

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті висвітлено основні ознаки CRM-систем та функціональність поширених платформ за основними напрямками – управління продажами, маркетингом, комунікаційних зв'язків із суміжними відділами; доведено доцільність використання CRM-систем при використанні проектного підходу до управління в контексті «канбан»-процесів та методології «AGILE», окреслено стадії впровадження CRM-систем на підприємстві з позиції управління персоналом та використання цифрових джерел інформації для прийняття управлінських рішень; зазначено основні переваги використання CRM-систем як для бізнес-процесів загалом, так і для маркетингу та організації робочого процесу зокрема.*

*The article covers the main features of CRM-systems as well as the functionality of common platforms in the main scopes – sales management, marketing, communications with related inner departments; the feasibility of applying CRM-systems alongside with the usage of the project management approach in the context of the Kanban-processes and the methodology "AGILE" has been proved; the stages of implementation of CRM-systems at the enterprise from the position of personnel management and use of digital sources of information for making management decisions are outlined; the main advantages of using CRM-systems for business processes in general, as well as for marketing and organization of the work process in particular, are outlined.*

*Ключові слова: CRM-система, бізнес-процеси, управління персоналом, цифровий маркетинг, проектний менеджмент, внутрішні комунікації.*

*Key words: CRM-system, business processes, personnel management, digital marketing, project management, internal communications.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** В епоху цифрової економіки комунікація переходить в електронний вимір не лише у зв'язку «підприємство–споживач», а і усередині бізнесу. Вдалим рішенням щодо поєднання зовнішнього комунікаційного середовища із внутрішніми інформаційними зв'язками є впровадження CRM-системи, що спрямована на оптимізацію більшості бізнес-процесів на підприємстві, в установі чи організації.

Наразі надзвичайно динамічно розвиваються маркетингові аспекти інтеграції CRM-систем (в контексті «клінок продажу», генерування «лідів» та підтримки споживачів загалом), а також проектного управління (контроль за витратами часу та ресурсів, автоматизовані проектні моделі, зокрема графіки Ганта тощо).

Однак часто наявний спротив персоналу впровадженню інновацій цього роду, а також оптимальному вибору конкретної платформи та модульного набору для відповідної трансформації бізнес-процесів компанії, що зумовлює актуальність обраної проблематики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми.** Проблематикою електронної сфери функціонування бізнес-процесів на підприємстві займалися такі вчені: С. Антошук, Є. Мірошникова, М. Окландер, Л. Парех, К. Пенн, О. Птащенко, О. Сохацька, О. Фомін та ін. Разом з тим, постійне оновлення відповідного програмного забезпечення, а також методологічного його підґрунтя потребує постійного моніторингу, додаткового вивчення щодо практичних рекомендацій для поліпшення ефективності роботи персоналу в середовищі CRM-системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління відносинами з клієнтами (англ. Customer relationship management) – поняття, що охоплює концепції, котрі використовують компанії для управління стосунками зі споживачами, охоплюючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємини з ними. CRM – рішення сьогодні необхідні для формування клієнтоорієнтованості компанії.

У вужчому трактуванні CRM – це прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів [1, 2].

Сучасна CRM спрямована на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляють нові товари або послуги, і таким чином компанія досягає намічених цілей та поліпшує свої фінансові показники.

Загалом, виокремлюють три CRM-підходи, кожен з яких може бути реалізованим окремо від інших:

- ✓ оперативний – автоматизація споживчих бізнес-процесів, що допомагає персоналу з роботи з клієнтами виконувати свої функції.
- ✓ співробітницький – програма взаємодії зі споживачами без участі персоналу з роботи з клієнтами.
- ✓ аналітичний – аналіз інформації про споживачів із різноманітними цілями [2, 97].

Проте необхідно акцентувати увагу на тому, що CRM – це не тільки система у вигляді прикладного програмного забезпечення – це стратегія, яка дає змогу запропонувати правильний продукт правильному клієнтові через правильний канал; при цьому метод і канал вибирають з урахуванням побажань клієнта й оптимальності їх використання для компанії, досить часто – автоматизовано.

Тому доречно виокремити наступні принципи CRM-систем:

- ✓ наявність єдиного сховища інформації, звідки будь-якого моменту доступні відомості про усі випадки взаємодії з клієнтом для користувачів (підрозділів), які мають відповідний рівень доступу;
- ✓ синхронізація управління множинними каналами взаємодії (в тому числі, і внутрішньо корпоративними);
- ✓ постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів та прийняття відповідних організаційних рішень – наприклад, і «сортування» клієнтів у контексті їхньої значимості для компанії, і розподіл завдань між працівниками підприємства.

