

10. Мостенська Т. Л. та колектив авторів. Організація виробництва на підприємствах харчової промисловості : підручник. – К. : Кондор, 2012. – 492 с.

11. Крикавський С. В. Логістичне управління : Підручник / С. В. Крикавський. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 683 с.

УДК: 658.8:338.46

**М. П. Сагайдак**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Криворізький національний університет*

## **Застосування CRM-технологій у концепції внутрішнього маркетингу**

*У статті визначено сутність і висвітлено основні аспекти формування CRM-системи, з'ясовано переваги її застосування підприємствами сфери послуг. Запропоновано перспективні напрями впровадження CRM-технологій у концепцію внутрішнього маркетингу підприємств невиробничої сфери та окреслено пріоритети їх подальшого розвитку.*

**Ключові слова:** CRM-система, CRM-технологія, внутрішній маркетинг, маркетингова стратегія, сфера послуг.

**М. П. Сагайдак**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Криворізький національний університет*

## **Использование CRM-технологий в концепции внутреннего маркетинга**

*В статье определена сущность и освещены основные аспекты формирования CRM-системы, выяснено преимущество ее использования предприятиями сферы услуг. Предложены перспективные направления внедрения CRM-технологий в концепцию внутреннего маркетинга предприятий непроеизводственной сферы и определены приоритеты их дальнейшего развития.*

**Ключевые слова:** CRM-система, CRM-технология, внутренний маркетинг, маркетинговая стратегия, сфера услуг.

**М. Sagaidak**

*PhD in Economics, Associate Professor of Marketing Department  
Kryvyi Rih National University*

## **Use of the CRM-technology in the concept of Internal Marketing**

*In this paper the nature and basic aspects of CRM-system were determined, the advantages of use by services sector were revealed. The introduction of promising areas of the CRM-technologies in the concept of internal marketing in the companies of unproductive sector and priorities for their future development were proposed.*

**Keywords:** CRM-system, CRM-technology, internal marketing, marketing strategy, services sector.

### ***Постановка проблеми***

Сучасне бізнес-середовище проходить черговий етап перетворень, що характеризується напруженням економічного клімату, посиленням процесів глобалізації та конкурентної боротьби за клієнтів, а також динамічним розвитком і використанням у маркетинговій діяльності підприємств інтернет-технологій, упровадженням систем управління витратами, злиттям і поглинанням компаній тощо. Вплив цих тенденцій позначається на конкурентному середовищі як усередині компанії, так і поза нею. Тому на сьогодні найбільш усвідомлюються величезні переваги, які дає розуміння наявних і потенційних клієнтів, як з економічної, так і з поведінкової точок зору.

Більшість компаній розглядає управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) як елемент корпоративної стратегії. Щоб реалізувати CRM-програми, вітчизняні підприємства невиробничої сфери в докризовий період вкладали значні кошти в орієнтовані на клієнта рішення, такі як: автоматизація збутової діяльності, створення центрів обслуговування клієнтів, автоматизація маркетингу, веб-сайти, заходи, орієнтовані на підтримку відносин між компанією і клієнтами (B2C), робота з рекламаціями, програми лояльності тощо. Нині виникає необхідність комплексного вирішення проблем, що стосуються запровадження ефективної системи управління відносинами з клієнтами на підприємствах сфери послуг і сервісу, при цьому синергетичний ефект буде більшим за умови використання концепції внутрішнього маркетингу.

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій***

Значний внесок у розвиток теорії управління відносинами з клієнтами (CRM) здійснили такі вчені, як: П. Грінберг [9], Е. Пейн [2], П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок [3] та інші, у працях яких сфокусовано увагу на визначенні сутності поняття, наведено класифікаційні ознаки CRM-системи, висвітлено тонкощі побудови систем управління відносинами з клієнтами та оцінено можливі помилки при реалізації CRM-стратегії на практиці. Також у роботах закордонних авторів акцентується увага на клієнтоорієнтованих рішеннях фірми, зокрема: автоматизації збутової діяльності, створенні центрів обслуговування клієнтів, автоматизації маркетингу, підкреслюється пріоритетність веб-сайтів у реалізації оперативних і стратегічних рішень компанії, підтримці відносин між компанією та клієнтами (B2C). Також у роботах Е. Пейна [2], точку зору якого поділяють С. Картишов, І. Кульчицька, М. Поташніков [5], сформульовано думки про те, що CRM-модель взаємодії – це з одного боку, певна філософія бізнесу, що ставить клієнта в центр ухвалення стратегічних рішень, а з іншого – програмована інтегрована система практичної реалізації. Також необхідно відзначити праці Л. Беррі, Г. Шостак, Г. Упах [6], у яких висвітлено питання формування теорії маркетингу відносин і визначено його вплив на перспективи розвитку маркетингу послуг, а також результати досліджень Н. Бендапуді, Л. Беррі [7], А. Перваз, М. Рафік [11], в яких приділено увагу дослідженням чинників спонукання клієнтів для підтримки відносин із постачальниками послуг і сформовано концепт фокусування управління на клієнта.

