

УДК 338.24:334.716

І. Л. СІНЧЕСКУЛ, М. І. ЛАРКА

*Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна*

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

У статті розглядається історія та сучасний стан машинобудівного комплексу України. Розглянуто характеристику промислового ринку України, визначено специфіку і основні проблеми маркетингу машинобудівних підприємств. У зв'язку з цим виявлено необхідність формування системи Управління взаємовідносинами з клієнтами на підприємствах, що відносяться до промислового сектору економіки України. У статті розкрито сутність стратегії Управління взаємовідносинами з клієнтами, основні завдання CRM-проектів, випадки вдалого чи невдалого впровадження даної системи на машинобудівних підприємствах України.

Ключові слова: *машинобудування, машинобудівний комплекс, сектор B2B, промисловий сектор, клієнт, стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами, CRM-технології.*

Вступ

Впродовж тривалого періоду часу роль комплексної дії на споживача для досягнення успіху на промисловому ринку (B2B) недооцінювалася вітчизняними компаніями. Проте світова фінансова криза змусила керівників відреагувати на це інакше. Конкуренція, що посилилася, вимагала підприємства витратити засоби на створення нових товарів, але, як відомо, машинобудівне виробництво – це складний, наукоємний і довгий процес. І боротьба за клієнта змусила компанії задуматися про можливість збереження довгострокових взаємин із споживачами.

1. Постановка проблеми

Поняття «довгострокових взаємин або взаємовідносин зі споживачами (клієнтами)» вже давно досліджується на споживчому ринку. Але ж, як відомо, характер споживчого та промислового ринку мають різну природу, тому метою цієї статті є наукове обґрунтування механізму впровадження стратегії управління взаєминами з клієнтами і пов'язаної з цим CRM-технології (customer relationship management) на підприємствах машинобудування України.

В процесі вивчення цієї проблеми автори спиралися на роботи вітчизняних учених-маркетологів О. А. Третяк [9], М. Лянцевич [6], О. У. Юлдашевой [10], О. Голіченко [2], А. Вінькова [1] та зарубіжних вчених – Ж.-Ж. Ламбен [5], Ф. Котлер [4], М. Стоун[7], Н. Вудкок[7], Л. Мэчтингер[7], Е. Деминг [3]. В результаті аналізу публікацій були виявлені недоліки в визначенні поняття концепції управління взаємовідносинами з клієнтами та формуванні даної стратегії на підприємствах. Так, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен в своїх працях розглядають необхідність зміни управлінської системи підприємств, досліджують взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем, в той же час в недостатньому обсязі приділяється увага питанням трансформації підприємств промислового ринку при впровадженні стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами. В працях О. А. Третяк, М. Лянцевич, Е. Демінг, О.У. Юлдашевої є відсутньою систематизація запропонованих методик в єдину концепцію. М. Стоун, Н. Вудкок, Л. Мечтінгер, А. Віньков, О. Голіченко аналізуючи способи впливу клієнтоорієнтованого менеджменту на фінансові показники підприємства та не враховують управлінські аспекти орієнтації підприємства на споживачів. І саме головне, що наведені принципи, тези та ідеї не завжди можна застосувати до сучасних реалій ведення бізнесу в Україні. Таким чином, названі основні недоліки визначили напрямок нашого дослідження. Сучасна база досліджень є присвяченою системному формуванню стратегії управління взаєминами з клієнтами підприємств машинобудівного комплексу України.

2. Результати дослідження

Останніми роками поряд з основними проблемами машинобудівних підприємств з'явилися ще дві серйозні проблеми – це світова фінансова криза і вступ України в СОТ. І, якщо до другої проблеми власники готувалися, щоб мінімізувати свої втрати на ринку, то першої проблеми явно ніхто не очікував. Не знають виробники що їм очікувати також і від асоціації з Євросоюзом.

