

Тобто, реальна здатність експортувати вироблені в регіоні товари залежить не тільки від ресурсно-сировинного потенціалу та стану економіки, що існує, а вона пов'язана й з можливістю об'єктів адекватно реагувати на зміни у ринковому середовищі. Таку можливість дає застосування стратегічного маркетингу регіону як загальної функції управління системою. У сучасних умовах стратегічний маркетинг стає фактором, що формує експортний потенціал регіону.

Для України актуальною є проблема визначення таких виробництв, секторів економіки, які мають умови для отримання і реалізації конкурентних переваг на світовому ринку. Вирішенню цих питань сприятиме залучення органів влади регіонального рівня до формування експортної стратегії як держави, так і окремих підприємств регіону. Створення регіональних галузевих кластерів може бути дійовим чинником підвищення конкурентоспроможності.

1. Юхименко В.В. *Експортний потенціал України // Політика і час.* — 2001. — № 12. — С. 35. 2. Сейфуллаева М., Капицын В. *Експортний потенціал російських регіонів в умовах глобалізації мирової економіки // Маркетинг.* — 2001. — № 1 (56) — С. 6. 3. *Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: Монографія / За ред. Д.Г. Лук'яненка.* — К.: КНЕУ, 2001.

УДК 658.8

М. Ліс

Політехніка Шльонська, м. Глівіце, Польща

МАРКЕТИНГОВЕ ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТОСУНКАМИ З КЛІЄНТАМИ

© Ліс М., 2003

Подано сучасний метод управління стосунками з клієнтами — CRM. Головною метою використання стратегії CRM є управління стосунками з клієнтами з метою збільшення прибутковості фірми нині і у майбутньому. Погляд на клієнта через призму CRM пов'язаний з повною вартістю, які має клієнт для фірми, а не лише з вартістю, яку мають поодинокі трансакції з ним. Метою праці є дослідження ступеня використання методу управління стосунками з клієнтами.

The modern method of management: Customer Relationship Management is introduced. The aim of using CRM is devoted to management accounts with customers in aim of enlargement profits for firm at present and in future. Look on customer by prism of CRM is connected with entire value of customer for firm, and not only the value which have single transactions. The most important for this work is examining the level of using the CRM method.

1. Вступ

Стратегія успіху будь-якого підприємства полягає у докладному визначенні цільового споживача і запропонуванні йому хорошого продукту [1].

На сучасному етапі методом управління, яка використовується багатьма значущими підприємствами, є управління стосунками з клієнтами (CRM). Лише турбота про клієнта і

концентрація на його потребах є в стані забезпечити фірмі перевагу на ринку. CRM, яка ставить в центр зацікавлення стосунки з клієнтом, є відповіддю на досвід діяльності фірм у 80-х та 90-х роках. В той час пріоритетом була величина частки ринку, а головним трендом — реструктуризація. Виявилось, що вищезгадані дії не є достатніми для досягнення конкурентної переваги, а частка ринку — це не єдиний пріоритет.

2. Характеристика методу управління стосунками з клієнтами (CRM)

Управління стосунками з клієнтами — це бізнес-стратегія, що здійснюється відбором і управлінням клієнтами з метою оптимізації довготермінових користей. CRM вимагає впровадження філософії і культури бізнесу, скерованої “на клієнта”, яка забезпечує ефективні процеси маркетингу, продажу та сервісу. Застосування CRM повинні дати можливість ефективного управління контактами з клієнтами, впливаючи на зміни загальної стратегії і культури в фірмі [3].

CRM розуміється двояко. З одного боку, це є певна організація дій, яка реалізується відповідними місцями та організаційними одиницями підприємствами, плюс технічні засоби і програмне забезпечення. З іншого боку, це є певний спосіб побудови маркетингових стратегій, орієнтованих на дослідження рівня задоволення, довіри та лояльності клієнтів стосовно марок, можна сказати, що:

3. CRM вимагає зміни філософії діяльності фірми — треба втягнути усіх працівників до процесу маркетингу, продажу і контактів з клієнтами.

4. Недостатнім є купити програмне забезпечення класу CRM, щоб реально збільшити якість обслуговування клієнта і мати змогу сказати, що запроваджено CRM.

