

СТРАТЕГИЧЕСКА РАМКА ЗА ПРИЛАГАНЕ НА CRM

Идеята за потребителската ориентация на бизнеса датира от средата на миналия XX век, но едва сега тя се превръща в механизми, стратегии, процеси. С други думи едва сега се прецизира от академичните специалисти и оживява в бизнес практиката. Така в резултат на еволюиране и доразвиване се ражда концепцията за CRM (Customer Relationship Marketing) Маркетинг на взаимоотношенията с клиенти. Редица компании започват активно да работят за разработването на стратегии за управление на взаимоотношенията си с клиентите, което засега се прави частично и предимно на тактическо ниво. Като относително нова концепция все още не съществува единно становище за това какво в същност представлява, какви компоненти съдържа, какви фактори оказват влияние върху коректното и ефективното прилагане.

В студията е акцентирано на следните няколко момента. Първо, въз основа на теоретичен анализ се извежда историята на възникване понятието и се проследява еволюирането на маркетинговата теория във връзка с идеята за потребителската ориентация на бизнеса. Второ, въз основа на метод от обхвата на наукометрията е направен анализ на заглавията на публикации в 8 чуждестранни и 5 български списания и са изведени основните измерения на обхвата на понятието CRM. Трето, представени са и са коментирани няколко гледни точки за стратегическата перспектива в приложението на CRM.

JEL: M31

От 90-те години на миналия век досега се наблюдава засилен интерес от страна на практиците и академичната общност към CRM. Най-общо той се приема като относително нова маркетингова дейност, ориентирана към потребността от балансиране на интересите между компанията и потребителите на по-високо управленско ниво. Екзистенциалната природа на маркетинга сега се проявява в условията на: широко развитие и реализация на информационните технологии, комуникационните мрежи и средства; глобално пазарно пространство; ускорени мащаби на иновационната дейност; промени в механизмите на функциониране на пазара и др.³ Едно от отраженията на новата бизнес среда е върху дейностите по взаимоотношения с клиенти. В условията на съвременните комуникационни канали и възможностите на новите комуникационни средства, компанията имат по-добри и по-големи възможности да управляват отношенията си с

¹ Доц. д-р Елена Георгиева е преподавател в Икономически университет – Варна, декан на факултет Управление, e-mail: elenageorgiewa@yahoo.co.uk.

² Гл.ас. д-р М. Кехайова работи в Икономически университет – Варна, катедра Маркетинг, e-mail: kehajova_m@abv.bg.

³ Коректно е да се отбележи, че посочените тенденции на средата не са еднакво валидни за цялото човечество

клиентите, а самите клиенти реално да влияят на функционирането на компаниите. Огромните информационни потоци могат да бъдат следени, анализирани и обменяни между звената в бизнес процеса, в т.ч. да се следи динамиката на транзакционните разходи като обем, структура и факторилана зависимост.

ИТ позволяват компаниите да отчитат във всеки момент изискванията на клиентите от цялото пазарно пространство и да ги включват бързо в разработването на своите оферти. При това процесът на получаване на информация от клиента за продукта е бърз и се опростява. Така компаниите могат да селектират своите значими клиенти и да разработят по-задълбочен и подробен профил на тяхното поведение. Същевременно клиентите могат да получават бърза и по подробна информация за своя доставчик и продукта.

CRM може да се използва за решаване на следните актуални проблеми на бизнеса във всички проблемни области за крайни и индустриални потребители:

- защита на клиентите и тяхното задържане;
- привличане на нови “качествени” клиенти с методите на работа с целеви аудитории;
- съкращаване на разходите за работа с клиенти и транзакционните разходи;
- изграждане отношения на доверие и предпазване на компанията от клиенти със съмнителна репутация;
- добавяне на допълнителни ползи за постоянните клиенти.

Независимо от несъмнената актуалност и значимост на CRM, все още много малка част от бизнеса го прилага. Причината за това е в закъснялата реакция на компаниите към бързата промяна в ИТ и по-конкретно в областта на работата с клиенти. Би могло да се твърди, че работата с клиенти там където се прилага е на тактическо ниво. Част от причините са в академичната общност, където все още се дискутират най-малко два проблема: *първо* – липсва единодушно мнение за това какво представлява CRM, няма общоприета дефиниция и *второ* – към сегашния момент CRM се разглежда предимно на оперативно равнище на приложение и отсъства цялостна концепция за стратегическото му приложение.

CRM – възникване и развитие на понятието

Потребителският фокус и потребителски ориентираният подход е основата на маркетинговата концепция и това е нещо обичайно и конвенционално за всеки професионалист в бранша. Още през 1960 г. един от класиците в областта на мениджмънта и маркетинга, Тиодор Левит посочва, че основната цел на всеки бизнес е да “създава и задържа клиентите си”⁴. Той защитава идеята, че модерната фирма трябва да разглежда “цялостният бизнес процес като състоящ се тясно интегрирани усилия по откриване, създаване, следване и задоволяване на потребителските нужди”⁵. Около 40 години по-късно, друг класик в маркетинговата теория, Филип Котлър посочва в своя книга, че “много

⁴ Levitt T., Marketing Myopia, Harvard Business Review, 1960, 38 (July-August), p. 45 - 60

⁵ Пак там.

компании все още не са постигнали онази хармония, във взаимоотношенията си с клиентите, която им позволява да се нарекат потребителски ориентирани⁶. В рамките на това “разминаване” развитието на практиката от маркетинговите идеи за потребителската ориентация в терминологията навлизат думи и понятия като: споделяне на ценности; взаимоотношения доставчик – клиент; пазарна ориентация; потребителско фокусиране; маркетинг основан на бази данни; директен маркетинг; маркетинг 1-1; персонализирано предлагане; потребителска удовлетвореност и лоялност; потребителска ценност.

Голяма част от тези термини са подкрепени със сериозни емпирични изследвания, въз основа на които се предлагат стратегии за управление както на маркетинговата система в организацията, така и на цялостното фирмено представяне на пазара. В основата на всеки от тези термините стои клиентът. В такъв смисъл може да се каже, че CRM не е нещо ново по отношение на потребителската ориентация, че то е резултат от развитието на тази идея в теорията и практиката. Преместването на ударението в исторически план първоначално от продажбите и продуктите към потребителите е последователен процес, продиктуван от обективни закономерности в развитието на пазарите. А това е ключов компонент в CRM, който цели създаването и доставянето на ценност за потребителите, постигайки и ценност за самата фирма⁷.

По-нататък във времето тази идея се разширява към създаването на ценност за потребителите не само основана на ядрото на продукта, а и на редица неосезаеми характеристики, които оформят цялостния обменен процес. В резултат на обясняването на въпросите за споделяните ценности започват да се оформят теоретичните рамки на взаимоотношенията в този процес, разширявайки вниманието към взаимоотношения между продавач-купувач; взаимоотношения в многоканалната верига на посредниците; взаимоотношения с доставчици. Постепенно въпросите за осъществяването на взаимни влияния между членовете на различните аудитории, които имат съществено значение за съществуването на всеки един бизнес оформят идеите за маркетинга на взаимоотношенията, от които по-късно се оформят идеите за мрежовите организации и мрежовия маркетинг.

