

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ОСНОВІ CRM-СИСТЕМИ

MODERN APPROACHES TO MANAGING BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE BASED ON THE CRM-SYSTEM

Клімова О.І.

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Донецький державний університет управління

У статті розглянуто еволюційні процеси впровадження CRM-системи на підприємстві. Проаналізовано основні функції, які виконує така система. Надано характеристику основних модулів, із яких складаються сучасні системи CRM, а також визначено їхні функції. Запропоновано низку інструментів, якими підтримується CRM-стратегія.

Ключові слова: управління взаємовідносинами, клієнтоорієнтований підхід, лояльність, споживач, обслуговування, CRM-стратегія, бізнес, ефективність.

В статье рассмотрены эволюционные процессы внедрения CRM-системы на предприятии. Проанализированы основные функции, которые выполняет такая система. Дана характеристика основных модулей, из которых состоят современные системы CRM, а также определены их функции. Предложен ряд инструментов, которыми поддерживается CRM-стратегия.

Ключевые слова: управление взаимоотношениями, клиентоориентированный подход, лояльность, потребитель, обслуживание, CRM-стратегия, бизнес, эффективность.

The paper considers evolutionary processes of implementation the Customer Relationship Management CRM-system at the enterprise. The main functions of this system analyzed. The basic modules of modern CRM-systems characterized, and their functions identified. A number of tools supporting CRM-strategy proposed.

Keywords: relationship management, customer-oriented approach, loyalty, customer, service, CRM-strategy, business, efficiency.

Постановка проблеми. В економічній літературі зустрічаються фактори, які перешкоджають прийняттю якісних рішень щодо управління бізнес-процесами на підприємстві. До них належать: час, який відведений менеджером для прийняття рішень; ступінь підтримки менеджера колективом; особисті якості менеджера; політика підприємства. Враховуючи ці фактори, необхідно застосовувати сучасні технологічні рішення. Одним із найбільш ефективних шляхів удосконалення процесу управління бізнес-процесами на підприємстві є впровадження CRM-системи (від англ. Customer Relationship Management) [1].

Customer Relationship Management (управління взаємовідносинами з клієнтами) – це стратегія, яка заснована на застосуванні нових управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких підприємства акумулюють знання про клієнтів із метою побудови взаємовигідних відносин із ними. Подібні відносини сприяють збільшенню прибутку, оскільки залучають нових клієнтів і допомагають утримати старих. Концепція CRM реалізується за допомогою спеціального набору програмного забезпечення й

технологій, що дозволяють автоматизувати, а значить удосконалювати бізнес-процеси у сфері продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів. Це дає можливість підприємству звертатися до замовників послуг із цікавими пропозиціями в найбільш зручний момент часу та за найбільш зручними каналами зв'язку.

У сучасних умовах, коли конкуренція на багатьох ринках стає досить жорсткою, гостро постає питання активного управління продажами. Клієнтоорієнтована технологія стала засобом виживання підприємства на ринку й зброєю в конкурентній боротьбі. Сьогодні попит на технології CRM із боку бізнесу набагато вищий. Кількість виставок і конференцій, присвячених тематиці CRM, зростає із року в рік, а кількість проектів впровадження CRM уже налічує тисячі [2].

CRM-системи стали доступними для підприємств середнього та малого бізнесу, що дозволяє значно підвищити ефективність їхньої роботи. Продукти класу "CRM" довели практичну користь на підприємствах різних галузей та завоювали довіру їхніх керівників. Технології CRM ефективно працюють на тисячах підпри-

емств. Таким чином, клієнтоорієнтовані технології сьогодні необхідні для функціонування й розвитку будь-якого підприємства, і кожен керівник бізнесу повинен володіти CRM [3; 4].

Якість обслуговування клієнтів – найбільш значущий фактор успіху кожного підприємства сфери торгівлі та послуг. Високий рівень сервісу веде до збільшення кількості лояльних клієнтів, формує сприятливий імідж підприємства, що приводить до зростання його фінансових показників. У цьому зв'язку актуальним є застосування CRM-стратегії, спрямованої на побудову бізнес-стратегії, ядром якої є клієнтоорієнтований підхід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Як концептуальні методологічні основи цього дослідження є наукові праці зарубіжних і вітчизняних маркетингологів, а також економістів із проблем управління взаємовідносинами з клієнтами та питань упровадження CRM-стратегії на різних підприємствах (Р. Рассел, Л. Беррі, Д. Боуен, Д. Гослінг, Р. Джонс, П. Зав'ялов, Ф. Котлер, К. Лавлок, В. Манн, Ст. Д. Марков, Дж. Мейкен, І. Муромкіна та ін.). Проте важливим є не сам факт наявності CRM-системи на підприємстві, а вміння ефективно її реалізовувати.