5. CRM не вдасться запровадити без застосування комп'ютерів, програмного забезпечення класу CRM та Інтернету.

Переконавання клієнта до того, щоб він і надалі користувався послугами, є заходом у кілька разів дешевшим, ніж отримання нового клієнта. Такий підхід породило явище, яке називається управління стосунками з клієнтами (CRM). Здається, що без сучасних інструментів, які підтримують управління продажем, вже скоро не зможе обійтись ніяка фірма, яка прагне отримати ринковий успіх. CRM — це метод ідентифікування, притягування і утримання близьких контактів з клієнтом. Метою такої діяльності є довготривале зростання продажу. Знання на тему преференцій, проблем і зауважень окремих клієнтів або їх дуже вузьких груп становить значний капітал [3].

Маркетингові дії фірми концентруються передовсім на періоді, які випереджують закупівлю послуги. Коли ці дії мають позитивний наслідок і клієнт купить продукт, зацікавлення клієнтом зменшується, а деякі фірми взагалі перестають ним цікавитись. Таке явище поволі переходить до минулого на конкурентному ринку [4].

6. Застосування методу управління стосунками з клієнтами

Управління стосунками з клієнтами (CRM) вимагає, щоб після закупівлі

- досліджувати ступінь задоволення клієнта;
- цікавитись його оцінкою купленої послуги або продукту;
- дослідити його преференції;
- дослідити, чи ще щось захоче у нас в майбутньому купити;
- зробити усе, щоб заохотити його до подальшого користування послугами фірми [2].

Вищезазначені дії спричиняють те, що клієнт набирає більшої довіри до фірми, послуг і продуктів. Можна у такому випадку розраховувати на те, що клієнт здійснить наступну закупівлю послуги, навіть коли вона буде дорожчі, ніж у конкурентів. Багато клієнтів охоче витримає вищу витрату закупівлі. Це є “витрата почуття безпеки”. Утримання контактів з клієнтом, після здійснення ним купівлі називається *consumer care* і означає побудову партнерських, довготривалих стосунків між “нашою” фірмою і “нашим” клієнтом.

Техніка *customer care* є особливо придатною у випадку виробників та постачальників послуг, продукт яких характеризується порівняно високою ціною і довгим періодом споживання. Найкраще можна це явище ілюструвати прикладом з галузі телекомунікацій. Техніку CRM застосувало багато підприємств, які за рахунок зменшення своєї частки в ринку ведуть боротьбу за утримання клієнта. Кожна людина, купуючи і використовуючи послугу TP S.A., має з цієї причини певні користі, але і певні клопоти. Купуючи наступну послугу, керується не лише технічною характеристикою, але і способом, якістю та витратами обслуговування в період експлуатації [5]. Багато осіб, які часто змінюють послуги, змінюють також їх вид, переходячи до конкурентів. У більшості випадків це спричинене незадоволенням клієнта періодом експлуатації. Ця ситуація поволі змінюється за допомогою *customer care*.

Підприємства, пропонуючи відповідну опіку в період експлуатації послуги, можуть бути практично впевнені, що клієнт за новою послугою звернеться знову до фірми.

Щоб отримати успіх, застосовуючи *customer care*, слід:

- чітко визначити бачення і стратегії фірми у сфері *customer care*;
- підібрати відповідні особи для праці в організаційних комірках фірми, які займаються обслуговуванням клієнта;
- фірма мусить володіти інформацією типу: “історія клієнта”, “історія продукту”, “історія послуги”. Тут може допомогти відповідне програмне забезпечення;
- фірма повинна розробити і запровадити комплексну програму опіки над клієнтом і підпорядкувати їй процеси селекції, підготовки і мотивування працівників, так, щоб без ускладнень розпізнавали бажання і потреби наших клієнтів;
- фірма повинна впровадити краще (більш ефективно та індивідуалізоване) обслуговування клієнтів [5].

Завдяки управлінню стосунками з клієнтами (CRM) можна отримати також більш легке прогнозування результатів продажу, а також більш докладне визначення цільових споживачів маркетингових кампаній.