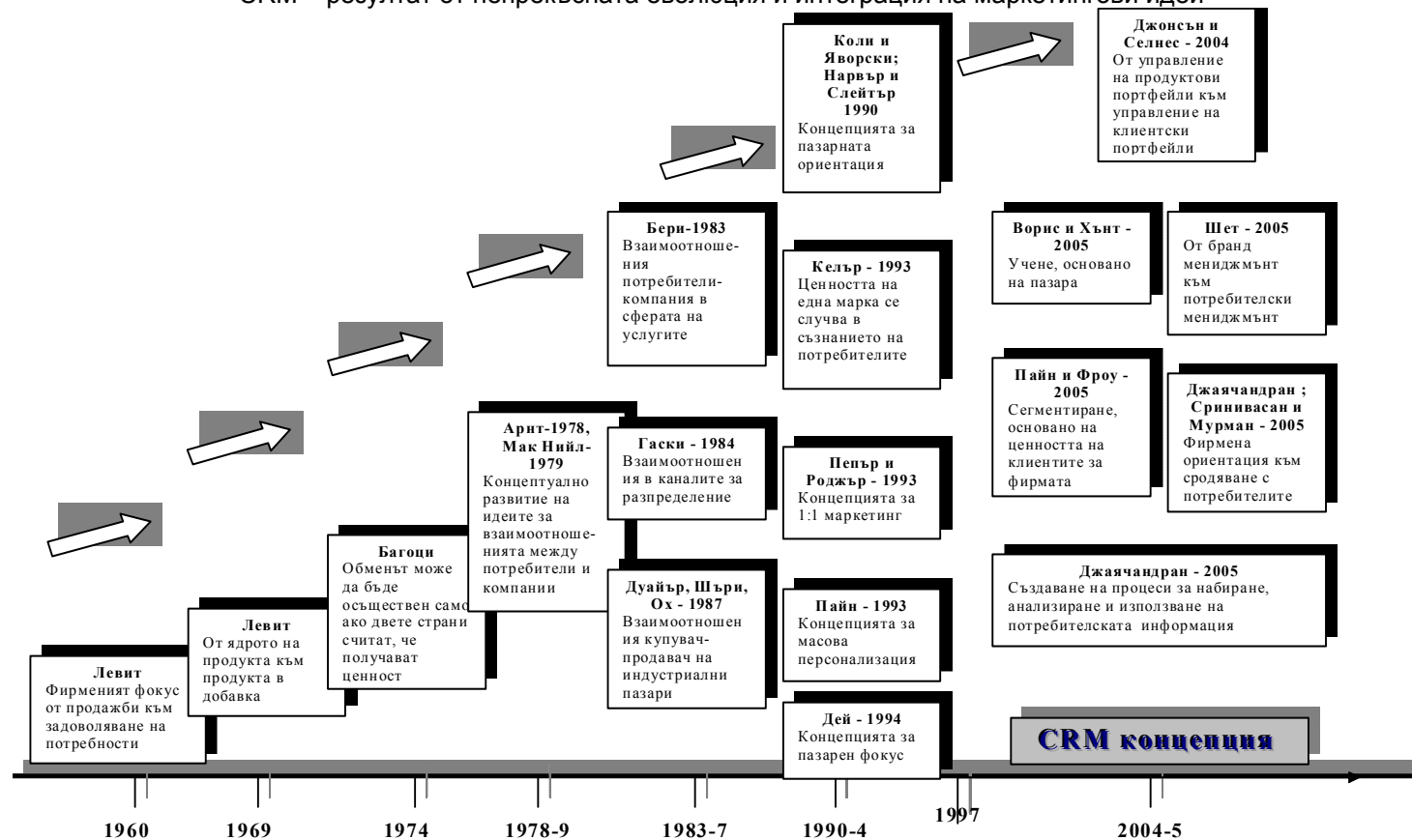
Необходимо е да се отбележи, че значително по-цялостно и на много по-ранен етап се развиват идеите за взаимоотношенията с клиентите по отношение на индустриалните пазари.

⁶ Котлър, Ф. Котлър за маркетинга, Класика и стил, 2000, стр. 5.

⁷ Levitt T., Marketing Myopia, Harvard Business Review, 1960, 38 (July-August), p. 45 - 60

Фигура 1

CRM – резултат от непрекъсната еволюция и интеграция на маркетингови идеи



Това е така, в резултат вероятно на спецификите на тези пазари, които се характеризират със значително по-малък брой участници, по-редки и регулирани контакти и т.н., които улесняват изчерпателното обхващане поведението на бизнес клиентите. Постепенно по страниците на специализираните маркетингови издания започват да се появяват публикации, фокусиращи върху същността и значението на удовлетвореността, на потребителската ценност и програмите за лоялност.

Предходните обобщения се основават на няколко първоначални цялостни изследвания на Боулдин и др.⁸ (2005), Томсън⁹ (2005), Ландри, Арнолд и Арнд¹⁰ (2005) и БКГ¹¹ (2005) върху развитието и приложението на CRM. На фиг.1 е представена хронологическата последователност на идеите, превърнали се в предшественици за цялостното концептуализиране на управлението на взаимоотношенията с клиентите. Значителен брой книги и монографии по маркетинг на взаимоотношенията (Relationship Marketing) са публикувани през 1991 г. Едни от авторите, работили в тази област са Кристофър¹² и МакКена¹³. По страниците на специализираните издания с маркетингова ориентация първите публикации се срещат в периода 1994 – 1997г (вж.таблица 1). След 2000 година се появяват нови специализирани издания пряко насочени към проблеми само в областта на управлението на взаимоотношенията с клиентите, измервателните техники и новите технологии, които да обслужват още по-успешно фирмените усилия и системи за работа с техните клиенти.

Обобщеният резултат от теоретичния обзор на тези публикации показват, че първоначално погледът е бил фокусиран върху отделни елементи и тактически действия по изграждането на взаимоотношенията с клиентите. Като частите в един пъзел, в по-ранните публикации се откриват само отделни елементи от цялостната концепция, едва по-късно след 2000 г. може да бъде открито в заглавията на статии, студии и монографии понятието CRM. В таблица 2 са представени данни за броя на публикациите в наблюдаваните издания, които са пряко свързани със CRM проблематиката. Изборът на изданията, подлежащи на теоретичен анализ е направен въз основа на няколко цели:

- да се прегледа издание на североамериканска маркетингова организация (Journal of Marketing);
- да се прегледа издание на европейска маркетингова организация (European Journal of Marketing);

⁸ Boulding W., Staelin R., Ehret M., Johnson W., "A CRM Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go", Journal of Marketing, v. 69, Oct. 2005, pp. 155 - 166

⁹ Thompson R., What is CRM?: <http://www.crmguru.com> – цитиран последен достъп 12.12.2005, 14:36.

¹⁰ Landry T., Arnold T., Arndt A., "A compendium of sales-related literature in customer relationship management: processes and technologies with managerial implications", Journal of personal selling and sales management, v. 25, №3, 2005, pp. 231 - 251

¹¹ БКГ колектив, "The Antidote to Mismanaged CRM Initiatives", www.bcg.com – цитиран последен достъп 6.01.2006, 10:12.

¹² Christopher M., Payne A., Ballantyne M., Relationship marketing, 1991, London in "Relationship marketing: back to basics" by Adrian Palmer, Journal of marketing management, 1994, №10.

¹³ McKenna R., Relationship marketing, 1991, MA, Addison-Wesley in "Relationship marketing: back to basics" by Adrian Palmer

- да се прегледа издание насочено към потребителския маркетинг (Journal of Consumer Marketing);
- да се обхване издание, насочено към индустриалния маркетинг (Journal of Business and Industrial Marketing)
- да се обхванат издания, пряко свързани с предшестващите идеи на CRM (Journal of Database Marketing, Journal of Direct Marketing)

Таблица 1

Описание на най-ранните публикации по маркетинг на взаимоотношенията и по управление на взаимоотношенията с клиентите в специализирани маркетингови издания

№	Година	Списание	Заглавие	Автор
1	1994	Journal of Marketing Management	Близко до потребителя! Е ли това в действителност взаимоотношение?	Джеймс Барнс
2	1994	Journal of Marketing Management	Маркетинг на взаимоотношенията: обратно към основите?	Адриан Палмър
3	1995	Journal of Marketing	Дългосрочни взаимоотношения между производител – доставчик: действително ли носят резултати на доставчиците?	Манохар Калвани и Наракесари Нараяндас
4	1996	European Journal of Marketing	Потребителите като съ-производители	Солвейг Уикстрьом
5	2001	Journal of Database Marketing	CRM подхода: интегриране на кол центровете с потребителската информация	Майкъл Мелтцер
6	1993	Journal of Direct Marketing	Въпроси на взаимоотношенията при създаването на потребителски бази данни	Лиса Петрисън и Пол Уонг
7	1994	Journal of Business and Industrial Marketing	Партниране с клиентите	Дан Дън - син и Клод Томас
8	1996	Journal of Consumer Marketing	Използването на кредити в търговските обекти на дребно и маркетингът на взаимоотношенията	Нита Падър и Рей МакАлисън