У працях вітчизняних учених, таких як С. Трофімов [4], С. Картишов, І. Кульчицька, М. Поташніков [5], М. Белявцев, В. Воробйов [1], приділено значну увагу принципам побудови CRM-системи, проаналізовано та здійснено спробу адаптувати теоретичну базу і CRM-інструментарій до реального бізнесу.

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

Здійснивши аналіз теоретичних напрацювань із досліджуваної проблематики, нами з'ясовано, що невирішеними залишаються питання комплексного

впровадження CRM-технологій у поєднанні з використанням інструментарію внутрішнього маркетингу в операційну діяльність вітчизняних підприємств сфери послуг, а наявні дослідження з цього приводу в основному мають фрагментарний характер. Тому доцільним вбачається обґрунтування переваг і визначення синергетичного ефекту від застосування підприємствами сфери послуг CRM-технологій на різних етапах процесу маркетингового планування в системі внутрішнього маркетингу та управління розвитком підприємства. Це дасть змогу обґрунтувати економічну ефективність від упровадження CRM-маркетингу в діяльність підприємств невиробничої сфери та скоригувати напрями їх подальшого розвитку.

### **Формулювання цілей статті**

Мате статті – обґрунтувати доцільність використання комплексного підходу до застосування CRM-технологій та інструментарію внутрішнього маркетингу в операційній діяльності вітчизняних підприємств сфери послуг.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Customer Relationship Management або управління відносинами з клієнтами (CRM) – це побудова правильних взаємин із клієнтами, що дає змогу компанії підвищити прибутковість роботи без збільшення витрат на маркетинг, продаж, виробництво, продукт та надання послуг, обслуговування клієнтів [5].

У вузькому значенні CRM можна представити як базу даних, що містить у собі, окрім адресної інформації про клієнта, хронологію будь-яких контактів із ним (від телефонного дзвінка до покупки продуктів/послуг і гарантійного обслуговування). Проте CRM – це інформаційні системи, що містять не тільки функції управління взаємовідносинами з клієнтами, а й саму стратегію орієнтації на клієнта. Сутність цієї стратегії полягає в тому, щоб об'єднати різні джерела інформації про клієнтів, обсяги продажів, відгуки на маркетингові заходи, ринкові тенденції для побудови найтісніших відносин із клієнтами [6, с. 125].

Наведені вище визначення дають можливість сформувати думку про те, що CRM-модель взаємодії – це, з одного боку, певна всеосяжна філософія бізнесу, що ставить клієнта в центр ухвалення стратегічних рішень (тобто йдеться про клієнтоцентричність компанії), а з іншого – програмована (тобто керована комп'ютерними програмами) інтегрована система практичної реалізації, взаємодія різних каналів і провайдерів, кожний із яких робить свій внесок у споживчу цінність. Підтримка таких бізнес-цілей включає збір, обробку, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також внутрішні процеси компанії [2; 5].

Таким чином, прикладне програмне забезпечення, що націлене на автоматизацію стратегій взаємодії з клієнтом, зокрема для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і покращення обслуговування клієнтів шляхом зберігання інформації про них та історії взаємовідносин із ними, можна представити як CRM-систему. Її використання на практиці дає змогу встановити та покращити бізнес-процедури, здійснити якісний і кількісний аналіз їх результатів [10].

CRM-систему в літературних джерелах класифікують за такими ознаками:

I. Класифікація за функціональними можливостями:

- управління продажем;
- управління маркетингом;
- управління обслуговуванням клієнтів і кол-центрами.

II. Класифікація за рівнем обробки інформації:

- операційний CRM;

- аналітичний CRM;  
 - колаборативний CRM (англ. collaboration – співпраця; спільні, узгоджені дії) [9; 10].

Основними CRM-завданнями в системі внутрішнього маркетингу є: ідентифікація та утримання найприбутковіших клієнтів і компетентних висококваліфікованих працівників; швидка реакція на зміни ринку; обґрунтування ефективності маркетингових витрат і розроблення оперативних маркетингових заходів.