Постановка завдання. Мета нашого дослідження полягає в узагальненні й конкретизації сутності, основних принципів і можливостей CRM-системи на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У загальному вигляді CRM можна представити як методи бізнесу, які налагоджують між підприємством і клієнтом якомога більш тісні зв'язки, щоб краще дізнатися про кожного покупця та запропонувати йому максимум цінності, що в підсумку приведе до зростання цінності кожного споживача для самого підприємства.

Сучасна концепція CRM розглядає продаж не як окремий акт, учинений конкретним продавцем із конкретним покупцем, але як безперервний процес, до якого залучений кожен співробітник, як мистецтво та науку використання інформації про клієнта для здобуття його лояльності та підвищення цінності для підприємства [5].

Основною метою впровадження CRM, як правило, є підвищення ступеня задоволеності клієнтів завдяки аналізу накопиченої інформації про клієнтську поведінку, регулювання тарифної політики, налагодження інструментів маркетингу. Завдяки застосуванню централізованої автоматизованої обробки даних з'являється можливість ефективно та з мінімальною участю співробітників урахувати індивідуальні потреби замовників, а завдяки оперативності обробки – здійснювати раннє виявлення ризиків і потенційних можливостей.

Клієнтоорієнтовану стратегію підприємства можна охарактеризувати такими складовими:

- персоналізація відносин із клієнтом;
- використання принципу «від обраних – до мас» (згідно з яким насамперед будуються сто-

сунки з найбільш прибутковими клієнтами);

- використання методів прямого маркетингу (телемаркетинг, директ-мейл);

- побудова взаємодії з клієнтом у межах єдиного життєвого циклу;

- формування взаємної лояльності підприємства та клієнта (коли клієнт лояльний до підприємства та навпаки).

Водночас усі процеси взаємодії з клієнтами повинні здійснюватися через узгоджений набір процедур, побудований на основі єдиної технології, що дозволяє створити загальне враження про підприємство, продукт. Дуже часто споживач має розрізнені, фрагментарні думки про підприємство, отримані через взаємодію за різними каналами, такими як телефон, факс, електронна пошта, Інтернет тощо. Управляти взаємовідносинами означає залучати нових клієнтів, нейтральних покупців перетворювати на лояльних клієнтів, із постійних клієнтів формувати бізнес-партнерів.

Інформаційними системами, що забезпечують ефективну орієнтацію на ринок і споживача, в цей момент є системи класу CRM (Customer Relationship Management).

Customer Relationship Management – сучасний напрям у сфері автоматизації корпоративного управління. Такі системи спрямовані на створення великої бази «вірних» клієнтів, якраз і є для підприємства довгостроковою конкурентною перевагою. Такі системи з'явилися в середині 1990-х рр. і знаходяться на стадії розвитку, тому на вітчизняному ринку вони представлені значно меншою мірою, ніж системи ERP [6].

Лише в 90 рр. XX століття всі зазначені системи були інтегровані в єдине ціле в межах концепції CRM. Наприклад, під час проведення логістичних кампаній необхідно забезпечити обмін інформацією, яка використовується відділом маркетингу та відділом продажів для того, щоб цей процес був ефективним й оптимальним. Водночас можуть використовувати автоматичний розподіл списку потенційних клієнтів між торговими агентами або автоматичне призначення завдань співробітникам відділу продажів. Тому практично будь-яке програмне забезпечення CRM має відповідні модулі (маркетинг, продажі, підтримка та сервіс). Проте абсолютно універсального рішення немає. Кожен програмний продукт має свої сильні та слабкі боки й має кращу функціональність та ефективність зазвичай в одній із цих сфер. Тому підприємство, на якому впроваджується CRM, повинно виділити першочергові напрями автоматизації й почати з них, поступово добуваючи всю систему [2].