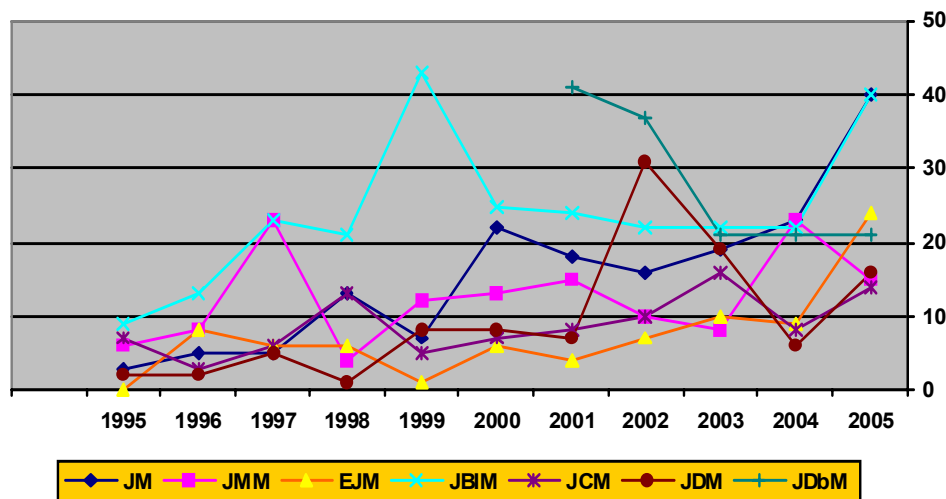
На фигура 1 е показана динамиката на относителните дялове на статиите, които са пряко свързани с концепцията за управление на взаимоотношенията с клиентите в рамките на всяко едно от наблюдаваните списания. Степента на включване на проблемите в областта на CRM в съдържанието на отделните списания е политика на неговата редакционна колегия. Подобна е и тенденцията към непрекъснатото засилване на интереса в специализираните среди към разглежданата проблематика. Той обхваща много разнообразни аспекти на управлението на взаимоотношенията с клиентите, както и разнообразни измервателни и аналитични техники и процедури.

Таблица 2

Брой на публикациите по CRM в специализирани маркетингови издания за периода 1995 – 2006

Списание	Общ брой публикации	От тях свързани с CRM	Списание	Общ брой публикации	От тях свързани с CRM
Journal of Marketing			Journal of Marketing Management		
2005	53	21	2005	47	7
2004	44	10	2004	57	13
2003	37	7	2003	59	5
2002	37	6	2002	57	6
2001	32	6	2001	60	9
2000	36	8	2000	63	8
1999	60	4	1999	58	7
1998	40	5	1998	54	2
1997	38	2	1997	62	14
1996	39	2	1996	53	4
1995	40	1	1995	64	4
European Journal of Marketing			Journal of Business and Industrial Marketing		
2005	75	18	2005	25	10
2004	91	8	2004	55	12
2003	86	9	2003	46	10
2002	86	6	2002	37	8
2001	73	3	2001	38	9
2000	80	5	2000	40	10
1999	74	1	1999	28	12
1998	72	4	1998	29	6
1997	64	4	1997	26	6
1996	64	5	1996	23	4
1995	170	0	1995	21	2
Journal of Consumer Marketing			Journal of Database Marketing		
2005	77	11	2005	29	6
2004	75	6	2004	28	6
2003	43	7	2003	38	8
2002	67	7	2002	54	20
2001	64	5	2001	41	17
2000	72	5	2000	-	-
1999	62	3	1999	-	-
1998	48	6	1998	-	-
1997	65	4	1997	-	-
1996	60	2	1996	-	-
1995	44	3	1995	-	-
Journal of Direct Marketing					
2005				25	4
2004				31	2
2003				27	5
2002				26	8
2001				29	2
2000				25	2
1999				39	3
1998				71	1
1997				59	3
1996				51	1
1995				46	1

Динамика на относителните дялове на статиите с проблематика, свързана със CRM в наблюдаваните списания



Вниманието към идеите за взаимоотношения с клиентите започва по-“плахо” в българската специализирана литература след 1998 г.. От прегледа на заглавията на публикуваните статии в няколко български научни списания¹⁴ се установи, че за изследвания период (1998 – 2005) са публикувани две сериозни изследвания по разглеждания тук въпрос в списание Икономика от 2003 година. Едната¹⁵ от публикациите е насочена към бизнес взаимоотношенията и по косвен начин засяга идеите на управлението на взаимоотношенията с клиентите, а другата¹⁶ е пряко свързана с представяне на основни моменти от CRM – концепцията.

Така може да се обобщи, че отношенията с клиентите стават обект на вниманието на маркетинговите специалисти през втората половина на миналия (XX) век. Въз основа на резултати от теоретични и емпирични изследвания през 90-те години на XX век развитата концепция за пазарна ориентация се формира като конкретна дейност в маркетинга с понятието CRM. Това, което предстои да бъде теоретично решено и практически приложено е включването на CRM в стратегическото управление на бизнеса.

¹⁴ сп. “Известия” – издание на Икономически университет – Варна, сп. “Икономически изследвания” – издание на Икономическия институт на Българската академия на науките, Стопанска академия “Д.Ценов” – Свищов и Икономически университет – Варна, сп. “Икономически алтернативи” – издание на Университета за национално и световно стопанство – София, сп. “Икономическа мисъл” – издание на Икономическия институт на БАН и сп. “Икономика”

¹⁵ Димитрова Ваня, “Фирмените партньорски отношения в България”, сп. Икономика, 2003/бр. 1, стр. 77 - 80

¹⁶ Димитрова Васка, “Маркетинг, ориентиран към отношенията с клиенти”, сп. Икономика, 2003/бр. 2, стр. 78 - 82

Основни измерения при дефинирането на CRM

Теоретичният обзор на специализираната литература за периода 1977 – 2005 г. позволява да се изведат около 25 определения на понятието CRM, които заслужават вниманието на специалистите (вж. Приложение 1). Методът, приложен при теоретичния анализ е от обхвата на наукометрията, при който всяко едно определение се индексира по основни ключови думи. В резултат на това се изолират 48 пункта, които могат да бъдат открити в разглежданите определения. Съдържателният преглед на пунктовете дава възможност те да бъдат структурирани (вж.таблица 3).