Для того, щоб мати конкурентоспроможне виробництво необхідне для усунення основних проблем машинобудівних підприємств (структурної перебудови галузі із збільшенням наукоємних виробництв, створення сучасного технологічного оснащення з метою зниження енерго-, ресурсо- і трудомісткості виробництва, екологізація виробництва, залучення інвестицій) і впровадження абсолютно нового розуміння збуту продукції. Враховуючи те, що в управлінні продажами на промислових підприємствах в більшості випадків використовуються технології, які не змінювалися десятиріччями, потрібні не косметичні зміни або просте збільшення числа маркетологів і фахівців відділу збуту/продажу, а зміна самої системи, адже 85% недоліків в роботі компаній визначаються саме самою системою [6].

У теорії розвитку управлінської думки існує напрям TQM (Total Quality Management – тотальне управління якістю). Одним з основоположників даного напрямку є Е. Демінг. Він сформулював основні принципи управління, які сьогодні вже вважаються класичними [3]:

- прагнення до вдосконалення товарів/послуг має бути постійним;
- усвідомлення нової філософії управління;
- виключення залежності від масового контролю як засіб досягнення якості;
- припинення практики вибору постачальників виключно за ціновими критеріями;
- постійне і тотальне вдосконалення всіх бізнес-процесів на підприємстві;
- створення системи підготовки і перепідготовки кадрів з метою прискорення поширення передових технологій і методів роботи, а також

самовдосконалення персоналу;

- створення системи ефективного керівництва на основі лідерства і ініціативної роботи;

- боротьба зі страхом і ворожістю всередині організації, з метою організації співпраці і ефективної роботи;

- руйнування організаційних бар'єрів між різними функціональними підрозділами;

- відмова від порожніх гасел і закликів;

- виключення кількісних норм і об'єктивістських методів управління;

- залучення кожного працівника до процесу перетворень і досягнення максимального рівня якості.

На погляд авторів, дані принципи мають значну кількість позитивних моментів, проте безсистемність викладу не дозволяє повноцінно їх використовувати в аналізі існуючих проблем на машинобудівних підприємствах. У той же час не варто забувати про істотну розбіжність між теоретичними концепціями економічної поведінки підприємств і реальними діями багатьох сучасних корпорацій. У зв'язку з цим стає ясно, що для того, щоб відновити втрачені позиції і мінімізувати свої втрати необхідно прийняти ряд заходів не лише по зміні внутрішньої системи, але і по відновленню зовнішнього середовища конкурентоспроможності на ринку, залученню нових і поверненню втрачених клієнтів. І в даній ситуації керівництво вимушене міняти стратегію для подальшого просування вперед і виживання бізнесу на ринку.

Одним з таких методів можна вважати впровадження на підприємствах стратегії CRM або стратегії управління взаєминами з клієнтами. Вивчення споживачів ставить головною своєю метою розуміння і прийняття їх потреб для забезпечення їх повного задоволення. І для цього необхідно виявити і глибоко проаналізувати потреби, що вже склалися, вивчити закономірності їх розвитку і формування нових потреб. Суть стратегії управління взаєминами з клієнтами розкривається через такі критерії [8, 6]:

- орієнтація підприємства не на миттєвий результат, а на довготривалу перспективу, на основі здійснення стратегічного планування і прогнозування змін на ринку;

- вихід на ринок не лише з пропозицією товарів і послуг, але і із засобами вирішення виникаючих проблем;
- застосування в єдності стратегії і тактики спілкування з клієнтами, пристосуванням до вимог покупців і одночасною цілеспрямованою дією на них;
- індивідуальний підхід (персоналізація) до кожного клієнта і співпраця з ним.

Слід зазначити, що ця стратегія на досліджуваному ринку промислового призначення або ринку B2B буде істотним чином відрізнитися від стратегії на споживчому ринку або ринку B2C. Викликано це тим, що самі ринки відмінні один від одного. Розглянемо характеристику B2B (промислового) ринку:

- покупець не завжди є споживачем;
- 57% клієнтів звертаються до продавців з вже чітко сформульованим запитом, адже покупець/споживач технічно грамотний професіонал, який, приймаючи рішення про закупівлю, зіставляє товар з певними нормами і вимогами. Це абсолютно не характерно для споживчого ринку B2C;
- характеристики товару клієнтові/покупцеві, як правило, відомі, тому у продавця залишається мало місця для «маневрування». Промислові товари володіють стратегічним значенням, найчастіше мають дуже багато способів споживання на відміну від споживчих товарів, які призначені для конкретних цілей;
- використання яскравої реклами і активного традиційного залучення клієнтів на машинобудівному ринку проблематично і не має особливого сенсу;
- необхідно вміти створювати попит на продукцію, а не займатися простим пошуком клієнтів, які найчастіше задоволені традиційними технологіями;
- попит не є еластичним за ціною, особливо, якщо ціна товару складає незначну частину собівартості готового виробу;
- попит на товари виробничого призначення аналізувати набагато складніше ніж на споживчі товари;
- відсутність чіткого кордону між маркетингом і продажами. Оскі-

