

## УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА С КЛИЕНТИ – СТРАТЕГИИ И ПРИЛОЖЕНИЕ\*

*доц. д-р Петър Банчев, доц. д-р Пенка Горанова,  
ас. Живка Тананеева, докт. Венка Динкова,  
Стопанска Академия “Д. А. Ценов”<sup>1</sup>*

**Резюме:** Стратегиите за управление на взаимоотношенията с клиенти (CRM) дават възможност на предприятията да увеличават приходите си чрез:

- ❖ реализирането на продукти и услуги на пазара, които съответстват на потребителските нужди на клиентите;
- ❖ подобряването на обслужването и работата с клиентите;
- ❖ оптимизиране на процеса на договаряне с клиентите;
- ❖ задържането на съществуващите и привличане на нови клиенти;
- ❖ по-ефективното реализиране на продуктите на предприятието.

**Основната цел** на разработката е на база водещите теоретични концепции и изследване на съществуващата у нас практика да се генерират идеи за подпомагане на българските предприятия в стремежа им към прилагане на модерни методи и подходи за задържане на настоящите ключови клиенти, което ще доведе и до повишаване на конкурентноспособността им, както и да се предложат подходи за работа за привличане на нови клиенти, с които да се разшири пазарното присъствие (пазарния дял) и икономическото състояние на бизнеса.

**Ключови думи:** клиенти, управление на клиенти, ключови клиенти, стратегии, бъдещи клиенти

## CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT(CRM) – STRATEGIES AND APPLICATION

**Abstract:** The application of the strategies for management of relationships with customers gives a possibility for the enterprises to increase their incomes through:

- ❖ realising of products and services on the market, that correspond to the consumption needs of the customers;
- ❖ improvement of service and working with customers;
- ❖ optimizing the process of negotiating with the customers;
- ❖ keeping existing and attracting of new customers;
- ❖ more effective realization of the enterprise products.

**The basic goal** of the work is on the ground of the existing theoretical concepts and research of the practice existing in our country to generate ideas for giving assistance to Bulgarian enterprises in their ambition to implement new methods and approaches to keep the present key customers, as to suggest other approaches for

---

\* Уважаеми читатели на списание “Диалог”, с настоящия материал започваме популяризирането на изследователските проекти, спечелени в конкурсите на Института за научни изследвания (ИНИ) към СА “Д. А. Ценов”. Във всеки следващ брой ще бъде публикуван по един нов материал.

<sup>1</sup> Участието на авторите в разработването на проекта е както следва: доц. д-р Петър Банчев – гл. III; доц. д-р Пенка Горанова – гл. I; асистент Живка Тананеева – гл. IV; докторант Венка Динкова – гл. II.

working to attract new customers, which will broaden the marketing presence with (marketing share) and to increase competitiveness of the business.

JEL: M

### **I. Маркетингът с интерактивни медии като база за развитие на системите за управление на взаимоотношенията с клиенти (CRM-Customer Relationship Management)**

Използването на интерактивния маркетинг може да бъде обусловено не само от възможността за взаимодействие с клиентите, но и от целите за разширяване системата на комуникация, както вътре в самото предприятие, така и на комуникация с предприятията, които са звена на каналите за разпределение.

Комуникационните системи на предприятието, изградени на базата на интерактивния маркетинг (основан на Интернет) са: \*Интранет, организирана като средство за комуникация вътре в самото предприятие. Обикновено това е web-сървър, който държи информация, достъпът до която е предоставен само на персонала на предприятието и защитена от външния свят благодарение на програмно средство, предотвратяващо несанкциониран достъп до вътрешната локална мрежа на предприятието от външния свят; \* Екстранет, подобна на Интранет, но достъпът до нея е възможен както от предприятието, така и от външния свят за онези лица, които имат съответни права за достъп.

Специално внимание трябва да се отдели на търговията в Интернет, която в аналогичната литература се нарича e-trade. Досегашната история на размяната се е развивала в следната схема: “натурална размяна” – “поява на парите” – “недостиг на продукти (масов маркетинг)” – “излишък на продукти (клиентски ориентиран маркетинг)” – “загриженост за околната среда и обществото (социално ориентиран маркетинг)”.