Таблица 3

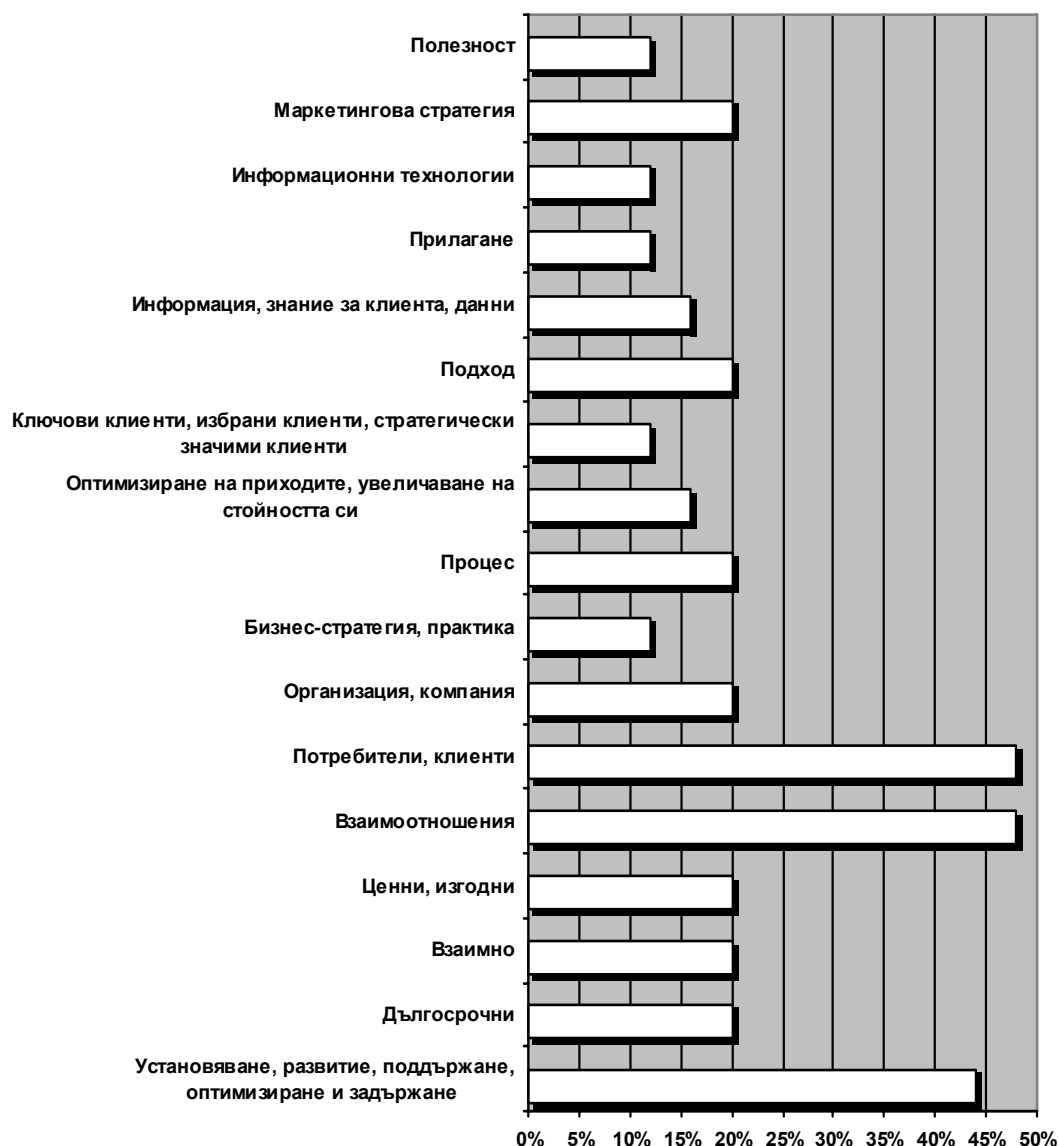
Разпределение на пунктовете по основни направления

Направление	Пункт
Какво представлява CRM	Бизнес-стратегия, практика
	Процес
	Култура
	Технология
	Подход
	Методология
	Изкуство, наука
	Приложение
	Стратегия
Към кого са насочени CRM дейностите	Потребители, клиенти
	Индивидуални потребители
	Ключови клиенти, избрани клиенти, стратегически значими клиенти
	Потребителски сегменти
Кой разработва CRM дейностите	Организация, компания
	Общ фирмен стремеж
	Всички сътрудници на компанията, общо организационна инициатива
Основна характеристика на CRM дейностите	Холистичен
	Интеракции
	Е-търговия
	1:1 маркетинга
	Управленски
	Маркетингова стратегия
	Ориентирана потребителски
	Смислена комуникация
	Компетенции в организацията
	Улеснява
	Систематични, автоматизирани, персонализирани, целенасочени, адекватни
	Информация, знание за клиента, данни
	Информационни технологии
Какви средства използва и изисква CRM	Инвестиция в ресурси – хора, технология и бизнес процеси
	Съвкупност от хора, процеси, технологии, въпроси
Какво целят CRM дейностите	Установяване, развитие, поддържане, оптимизиране и задържане
	Дългосрочни
	Взаимно
	Ценни, изгодни
	Взаимоотношения
	Оптимизиране на приходите си; повишаване на стойността си
	Разбиране и удовлетворяване на нужди и потребности
	Потребителско поведение
	Здрави и силни
	Подобряване обслужването
	Полезност
	Партньорски
	Лоялност за клиента
	Ценност, потребителска ценност
	Прогнозиране

От гледна точка броя на пунктовете във всяко едно от изведените направления може да се обобщи, че най-големите дискусии в специализираните среди се отнасят към това “Какво представлява CRM”, “Основни характеристики..” и “Какво целят ..”. Последващото обработване на ключовите думи на разглежданите дефиниции показва най-често използваните (вж. фиг. 2).

Фигура 2

Честота на присъствие на ключовата дума в анализирани дефиниции за CRM



Важен аспект в дефинирането на CRM е взаимоотношението. Почти в половината от разгледаните дефиниции се утвърждава идеята за взаимоотношения между организацията и клиентите. При това последните се определят като: потребители, стратегически значими, клиенти, изгодни клиенти, избрани клиенти, ключови клиенти и др. Така посочените оценъчни характеристики утвърждават най-малко два момента: първо, че става въпрос за клиента в тесния смисъл на понятието, този, който е купувал, купува или се очаква купи; второ, взаимоотношенията се разбират на тактическо ниво – клиенти, които имат значение за краткосрочните пазарни и финансови цели на компанията. Така извън вниманието на мениджмънта остават взаимоотношенията с индивиди, компании и общности, които не са преки клиенти, не правят най-големите сметки, не са най-честите купувачи, но имат активна позиция и роля относно бизнеса на компанията и са високо компетентни. Диалогът с тях може да подпомогне компанията в нейната иновационна и управленска политика. Така се неутрализират недостатъците на счетоводният подход към клиентите, известен като закона на Парето (80:20:80). Въз основа на това би могло да се изведе първият дискуссионен проблем, към кого трябва да са насочени CRM дейностите. Смятаме, че проследяването динамиката на клиентското взаимоотношение (т.нар. Жизнен Цикъл на Клиента) много по-точно би се вписало в рамките на това измерение.

Друг дискуссионен аспект на CRM се отнася до неговия процесен характер. Много автори възприемат CRM като процес. Наблюдава се известна динамика в обхвата на този процес в рамките на организацията. В определенията на Тзокас¹⁷ (2000), Пас и Куиджлен¹⁸ (2001), CRM справочник¹⁹ (2005), Парватияр и Шет²⁰ (2001) процесът е изцяло маркетингово фокусиран, т.е. не излиза извън обхвата на маркетинговите дейности в компанията, прилагайки функционалния подход. Откриват се и дефиниции, които разглеждат управлението на взаимоотношението с клиентите, като процес, който се опитва да интегрира всички останали функции и ресурси в организацията Сайт и Аграуол (2003)²¹; Хоби (1999)²² и Гембъл, Соук и Уудкок (2002). По този начин CRM се придвижва и еволюира от един функционален процес в крос функционален, което е и позицията на авторите. Основанието за това са в разбирането, че цялостната потребителска ориентация не може да бъде осъществена само в рамките на маркетинговите специалисти или на маркетинговия отдел в организацията. В началото на XXI век дискусията относно функционалния или процесен характер на маркетинга се приема за приключена. Специалистите са обединени около идеята, че маркетингът, а следователно и неговите съвременни концепции и конкретни дейности трябва да се възприемат като процес, който присъства паралелно във всички фази на бизнес процеса и

¹⁷ Под № 22 в Приложение 1

¹⁸ Под № 23 в Приложение 1

¹⁹ Под № 6 в Приложение 1

²⁰ Под № 16 в Приложение 1

²¹ Под № 15 в Приложение 1

²² Под № 11 в Приложение 1

координира усилията на организацията за постигане на силни конкурентни предимства.

В значителна степен CRM се определя и като подход в класическия смисъл на разбиране на това понятие. От гледна точка на терминологично изчистване това би могло да се приеме. Но от гледна точка управлението на взаимоотношението на клиентите като практически ориентиран процес определянето му като подход го превръща в термин от висока абстракция. Това комплицира неговото приемане в бизнес практиката.

Следващото важно измерение при дефинирането на CRM се очертава да бъде пряко свързано със средствата и техниките, които се прилагат в хода на реализацията. До голяма степен от прегледа на специализираната литература по въпроса се остава с впечатлението, че CRM е пряко свързан с развитието на съвременните информационни технологии (Глейзър²³, 1997; Госни и Боем, 2000 и Тзокас, 2000). Това даже се изтъква в някои публикации като основна разлика между управлението на взаимоотношенията с клиентите и маркетинга на бази данни²⁴. Но позицията на други автори, Колдуел²⁵, 1999; Кътнър и Грипс²⁶, 1997; Рапола²⁷, 2002; Хюджис²⁸, 2002 и в съвременната справочна литература²⁹, 2005, е по-скоро свързана с основаването на CRM дейността на познаването и познанието за клиентите и цялостната обкръжаваща среда. Това е много по-широко разбиране за технологичното влияние и е по-приемливо, тъй като информационните технологии и Интернет и позволяват да се акумулират и управляват по един по-ефикасен начин данните за потребителите и средата. Това от своя страна е възможност за произвеждане на по-качествено и разнообразно знание за обкръжаващата среда и потребителите в частност. Тези факти не обезценяват произведеното знание без прякото участие на дигиталните и информационните технологии. В този смисъл може да се каже, че CRM е възможен да функционира успешно в условията на управлението на знанието (knowledge management).