При цьому перевагами від використання CRM-технологій у системі внутрішнього маркетингу є: організація взаємовигідної співпраці в системі «акціонер – менеджер – персонал – клієнт»; ідентифікація маркетингових ніш і прихованих ринкових можливостей; можливість пропозиції покупцеві дорожчих товарів/ послуг і їх сервісний супровід; розширення клієнтської бази/нових сегментів ринку; підвищення споживчої прибутковості; посилення конкурентних переваг і створення певного бар'єру для конкурентів.

Отже, використання CRM-технологій дає можливість підприємству інтегрувати й максимально ефективно використовувати всі джерела інформації про наявних і потенційних клієнтів, налагодити ефективну взаємодію між підприємством і персоналом та персоналом і клієнтами.

Процес інтеграції аналітичних CRM-технологій в загальний процес маркетингового планування подано на рис. 1.

Аудит маркетингу пов'язаний із трудомісткими маркетинговими дослідженнями зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Технології CRM дають можливість значно спростити процес аудиту маркетингу. При цьому потрібно врахувати, що деталізоване дослідження дає досить великі обсяги різноманітної інформації. У зв'язку з цим потрібно розуміти, що сама по собі база даних нічого не дає, якщо немає аналітичних інструментів, які становлять невід'ємну частину CRM-технологій та кваліфікованого персоналу. У процесі визначення й узгодження цілей і стратегій маркетингу доцільно використовувати засоби аналітичного CRM, а саме прогнозування, методика «what if» (а що, якщо...) аналізу, портфельний аналіз, SWOT-аналіз тощо [1]. CRM-стратегія підтримується такими інструментами як: операційний CRM; CRM-взаємодії; CRM і методика планування маркетингу; аналітичний CRM.

Отже, базуючись на результатах аудиту та виявленій потребі в якісному

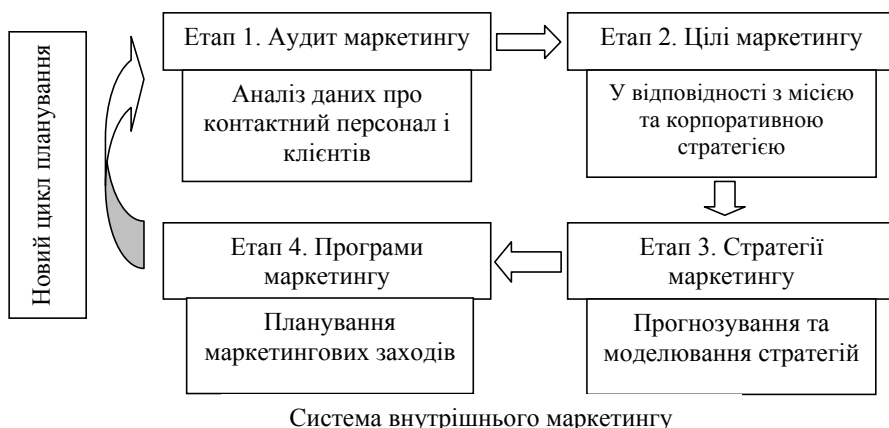


Рис. 1. Використання CRM-технологій на різних етапах процесу планування в системі внутрішнього маркетингу

Джерело: складено на основі [1, с. 248; 5]

управлінні відносинами з клієнтами, підприємству сфери послуг у разі схвалення рішення про впровадження CRM-технологій у системі внутрішнього маркетингу необхідно дотримуватися таких етапів (рис. 2).

Функції управління внутрішнім маркетингом на основі CRM-технологій охоплюють усі етапи маркетингового циклу: маркетингове планування бізнес-процесів, налагодження відносин компанії з персоналом, підготовка та проведення кампаній, включаючи сегментацію бази клієнтів під кожну кампанію, збір первинних відгуків клієнтів і маркетинговий аналіз та аудит.

Основною метою першого етапу є збір і формалізація інформації, необхідної для реалізації проекту впровадження CRM. За результатами виконання першого етапу підприємство одержує уявлення про можливі варіанти впровадження CRM і необхідні функції. Також уточнюються терміни та бюджет упровадження, складається детальний календарний план і старт-ап проекту, які надаються керівникові підприємства для узгодження.

На другому етапі виконується інсталяція, налаштування і тестування CRM, імпортується всі початкові дані. Також проводиться тестування для визначення відповідності розробленої CRM-системи бізнес-вимогам.