Благодарение на Интернет, връзката между производители и крайни клиенти вече е директна и сравнително евтина. Функциите на търговците при e-търговията, вече се поемат от Интернет организации или дори от самите производители. Автоматичната обработка на поръчките позволява снижаване на разходите от свиване на маржа и съответно намаляване на цената на краен клиент, което е доста добър стимул за развитието на този тип продуктова дистрибуция. Но освен, че е поредният канал за директни продажби, почти безплатната интерактивност на Интернет го превръща в място за следпродажбено обслужване, за събиране на маркетингова информация и реклама. Все пак, в момента основния акцент при e-търговията пада върху създаването на връзки с крайни клиенти доколкото в повечето случаи броят на посредниците на бизнес-пазара е значително по-малък от броя на клиентите. Пазарът на крайните клиенти обаче все още предлага доста големи възможности за “елиминирание” на посредници и извличане на печалба от това.

Съществуват няколко посоки на развитие на търговията в глобалната мрежа Интернет. Например, възможност за директен маркетинг предлага електронната поща (e-mail). Електронната поща предоставя възможност за извършване на директен маркетинг от едно предприятие. Същността на

директния маркетинг много се промени с течение на времето. Според дефиницията на Американската асоциация за директен маркетинг – това е интерактивна система на маркетинг, където се използват една или няколко рекламни медии, за да се постигне съизмерима реакция на клиентите и /или транзакция с тях, като те могат да се срещнат с продавачите на което и да е място. Под “измерима реакция” се разбира именно запитване или поръчка, затова Ф. Котлър определя директния маркетинг като маркетинг с директна поръчка. Като се има предвид посочената дефиниция на Американската асоциация за директен маркетинг, приложението на мрежата може да се разглежда като типичен пример на директен маркетинг, тъй като тук се използва директна система за контакт с клиентите, с цел да се постигне преди всичко съизмерима реакция под формата на поръчка.

Значително отличителна черта при приложението на web-сайтовете е, че преди първият директен контакт с клиентите, те трябва да бъдат отворени. Ако обаче първият контакт с клиентите трябва да се осъществи от предприятието, се използват други средства, като например e-mail, за да може да се предаде на клиентите рекламното послание. Предимството на e-mail спрямо обикновената пощенска служба са минималните разходи. Така чрез e-mail могат да се провеждат директни маркетинг-акции. Ниските разходи за изпращането на e-mail обаче не може да са оправдани без точна селекция на групите получатели и провеждане на e-mail акции, при които да се разчита на голям брой получатели на e-mail. Както при традиционния маркетинг, и тук съществува опасността получателят да приеме непоканиения e-mail като допълнително натоварване и така у получателите се създава отрицателен имидж за предприятието. Въпреки незначителните разходи, изпращането на e-mail трябва да е насочено към целева група и не трябва да се разчита на нецелево изпращане, тъй като колкото повече се повишава броя на приетите рекламни послания, толкова повече се засилва броят на персоналните интереси в групата.

Съществено предимство на e-mail в сравнение с пощите е комбинацията между e-mail и web-сайт под формата на интегриран директен маркетинг, като това може да се разглежда като опростена форма на нов модел на директен маркетинг.

Тук посредством рекламни кампании клиентите биват мотивирани да извикат web-сайта, на който по-късно се дава възможност, чрез попълване на web-формуляри или e-mail предприятието да съобщи информация за себе си. Тази информация може да се използва за послание до клиентите в рамките на директния маркетинг и за насочване на вниманието им към нови оферти. Съответно клиентите получават възможност за отговор на посланията. Web-сайтовете могат да се свързват с базите данни за клиентите. Така отпада необходимостта от ръчното или автоматично сканиране на отговорите, необходими при обичайните анкетиращи картони, тъй като информацията, която се попълва в тези формуляри, отива директно в специална база данни. Пример за прилагането на e-mail и web-сайт за директен маркетинг предоставя Amazon Books – издателство, разпространяващо книги по целия свят, чрез мрежата. Web-сайтът дава възможност на клиентите да прегледат видовете книги според ключова дума.

Друга възможност за използването на Интернет за директен маркетинг е изпращането на e-mail до новинарски групи. Въпреки, че

поради незначителното приемане на комерсиалните e-mail от новинарските групи, както и поради проблема, че е трудно да се намерят подходящи цели такива, възможностите за този начин на използване на Интернет са ограничени. Освен това посредством e-mail новинарските групи печелят много потребители в Интернет, което увеличава опасността от създаване на отрицателен имидж. Тази тенденция може да бъде ускорена от клиентите чрез изпращане на протестни писма до новинарската група.