Последното, но не като значение, е измерението свързано с целта на CRM практиката. Въз основа на данните от фиг. 2 се очертават следните сигнали в тази посока – установяване, развитие, поддържане, оптимизиране и задържане; ценни, изгодни; взаимно; дългосрочни. Тази комбинация от ключови думи и изрази ясно показва посоката, а именно не просто изграждане на взаимоотношения, а взаимоотношения, основани на споделените ценности, на взаимната изгодност, които се разработват в течение на времето, за да се осигури доставяне на полезност за всички страни във взаимоотношението. Това от своя страна определя и стратегическата роля на CRM практиката в организацията.

В заключение може да се обобщи, че CRM е широко обхватно явление; общ подход за осигуряване на функционирането на маркетинговата стратегия

²³ Под № 13 в Приложение 1

²⁴ McKim B., "The differences between CRM and database marketing", Journal of Database Marketing, v.9, 4, p.371

²⁵ Под № 12 в Приложение 1

²⁶ Под № 19 в Приложение 1

²⁷ Под № 25 в Приложение 1

²⁸ Под № 26 в Приложение 1

²⁹ Под № 8 в Приложение 1

в една фирма. Процес, който се основава на знанието за средата и за клиентите в частност, в който са ангажирани всички равнища и участници в една организация, за да се постигне взаимна ценност за нея и клиентите ѝ в тактическа и стратегическа перспектива. В по-цялостен план CRM обобщава и включва следните съвременни направления на маркетинга:

- интерактивния маркетинг (Interactive Marketing);
- маркетингът основан на знанието (Knowledge Marketing);
- маркетингът основан на бази данни (Database Marketing);
- управлението на ключовите клиенти (Key Account Management);
- управлението на жизнения цикъл на клиентите (Customer Lifecycle Management);
- управлението на потребителската ценност (Customer Value Management);
- управлението на потребителското портфолио (Customer Portfolio Management)

Въз основа на теоретичните изследвания и обобщения от учените до сега би могло да се определи, че CRM е интерактивен стратегически маркетингов процес, основан на знанието, който чрез конвенционални и съвременни (разнообразни) технологии привежда в действие идеята за споделяне на ценности между заинтересувани общности на всички етапи от стратегическия бизнес процес.

CRM като стратегически процес

Приложението на CRM за придобиване на конкурентно предимство все по-често се доказва от редица емпирични данни. От представително за световния бизнес изследване на Делойт и Туш³⁰ потребителски ориентирани компании са 60% по-печеливши – два пъти повече в сравнение с другите компании надхвърлят поставените бизнес цели и два пъти повече доставят акционерна стойност. Друга компания Мета Груп – глобален бизнес консултант съобщава, че инвестициите в CRM нарастват с 23 % годишно³¹. Това е валидно за най-добрите 2000 глобални компании. Онези, които не инвестират ще отбелязват загуби в идните години на пазарен дял и стойност на търговската марка. Всичко това поставя важните въпроси по превръщането на CRM от определение на един нов термин в последователност от процедури, процеси и действия, които да осигурят неговото активно и успешно приложение. Стратегическата перспектива за CRM би подпомогнала по-задълбоченото му разбиране за ролята му в процеса на откриване, оптимизиране, развитие и задържане на потребителите и в доставянето на ценност както за тях, така и за всички заинтересувани лица и групи в и около компанията. Към сегашния момент все още са ограничени публикациите, които коментират стратегическите перспективи на CRM практиката. Мак, Майо и Каре предлагат през 2005 г. една гледна точка за основните елементи, които са необходими за

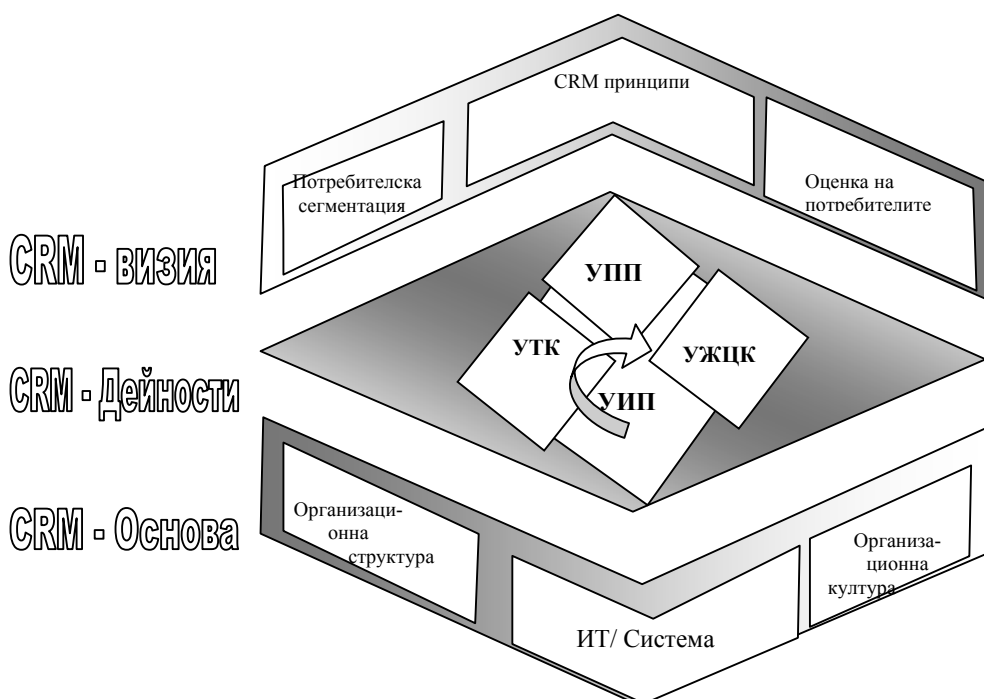
³⁰ "Relationship Marketing: strategies & technologies", www.unica.com, цитиран последен достъп 20.10.2005, 12:45

³¹ Пак там.

прилагането на успешната CRM стратегия³². Те оформят т.нар. CRM – диамант, който по своята същност представлява един статичен модел (вж. фиг.3).

Фигура 3

CRM – Диамант – статичен модел на елементите на CRM стратегията на Мак, Майо и Каре³³



Употребените съкращения в централната част на модела означават както следва:

УПП – Управление на потребителските стоки/услуги;
 УЖЦК – Управление на жизнения цикъл на клиентите;
 УТК – Управление на транзакциите с клиентите;
 УИП – Управление на информацията за потребителите.

Основната логика на предложения от тези автори модел е основана на разбирането, че първоначално в рамките на една организация е необходимо да се изгради цялостна визия за потребителската ориентация на компанията, което определя основното ѝ разбиране за управлението на взаимоотношенията с клиентите. Авторите посочват като много важно дефинирането на основните принципи в рамките на една компания, които ръководят CRM инициативите. Като такива принципи са предложени: изгодност на потребителите; диференциране на отношението към клиентите; персонализация на предлагането; системност; интеграция. Изграждането на подобна визия е необходимо да се извършва въз основа на прецизно

³² Mack O., Mayo M., Khare A., "A Strategic Approach for Successful CRM:A European Perspective", Problems and Perspectives in Management, 2/2005, pp. 98 - 106

³³ Пак там, стр. 100

оценяване на клиентите по отделни целеви пазари, съобразявайки се с основната стратегия за разработване на пазара.

