

УДК 330.1

**Ткаченко Денис Андрійович**

*студент, магістр*

*Київського національного економічного університету*

*імені Вадима Гетьмана*

**Tkachenko Denys**

*Student, Master of the*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

**ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ В  
ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ: ПРОБЛЕМИ, РИЗИКИ ТА СЕКРЕТИ  
УСПІХУ**

**FEATURES OF IMPLEMENTATION OF CRM SYSTEM IN  
COMPANY'S ACTIVITY: PROBLEMS, RISKS AND SECRETS OF  
SUCCESS**

*Анотація.* У даній роботі проведено дослідження в сучасних умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції, підвищенням вимог покупців до якості запропонованих на ринку продуктів і рівня сервісу, зниження ефективності традиційних маркетингових засобів, а також появи нових технологій взаємодії з клієнтами, основою стратегії успішного існування і подальшого розвитку підприємств на ринку, стає ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами.

*Вчені вважають, що новий клієнт обходиться в шість разів дорожче, ніж досягнення повторного продажу вже існуючому покупцю. Крім того, дослідники А.Райхельд та М.Сассер довели, що збільшення рівня утримування клієнтів на 5%, збільшує прибуток на 25–85%. Саме тому кожна компанія прагне якомога повніше задовольнити запити і*

*потреби кожного клієнта. Це 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 – це і є CRM (Customers Relationships Management) – фундаментальна концепція управління взаємовідносинами з клієнтами.*

*Результати досліджень міжнародної консалтингової компанії McKinsey демонструють, що у 68% випадків причиною відходу клієнтів стає байдуже відношення з боку продавця, і лише в 14% – незадоволеність продуктом. Виправити ситуацію спроможна система CRM, яка покликана ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами. Компанії з'ясували, що за допомогою здійснення ефективної CRM програми вони можуть збільшити об'єм продажів і сформувати лояльність клієнтів.*

*Insight Technology Group стверджує, що у кожного торгового представника в компаніях, що успішно реалізували програми CRM, об'єм 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 % ([2]).*

**Ключові слова:** *ризики, впровадження, CRM- модель, секрет успіху, діяльність компанії, клієнт.*

**Summary.** *In this paper, research was carried out in the current conditions of globalization of the economy, increasing competition, increasing the requirements of buyers to the quality of products and service offered in the market, reducing the effectiveness of traditional marketing tools, as well as the emergence of new technologies for interaction with customers, the basis of the strategy of successful existence and further development of enterprises On the market, effective management of customer relationships becomes effective.*

*Scientists believe that a new customer costs six times more expensive than achieving re-sale to an existing buyer. In addition, researchers A. Raykheld and M. Sasser proved that increasing the level of customer content by 5% increases profit by 25-85%. That is why every company strives to satisfy the needs and requirements of each client as fully as possible. This can allow the company to gain new opportunities for the sale of goods and services and become a key factor in sustainable development and the source of the company's long-term competitive advantage in the market. This customer orientation is CRM (Customers Relationships Management), a fundamental concept of customer relationship management.*

*The results of the research of the international consulting company McKinsey show that in 68% of cases the reason for the withdrawal of customers is indifferent attitude from the seller, and only 14% - dissatisfaction with the product. Correct the situation is a CRM system, which is designed to effectively manage customer relationships. The companies found that by implementing an effective CRM program they can increase sales and create customer loyalty.*

*Insight Technology Group claims that every sales representative in companies successfully implemented CRM programs, sales increased by an average of 51%, customer satisfaction increased by 20%, sales and service costs decreased by 21%, sales cycle times decreased by third, the margin increased by more than 2% ([2]).*

**Key words:** *risks, implementation, CRM-model, secret of success, company's activity, client.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні CRM-системи (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами) є невід’ємним інструментом діяльності багатьох світових підприємств, що дозволяє їм набагато ефективніше встановлювати та розвивати відношення з клієнтами. Проте впровадження CRM-систем дуже складний та

кропіткий процес. Зараз відставання компаній – як постачальників, так і замовників рішень, в розумінні та освоєнні технологій для управління взаємодією з клієнтами швидко скорочується. Але досягнення світових стандартів представниками CRM-технологій вимагає подальшого вивчення аспектів впровадження систем управління відносинами з клієнтами. Саме цим обумовлюється актуальність досліджень у цій сфері.