Друг начин за осъществяване на директен маркетинг в Интернет е изграждането на виртуален магазин или търговски център. Посетителят в мрежата, който иска да си купи даден продукт, може да направи избор между двете. Търговските центрове обаче предлагат по-големи възможности. Те продават от името на много търговски предприятия в рамките на един сайт. Посетителят може да избира между продуктите на всяко от предприятията и да плати за тяхна една централна каса. Един от най-добрите примери за това е сайтът на Barclays Bank. Той обединява серия пазарни сайтове, които дават възможност да се разглеждат продуктите и накрая да се закупят по защитената схема на разплащане на Barclays Bank. Създаването на Интернет – търговски център може да се окаже по-скъпо, отколкото създаването на индивидуален web-сайт, но с публичността, на която се радват търговските центрове, може да се очаква далеч по-голям трафик от посетители.

Обект на електронни продажби могат да бъдат продукти като: книги, музикални дискове коли, потребителска електроника, компютри, софтуерни програми, пътна екипировка, къщи и подаръци. Това са информационно богати продукти, които изискват време за обмисляне преди покупката им. Поради увеличаването на конкуренцията, доброто обслужване на клиентите, включително и това в Интернет, придобива все по-голямо значение. Има много възможности за приложение на мрежата в това отношение.

Интернет (on-line) обслужването предполага поддържане на сервизни мощности за обслужване на клиентите, чрез използване на мрежата. Обслужването на клиентите представлява вторична (допълнителна) мощност, която подсилва първичните мощности на предприятието. Предимствата и възможностите на използването на мрежата за обслужване на клиентите са в предлагането на информация, насочена към потенциални и действащи клиенти, както и осъществяването на контакти с тях. Проблемът е в това, че конкурентната комуникация ограничава информационното предлагане за целите на обслужването чрез Интернет.

Има няколко вида on-line (Интернет) обслужваща информация: **“на склад”** – запас от информация, която може да бъде извикана от клиентите при нужда; **“при доставка”** – информация, която клиентите получават като абонамент; **“при поискване”** – информация, която клиентите получават като отговор на индивидуално свое запитване.

В много случаи web-базираният бизнес се е оказвал по-ефективен от този, извършван чрез традиционните канали. Извършването на директен маркетинг, чрез Интернет е много по-евтино, отколкото, ако се използват традиционните средства. Това е особено важно, когато предприятието се стреми да поддържа жизнения цикъл на продуктите във фаза “растеж” и когато рязко се засилва техническата комплицираност на изделията. Още през 1991 година са известни случаи като този на Sun Microsystems

(производители на високоспециализирани компютърни системи), които спестяват млн. долара, организират web-страница за техническа помощ и отговори на най-често задаваните от потребителите въпроси, вместо да разчитат на обикновена телефонна или сервизна услуга.

Структурата, темповете на нарастване и глобалният обхват на мрежата дали повод и за нейното име, се явяват концепция за обвързване на информацията в Интернет. Сегашната ѝ популярност като комерсиална медиа-посредник се дължи най-вече на способността ѝ да опрости глобалния обмен на информация и ресурси, както и да осигури един ефективен канал за реклама, маркетинг и дори директна дистрибуция на някои видове продукти и услуги.

Осъществяването на Интернет-търговия може да приема различни форми в зависимост от бизнеса и използвания подход.

## **II. Системите за управление на взаимоотношенията с клиенти (CRM) като стратегии за оптимизиране на поведението на предприятията.**

CRM (Customer Relationships Management)-системите, поставят в центъра на внимание клиентите на предприятието. Това означава, че предприятието получава максимално възможната информация за своите клиенти и техните потребности и, изхождайки от тези данни, изгражда своята организационна стратегия, която касае всички аспекти на неговата дейност - производство, реклама, продажби, дизайн, сервиз и пр. Осъзнаването на значението, което клиентите имат за дългосрочния просперитет на предприятието, е първата стъпка към промяна в управленската философия.