льки саме маркетинг повинен створювати попит, формувати критерії вибору і допомагати клієнтам визначати свій вибір, то саме маркетинг повинен узяти контроль над продажами. Таким чином, стирається кордон між маркетингом і продажами;

- прагнення відділу продажів і менеджерів швидше закривати операції веде до розвитку пріоритету невеликих замовлень і відмови від великих клієнтів, які вимагають довшого і ретельнішого опрацювання замовлення;

- інвестиції в дешеві команди продавців поза сумнівом ведуть до втрат придбаних позицій на ринку.

Враховуючи вищесказане можна визначити основні ключові завдання маркетингової стратегії на машинобудівних підприємствах:

- швидка адаптація до швидкоплинних умов існуючого ринку;
- досягнення впізнаності на ринках інших країн і формування ключових конкурентних переваг за рахунок ефективної роботи з інформацією.

Таким чином, стає очевидним, що в нових умовах стратегія управління взаємовідношеннями з клієнтами має істотні переваги перед традиційним індустріальним підходом епохи продавців, оскільки саме вони були законодавцями всіх економічних процесів. З іншого боку ця стратегія вимагає від керівництва підприємства і збутового персоналу істотної перебудови і кардинальної зміни пріоритетів, що завжди пов'язано з додатковими витратами і ризиком. Йти на це, поза сумнівом, має сенс лише тоді, коли очікуваний ефект зможе компенсувати всі неминучі труднощі. Поки в Україні, та і на всьому пострадянському просторі, частіше переважає негативна мотивація при впровадженні цієї стратегії, тобто керівники компаній приймають рішення про запуск такого проекту лише в тих випадках, коли вони:

- втрачають здатність контролювати роботу відділів продажу;
- не мають достовірної інформації про стосунки з клієнтом;
- відбувається масовий відтік клієнтів і при цьому менеджерами не аналізуються причин втрати клієнтів.

Впровадження CRM-технологій на підприємстві передбачає не лише застосування стратегії, але і відповідної інформаційно-аналітичної бази. Необхідною умовою є також і зміна орієнтирів в культурі самого підпри-

емства. Слід зазначити, що існують компанії, які самостійно займаються розробкою CRM-систем. Свої локальні завдання вони вирішують з вичерпною точністю. Але основна проблема, що виникає у таких підприємств, – це синхронізація власної інформації з інформацією з інших джерел.

Як вже раніше було сказано, у більшості випадків замовником впровадження CRM-системи виступає керівник, відповідальний за продажі: директор по продажах, комерційний директор або безпосередньо генеральний директор. Об'єктом автоматизації виступає відділ продажу, іноді відділ маркетингу. Як правило, завдання впровадження досить схожі. Розглянемо типову ситуацію на підприємстві до впровадження CRM-системи: база існуючих клієнтів і розміщені замовлення ведуться в Microsoft Office або 1С;

- потенційні клієнти і контактна інформація зберігається в Exel- файлах на локальних комп'ютерах менеджерів;
- інформація про виконані дзвінки у вигляді Exel-файлів накопичується у керівника щодня/щотижня;
- окремий файл по первинних телефонних зверненнях ведеться або самим менеджером або секретарем;
- кожна комерційна пропозиція або договір, формується вручну на підставі шаблонів;
- внутрішнє узгодження знижок, комерційних пропозицій і договорів ведеться по електронній пошті.

Така організація робочого процесу спричиняє чималі труднощі в тих випадках, коли йде з фірми менеджер по продажах або виникає потреба передачі клієнтської бази іншому менеджеру. Крім того виникають труднощі в збиранні інформації і складанні звітності, узгодженні документації, кількісному вимірюванні повторних звернень і замовлень. Усе це, в свою чергу, породжує неефективні трудовитрати персоналу і викликає у нього негативне відношення до роботи, поганий мікроклімат на підприємстві.