Як зазначалося раніше, CRM – це концепція, що відображає клієнтоорієнтований підхід підприємства до своїх клієнтів. Системи, що реалізують цю концепцію, покликані збирати інформацію про клієнтів підприємства, діставати з неї знання й використовувати їх в інтересах підпри-

емства шляхом побудови взаємовигідних відносин із ними. Вони базуються на програмах, які ще до появи концепції CRM частково дозволяли покращити відносини з покупцями. Їхніми попередниками можна назвати SFA (Sales Force Automatio – система автоматизації роботи торгових агентів), SMS (Sales & Marketing System – система інформації про продажі та маркетинг), CSS (Customer Support System – система обслуговування клієнтів). Системи CRM містять можливості цих додатків, але пропонують і нові функції, які дозволяють підприємству відстежувати історію розвитку взаємовідносин із замовниками, координувати багатосторонні зв'язки з постійними клієнтами та централізовано управ-

ляти продажами, зокрема через Інтернет. До завдань систем CRM входить збільшення прибутковості продажів і підвищення клієнтської задоволеності. У межах цієї концепції підприємство, використовуючи наявні в його розпорядженні інструменти, технології та підходи, вдосконалює взаємовідносини з клієнтами з метою збільшення обсягів продажів.

Для досягнення поставлених перед нею завдань, система CRM повинна виконувати такі основні функції: збір інформації про клієнтів, зберігання та обробку отриманої інформації, можливість виведення інформації та результатів її аналізу або експорту даних в інші системи [2]. Розглянемо ці функції більш детально.

Таблиця 1

Модулі систем CRM і виконувані ними функції [5]

Назва	Функції
Contact management	Ведення розширеного запису за кожним контактом, складання окремого профілю за кожному клієнтом, ведення історій контактів, подання організаційних діаграм, можливість збирати клієнтів у різні групи і т. д.
Account management	Ведення інформації за контрагентами (зокрема, клієнтами, партнерами, агентами, конкурентами), враховуючи історію взаємовідносин, плановані / реалізовані угоди, контракти, фінансові (бухгалтерські) дані та ін.
Sales management	Ведення інформації, пов'язаної безпосередньо з продажем – цикли, статистика, територіальна прив'язка, формування звітів, історія продажу і т. д. Погляд на продаж як на процес із поділом його на стадії та кроки дозволяє здійснювати прогнозування та ефективно управляти продажами.
Time management	Координація роботи всіх підрозділів у часі: календар, список завдань, а також взаємодія з різними модулями повідомлення з факсом, електронною поштою та іншими засобами зв'язку.
Customer service	Інтерактивна підтримка клієнтів (Інтернет, віртуальні приватні мережі та ін.). Можливість клієнтів самостійно отримати необхідну інформацію; планування роботи з клієнтами, статистика звернень, генерація звітів, облік часових витрат фахівців, можливість оцінки вартості підтримки та інше.
Field force automation, Telemarketing/ telesales	Можливість групової роботи з клієнтами, розділеними за регіональною, галузевою та іншими ознаками, спільної роботи територіально віддалених підрозділів, інтеграції з центром обробки замовлень, ведення статистики, запису стандартних запитань і відповідей та повноцінного використання багатьох інших можливостей засобів комунікацій з клієнтами через електронну пошту, IP-телефонію і т. д.
Marketing	Збір та обробка статистичних даних, планування та проведення різних маркетингових акцій, контроль віддачі та розрахунки ефективності, моделювання, допоміжний (навчальний) матеріал, сегментація споживачів та ін.
Lead management	Управління відносинами з потенційними клієнтами: збір первинної інформації, розподіл контактів між співробітниками збутових підрозділів, відстеження ефективності джерел первинних контактів.
PRM	Управління взаємовідносинами з партнерами.
Knowledge management	Управління знаннями, збір всієї необхідної довідкової інформації (карти, галузева інформація, аналітичні матеріали, статистика) для роботи підприємства, створення окремих розділів, інтеграція з джерелами в Інтернет, потужними пошуковими засобами.
E-business	Організація взаємодії з клієнтами через Інтернет та підтримка відповідних функцій: управління змістом веб-сайту підприємства, служби телеконференції, чату, реалізація Інтернет-магазину, B2B торговельної площадки, інтернет-аукціонів і т. д.
Business intelligence	Автоматичні можливості контролю та ескалації проблем, здійснення попереджувальних дій, генерація індивідуальних звітів і звітів за шаблонами (як правило, безліч готових форм), планування, моделювання.
User support	Вбудована підтримка користувача, підказки.