Загалом, CRM є необхідною для будь-якого бізнесу, що характерний хоча б одним з цих параметрів: великий розмір, висока інтенсивність, критична необхідність планування продажу, висока потреба в зменшенні витрат на численних етапах маркетингової лійки, проектний підхід підрозділів, що моніторять та коригують замовники. Якщо компанія займається активним пошуком клієнтів, цікавиться клієнтським досвідом і збирається впроваджувати сервісну – клієнтоорієнтовану – модель, їй також необхідна CRM.

Проте метою впровадження будь-якої CRM-системи є підвищення продажу за рахунок:

- ✓ отримання більшого числа нових клієнтів;
- ✓ зростання суми середнього чека;
- ✓ збільшення кількості повторних продажів;
- ✓ зниження витрат на пошук і аналіз інформації;
- ✓ оцінювання ефективності роботи відділу продажу.

Таким чином, організація впровадження CRM передбачає підхід, що полягає у створенні і утриманні унікальних конкурентних переваг за рахунок кваліфікованого управління взаєминами з клієнтами. Ефективність CRM вимірюється такими показниками (які водночас співвідносять із маркетинговими та бізнес-цілями компанії):

- ✓ ROI;
- ✓ підвищення продажів (різниця показників до, після впровадження і за аналогічний період минулих років);
- ✓ підвищення прибутку на одного продавця (для деяких бізнесів) [3, с. 343; 4, с. 28].

Варто зазначити, що у світі середні показники ROI при впровадженні CRM становлять 5,6 долара на кожен вкладений у проект долар США, а продажі зростають на 30%. При цьому такий показник, як підвищення прибутку на 1 продавця, підвищується на 40% [5].

Завдяки CRM-системі бізнес отримує консолідоване і «безмежне», з погляду побудови причинно-наслідкових зв'язків, джерело інформації, за допомогою якого можна досліджувати не тільки переваги існуючих, а й розвивати базу потенційних клієнтів, будувати взаємодоступні сегменти за певними критеріями, зв'язки між кожною «одиницею» клієнтської бази.

На операційному рівні завдання менеджера з продажу – з'ясувати, хто це і яким саме товаром чи послугою цікавиться той або інший потенційний клієнт. Коли ця інформація з'являється, так званий «лід» конвертується в контакт чи компанію (якщо клієнт представляє юридичну особу), а потім і в угоду.

Інтеграція CRM-систем наявна не лише з іншим програмним забезпеченням чи ресурсами Web 2.0, а й із класичними телефонними дзвінками, однак у вираженні IP-телефонії. Таким чином, усі дзвінки клієнтів можна враховувати у хмарній CRM-системі. Якщо клієнт телефонує вперше, менеджер зможе відразу під час дзвінка додати новий контакт у CRM і зазначити, яким товаром або послугою цікавився клієнт. Усі дзвінки записують без обмеження їх кількості (така змога є, ви завжди можете цю послугу вимкнути). Це корисно і керівникам (перевірити, як менеджери спілкуються з клієнтами, виявити кращі сценарії продажів), і самим менеджерам (детально відновити всі домовленості з клієнтом).

Особливістю CRM-системи є те, що вона скорочує час на підготовку та надсилання клієнтам

комерційної пропозиції або рахунку. З впровадженням CRM–системи завжди настає автоматизація процесів, що в свою чергу однозначно економить витрати людських ресурсів, суттєво зменшує ймовірність помилки внаслідок людського чинника, а також звільняє час для виконання важливіших і критичніших завдань.

Для ритейлу виникає можливість організувати маркетингову взаємодію з кінцевими споживачами в точках продажу і спільно з торговельними партнерами, які безпосередньо його здійснюють. З CRM–системою і динамічним продуктовим каталогом ритейл може використовувати дані, отримані завдяки інтеграції з різними джерелами, для аналізу, моделювання та прогнозів у сфері споживчої активності, попиту, ціноутворення і т. д.

CRM–система використовує єдиний простір, на якому працюють співробітники відділів продажів, маркетингу та суміжних відділів (ті, які не спілкуються з клієнтом напряму) – для прикладу у комплексі, зображеному на рис. 1.



Рис. 1. Бізнес-процеси більшості CRM–систем

Важливим елементом у використанні CRM–систем є забезпечення захищеності даних як управлінського процесу так і клієнтської бази, адже в середині CRM–системи, якщо вона розміщена на окремому сервері, вони перебувають у захищеному середовищі.