Customer care все ширше застосовуються в Польщі. Його ознаками є:

- відкриття великими фірмами (наприклад, Енергетичні заклади) спеціальних бюро обслуговування клієнта. Однак сьогодні ці бюро не повністю використовують свої потенційні можливості впливу на клієнта. Практично уможливають клієнтам реалізацію багатьох справ. Не проявляють, як на сьогодні, занадто великої активності щодо клієнта;
- створення у менших фірмах спеціальних комірок, які відповідають за утримання постійних контактів з клієнтом або доручення існуючим коміркам таких додаткових функцій. Ці дії скеровані головним чином на великих клієнтів і охоплюють такі дії, як пропонування постійного післяпродажного обслуговування, запрошення представників клієнта на зустрічі, презентації, аукціони;
- впровадження спеціалізованого комп’ютерного програмного забезпечення. Початок дали прості одномісні впровадження РІМ, які поєднують функції календаря і простої бази даних.

7. Система Sales Force Automation (SFA)

У підприємствах створена Sales Force Automation (SFA), функціональність і технологічний розвиток якої уможливають інтеграцію усіх завдань, пов'язаних з управлінням продажем і обслуговуванням клієнта в рамках однієї системи. Системи цього класу працюють в режимі on-line.

Застосування професіонального програмного забезпечення може збільшити результативність управління стосунками з клієнтами (CRM). Нагромадження і аналізи інформації є кроком до оптимального планування пропозиції, маркетингових акцій, реакції на ринкові умови, які змінюються. Фірма має дані, які розпорошені в системах окремих відділів, які не є доступними іншим відділам. Працівники технічного відділу найчастіше не знають, чи обслуговують стратегічного клієнта чи такого, який приносить малі обороти. Відділ продажу не має можливостей верифікації рівня задоволення ключових клієнтів. Рішенням проблеми є технологічно розвинута інформатична система, яка перетворює інформації і комплексно підтримує працю відділів продажу, маркетингу, планування [5]. До класу CRM можна зарахувати комп'ютерну систему, яка містить, наприклад, модулі:

- управління контактами (профілі клієнтів, структура інституціональних клієнтів, історія продажних і сервісних контактів);
- управління рахунком клієнта (продажні процедури, замовлення, генерування пропозицій);
 - прогнозування продажу, аналіз циклу продажу;
 - організаційна структура і методологія продажу;
 - управління часом і територією — календар і база даних окремого користувача або цілої групи;
 - кореспонденція — mailing, e-mail, факси;
 - маркетинг — управління кампанією, база продуктів, цінники, пропозиції, генератор адресних листів, аналіз ефективності кампанії;
 - обслуговування торговельних заявок;
 - call centers — у тому числі складання, телефонних списків згідно з визначеннями цільових груп, генерування sales leads, збирання замовлень, приклад застосування становить телефонний центр Telekomunikacji Polskiej S.A. в Катовіцах;
 - післяпродажне обслуговування (сервіс і підтримка клієнта);
 - інтеграція з системами ERP — облік, виробництво, дистрибуція;
 - синхронізація даних — між переносними пристроями і центральною базою даних або серед різних центральних баз даних і серверів застосувань;
 - е-бізнес [5].

Підводячи підсумки, слід звернути увагу, що customer care є результативним способом конкурування на конкурентному ринку телекомунікаційних послуг і має все більше прихильників. Нині концентровані дії на клієнті проводить в середньому нижче 20 % фірм, однак тенденція зростання цих дій є великою. Існують передумови для ствердження, що у майбутньому customer care стане найважливішим джерелом приросту прибутковості в фірмах.

8. Етапи впровадження методу управління стосунками з клієнтами (CRM)

Впровадження CRM у великих підприємствах можна відобразити чотирма основними етапами:

Ідентифікування клієнтів.

Першим етапом було пізнання клієнтів. Дані про клієнтів і їх історії були отримані за допомогою облікових систем та систем розрахунків. Додаткові дані надали маркетингові фірми, з якими співпрацюють, спеціалізовані бази даних, дані партнерів [5].

9. Класифікація клієнтів.

Великі клієнти застосували принцип Парето: “20 % клієнтів генерує 80 % надходжень фірми”, що дозволило виокремити найбільш цінних клієнтів.

Істотним було також визначення майбутнього потенціалу зростання частки клієнта в надходженнях фірми.

Застосовані методи групування клієнтів:

- MVC- Most Valuable Customer — клієнти, найважливіші для фірми, до них Спілка буде пристосовувати модель дії;
- MGC- Most Growable Customer — клієнти, які не генерують великих надходжень або приносять втрати, але при спеціальному трактуванні мають шанс перейти до вищої групи;
- BZS- Below Zeros — клієнти, витрати обслуговування яких перевищують прибутки, отримувані з адресованого до них продажу, треба з ними розпрощатися.