Тому основними завданнями CRM-проектів можна вважати поліпшення контролю роботи менеджерів по продажах, зниження впливу людського чинника на обсяги продажів та більш продуктивне використання робочого часу, який співробітники витрачають на рутинні операції.

Основними завданнями впровадження CRM-проектів є наступні:

- впровадження єдиної клієнтської бази і історії взаємовідносин з клієнтами;
- автоматичне формування звітів "план/факт" за різними показниками (по менеджерах/підрозділах, за об'ємами продажів в грошовому/кількісному вираженні, виконані дзвінки/зустрічі);
- контроль проведення процесу продажів: етапи угод, звітність по угодах в розрізі менеджерів;
- автоматизація внутрішніх процедур узгодження: розмір знижок, комерційні пропозиції, договори;
- формування стандартизованих документів: комерційних пропозицій, договорів, специфікацій, рахунків;
- контроль оплат і дебіторської заборгованості;
- збір маркетингової статистики: кількість звернень, ефективність маркетингових заходів (якщо такі проводяться).

Крім того, у рамках налаштувань CRM-проектів можливо вирішити завдання, які є характерними для конкретних галузей народного господарства. Так, наприклад, для промислового сектора – це:

- конфігурація замовлення клієнта із складових частин і комплектуючих з урахуванням їх застосовності;
- контроль процесів виконання замовлення у виробника, доставка в Україну, монтаж у замовника і т. ін.

Як наслідок отримується пряме заощадження часу менеджерів, виключаються помилки в роботі (невиконаний своєчасно дзвінок потенційному покупцеві, невірний розмір знижки, не своєчасно виконане замовлення), підвищення оперативності і достовірності інформації про продажі у керівництва, нова якість інформації про клієнтів.

Проте на практиці мають місце випадки, коли стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами слабо застосовується або зустрічаються невдалі випадки її впровадження. Розглянемо ці випадки [5, 7]:

- стратегія CRM слабо застосовна там, де немає конкуренції, монополізований ринок або відбувається перевищення попиту над пропозицією. Державні компанії або компанії, попит на товари яких існуватиме завжди, практично не залежать безпосередньо від якості клієнтського обслуговування;

– стратегія CRM не потрібна, якщо підприємство має невелику кількість клієнтів, оскільки інформаційна система коштує досить дорого і малий об'єм бізнесу не в змозі окупити інвестиції в її розробку і впровадження. У цій ситуації ризик втратити клієнта порівняно невеликий і економічно доцільніше використовуватиме додатки Microsoft Office;

– стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами неможлива без інформаційної бази, також як і ведення інформаційної бази на підприємстві неможливе без впровадження стратегії;

– стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами не потрібна, якщо немає зацікавленості в зростанні бізнесу. Як не парадоксально, але основним чинником, який стримує розвиток підприємства, є нездатність організувати управління зростаючою клієнтською базою, неможливість обслуговування вже наявних основних і великих клієнтів і в зв'язку з цим боязнь втрати цих клієнтів, боязнь виникнення проблем і ризиків при подальшому зростанні підприємства.

Фахівці компанії Sputnik Labs за перші три роки роботи своєї компанії, спілкуючись з представниками більше півтора тисяч компаній в різних сферах діяльності, проаналізували причини відмов від впровадження цієї стратегії і використання CRM-технологій. Результати цих дослідження відображені на рис. 1.

Як видно, з відображеного на діаграмі, найбільш поширеною причиною є небажання вкладати гроші в розгортання цієї стратегії. Поза сумнівом, вартість цієї технології коштує чималих грошей, як вже вказувалося раніше, але необхідно звернути увагу на те, що втрати від невикористання цієї стратегії можуть бути набагато більшими ніж ризики інвестицій.

Відсутність внутрішнього попиту також є однією з головних причин відмов впровадження. При розвитку внутрішнього попиту необхідно орієнтуватися на тих менеджерів, для яких успіхи в збутовій діяльності фірми можуть бути безпосередньо пов'язані з їх кар'єрним зростанням.