Ще одним важливим інструментом організаційного аспекту впровадження CRM–систем є візуалізована «канбан»–система продажу, що дає змогу «оцифрувати» процеси продажу, прослідкувати етапи угоди та фінансові очікування, впровадити методологію AGILE при управлінні складними проектами [6, с. 105–106].

За допомогою цього інструменту можна контролювати кількість клієнтів на кожному етапі, суми виставлених рахунків та укладених угод. Для полегшення роботи менеджерів компанії CRM–система дає змогу вибудувати невидимі бізнес-процеси, що автоматизують роботу та звільняють від прорахування технічних та маркетингових деталей роботи з кожним окремим клієнтом.

Для розвитку бізнесу необхідна автоматизація всіх типових процесів та завдань, що вирішує керівництво. Це може бути контроль роботи менеджерів, контроль каналів приходу нових клієнтів, різноманітні звіти та аналітика тощо. CRM–система має здатність сама аналізувати необхідний спектр аналітики, формувати завдання для виконання, а керівництво зможе отримати звіт про виконання цих завдань. Відповідно це економить час керівництва, що може бути використаний для розвитку бізнесу, а не виконання щоденних рутинних операцій.

Головними інструментами CRM–систем, що дають змогу підвищувати ефективність та зручність роботи, є напрацювання у двох основних профілях (рис. 2).

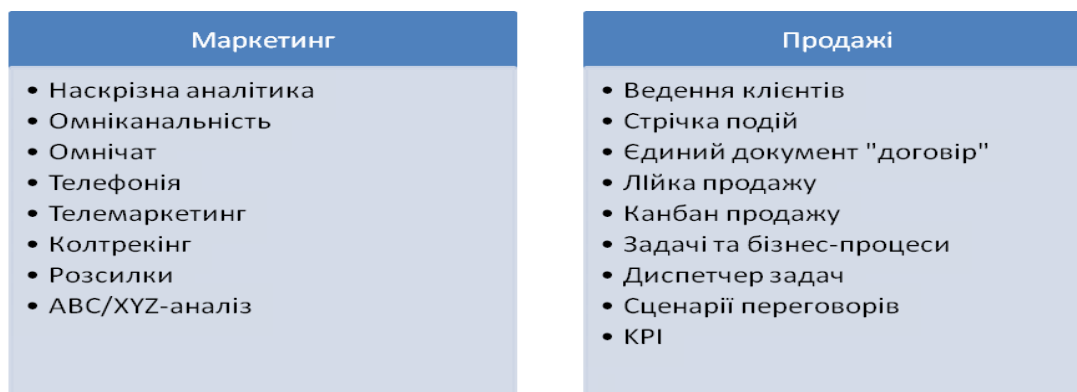
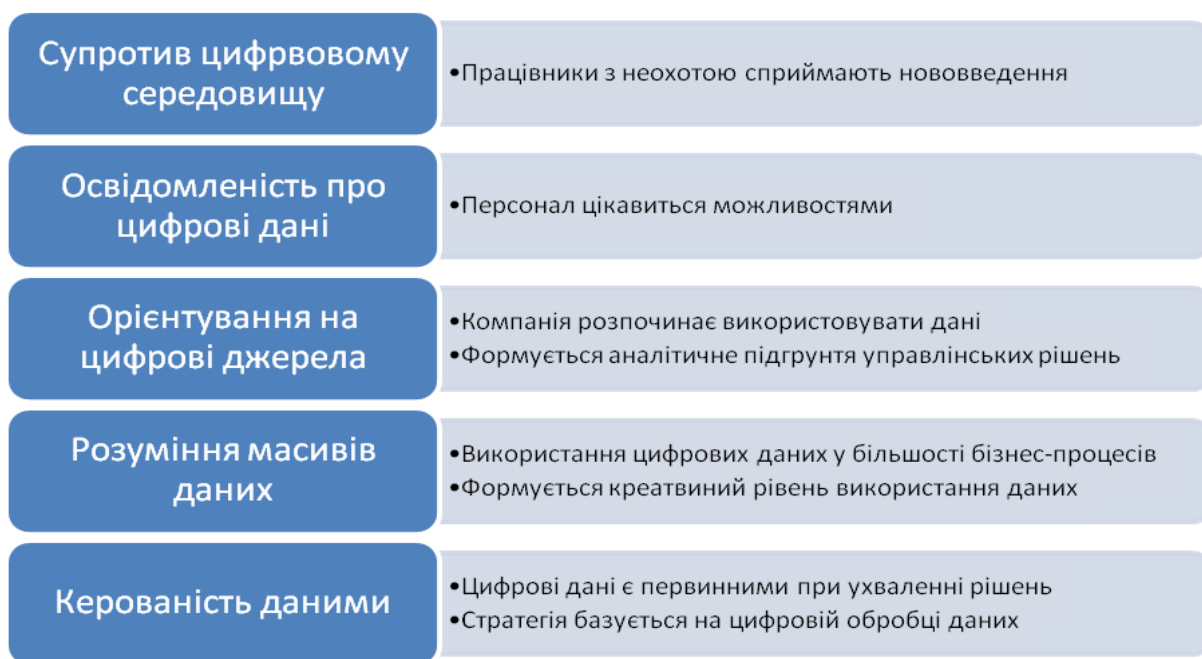