Към настоящия момент световният пазар на CRM-системи все още се развива. Ето и основните причини за възникването на CRM-системите: ➤ **Съвършената конкуренция.** Съвременните технологии доведоха до факта, че потребителите могат да получават достъп до всяка част от пазара при минимални транзакционни разходи, а асиметричността на информацията става почти равна на нула. Затова главна задача на предприятията става задържането на съществуващите клиенти. ➤ **Многоканалността на взаимоотношенията.** Контактът между предприятието и неговите клиенти може да се осъществи по различни начини – телефон, факс, поща, лични срещи, web-сайт. Клиентите очакват, че цялата информация, получена по тези канали, при следващи взаимоотношения ще бъде разглеждана в съвкупност. ➤ **Изменение на пазарната ориентация на предприятието,** т.е. преходът на болшинството от предприятията от продукто- и производствено-ориентираните концепции към маркетинговата концепция. За много предприятия пределите на качеството и минимизирането на издръжката вече са достигнати (в това число и чрез използването на ERP-системи) и клиентите им обръщат повече внимание на моментите, съпровождащи покупката и обслужването.

Важно е да се отбележи, че при възникването и установяването на CRM-системите важна роля играе и развитието на информационните и комуникационните технологии, без които не биха могли да съществуват приложенията, лежащи в основата на CRM-системите и връзките между тези приложения. CRM-приложенията позволяват на предприятията да проследяват историята на взаимоотношенията с доставчиците, да координират многостранните връзки с постоянните клиенти и централизирано да управляват продажбите, в това число и чрез Интернет. CRM-системите се базират на

отдавна познати приложения, които частично подпомагат отношенията с клиентите. Това са такива системи като SFA (Sales Force Automation - система за автоматизация на работата на търговските агенти), SMS (Sales & Marketing System - система за информация за продажбите и маркетинга), CSS (Customer Support System - система за обслужване на клиентите). CRM-системите съдържат възможностите на всички тези приложения, но предлагат и нови функции. Внедряването на CRM-системите касае почти всички звена във фирмата, а не само отдел "Продажби". Именно чрез тази система е организирана обратната връзка на клиентите с предприятието като цяло.

CRM е система (сбор от взаимосвързани компоненти), на която входните елементи са всички данни, свързани с клиентите на предприятието, а изходните – информацията, която влияе на поведението на предприятието като цяло или на отделните елементи в него (дори на конкретния работник). CRM-системата е набор от приложения, позволяващи да се събира информация за клиентите, да се съхранява и обработва тази информация и да се правят определени изводи на база тази информация чрез експортирането ѝ в други приложения или при необходимост, тя се предоставя в удобен за ползване вид.

Именно тези моменти се явяват ключовите функции на CRM-системата. Това са:

□ **Събиране на информация.** Системата позволява на служителите на предприятието да въвежда информация за клиентите в база данни, дори дава възможност самите клиенти да правят това. В CRM-системата се въвеждат всички достъпни данни за клиентите, като се отчита и информацията, отнасяща се към самото взаимодействие на клиентите с предприятието. Освен това, в системата влиза и лична информация за клиентите .

□ **Експортиране на информацията.** Предоставянето на информация е главна функция на CRM-системата. Данните, съхраняващи се в системата, могат да бъдат изискани от различни звена в предприятието и в различен вид. Трябва да се отбележи, че не само служителите на предприятието могат да се възползват от тази информация, но и самият клиент непосредствено. Понякога CRM-системата позволява на клиента, който за пръв път контактува с предприятието, да избере необходимия му продукт в реално време. Клиентът въвежда данни за продукта, който по негово мнение може да му предложи предприятието, а системата, обработвайки тези данни, му предлага списък на продуктите, съответстващи на въведените параметри.

Поради своята гъвкавост и разностранност, CRM-системите дават възможност на предприятията да решават различни проблеми. В зависимост от целите, които си поставя предприятието, внедряващо CRM-система, се изменят и входящите параметри от данни и начина на обработка и анализ на тези данни. Могат да се разграничат три вида стандартни CRM-системи:<sup>2</sup>

□ **CRM-системи с оперативно приложение.** Системата се използва от служителите на предприятието за оперативен достъп до информация за конкретен клиент в хода на непосредственото взаимоотношение с него, т.е. в процеса на продажба и обслужване. Основният компонент на системата е приложение, което в подходящ вид предоставя на служителите събраната информация за отделните клиенти. В този случай от системата се изисква добра интеграция между всички подсистеми и възможност да се попълва базата данни

---

<sup>2</sup> ДЕМИН, В. Поставте каждого клиента первым в очереди, - В.: М и р электронной коммерции, № 9, 2000 ,с. 12

в процеса на взаимодействие с клиентите. Този тип CRM-системи са най-разпространени в традиционния бизнес.