На база CRM – визията в компанията може да бъде извършено сливането и обединяването на основните дейности, които според цитираните автори обхващат цялостния CRM процес. Започвайки от едно цялостно разбиране на нуждите и предпочитанията на клиентите, т.е. на пълна и подробна информация за потребителите, която работи в реално време (Управление на информацията за потребителите), потребителската ориентация може да бъде доставена с помощта на разнообразни канали за продажба (Управление на транзакциите с потребителите), а също и с помощта на разнообразни нови и модифицирани продукти (Управление на потребителските стоки/услуги), за да се постигнат дългосрочни взаимоотношения с клиентите (Управление на жизнения цикъл на клиентите).

В своята гледна точка авторите на CRM – диаманта посочват, че не е възможно да се изгради успешна стратегия без наличието на CRM – основата, а именно адекватна организационна структура, информационни технологии и цялостна система от средства и техники и потребителски ориентирана корпоративна култура.

CRM – диаманта представлява интересна гледна точка за основните елементи и процеси, които могат да бъдат идентифицирани. Както беше посочено това е един статичен модел, в рамките на който не могат да се открият последователности, обратни връзки и взаимозависимости както между отделните елементи, така и между предложените процеси. Освен това в рамките на обхвата на CRM дейностите авторите предлагат Управлението на транзакциите с клиентите. Смятаме, че транзакционният маркетинг все повече отстъпва място на интерактивният маркетинг³⁴ и от тази гледна точка управлението на контактите и с потребителите е необходимо да се синхронизира с цялостното разбиране за изграждане на интерактивност в рамките на управляваните пазари.

Интересна гледна точка към цялостното разбиране на стратегическата роля на CRM в рамките на корпоративното и фирменото представяне демонстрират Робърт, Лиу и Хазард³⁵ (2005). Те предлагат модел на CRM процеса (вж. фиг. 4).

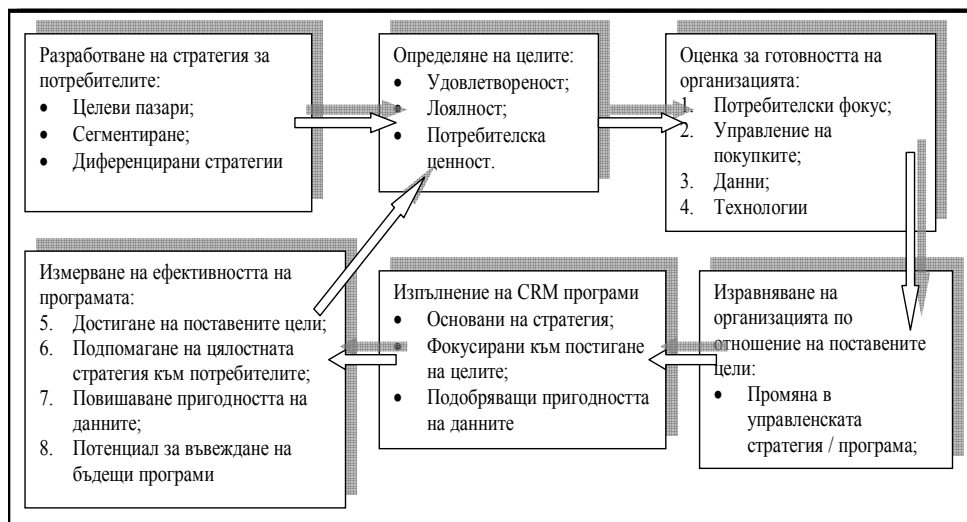
В сравнение със CRM – диаманта, този модел посочва последователността от действия по практическото прилагане на CRM дейността. Той се фокусира върху основните изисквания от корпоративно и маркетингово естество, които са необходими за един успешен процес. Тук не са изведени цялостно основни елементи на предложения процес, а предимно дейности в неговите рамки.

³⁴ Георгиева Е., Кехайова М. Интерактивният маркетинг, Международна научна конференция "Маркетинг и стратегическо планиране – теория, практика, обучение", 9-12 септември, 2004 година,

³⁵ Roberts M., Liu R., Hazard K., "Strategy, technology and organizational alignment: Key components of CRM success", Database Marketing & Customer Strategy Management, 2005, v. 12, 4, pp. 315 - 326

Модел на CRM процеса – Робъртс, Лиу и Хазард³⁶

Фигура 4



Обобщена гледна точка, по-цялостна по своя характер предлагат Пейн и Фроу³⁷ (2005). Стратегическата рамка на CRM (фиг. 5), съдържа следните нови моменти, които не откриваме в предходно представените модели:

- поставя се ударение върху кръстосано-функционалните процеси на стратегията на CRM;
- представената рамка е процесно основана и съдържа ключовите елементи във всеки от процесите;
- уточнени са основни взаимодействия и взаимозависимости в рамките на целия процес подпроцеси.

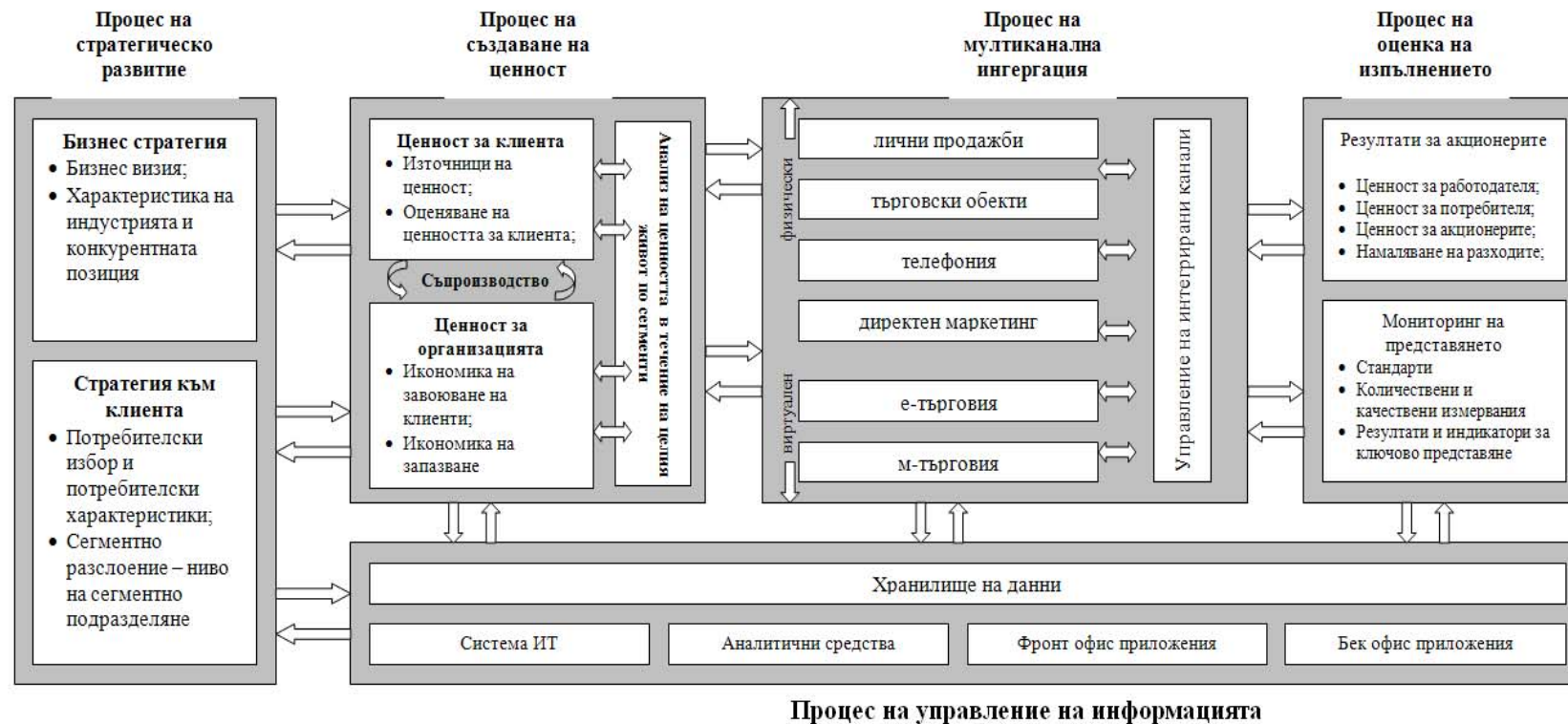
Основният фокус в стратегическата рамка е върху стратегическите процеси, които се осъществяват между организацията и нейните клиенти. Авторите извеждат пет ключови процеса, стоящи в основата на CRM: 1) разработване на стратегия; 2) създаване на полезност; 3) многоканална интеграция; 4) управление на информацията; 5) оценка на изпълнението. Тези процеси са във взаимодействие и взаимозависимост и представляват един интерактивен комплекс. Основната логика на концептуалната рамка за CRM стратегията се заключава в постигането на конкурентно предимство, чрез създаването на ценност за бизнеса и клиентите. Процесът на създаване на ценност се основава на всичко, което е постигнато към сегашния момент от организацията и на знанието за клиентите и обкръжаващата среда.