Рис. 2. Основний інструментарій поширених CRM–систем

Отже, управління продажами і маркетингом та організація роботи персоналу за допомогою сучасної CRM-системи може дати компанії ряд вигод, таких, як: створення єдиного інформаційного простору, інформаційна безпека, використання зручних інструментів, омніканальність комунікацій, відстежування проміжних та кінцевих бізнес-цілей за допомогою налаштованих KPI.

Для того, щоб об'єднати і простежити ключові показники ефективності у CRM-системах, є багатофакторний, багатоваріативний розрахунок KPI, котрий може бути розрахований для будь-якого співробітника. Це допомагає керівництву окреслити цінності й завдання для працівників, а також досліджувати бізнес-показники. При впровадженні KPI важливим є попереднє тестування, для аналізу прийняття майбутніх управлінських рішень.

Однак, згідно з концепцією впровадження будь-яких змін у роботу організації, персонал різних рівнів може спершу негативно відреагувати на застосування CRM-системи. Зокрема, етапи сприйняття в колективі впровадження CRM-системи зображені на рис. 3.



**Рис. 3. Рівні організаційного впровадження CRM-системи у роботу підприємства чи організації.**

*Джерело: адаптовано за матеріалами [4; 7].*

Успішно пройшовши рівні зазначені на рис. 3, підприємство одержить підвищену продуктивність та впевненість персоналу, реалістичніші прогнози щодо продажу, зниження стресу в командах з продажу, швидші та значущіші (ефективніші) ділові зустрічі, кращу координацію між маркетингом, продажами та сервісом. Хоча наведені приклади стосуються підприємств з командами з продажу, вони також доречні для компаній з іншою структурою та організацією.

**Висновки.** CRM-технологія, що об'єднує маркетинг та продажі. Дуже часто ці два відділи борються за головну роль, проте по суті найголовнішим є ефективність бізнесу. Саме тому складається враження, що маркетологи та менеджери з продажів розмовляють різними мовами, адже перебувають на різних технологічних платформах і працюють у різних інформаційних середовищах, де не перетинаються один з одним. Кожен з них має свої цілі, завдання, інструменти, а отже, не знає, чим займається сусідній відділ. Отже, для того, щоб управління маркетингом та продажами побудувати таким чином, щоб ефективність була спільною, насамперед потрібно забезпечити єдиний інформаційний простір. Упровадивши CRM-систему в роботу відділів маркетингу та продажу, можна об'єднати не лише ці два відділи для цілеспрямованої праці, а й ефективно узгодити роботу всіх служб.

#### **Література**

1. Мірошникова Є. Д., Птаценко О. В. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля: наук. Журнал. Вип. 6 (230). – Северодонецьк, СУНУ, 2016. – С. 108–116.
2. Антошук С., Фомін О. Модель маркетингу, яка керується даними // Маркетинг і цифрові технології, Том 1, вип. 2., – Одеса, – 2017. – С. 92–102.

3. Окландер М. А. Сутність та фактори впливу на рекламну стратегію // *Бізнес Інформ*. – 2017. – № 1. – С. 342–346.
4. Легкий О. А., Сохацька О. М. Ефективність цифрових маркетингових комунікацій: від постановки мети до оцінювання результату / *Маркетинг і цифрові технології*. Том 1, вип. 2., – Одеса, 2017. – С. 4–31.
5. Penn C. *The Evolution of the Data-Driven Company*. C. Penn marketing blog. 2016. URL: <https://www.christopherspenn.com/2016/11/the-evolution-of-the-data-driven-company/> (Last accessed 7. 12. 2018).
6. Марцінковська О. Б. Сучасні підходи до управління командами в контексті реалізації проекту // *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил*. – 2016. – № 21. – С. 102–108.
7. Parekh L. *How CRM can help HR to improve Employee Experience*. SugarCRM Blog. 2017. URL: <https://community.sugarcrm.com/community/partner-corner/blog/2017/10/26/how-crm-can-help-hr-to-improve-employee-experience> (Last accessed 7. 12. 2018).