□ **CRM-системи с аналитично приложение.** Този тип системи се използват за анализирането на различни данни, отнасящи се както към самия клиент/клиенти, така и към дейността на предприятието. Аналитичният CRM използва данните за клиентите за разпознаване на закономерности и зависимости с цел формиране на сегменти и дефиниране на ефективни цели спрямо тях. Тук от системата се изисква добра интеграция с подсистемите, голям обем работни статистически данни, ефективен аналитичен инструментариум, интеграция с други системи, автоматизиращи дейността на предприятието. Данните, генерирани от такива системи, могат да бъдат използвани от отдел “Маркетинг” или могат да бъдат предоставени на клиентите без посредничеството на служители на предприятието. Такъв тип CRM-системи по-често се използват в електронната търговия, отколкото в традиционния бизнес.

□ **CRM-системи с колаборативно (комуникационно) приложение.** Тези CRM-системи предоставят на клиентите възможност за значително голямо влияние върху дейността на предприятието като цяло, в това число и върху процесите по разработването на дизайна, производството и доставките на продуктите. За тази цел са необходими технологии, позволяващи с минимални загуби да се включат клиентите в рамките на вътрешните процеси на предприятието. Все по-често клиентите използват Интернет за достъп до такива системи и те са най-разпространени в сферата на електронната търговия. Колаборативният (или комуникационният) CRM комбинира каналите за контакт, за да осигури изгодна комуникация между клиентите и заинтересуваните страни. По-разпространеното понятие в този случай е колаборативен CRM - лексикалното му значение поставя акцент на сътрудничеството между предприятието и клиентите, а комуникационният CRM разглежда комуникацията между тях. Съдържателно и двете наименования се използват, за да се опише същността на модерната система за управление на взаимоотношенията с клиенти, а именно интерактивният диалог с тях.

В чисто технологичен аспект, CRM-системата се състои от три подсистеми: **Информационна система за обслужване на клиента (Customer Information System - CIS)**, която съхранява и управлява различна по характер информация (данни, цифри и зависимости), обезпечаваща процеса на обслужването на клиентите; **Система за вземане на решения относно клиентите и информационното им осигуряване (Decision Support System - DSS)**, която осигурява решенията, необходими за работата с клиентите, както и важни моменти по повод подхода, който ще се използва спрямо тях. Тук се включват системата за оперативно генериране на аналитични отчети (OLAP-Online Analytical Processing) и анализът на данни (Data Mining); **Система за взаимодействие с клиента (Customer Interaction System)**, която обединява всички данни за клиентите и „инфраструктурата“ за контакти с тях. При това трябва да се имат предвид различните оперативни дейности на предприятието (маркетинг, продажби, поддръжка и др.), както и различните пласментни канали (представителства, електронна търговия, колцентрове и центрове за контакт). Основната част на съвременните CRM-системи се базира на принципа „Клиент – Сървър”, т.е. всички данни на CRM-системата се съхраняват и обработват в една централизирана база данни, а клиентите имат достъп до нея чрез отделни

терминали. Клиентите на такива CRM-системи могат да бъдат както външни, така и вътрешни по отношение на предприятието потребители. Взаимодействието между клиентите и сървъра може да се осъществява на основата на intranet/internet. Във втория случай за достъп до системата чрез Интернет клиентите използват стандартен уеб-браузър. Частта „Сървър” обикновено се състои от две приложения – СУБД-сървър (система за управление на бази данни) за съхранение и обработка на данни и OLAP-сървър (Online Analytical Processing) за анализ на тези данни в онлайн режим. Най-често предприятията използват в качеството на СУБД продукти от известни производители, като Oracle, Interbase, Microsoft SQL Server, а изграждането на OLAP-приложение е индивидуално решение на всеки разработващ CRM-системи.

Другият нов момент за CRM-концепцията е в интегрирането на тези системи и синхронизираното действие на фронт- и бек-офисите. Решението за това сложно предизвикателство отново е технологично, но по-важното е, че благодарение на него предприятието може да покаже една консистентна „визия“, независимо от комуникационния канал, чрез който контактува с клиентите.

Всъщност в една подобна плоскост на CRM-концепцията предприятията започват да търсят новия тип конкурентно преимущество, което ще задържи клиентите им. Тук е мястото да се отбележи, че основополагащото при CRM концепцията е акцентът върху запазването на стар клиент, отколкото привличането на нов.

При CRM водеща най-често е технологията и доставчиците на информационни технологии са се фокусирали в три области, които стават все по-интегрирани: ✓ телефонни центрове за връзка и помощ на клиентите; ✓ информация за продажбените отдели; ✓ маркетингово познание и автоматизация на процесите.

