояльність).

При підвищенні будь-якого з показників у правій частині формули збільшується сумарний дохід компанії. Важливим є той факт, що при підвищенні лояльності клієнта, знижується його чутливість до ціни. Отже, сформована база постійних клієнтів менш чутливо реагує на підвищення цін.

Досить часто до розробки CRM-стратегії на підприємстві залучаються сторонні фахівці. Консультанти володіють необхідними знаннями і чималим практичним досвідом у сфері впровадження CRM, проте CRM-стратегію повинні розробляти менеджери самого підприємства. Окрім цього, клієнти розглядають компанію як єдине ціле, не виділяючи в її структурі відділи і підрозділи. Як наслідок, компанії і її відділи повинні бути реструктуризовані для досягнення максимальної ефективності у взаємовідносинах з покупцями шляхом повного обміну інформацією

про клієнтів між підрозділами компанії.

Стосовно українського ринку варто зазначити, що основних постачальників та споживачів CRM-рішень розробників вітчизняних CRM небагато — Softirbis, Terrasoft, Softline, ATM Technologies, Automatic Systems & Technologies, "Інфо Плюс", російсько-українська корпорація "Вітрило" і деякі інші. Однією з причин цього є те, що багато українських компаній вважають за краще впроваджувати "повний комплект" — автоматизовані системи управління підприємством (АСУП), до складу яких вже вклучені CRM-модулі (SAP, АХАРТА, Scala, Oneworld, Microsoft Business Solutions-navision, "Галактика", Finexpert™ і ін.), або повнофункціональні зарубіжні CRM — системи, що є лідерами світових рейтингів (Siebel, Saleslogix, mySap CRM, Oracle CRM). Іншою причиною, яка стримує розвиток CRM ринку в Україні, є те, що лише невелика частина українських компаній розуміє необхідність впровадження CRM-систем. Поки у вітчизняних компаніях немає такої чіткої роботи з клієнтом, тому гострої необхідності в підприємстві в "повноцінних" CRM-системах насправді немає. В кращому разі йдеться про елементарні системи підтримки.

Проте, актуальність CRM-систем дедалі зростає. В основному їх впроваджують компанії з великою клієнтською базою, а також з тривалим життєвим циклом продажу або обслуговування. CRM-системи можуть істотно підвищити ефективність продажів як сервісних, так і виробничих компаній або компанії-дистриб'юторів, які забезпечують післяпродажну підтримку своїх клієнтів. Великі компанії і фінансові установи готові відразу інвестувати значні суми і обирають рішення світових лідерів (Siebel, mySap CRM, Saleslogix, Oracle CRM, Peoplesoft Vantive Enterprise тощо). Більшість малих і середніх підприємств також проводять автоматизацію необхідних процесів при взаємодії з клієнтами, зокрема ведення єдиної бази контактів з повною інформацією про історію взаємин, управління продажами. Такі компанії мають намір купувати недорогі вітчизняні рішення, що швидко впроваджуються: "Контакти і продажі" (Terrasoft), "Вітрило-менеджмент і Маркетинг" (корпорація "Вітрило"), або доступніші за цінами повнофункціональні зарубіжні системи.

Для одержання загального розуміння бізнес-процесів з погляду споживачів компанія, яка впроваджує CRM, повинна поглянути на свою діяльність очима своїх реальних і потенційних клієнтів. Для цього необхідно з'ясувати у своїх покупців, чого вони дійсно потребують та очікують від компанії, а потім з'ясувати, що вони реально отримують. Одержані в результаті подібного дослідження дані про різницю між очікуваннями клієнтів і тим, що вони отримують, і визначать глибину і напрям необхідних процесних змін.

Одним із найважливіших завдань перед впровадженням CRM є зміна корпоративної культури. Впровадження CRM повинно бути підготовлене на всіх рівнях організації — від акціонерів і вищого керівництва до співробітників, які працюють у системі. CRM охоплює

всі аспекти діяльності компанії, тому особливо важливим є ефективне управління змінами, проведеннями на вищому рівні керівництва. Тільки на цьому рівні можуть бути прийняті відповідні рішення і здійснений контроль за їх виконанням, тому, як вважають фахівці, управління CRM-проектом повинне здійснюватися за активної співпраці розробників CRM-проектів з керівниками даної компанії. Практика показує, що в тих випадках, коли вище керівництво брало участь у розробці CRM-стратегії і впровадженні їх на підприємстві, були отримані значно кращі результати.

## ВИСНОВОК

Обґрунтовані в роботі наукові положення, висновки та практичні рекомендації є важливим підґрунтям для вирішення проблемних питань впровадження концепції CRM на промисловому ринку. Зроблено висновок, що підприємства, які функціонують на промисловому ринку, отримують додаткові джерела економії ресурсів за рахунок зниження витрат клієнтів, можливості відскакування неприбуткових та неперспективних клієнтів, збільшення кількості повторних продажів перспективних клієнтів. Проте CRM є досить тривалим і фінансово дорогим процесом. З цього витікає важливий висновок про те, що впровадження CRM-системи виправдане лише у тих компаніях, які вбачають в CRM довгострокові зиски та усвідомлюють необхідність і переваги ухвалення нової філософії бізнесу.

## Література:

1. Голубкова Е.Н. Внедрение концепции CRM на предприятии / Е.Н. Голубкова, Д.М. Давтян // Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. — № 3. — С. 12—16.
2. Джил Діше, CRM-навігатор — Посібник з управління взаєминами з клієнтами: пер. з англ. О. Сисоевої. — К.: Видавництво О. Капусти, 2006. — 375 с.
3. Куш С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках / С.П. Куш. — 2-е изд. — СПб.: Изд-во "Высшая школа менеджмента"; Издат. Дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2008. — 272 с.
4. Марданов А., Мунасыпов Р. Активизация программ лояльности с использованием CRM-систем [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://crm-portal.ru/ru-22/crm-v-traslyah/programmyi-loyalnosti>
5. Пилипчук В.П. Маркетинговое та інформаційне забезпечення формування та реалізації бізнес-рішень на основі впровадження CRM-технологій / В.П. Пилипчук, О.В. Данніков, О.В. Кирилова // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — № 6, Т. 3. — С. 80—84.
6. Райхельд Ф. Формирование лояльности в бизнесе [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.bain.com](http://www.bain.com)
7. Сисоева О. Превратите случайных покупателей в лояльных клиентов. Реализация программы лояльности [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.4p.ru](http://www.4p.ru)
8. CRM: управляя клиентами / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ab.bl.by/articles/78632.php>  
Стаття надійшла до редакції 22.11.2010 р.