1. Найважливіші клієнти в центрі зацікавлення.

У великих фірмах використані програми лояльності як форму кращого трактування клієнтів. Визначений майбутній член керівництва TP S.A. — Chief Customer Officer, завданням якого є нагляд за стратегією розвитку стосунків з клієнтами.

2. Втягнення клієнтів в розробку нових продуктів та послуг.

Створення адресованих рішень для вибраної групи клієнтів через втягнення їх до процесу проектування і тестування дозволить досягнути фірмі дві цілі: клієнт отримує точно такий продукт, якого потребує і збільшиться здатність фірми до еластичного реагування на можливі зміни в лінії послуг в процесі проектування.

10. Застосування систем класу CRM

Побудова справно діючої системи CRM у фірмі є практично неможлива без використання ряду інформатичних рішень.

Telekomunikacja Polska S.A. особливо акцентує забезпечення тісної інтеграції усіх джерел інформації про клієнта, які знаходяться в системах класу ERP (Enterprise Resource Planning), CRM, а також SCM (Supply Chain Management). З практичної точки зору застосування інформатичного CRM розтягується на 3 сфери:

1) операційний CRM — охоплює рішення, які уможливають реєстрацію замовлень, ведення баз клієнтів, конфігурацію пропозицій (модуль IFS/ Конфігуратор продажу), управління продажем (IFS/ Управління продажем). В цій сфері застосування знаходять також системи ERP (IFS Applications);

2) аналітичний CRM — це сфера збирання даних і застосувань, які аналізують дані, які походять з систем класу BackOffice (ERP), а також FrontOffice (управління продажем, маркетингом, call center). Приклад модулю, застосованого в TP S.A. — IFS/ Управлінський аналіз;

3) комунікаційний CRM (Collaborative CRM) — охоплює рішення, які уможливають контакт з клієнтом — голосові сполучення, e-mail, факс, особистий контакт, телеконференції.

Спосіб підходу до стосунку з клієнтом вписується у перетворення, яким підлягає ринок телекомунікаційних послуг.

Дії фірми, яка реалізує стратегію Customer Relationship Management, можна поділити на дві групи:

- планістичні дії (аналітичні та концепційні);
- операційні дії.

Дії, згруповані в кожній з цих двох груп, вимагають різних економічних (управлінських) та інформатичних технік. Добре запроєктований CRM становить джерело для стратегічних ініціатив, перекладається на врівноважену карту результатів, яка використовується в фірмі, з'єднаний з системою винагороджень.

6. Застосування стратегії CRM в світі

Системою CRM користуються у цілому світі банки, пенсійні і страхові товариства, сектор Fast Moving Consumer Goods (FMCG), сектор фармації, сектор business to business, сектор комп'ютерної галузі, а також громадські інституції — лікарні, університети, служби. Однак для визначення “специфіки” фірми з точки зору впровадження системи CRM принципове значення має не кінцевий продукт, а методологія продажу. Та натомість залежить від багатьох параметрів, серед них знаходяться:

- довжина життєвого циклу продукту і темп ротації;
- категорія продуктів та послуг: наприклад, споживчі або інвестиційні товари;
- канали дистрибуції продукту: безпосередній продаж або продаж у посередньому каналі (ділерська мережа, гуртово-роздрібна мережа);
- тип споживача: індивідуальний або інституціональний;
- величина та структура бази споживачів: потенційної і цільової;
- довжина циклу продажу, етапи торгівельного контакту, методи кваліфікації “проспекту” продажу, hit rate — коефіцієнт контактів, які закінчені продажем;
- технічна розвинутість продукту, необхідні зручності, а також сервіс — перед продажем та після нього;
- структура продуктових і територіальних доменів у відділах маркетингу, продажу, сервісу та обслуговування клієнта [3].

Вищенаведений список — це одночасно предмет аналізу бізнес-процесів, який здійснюється перед впровадженням CRM. Вибрана система CRM повинна функціонально відповідати потребам специфічної моделі і реалізувати стратегічні завдання фірми у сфері продажу та обслуговування клієнтів.