Боязнь невдач часто є пов'язаною з вичікувальною позицією топ-менеджменту компанії. Керівництво до будь-яких нових починань, як правило, відноситься з побоюванням і, так би мовити, не хоче бути "піддослідними кроликами".

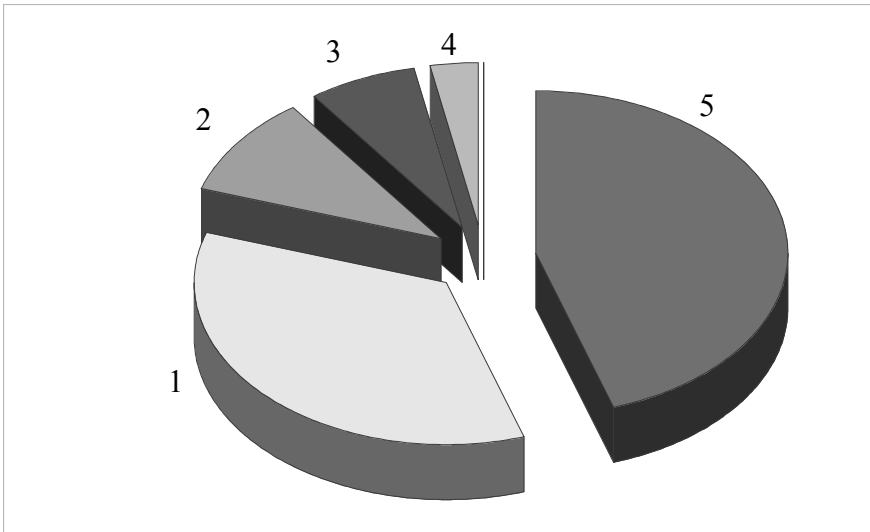


Рис. 1. Причини відмов від впровадження CRM-стратегії та технології:
1 – відсутність внутрішнього попиту (35%); 2 – боязнь невдач (10%);
3 – небажання брати відповідальність (7%);
4 – корпоративні обмеження (3%); 5 – фінансові обмеження (45%)

Небажання брати відповідальність і корпоративні обмеження – це синдром великих бюрократизованих компаній. У компаніях, які живуть за принципом "ініціатива карається", як правило, є і багато корпоративних обмежень. Зазвичай ці обмеження визначені головним офісом.

Проте, проводячи дослідження українського ринку, на погляд авторів, перелік відмов і невдач впровадження можна доповнити. Стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами не потрібна, якщо:

- впровадження CRM-системи робиться за відсутності стратегії орієнтації на клієнта або при неповній адаптації системи під компанію і вид бізнесу;

- економія на впровадженні операційної системи без впровадження пакету аналізу даних;

- відсутнє післяпродажне обслуговування системи;

- у керівництва є очікування швидкого ефекту віддачі від впровадження проекту(у програмному забезпеченні немає прямої залежності між впровадженням технології і збільшенням доходів);

- відсутній детальний опис бізнес-процесів компанії;
- відсутні чітко виражена організаційна структура та посадові інструкції на підприємстві;
- відсутня система мотивації співробітників;
- існує слабе, практично неможливе, поєднання програмного забезпечення з відрядною оплатою праці;
- відсутня персоналізація продажів, що веде до виникнення внутріфірмової конкуренції і нездорової обстановки на підприємстві;
- існує відмова менеджерів від загальноприйнятих правил документування інформації;
- існує небезпека втрати конфіденційної інформації.

Таким чином, з вищесказаного видно, що в сучасних умовах для керівників виробничих підприємств важливо і необхідно управляти ефективністю збуту. В цьому їм допоможе стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами, але впровадження цієї стратегії вимагає окремого більш детального опрацювання на підприємствах машинобудівного комплексу.