Третій етап – підготовка до експлуатації CRM-системи. Коли CRM-система фактично готова до експлуатації, необхідно позначити всіх її користувачів і надати їм право доступу до інформації. У процесі освоєння та навчання персоналу досягається головна мета – забезпечення ефективного використання всіх можливостей



Рис. 2. Основні етапи впровадження CRM-технологій у системі внутрішнього маркетингу  
 Джерело: складено на основі [1; 2; 3]

створюваної системи управління, а також засобів управління й обслуговування.

На завершальному етапі персонал підприємства тестує систему і зрештою використовує її ресурси в реальному режимі. У процесі переходу, а також у початковий період експлуатації можуть готуватися рекомендації з удосконалення як окремих бізнес-процесів, так і функцій CRM-системи. Основою для цього служать плани та рішення керівництва підприємства щодо подальшого розвитку бізнесу і його автоматизації.

### **Висновки**

Таким чином, CRM-технології в системі внутрішнього маркетингу підприємства сфери послуг сприяють прийняттю ефективних управлінських рішень як топ-менеджментом, менеджерами середньої та вищої ланки, так і окремими працівниками (контактним персоналом) стосовно маркетингової політики у вибудовуванні взаємовигідних відносин між підприємством і персоналом, а також контактним персоналом і споживачами послуг. Це у свою чергу дасть змогу досягти корпоративної місії та мети діяльності підприємства – на високому рівні а якісно задовольнити потреби споживачів, сформувавши їх лояльність та отримати заплановану норму прибутку, оскільки саме його розмір визначається ефективністю використання інструментарію внутрішнього маркетингу та CRM-технологій. Також ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами є суттєвою передумовою підвищення конкурентоспроможності та продуктивності контактного персоналу підприємства сфери послуг і впливає на ефективність маркетингових ініціатив та інвестицій.

### **Література**

1. Маркетинговий менеджмент : Навчальний посібник для студ. вищ. навч. заклад. / за ред. М. І. Белявцева, В. Н. Воробйова ; [Белявцев М. І., Воробйов В. М., Кузнецов В. Г. та ін.]. – К. : Донецький нац. ун-т, 2006. – 407 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/19240701/marketing/crm\\_metodika\\_planuvannya\\_marketingu](http://pidruchniki.ws/19240701/marketing/crm_metodika_planuvannya_marketingu)
2. Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов / Э. Пейн. – «Гревцов Паблишер». – 2007. – 384 с.
3. Гэмбл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителем / П. Гэмбл, М. Стоун, Н. Вудкок ; пер. с англ. В. Егорова. – М. : «ФАИР-ПРЕСС». – 2002. – 512 с. – С. 34, 250-252.
4. Трофимов С. CRM для практиков. Второе дыхание отдела продаж / С. Трофимов. – М. : АвтоКод, 2006. – 304 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.caseclub.ru/books/crm.html>
5. Картышов С. В. Управление комплексом маркетинга предприятия на основе CRM-технологий / С. В. Картышов, И. А. Кульчицкая, Н. М. Поташников // Маркетинг в России и за рубежом. – № 2. – 2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.cfin.ru/press/marketing/2002-2/03.shtml](http://www.cfin.ru/press/marketing/2002-2/03.shtml)
6. Berry, L.L. Relationship Marketing, in: Emerging Perspectives on Services Marketing / L.L. Berry, G.L. Shostak, and G. Upah, eds. – Chicago : AMA, 1983. – PP. 25-28.
7. Bendapudi. Customer's motivations for maintaining relationships with service providers. / Bendapudi, Neeli, Berry, Leonard L. // Journal of Retailing, 73 #1, 1997. – PP. 15-38.
8. Drucker. Peter F. The Essential Drucker. Ch.7 Management's New Paradigms, Butterworth Heinemann, Oxford. 2001. Dwyer, F Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh. Developing Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, 51 #2, 1987. – PP. 11-27.
9. Гринберг П. CRM со скоростью света = CRM at the speed of light. / П. Гринберг. – С.-Пб. : Символ Плюс, 2007. – 528 с.
10. Система управления взаимоотношениями с клиентами. Электронная энциклопедия Википедия [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ru.wikipedia.org/wiki/Система\\_управления\\_взаимоотношениями\\_с\\_клиентами](http://ru.wikipedia.org/wiki/Система_управления_взаимоотношениями_с_клиентами)
11. Pervaz, A., Rafiq, M. Internal Marketing : Tols and Concepts for Customer-Focused Management. Butterworth Heinemann. Oxford. 2002.