**Аналіз останніх джерел та публікацій.** Вагомий внесок у розгляд даних проблем внесли роботи такі вітчизняні вчені, як Пилипчук В.П., Шарапа О.М., Куц С.П. Також великий вклад у дослідження даної проблеми внесли, різноманітні електронні ресурси та видання.

**Метою статті** є проаналізувати та дослідити ключові проблеми, а також перспективи використання CRM – моделі.

**Виклад основного матеріалу.** Customer relationship management — поняття що охоплює концепції, котрі використовуються компаніями для управління їхніми взаємовідносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємовідносинами з ними.

По суті, CRM - це специфічний підхід до ведення бізнесу, при якому в основу діяльності компанії ставиться клієнт. Тобто, стратегія CRM передбачає створення в компанії таких механізмів взаємодії з клієнтами, при яких їх потреби володіють найвищим пріоритетом для компанії. Подібна орієнтованість на клієнта зачіпає не тільки загальну стратегію бізнесу компанії, але і корпоративну культуру, структуру, бізнес-процеси та операції .

Основна мета впровадження CRM-стратегії - створення конвеєра по залученню нових клієнтів та розвитку існуючих клієнтів. Управляти взаємовідносинами – означає залучати нових клієнтів, нейтральних покупців перетворювати в лояльних клієнтів, з постійних клієнтів формувати бізнес-партнерів.

Сучасна CRM направлена на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляються нові товари або послуги і таким способом компанія досягає поставлених цілей і покращує свій фінансовий показник.

### **Принципи CRM-систем:**

1. Наявність єдиного сховища інформації, звідки в будь-який момент доступні усі відомості про усі випадки взаємодії з клієнтом;
2. Синхронізація управління множинними каналами взаємодії;
3. Постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів та прийняття відповідних організаційних рішень — наприклад, «сортування» клієнтів на основі їхньої значимості для компанії.

### **Класифікація CRM-систем:**

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

Задача найпростіших – операційних 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 завдань підтримки користувачів. Оперативний 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.

1. Складніші, тобто аналітичні 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, і, як наслідок, проникнути в суть потреб клієнтів. Все це повинно призвести до підвищення рівня їх лояльності і, відповідно, прибутковості компанії. Більшість нинішніх CRM-постачальників або створюють нові можливості для CRM-аналізу, або укладають партнерські угоди з постачальниками business intelligence - постачальниками послуг з обробки і аналізу ділової інформації, що робить аналіз невід'ємною частиною своєї пропозиції. **Колабораційний рівень CRM** дає можливість клієнту безпосередньо брати участь в діяльності фірми і впливати на процеси розробки продукту. Приклади 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, у тому числі і тому, що колабораційний процес в більшості випадків суто індивідуальний і повинен автоматизуватися за рахунок надзвичайно гнучкої CRM-системи ([2, 5]).

CRM система ефективна в будь-якому бізнесі, де клієнт персоніфікований, конкуренція висока і успіх залежить від надання найвигідніших для клієнта умов. Максимального ефекту від впровадження CRM-систем домагаються компанії, що працюють в областях надання

послуг, виробництва, оптової та роздрібною торгівлі, страхування та фінансів, телекомунікації та транспорту, будівництва.

**Особливості впровадження CRM-системи в діяльність компанії: проблеми, ризики та секрети успіху.**

Для того, щоб впровадити CRM в діяльність компанії недостатньо придбати певне програмне забезпечення та поставити перед фактом співробітників про впровадження нових технологій в діяльність фірми, досить часто під час реалізації CRM-стратегії можна зіткнутися з різного роду проблемами, які обов'язково потрібно врахувати, перш ніж впроваджувати інновацію на підприємстві.

Перше, з чим можна зіткнутись - це з фактами опору співробітників компанії новим технологіям. Ця ситуація виникає у разі, якщо вони починають відчувати небезпеку втрати самостійного контролю над своєю діяльністю. Звичайно, адже впровадження CRM-системи в компанії зазвичай посилює доступність і прозорість комерційної інформації, тим самим роблячи загальнодоступними відомості про клієнта, з такими труднощами здобуті конкретним співробітником, і тому сприймаються ним як власність. Також підвищення прозорості роботи з клієнтом робить можливим не тільки аналіз адекватності і якості виконуваних співробітником операцій, але і втручання в процес роботи з клієнтом, що може бути витлумачено співробітником як обмеження його свободи дій. Все це досить сильно впливає на формування у співробітника негативного ставлення до CRM-проекту. У випадку широкого розповсюдження такого ставлення в колективі CRM-проект буде приречений на невдачу.