³⁶ Пак там, стр 318

³⁷ Payne A., Frow P., "A Strategic Framework for Customer Relationship management", Journal of Marketing, 2005, vol. 69, October, pp. 167 - 176

Концептуална рамка за CRM стратегия на Пейн и Фроу³⁸

Фигура 5



³⁸ Payne A., Frow P., "A Strategic Framework for Customer Relationship management", Journal of Marketing, 2005, vol. 69, October, p. 171

Цялостният процес по управление на взаимоотношенията с клиентите приключва с оценяване на резултатите след извършването на организационни и структурни промени в бизнеса, за да се постигне потребителски центрираната ориентация. Критичен момент за успешното приложение на CRM се оказва синхронизирането между бизнес стратегията и стратегията към клиентите в една организация. Именно тази синхронизация е в основата на цялостния стратегически процес по управление на взаимоотношенията с клиентите. Проблемите на практическо равнище произтичат от това, че тези два стратегически процеса имат различна организационна подкрепа и изпълнение. Ако бизнес стратегията обикновено е отговорност на изпълнителния директор, на борда на директорите, на генералния директор, то стратегията за клиентите най-често е в отговорностите на маркетинговия отдел. Това поставя необходимостта в рамките на бизнес стратегията да има ясно определение за цялостното интегриране и синхронизиране на стратегията към клиентите в рамките на организацията и времето. Необходимо е последната да очертава следните няколко момента: определяне на най-подходящите равнища за подразделяне на клиентските сегменти; определяне на най-подходящите начини на обхващане и обслужване на целевите пазари – от масовия към персонализирания маркетинг.

В рамките на процеса на създаване на полезност конкретните резултати от предходния процес на създаване на стратегията трябва да бъдат превърнати в програми и проекти. Прилагането на идеята за взаимната изгодност и ценност на взаимоотношенията е ключов и същевременно критичен процес. Важни моменти тук са точното познаване на потребителската ценност³⁹ и нейните основни компоненти; определянето на ценността на клиентите за компанията и организацията и дефиниране на критичните зони на припокриване с потребителската ценност; анализиране на ценността през целия живот по сегменти, с цел максимизиране на ефектите.

Процесът на многоканална интеграция има задачата да превърне в конкретни дейности с клиентите резултатите от предходните два процеса. Той се концентрира върху решенията за най-подходящите комбинации на използваните канали; върху това как да се осигури изпитването от страна на клиента на силно позитивни взаимодействия в рамките на тези канали; за това, когато клиентът взаимодейства с повече от един канал, как да се създаде и представи единна обединена гледна точка за него. Съвременното развитие на технологиите дава възможност взаимоотношенията между клиенти и компании да се движат в континуума виртуалност – реалност. Управлението на интегрираните канали изисква една компания да поддържа еднакво високи стандарти при осъществяването на взаимоотношенията по всички канали, които са валидни за практиката ѝ. Моментът на прекия или виртуалния контакт с компанията представлява важен “момент на истината” в рамките на който клиентите правят заключения за ценността на фирмата и нейните продукти.

³⁹ Повече подробности за понятието потребителска ценност (customer value) могат да се открият в Кехайова М., Понятийна рамка на потребителската ценност, СА “Д.Ценов” – Свищов, Годишник, том CIV, 2004, стр. 417-487

Създаването и развиването на знанието е свързано с процеса на управление на информацията. Основните материални елементи на този процес са: склад за база данни, който осигурява корпоративната памет за клиентите; информационно-технологични системи, които включват компютърния софтуер и хардуер на организацията, както и опосредстващия ги системен набор; аналитични средства; приложения за отделите, които работят пряко с клиента, както и за онези, които нямат директен контакт с него, тези приложения подпомагат голяма част от дейностите, извършвани при прекия контакт с клиента и при управлението на вътрешните операции; администриране и връзки по снабдяването. Процесът на управление на информацията е необходимо да осигурява средства за обмен на свързана с клиента и средата информация в рамките на цялата организация и пресъздаване на точна "картина" на съзнанието на потенциални и реални клиенти. Това е процес, който е предпоставка и резултат за и от всички останали в рамките на цялостното управление на взаимоотношенията на клиентите.

Условно последен е процесът на оценка на изпълнението. Той може да бъде разгледан като съставен от два компонента – резултатите за предлагащата организация, които дават макро поглед върху цялостните взаимоотношения, пораждащи изпълнението, и мониторинг на изпълнението, който предоставя един по-подробен, микро поглед за индикаторите на метриката и ключовото изпълнение. Създаването на измерители ценността за организацията; ценността за работодателите; ценността за заинтересуваните страни е важен момент от успешното реализиране на CRM процеса. Разработването на нормативи и стандарти за приложението на петте ключови процеса също е важен момент. Тяхната задача е да се постигне оптимизиране на разходите и максимизиране на ценността за организацията в рамките на конкретно взаимоотношение, по-ефективно приложение и осъществяване на цялостната CRM дейност.

Концептуалната рамка на Пейн и Фроу най-пълно, според нас, представя идеята за стратегическата роля и позиция на CRM в рамките на организацията. Същевременно в модела са включени само клиентите на организацията. Макар да се постига с перфектна сегментация, това не е достатъчно. Такъв подход към разбирането на CRM е ограничен. Споделянето на ценности между организацията и клиентите в стратегически план изисква следене на динамиката на фактори от широката външна аудитория. CRM не бива да се ограничава в целите на организацията по продажбите към нейните клиенти. Той е маркетингов процес и стратегията към клиентите е доразвиване на общата маркетингова стратегия, която би трябвало да бъде допълнена в стратегическата рамка на концепцията на CRM. Идеята за него не може да бъде постигната без интерактивен маркетинг с всички структури на външната среда. Оттук нататък нейното модифициране може да се изразява в по-детайлното фокусиране и прецизиране на съдържанието на субпроцесите. Сега това не представлява предмет на нашето изследване, тъй като акцентът е за стратегическо ниво на управление на маркетинговия процес.

Обобщения и насоки за бъдещи изследвания

- Отношенията с клиентите стават обект на внимание на маркетинговите специалисти едва през 90-те години на миналия век. Обективните предпоставки за това са навлизането на пазарите в зрял етап и повишаването на жизнения стандарт. Най-голямо внимание към проблемите на клиентската ориентация на компаниите и към CRM концепцията към сегашния момент отделят специалистите от страните от Северна Америка, Западна и Централна Европа;
- За CRM авторите приемат, че е интерактивен стратегически маркетингов процес, основан на знанието, който чрез конвенционални и съвременни технологии привежда в действие идеята за споделяне на ценности между заинтересувани общности на всички етапи от стратегическия бизнес процес;
- На теоретично равнище по-нататъшните изследвания и търсения на емпирични доказателства могат да бъдат насочени към няколко важни области изучаването и измерването на ценност за потребителите в течение на целия живот (customer lifetime value); изучаването и измерването на изгодността на клиентите; изучаването и измерването на CRM ефективността; разработване на нормативи и стандарти за CRM приложения и др.