Според повечето специалисти, технологията не трябва да е водеща<sup>3</sup>. Ключът към CRM е философията, която трябва да се възприеме от предприятието, и необходимата структура, за да бъде приложена тази философия. Ето кои са петте ключови постановки, върху които се гради CRM<sup>4</sup>:

- ✗ Далеч по-изгодно е за едно предприятие да се опитва да задържи настоящите си клиенти и да изгражда бизнеса си с тях, отколкото да се стреми да привлича нови клиенти.
- ✗ Все по-често клиентите търсят по-близък контакт с предприятията, с които работят, следователно взаимоотношенията с клиентите зависят в голяма степен от качеството на персоналните контакти.
- ✗ Всяко клиентско портфолио се подчинява на ефекта на Парето – на 20% от клиентите се дължат 80% от продажбите (т.нар. малкото важни), а останалите 80% от клиентите генерират 20% от продажбите (т.нар. многото маловажни).
- ✗ В много от съвременните пазари потребителската лоялност става все по-несигурна, тъй като изборът става все по-голям, а продуктите – паритетни като качество.
- ✗ В съвременните условия на фрагментиран пазар начините за влияние – директно или индиректно – върху клиентите от страна на

<sup>3</sup> BEAN, J. Is there light at the end of the tunnel?, Admap, Sept 2002, p. 85

<sup>4</sup> ЖЕЛЕВА, Р. Управление на взаимоотношенията с клиенти – технология или управленска философия. – В.: Marketing Avenue, № 28, 2007, p. 23



предприятието са се увеличили значително и са по-сложни. Клиентите имат широк избор за модела на взаимодействие с бизнес организацията.

При реализацията на един CRM проект могат да бъдат допуснати редица грешки. Ако персоналът, отговарящ за продажбите, не е напълно информиран за предимствата на CRM-системата, е възможно служителите да пропускат въвеждането например на демографски данни, които са необходими за успешната работа на “Маркетинг” отдела. Тази концепция дава възможност всички специалисти да ползват общи данни и унифицирани профили на клиентите, който включва сметки, продукти, използвани услуги, възможности. Това означава, че всеки клиент среща подготвен служител на институцията, който познава неговите изисквания и предпочитания и е готов да му предложи най-подходящият за него продукт.

В последните години CRM-приложенията се развиха като основна част от една цялостна информационна система. Основна предпоставка за правилното им използване и добра норма на възвращаемост от тяхното въвеждане е подходящата философия на предприятието. CRM предполага че клиентът е в центъра на веригата на стойността на една организация, а това може да бъде постигнато само с подходящите служители и организационна култура, а не софтуер.

За съжаление, българските предприятия не оценяват горепосочените фактори. Това което търсят те, са обобщаване и анализиране на информация предимно от продажби. Те използват подобни приложения не за да създадат култура, централизирана около нуждите на клиентите, а за да управляват по същия начин както досега, но чрез повишаване качеството на информацията. Последното е само един, и то не най-важния аспект, от ползата от въвеждане на CRM-система и това предполага, че няма да бъде постигната търсената норма на възвращаемост.

### **III. Управлението на работата с ключови клиенти (KAM-Key Account Management) – една нова стратегия на CRM**

Развитието и утвърждаването на CRM доведе до еволюирането на съвременния маркетингов мениджмънт на продажбите в Key Account Management (KAM) – *управление на работата с ключовите клиенти*. Това е едно ново направление в стратегическия маркетингов мениджмънт на продажбите, предполагащо създаване на специфични въздействащи стратегии за всеки ключов клиент. KAM е естествено развитие на стратегията за насочване на бизнеса към управление на клиентите.<sup>5</sup>

На KAM предприятието трябва да гледа като на изходно начало на своя бизнес. Равнището на обслужване, което предприятието предлага, е показател както за задържане на настоящите клиенти, така и за привличане на нови клиенти. Високото равнище на обслужване на ключовите клиенти разширява търсенето, стимулира продажбите, увеличава обема на приходите и печалбата. Така връзките с клиентите се утвърждават като водеща маркетингова цел.<sup>6</sup>

Има много причини за съсредоточаване на работата с ключовите клиенти в една служба или служител чрез KAM. На първо място клиентите все повече