Висновки

Розглянуто специфіку машинобудівного ринку та особливості функціонування українських машинобудівних підприємств сформували нове коло проблем, пов'язаних з вибором ефективних економічних методів і інструментів тактичного управління з метою досягнення стратегічних цілей. Одним з таких інструментів, який забезпечує взаємозв'язок і узгодженість стратегічного і тактичного рівнів управління, є стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами і її технічний додаток CRM. Ключовими завданнями цієї стратегії є: швидка адаптація до умов існуючого ринку, що змінюються, і досягнення впізнаваності на ринках зарубіжних країн, формування ключових конкурентних переваг за рахунок ефективної роботи з інформацією. І в цій ситуації ефективне впровадження системи CRM означає кероване зростання продажів, яких неможливо добитися іншими методами. Для тих же співробітників відділів продажів, які хочуть досягти успіху в своїй справі і вирости як професіонали, CRM надає унікальний шанс в досягненні своїх цілей.

Література

1. Виньков, А. Создатели будущего – газели с мозгом обезьяны [Текст] / А. Виньков, Т. Гурова, О. Рубан // Эксперт. - 2011. - № 10. - С. 17-31.
2. Голиченко, О. Модернизация и реформирование инновационной стратегии России: проблемы и решения [Текст] / О. Голиченко // Вопросы экономики. - 2010. - №8. - С. 41-53.
3. Деминг, Э. Выход из кризиса [Текст] / Э. Деминг. – Т. : Альба, 1994. – 498 с.
4. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок [Текст] / Ф. Котлер. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2000. – 272 с.
5. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. под. ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.
6. Лянцевич, М. Разработка стратегии CRM: в поисках сущности управления отношения с покупателями [Электронный ресурс] / М. Лянцевич. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/itm/crm_strategy.shtml. – 12.10.2013.
7. Стоун, М. Маркетинг, ориентированный на потребителя [Текст] : пер. с англ. / М. Стоун, Н. Вудкок, Л. Мечтингер. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 336 с.
8. Сучасні концепції менеджменту [Текст] : навч. посібник / під ред. Л. І. Федулової. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
9. Третьяк, О. А. Маркетинг: новые ориентиры – модели управления [Текст] / О. А. Третьяк. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 403 с.
10. Юлдашева, О. У. Стратегии взаимодействия с покупателями и оценка их эффективности [Текст] / О. У. Юлдашева, В. А. Городилов // Маркетинг взаимодействия в инновационной экономике : сборник материалов международной научной конференции, 28-30 сентября 2009 г. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – Ч.1. – С. 112–124.

Надійшла до редакції 12.10.2013, розглянута на редколегії 13.11.2013

Рецензент: д-р екон. наук, проф., декан економічного факультету
П. Г. Перерва, НТУ «ХП», м. Харків.

ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

И. Л. Синческул, Н. И. Ларка

В статье рассматривается история и современное состояние машиностроительного комплекса Украины. Рассмотрена характеристика промышленного рынка Украины, определена специфика и основные проблемы маркетинга машиностроительных предприятий. В связи с этим выявлена необходимость формирования системы управления взаимоотношениями с клиентами на предприятиях, относящихся к промышленному сектору экономики Украины. В статье раскрыта сущность стратегии Управление взаимоотношениями с клиентами, основные задачи CRM-проектов, случаи удачного или неудачного внедрения данной системы на машиностроительных предприятиях Украины.

Ключевые слова: машиностроение, машиностроительный комплекс, сектор B2B, промышленный сектор, клиент, стратегия управления взаимоотношениями с клиентами, CRM-технологии.

IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF UKRAINE

I. L. Sincheskul, N. I. Larka

The article examines the history and current state of machine-building complex of Ukraine. Consider the characteristics of the industrial market of Ukraine, defined specific character and major problems of marketing engineering enterprises. In this regard, the necessity to formation of Customer Relationship Management in companies related to the industrial sector of Ukraine. The article deals with the essence of strategy Customer Relationship Management, CRM - core tasks projects, cases of successful or unsuccessful implementation of the given machine-building enterprises of Ukraine.

Keywords: engineer, machine-building complex, sector of B2B, industrial sector, client, strategy of customer relationships management, CRM- technologies.

Сінческул Ірина Леонідівна – пошукач, НТУ «ХПІ», м. Харків, Україна, e-mail: sil-home@mail.ru

Ларка Микола Іванович – канд. екон. наук, доцент, професор кафедри економіки та маркетингу, НТУ «ХПІ», м. Харків, Україна.