Збір інформації. Завдання збору інформації передбачає введення в систему всіх наявних відомостей про клієнта та його взаємодію з підприємством: особистої інформації клієнта (вік, сімейний стан, річний дохід, майно та ін.) та інформації, яка належить до його взаємодії з підприємством (мета взаємодії: купівля, отримання інформації тощо, під час купівлі – опис придбаного товару, ціна, кількість, мета покупки, вид оплати тощо). Відомості можуть вводитися в систему співробітником підприємства або самим клієнтом, наприклад, під час реєстрації або купівлі товару в Інтернет-магазині. Під час будь-якого контакту між двома сторонами, чи то особисте відвідування клієнтом підприємством, зв'язок по телефону, пошті, факсу або через Інтернет, дані повинні оновлюватися.

Зберігання та обробка. Система дозволяє зберігати й ранжувати отриману інформацію відповідно до заданих критеріїв.

Подання та експорт інформації. Подання інформації системами CRM є їхнім головним завданням. Дані, що містяться в системі, можуть знадобитися різним підрозділам у різному вигляді. Наприклад, система CRM на основі екстраполяції історичних даних може визначити, який товар запропонувати певному клієнту. Якщо клієнт є постійним покупцем, система нагадає про знижку.

Для поетапної реалізації концепції CRM необхідне виконання чотирьох основних завдань:

- ідентифікація клієнта. Щоб зі значною часткою ймовірності підвищити цінність клієнта, підприємство повинне скласти про нього резюме, ґрунтуючись на даних підрозділу маркетингу, подіях та історії взаємовідносин;

- диференціація клієнтів. Кожен клієнт має особливе значення для підприємства й має право пред'являти до підприємства свої індивідуальні запити та вимоги;

- взаємодія з клієнтом. Клієнту потрібні зміни. З позицій CRM важлива довгострокова вигода від співпраці з ним, тому підприємству необхідно мати повну інформацію про клієнта, враховуючи дані про зміну його соціального статусу, сімейний стан і т. д. Завдання CRM – відстежувати вподобання та потреби клієнта;

- персоналізація – процес, при якому кожен із клієнтів оцінюється як унікальна одиниця та обслуговується відповідно до цього постулату. Таким чином, можна регулювати ступінь прихильності клієнтів до підприємства.

У таблиці 1 наведені основні модулі, з яких складаються сучасні системи CRM, а також функції, які ними виконуються.

Світовий ринок CRM-систем дуже різноманітний та має велику кількість підприємств, що пропонують свої рішення. Серед них є як маститі гравці, які давно зарекомендували себе на ринку, так і маловідомі, а також багато відомих брендів, які тільки відносно недавно представили своє рішення в цьому сегменті програмних рішень.

Розробниками систем CRM можна назвати такі компанії: Siebel, Hyperion, Epicor, People Soft, Nortel Networks, Tranzline, People Link, Genesys, Open Market, Broadvision, Vignette, SAS, SAP, Oracle, Baan, Symix, Microstrategy, Інвест-інформаційні технології.

Не менш важливу роль у реалізації CRM-стратегії відіграють інструменти, які повинні забезпечити як оперативний, так і стратегічний аналіз, а також оцінку ситуації та підтримку прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу та збуту продукції підприємства. CRM-стратегію підтримують за допомогою таких інструментів:

- 1) оперативних CRM (інструменти, які надають оперативний доступ до даних про клієнта у процесі взаємодії з ним у межах таких бізнес-процесів як продаж, обслуговування і т. д., а також забезпечують збір цих даних);

- 2) CRM взаємодії (Collaborative CRM) (інструменти, що забезпечують можливість взаємодії підприємства зі своїми покупцями. Містять телефонію, електронну пошту, чати, Інтернет-форуми і т. д.);

- 3) аналітичних CRM (інструменти, що забезпечують об'єднання розрізнених масивів даних та їх спільний аналіз для розробки найбільш ефективних стратегій маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів і т. д. Вимагає хорошої інтеграції систем, великого обсягу напрацьованих статистичних даних, хорошого аналітичного інструментарію) [7].