Приложение 1

Определения за CRM обект на анализ

№	Автор	Година	Определение	Източник
1	Fox T., Stead S	2004	CRM е установяването, развитието, поддържането и оптимизирането на дългосрочни взаимни, ценни взаимоотношения между потребителите и организацията.	CRM: Delivering the Benefits, White paper by CRM Ltd & Sector Consulting Ltd, www.crmuk.co.uk , цитиран последен достъп 10.10.2005, 14:25
2	Reynolds J.	2002	CRM е бизнес стратегия, процес, култура и технология, които позволяват на компанията да оптимизира приходите си и да повиши стойността си чрез разбиране и удовлетворяване на нуждите на индивидуалните потребители.	A practical Guide to CRM: Building more profitable Customer Relationships, 2002
3	CRM консултанти	2004	CRM решенията откриват, изграждат и поддържат изгодни взаимоотношения между организацията и нейните ключови клиенти.	RM: strategies & technologies, www.unica.com
4	Гембл П., Стоук М., Вудкок Н	2002	Това е общият стремеж на всички сътрудници на компанията да търсят всички потребители, да уточняват кои са те и да поддържат взаимоотношения между вашата компания и тези потребители толкова продължително време, колкото тези взаимоотношения са взаимноизгодни за двете страни.	Мерил Стоун, Нейл Вудкок, Лиз Мэчтингер, Маркетинг, ориентирован на потребителя, Москва, 2003, стр. 11
5	Genesys Telecommunications	2002	CRM не е просто технология, нито даже набор от технологии. Това е непрекъснато развиващ се процес, който изисква придвижване на нагласите далеч от традиционния бизнес модел на фокусирането вътре в себе си. CRM е подход, който една компания поема към своите потребители и който е подкрепен със сериозни инвестиции в хора, технологии и бизнес процеси.	Genesys Telecommunications, CRM is a business philosophy, not a set of technologies, White papers, 2005,p 20
6	CRM справочник	2005	Това е процес или методология, който се използва за да се научи повече за потребителските нужди и потребителското поведение, с цел да се постигнат по-здрави и силни взаимоотношения с тях.	http://crmtutorial.com , цитиран последен достъп 28.12.2005, 22:45
7	Siebel CRM	2005	Това е интегриран подход за откриване, достигане и задържане на потребителите.	http://www.siebel.com , цитиран последен достъп 25.10.2005p 11:43
8	CRM справочник	2005	• Изкуството/ науката да се използва информацията, за да се открият, достигнат и задържат потребителите. • Съвкупност от хора, процеси, технологии, въпроси свързани с маркетинга, продажбите и услугите; • Сърцето на всяка потребителски ориентирана бизнес стратегия и култура; • Холистичен подход, който унифицира всички точки на потребителски интеракции;	http://www.crmadvocate.com/crmdefine.html , цитиран последен достъп 12.09.2005, 9:21

9	Khanna S.	2002	CRM е приложение на електронната търговия	Measuring the CRM ROI& Show them Benefits, www.crm_forum.com , цитиран последен достъп 20.10.2002, 10:45
10	Peppers D., Roger M., Dorf B.	1999	CRM може да бъде разгледан като прилагане на 1:1 маркетинга и маркетинг на взаимоотношенията в отговор на индивидуален клиент на основата на това, което клиентът казва и на всичко друго, което се знае за този клиент.	Is your Company Ready for One-to-one Marketing, Harvard Business Review, 1999, v. 77, pp.151 - 160
11	Hobby I.	1999	CRM е управленски подход, който дава възможност на организацията да идентифицира, привлече и засили задържането на изгодните клиенти чрез управление на взаимоотношенията си с тях.	Looking After the One Who Matters, Accountancy Age, 1999, v.28, pp. 28 - 30
12	Couldwell Cl.	1999	CRM включва използването на информация за клиента с цел да се подобри печалбата на кампанията и обслужването на клиентите.	Loyalty Bon Uses, Marketing Week, 1999, v. 14, p. 14
13	Glazer R.	1997	CRM е насочено към осигуряване на стратегически мост между информационната технология и маркетинговите стратегии, целящи изграждане на дългосрочни взаимоотношения и полезност, което изисква "информационно-интензивни стратегии".	Strategy and Structure in Information – intensive Markets& The Relationship Between Marketing and IT, Journal of Market Focused Management, 1997, February, p. 65 - 81
14	Stone M., Woodcock N.	2001	CRM е категория за методологиите, технологиите и възможностите за електронна търговия, използвани от компаниите за управление на взаимоотношенията им с клиентите.	Defining CRM and Assessing its Quality Successful Customer Relationship Marketing, Londodn, Kogan, 2001, p.3-20
15	Singh D., Agrawal D.P.	2003	CRM е общо организационна инициатива, която принадлежи на всички области на една организация.	CRM Practices in Indian Industries, International Journal of Customer Relationship Management, 2003, 5/12, pp. 241 - 257
16	Parvatiyar A., Sheth I.	2001	CRM е подробна стратегия и процес на придобиване, задържане и поддържане на партньорски взаимоотношения с избрани клиенти с цел създаване на висша полезност за компанията и за клиентите.	Conceptual Framework of Customer Relationship Management – Emerging Concept, McGraw-Hill, 2001, pp. 3 - 25
17	Buttle F.	2001	CRM засяга развитието и поддържането на дългосрочни, взаимноизгодни взаимоотношения със стратегически значими клиенти.	The CRM Value Chain, Marketing Business, 2001, 2, pp. 52 - 55
18	Gosney I., Boehm Th.	2000	CRM включва множество аспекти, но главната тема в него за компанията е тя да стане по-ориентирана към клиентите. Методите са базирани на уеб формата и присъствие в Интернет.	Customer Relationship Management Essentials, IN, 2000, p. 126

19	Kutner S., Cripps I.	1997	CRM е маркетинг движен от данните.	Managing the Customer Portfolio of Healthcare Enterprises, The Healthcare Forum Journal, 1997, September, pp. 52 - 54
20	Swift K.	2000	CRM е организационен подход за разбиране и оказване на влияние върху поведението на клиента, чрез смислена комуникация, с цел по-доброто привличане, задържане на клиента, постигане на по-добра лоялност от страна на клиента и по-добра полезност за клиента.	Accelerating Customer Relationships – Using CRM and Relationship Technologies, Upper Saddle River, NY, Prentice Hall, 2000, p.35
21	Tzokas N.	2000	CRM е подпомаган от ИТ процес, който създава ценност, който открива, изгражда, интегрира и фокусира, разнообразни компетенции на и във фирмата, към “гласа” на потребителите, с цел да достави дългосрочна по-висока потребителска ценност, по един печеливш на фирмата начин, към едни добре очертани съществуващи или потенциални потребителски сегменти.	‘The CRM institute’, internal document, University of Strathclyde, Glasgow, in Tzokas N., Plakoyannaki E., CRM & a capabilities portfolio perspective, Journal of database marketing, 2001, v.9, 3, pp.228 - 237
22	Paas L., Kuijlen T.	2001	CRM улеснява процесите по планиране и изпълнение на концепцията, ценообразуването, промоцията и дистрибуцията на идеи, стоки и услуги, за да създаде обмен, който задоволява индивидуални и организационни цели в едно дългосрочно и взаимно печелившо взаимоотношение.	Towards a general definition of customer relationship management, Journal of database Marketing, 2001, v. 9, 1, pp.51 - 60
23	Mandati K	2002	CRM са систематични, автоматични, персонализирани, целенасочени и адекватни комуникации, инициирани пряко от позицията на данните за взаимоотношенията с продуктите, потребителското поведение и друга ценна потребителска информация, които целят не само повишаване на лоялността и цената на завоюване на клиенти, но също така и усъвършенстването и управляването на потребителските взаимоотношения по един по-ефективен начин, който е изгоден в еднаква степен за взаимодействащите си страни.	The difference between CRM and database marketing by McKim B., Journal of Database marketing, 2002, v.9, 4, pp. 371 - 375
24	Rapola J.	2002	CRM не е средство или технология, това е бизнес практика, която използва технологията и изисква еволюция на организацията. Тази практика “рафинира” маркетинговите стратегии, бизнес ofertите и интеракциите, основана на последователни и логични обмисляния и прилагане на проучвателни дейности, насочени към потребителите и цялостното пазарно пространство.	The difference between CRM and database marketing by McKim B., Journal of Database marketing, 2002, v.9, 4, pp. 371 - 375
25	Hughes A.	2002	CRM предполага, че можеш да предскажеш потребителското поведение като използваш големи натрупвания на данни.	The difference between CRM and database marketing by McKim B., Journal of Database marketing, 2002, v.9, 4, pp. 371 - 375