У такий спосіб, наприклад, постачальник копіювальної техніки організовує свою базу клієнтів, в якій знаходяться як ключові інституціональні клієнти, так і локальні ділери, які проводять торговельно-сервісну діяльність, а також торговельні мережі, які проводять продаж “з полиці”. Керівництво, начальники відділів, начальники дистрибуційних каналів та регіонів, керівники продуктів, торговці, телемаркетологи, працівники help desk і інженери сервісу знайдуть в системі доступ до критичної інформації на тему кожного з клієнтів і кожного пристрою, який змонтований “в полі”. Система дозволить проводити координацію дій усіх осіб, які втягнуті в поодинокий продаж, рекламацію або послугу [4].

7. Закінчення

Управління стосунками з клієнтами (CRM), тобто управління контактами з клієнтами, є філософією, яка має на меті таке перетворення підприємства, щоб кожний працівник, який має безпосередній контакт з клієнтом, знав про нього стільки, щоб мати змогу відповідно його обслужити.

Цю філософію не можна впроваджувати без технічної підтримки і, зокрема, програмного забезпечення (рішень зі сфери) CRM, які, з одного боку, використовують знання про клієнти і продукти, що містяться в існуючих застосуваннях, з іншого — надають абсолютно нову якість співпраці клієнт — фірма.

Велике підприємство трактує CRM як елемент корпоративної стратегії фірми, метою якої є побудова сильного зв'язку з клієнтом, корисного для обох сторін. Її метою є

визначення преференцій клієнта і отримання одного профілю, який є придатний у торговельних діях. З проведених досліджень виникає, що утримання старого клієнта є у п'ять разів дешевше від отримання нового. Вірні клієнти дають фірмі гарантію стабільних надходжень. З цією метою підприємство створює програми лояльності і споживачів, клуби для вірних споживачів, підтримує контакти з адресатами послуг, які надаються.

1. Mazur J., Sznajder A.: *Marketingowa orientacja przedsiębiorstwa. Wyższa Szkoła Handlowa.* — Warszawa, 1995. 2. <http://www.tpsa.pl/>. 3. Parzydło M.: *Customer Relationship Management (CRM), czyli świadoma sprzedaż. Teleinfo nr 43/1999.* 4. Zachara Z. *Customer Relationship Management (CRM) i nowoczesny marketing. Modern marketing.* — Warszawa, 2000. 5. Kruk J.: *Analiza strategiczna Telekomunikacji Polskiej S. A.* — Warszawa, 2001.

УДК 339.188.4

Р.О. Мамчин, В.В. Кузяк, І.О. Куницька
Національний університет “Львівська політехніка”

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

© Мамчин Р.О., Кузяк В.В., Куницька І.О., 2003

Розглянуто деякі теоретичні положення концепції управління ланцюгами поставок і проаналізовано можливості практичної адаптації інтегрованого ланцюга поставок у діяльність вітчизняних підприємств.

Some theoretical rules of the concept of management of circuits of deliveries are considered and the opportunities of practical adaptation of the integrated circuit of deliveries in activity of the domestic enterprises are analyzed in the article.

Концепція управління інтегрованими ланцюгами поставок — це порівняно нова концепція в логістичній теорії, яка полягає в заміні досі існуючої конкуренції співпрацею окремих частин ланцюга і отримання від такої співпраці зниження логістичних витрат і покращення якості обслуговування поставок відповідно до положень концепції ефективного обслуговування клієнтів (ECR — Efficient Consumer Response).

Реалізація стратегії управління ланцюгом поставок (УЛП) полягає передовсім у проведенні довготермінових дій, які служать координуванню переміщення продуктів і інформацій, які їх супроводжують, між господарськими суб'єктами на шляху від видобутку сировини до кінцевого клієнта, а також в організаційно-технічному інтегруванні їх логістичних систем.

Зростаюче значення цієї стратегії впливає з того, що на нинішньому етапі розвитку економіки не вдається вже знизити витрати, перекидаючи їх на своїх торговельних партнерів, тобто окремі дії індивідуальних ланок цього ланцюга (підприємств видобувних, виробничих, торговельних і логістичних) не призводять до зменшення логістичних витрат і покращення якості обслуговування поставок. Тому необхідним є здійснення співробітництва виробників, дистрибуторів та роздрібних торговців. Повної співпраці можна досягнути лише після подолання менталітетних бар'єрів, заміни конкуренції партнерством і особливо при зміні способів діяльності співпрацюючих підприємств.

У більшості публікацій і в науково-дослідних працях, присвячених управлінню ланцюгом поставок, процес доставки продуктів розуміється дослівно, тобто полягає у їх