На рис. 1 наведено структура основних процесів у межах CRM [8].

Як свідчать дані рис. 1, аналіз і вивчення інформації в межах CRM передбачає:

- збір агрегованих даних;
- аналіз зворотного зв'язку та результатів, коригування підходів і методик;

- процес взаємодії (комунікація) через відповідні канали й точки контакту;

- розробку адекватних повідомлень і сигналів для кожного споживача окремо і та ринку загалом;

- аналіз ринкових можливостей підприємства, переваг і запитів споживачів.

Відповідно до цього система CRM повинна передбачати засоби введення інформації до єдиної бази даних (як співробітниками підприємства, так і самим клієнтом, наприклад, через веб-сайт під час реєстрації або купівлі). Дані повинні централізовано оновлюватися при кожному новому контакті.

Наступним рівнем є способи обробки даних (ранжування, групування, візуалізація і т. д.) і засоби доступу до всієї інформації – як вхідної, так і вихідної – всіма підрозділами підприємства. Торговому агенту можуть знадобитися, наприклад, історія покупок клієнта та прогноз його переваг – можна запропонувати йому наступного разу, тоді як для відділу маркетингу, скажімо, потрібен аналіз цільових

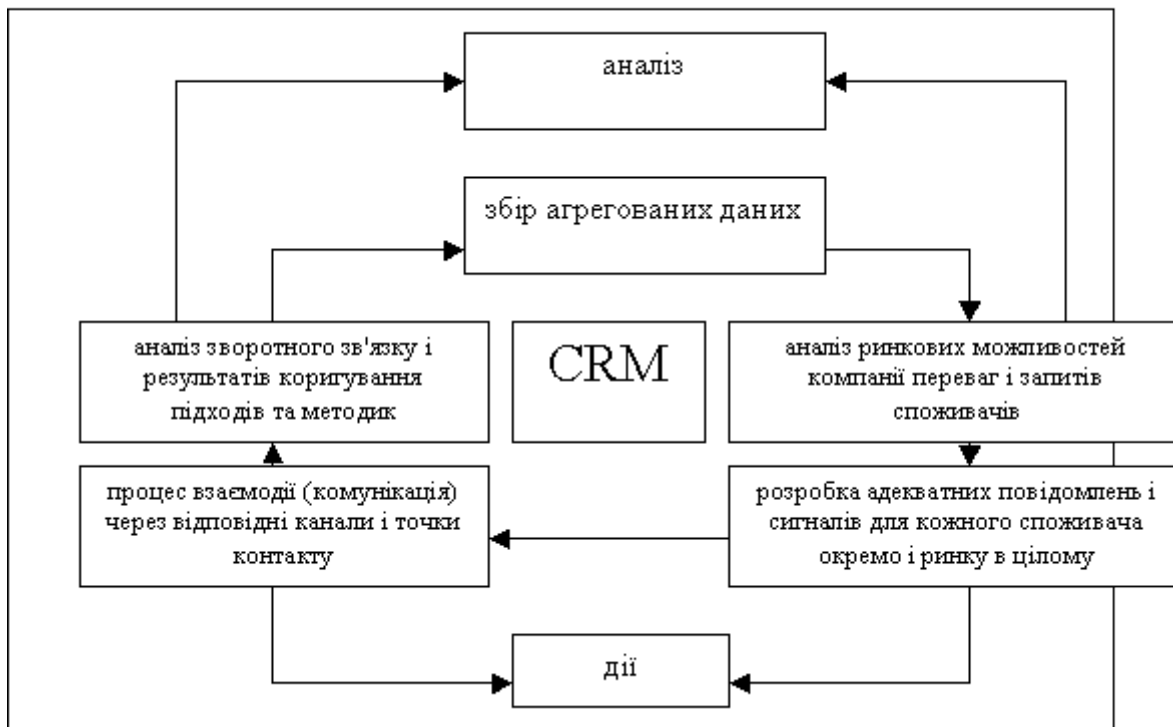


Рис. 1. Цикл інформаційних процесів у CRM [8]

груп. Тобто CRM допускає різну форму надання інформації для різних цілей та різних підрозділів [2].