Ще однією з основних проблем CRM-проектів є те, що, незважаючи на успішний запуск, CRM-система в тій чи іншій мірі не приймається співробітниками компанії, які поступово починають саботувати її використання. Навіть у ситуації, коли компанія вже провела певні заходи щодо реорганізації системи управління для посилення ролі впровадженої



CRM-системи, результати CRM-проекту можуть виявитися несуттєвими і не відповідними очікуванням. Причому явні причини цієї обставини визначити неможливо, а співробітники будуть постійно говорити про недоліки CRM-системи, що перешкоджають роботі з нею. Менеджмент компанії, однак, повинен уміти справлятися з цією проблемою і робити все, щоб повернути CRM-системі її первісну роль.

Однак всі ці ризики можна врахувати і завчасно підготувати як працівників, так і компанію до впровадження такого ефективного інструмента як CRM.

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

1. Постановку 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. Конкретизацію цілей, які 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.

Розробку 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.

***Взаємодія CRM, маркетингу та інших підрозділів підприємства для підвищення ефективності їх діяльності.***

Сучасний маркетинг неможливий без CRM-систем. Моніторинг ринку, аналіз діяльності конкурентів, цінові політики та інші види маркетингових досліджень неможливі без наявності достовірної та актуальної клієнтської бази даних. Утримувати постійних клієнтів, підвищувати їхню лояльність значно простіше та дешевше, ніж постійно шукати та знаходити нових. А втрата постійного покупця, незадоволеного якістю наданих послуг або неуважним до себе ставленням, часто не тільки робить пролом у фінансовій звітності компанії, але й завдає непоправного удару по її іміджу та репутації.

Співробітники відділу маркетингу отримують єдину бібліотеку маркетингових матеріалів, інструменти для сегментації клієнтів, автоматизації персоналізованих розсилок для цільової аудиторії. А для вимірювання ефективності діяльності відділу та прибутковості проведених кампаній CRM-система пропонує спеціальні інструменти аналізу. Серед базових функцій CRM-системи присутні: управління прямими маркетинговими акціями (електронна розсилка, пряма розсилка), організація досліджень, опитувань клієнтів. У підсумку, така автоматизація допомагає вдосконалити роботу департаменту маркетингу і підвищити ступінь задоволеності клієнтів.

Впровадження CRM-системі на підприємстві допомагає не тільки відділу маркетингу, воно допомагає взаємоузгодити та синергізувати всі процеси, що відбуваються на підприємстві. Використання CRM відкриває нові можливості перед співробітниками, які працюють з клієнтами та продуктами компанії, а також перед керівниками, які можуть значно ефективніше контролювати роботу кожного працівника.

Для зручності розуміння переваг, які дає впровадження CRM, їх доцільно розбити на певні підгрупи:

*1. Ефективне управління інформацією про клієнтів.*

«Серцем» будь-якої CRM-системи є база даних як фізичних, так і юридичних осіб, які взаємодіють з компанією в рамках діяльності підприємства. Це не тільки клієнти, а й філії компанії, партнери, постачальники, конкуренти. База даних клієнтів сама по собі цінний актив, а CRM-система дозволяє використовувати її в роботі з максимальною ефективністю. Клієнтська база консолідована, організація отримує повну інформацію про своїх клієнтів і їх вподобання і, ґрунтуючись на цих відомостях, будує стратегію взаємодії. Єдина база даних клієнтів і повна історія взаємовідносин з ними в сукупності з потужними аналітичними інструментами CRM дозволяє утримувати та розвивати існуючих клієнтів, виявляючи найбільш цінних, а також залучати до співпраці нових.