Важливо відзначити, що із зростанням деталізації, та її цінності з погляду аналізу зростає її вартість, складність і мінливість. Наприклад, географічні та демографічні характеристики є відносно стабільними, але вже давно вивченими. Тоді як історія персональних транзакцій, зокрема фінансових, історія контактів, переваги, які дозволяють побудувати профіль клієнта та передбачити його поведінку, видобуваються з працею, зазвичай в інтерактивному режимі, потребують часу для накопичення та знаходяться в постійній динаміці.

Можна виділити три основні цілі використання системи CRM:

- оперативну (оперативний доступ до інформації під час контакту з клієнтом у процесі продажу та обслуговування);
- аналітичну (спільний аналіз даних, що характеризують діяльність як клієнта, так і підприємства, отримання нових знань, висновків, рекомендацій);
- колабораційну (клієнт безпосередньо бере участь у діяльності підприємства та впливає на процеси розробки продукту, його виробництва, сервісного обслуговування).

При цьому результати аналітичного використання CRM виходять за межі власне CRM. Наприклад, аналіз часу та витрат на цикл продажів на різних етапах і фазах продажів дозволяє здійснювати оптимізацію скорочення витрат.

Виявлення пріоритетних клієнтів за різними критеріями (дохід / витрати) дозволяє підвищити прибутковість роботи каналів збуту. Виявлення типових проблем / запитів, вироблення типової реакції на них дозволяє мінімізувати час реакції працівника (а значить знову скоротити витрати, адже за телефон підприємство платить). Аналіз каналів продажів дозволяє виявити проблемні відділи та бізнес-процеси, зрозуміти на яких каналах потрібно зосередити зусилля, як здійснити реструктуризацію проблемної сфери (департаменту) і т. д.

Висновки. Використання технології CRM, відбір і вибіркоче встановлення відносин із клієнтами – дозволяє заощадити значні кошти й час на пошук і встановлення контактів, «фільтруючи» ще на ранніх етапах взаємовідносин потенціал можливого співробітництва. Технологія використання клієнтської бази для побудови відносин із клієнтами дозволяє наблизитися до ідеалу маркетингового підходу до мережевого бізнесу побудови індивідуальної товарної пропозиції на основі дослідження уподобань конкретних споживачів [9].

Отже, CRM – це підхід до управління або модель, яка ставить клієнта в центр бізнес-процесів і методів роботи підприємства. CRM – це сучасний підхід, який містить у собі стратегічне планування, маркетингові методи, організаційні та технічні засоби, тобто весь комплекс засобів, спрямованих на побудову таких внутрішніх і зовнішніх відносин, які збільшують продуктивність і прибуток підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Малюкіна А. Обґрунтування впровадження CRM-системи для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві / А. Малюкіна // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 1 (1). – С. 85–90.
2. Рамзаев М. CRM-управление отношениями с клиентами / М. Рамзаев : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.e-commerce.ru/biz_tech/implementation/management/crm.html.
3. Шуремов Е. Информационные технологии маркетинга. Управление взаимоотношениями с клиентами / Е. Шуремов, А. Заложнев. – М. : Бухгалтерия и банки, 2008. – 153 с.
4. Пейн Э. Руководство по CRM : Путь к совершенствованию менеджмента клиентов / Э. Пейн ; пер. с англ. [Кривошеин С.]. – Минск : Гревцов Паблицер, 2007. – 373 с.
5. Ли К. Создание клиентской базы : пошаговое руководство по превращению контактов в деньги / К. Ли; пер. с англ. [Болдышева А.]. – Москва : Вершина, 2006. – 360 с.
6. Ермолаева Н. Ориентация на клиента / Н. Ермолаева : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/boss/2002-05/31.shtml>.
7. Марусей Т. Впровадження CRM-систем у маркетингову діяльність підприємства / Т. Марусей // Економіка та держава. – 2016. – № 6. – С. 87–89.
8. Мережка Ю. CRM-системи – інноваційний інструмент для реалізації клієнтоорієнтованої стратегії компанії / Ю. Мережка // Глобальні та локальні проблеми соціально-економічного розвитку : нові виклики та рішення: тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих учених, 6–7 квітня 2012 р. – Х. : ХНУ імені В. Каразіна, 2012. – С. 78–82.
9. Пилипчук В. Маркетингове та інформаційне забезпечення формування та реалізації бізнес-рішень на основі впровадження CRM-технологій / В. Пилипчук, О. Данніков, О. Кирилова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. – С. 80–84.