*2. Управління продажем.*

CRM-система допомагає менеджерам планувати продаж, організувати прозоре управління угодами і оптимізувати канали продажів. Система зберігає повну історію спілкування з клієнтами, що допомагає департаменту продажів аналізувати поведінку клієнтів, формувати відповідні пропозиції, завойовувати їх лояльність. За допомогою інструментів CRM-системи керівники можуть контролювати якісні показники роботи менеджерів (воронка продажів), виконання планів продажу, дотримання термінів оплати і постачання. Система дозволяє

оцінювати обсяг та ймовірність угод, управляти бізнес-процесами продажу, стежити за станом угоди і аналізувати дії конкурентів. Одне з найважливіших завдань, яке допомагає вирішити CRM-система, – організація cross-sales та up-sales, а також групувати клієнтів за різними параметрами і виявляти їх потенційні інтереси. Пропонуючи інструменти прогнозування та аналізу, автоматизуючи взаємодію співробітників з клієнтами та між собою, CRM-система формує передумови для оптимізації існуючих каналів збуту і збільшення прибутку компанії.

### *3. Управління продуктовим портфелем.*

CRM дозволяє структурувати номенклатуру і управляти повним каталогом товарів і послуг компанії. Можливості системи забезпечують ведення обліку спеціальних цін і знижок, аналіз даних і взаємозв'язків для пропозиції клієнтам оптимального пакету послуг і визначення популярних продуктів.

### *4. Управління робочим часом.*

Ефективне управління та облік робочого часу роблять позитивний вплив на всі бізнес-процеси компанії. CRM дозволяє співробітникам організації не тільки протоколювати використання поточного робочого часу, а й планувати завантаження на майбутні періоди. Засоби CRM-системи пропонують зручний доступ до розкладу, в якому співробітник може планувати власний робочий час, відзначати результати виконання запланованих справ, переглядати розклад колег. У свою чергу, у розпорядженні керівництва виявляються інструменти для контролю завантаженості та ефективності роботи підлеглих. Завдяки можливості пов'язувати всі завдання з відповідними контрагентами, контактами, угодами формується і накопичується історія роботи з кожним клієнтом.

**Висновок.** Сучасні CRM-системи є багатопрофільними та багатозадачними інструментами маркетингу. Вони дають можливість автоматизувати бізнес-процеси, поставити під повний контроль фінансові

потоки, з легкістю справляються зі складською та транспортною логістикою, контролюють завантаженість персоналу, планують завдання, дозволяють контролювати реалізацію проекту і багато іншого. Але найголовніше, – вони реалізують головну ідею сучасного маркетингу: бізнес для клієнта. Контроль взаємовідносин з клієнтом означає, що вся інформація, що стосується його особи і проведеної з ним роботи, буде фіксуватися.

В якості ключового інструменту для завоювання й утримання клієнтів, CRM-програми мінімізують людський фактор при роботі з клієнтами і дозволяють підвищити прозорість діяльності у сферах продажів, маркетингу і клієнтського обслуговування. У той же час, важливо усвідомлювати, що автоматизація процесу взаємовідносин з клієнтами є важливим, але не єдиним і не першорядним кроком при побудові клієнтоорієнтованої компанії. Програмний продукт системи CRM – це зручний інструмент, який стане підтримкою вже існуючим регламентам і процесам, і буде розвиватися разом з компанією, яка по своїй суті, враховуючи сучасний стан економіки, повинна на момент впровадження CRM бути налаштованою на побудову довгострокових взаємовідносин з клієнтами та формування їх лояльності і головне – чітко усвідомлювати, що лиш це може принести успіх у сучасному високо конкурентному середовищі існування.

### **Література**

1. Куц С. П. Маркетинг взаємовідносин на промислових ринках: навч. Посібник – К.: Знання, 2008. – 272 с.
2. Старостіна А.О., Зозульов О.В. Маркетинг: навч. Посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2011. – 326 с.
3. Пилипчук В.П. Маркетингове та інформаційне забезпечення формування та реалізації бізнес-рішень на основі впровадження

CRM-технологій / Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6, Т. 3. – С. 80-84.

4. Шарапа О.М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу / Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 7. С. 175-183.
5. Зозульов О., Підмогільна О. Принципи формування маркетингової стратегії: від унітарних до інтегрованих корпоративних маркетингових стратегій / Маркетинг в Україні. – 2013. – № 7. С. 41-48.
6. Електронний ресурс.  
[http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ape/2009\\_7/175-183.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ape/2009_7/175-183.pdf)
7. Електронний ресурс. <http://ua.convdocs.org/docs/index-115541.html>
8. Електронний ресурс. <http://bankstatey.com/index.php?newsid=30284>