<sup>5</sup> DILLER, H. Key-Account-Management auf dem Prüfstand. – *V e r t i k a l e s Marketing im Wandel: aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel*. München, 1993, S. 49

<sup>6</sup> DILLER, H. Kundenbindung als Marketingziel. – *M a r k e t I n g*. ZFP. 1996, № 2, S. 81

централизируют своите покупки. На второ място продавачите се стремят да предоставят сделките със своите клиенти на един мениджър по продажбите, с което като да увеличат обема на сделките с тези клиенти, така и да ускорят във времето сключването и реализирането на сделките. На трето място съвместната работа на продавачите и клиентите се организира по-добре, ако за контактите между всеки две предприятия отговаря един специалист по продажбите. На четвърто място КАМ създава прекрасни възможности за разкриване на нови търговски канали чрез изграждане на специализирани центрове за покупки.<sup>7</sup>

Предпоставка за развитието на КАМ е *вертикалната маркетингова интеграция* в бизнеса. За разлика от традиционните условия, при които всеки участник в стопанския живот е независим, има свое специфично място, преследва собствена цел и изпълнява определени функции по естествената верига на стопанския живот, тук местата и функциите на отделните страни на бизнеса се разместват.

При вертикалното интегриране един от участниците в стопанския живот поема част или всички функции на друг участник и по този начин го ограничава или измества напълно от определени дейности с ключовите клиенти. Това може да стане чрез откупуване на тези функции (споразумяване между предприятията) или чрез завладяване (изземване) на функциите. По същество тук се обединяват отделни фази в стопанския живот. Утвърдили са се три стратегически подхода на вертикална интеграция - корпоративна (еднолична), административна (управленска) и контрактна (договорна).<sup>8</sup> При *корпоративната вертикална интеграция* се обединяват няколко последователни етапа на стопанските процеси. Оформя се единична (корпоративна) собственост върху логистиката. Така се покрива цялата работа с клиентите. При *административната вертикална интеграция* се запазва независимостта на отделните предприятия, разчита се на координацията на дейността като функция на междууправленското поведение. По принцип интегрирането тук става около най-мощното предприятие (с най-голяма пропускателна способност, с най-добра логистика и др.), която обслужва ключовите клиенти. При *контрактната вертикална интеграция* отделните предприятия са независими, като връзките между тях се регламентират чрез юридически споразумения (договори) за съвместна работа и за достигане на общи резултати. Това е най-разпространената форма на вертикална интеграция. Проявява се в различни конкретни форми – като доброволни договорни връзки между търговци на дребно под егидата на търговци на едро, като коопериране на търговци на дребно, като интегриране около предприятията, притежатели на някакви привилегии, като франчайзингови споразумения за конкретна интеграция в определена област и др.<sup>9</sup> Тези структури поемат работата с ключовите клиенти.

Трябва да се отчита обаче, че прекомерната интеграция може да има и негативни последици - тромавост при функционирането, статичност в управлението, утежняване на издръжката при преминаване на "критичната точка" на необходимата свободна стопанска изява, некоректност към предприятията и клиентите и др. Затова при работата с ключовите клиенти трябва да се държи сметка за оптималното равнище на интегриране.

<sup>7</sup> ВОЛФ, Я. Маркетинг. С., 1994, с. 198

<sup>8</sup> PRIDE, W., O. Ferrell. Marketing. Concepts and Strategies. 6<sup>th</sup> Edition. Boston, 1989, p. 305

<sup>9</sup> КОТЛЕР, Ф. Основы маркетинга. (пер. с англ.). М., 1992, с. 408, 458

Изграждането на първоначалните взаимоотношения с ключовите клиенти в стратегически аспект може да се осъществи по няколко начина: ✓ *Формулиране на съвместни цели* – когато продавачите и купувачите предприемат съвместни действия за постигане на предварително формулирани общоизгодни резултати; ✓ *Осигуряване на подкрепа* – когато участниците в стопанския живот гарантират условия за работа на партньорите (финансови, материални, организационни и др.); ✓ *Размяна на персонал* – когато производителите изпращат свой персонал на работа (на стаж) за определено време в системата на посредниците, или определени служители от системата на посредниците преминават съответна "школовка" в някои отдели или цехове на предприятията-производители (пласментни, рекламни, монтажни, опаковъчни и др.); ✓ *Установяване на двупосочна комуникация* – взаимно информиране за благоприятните условия и заплахите при разпределението на продуктите чрез обмяна на доклади за поведението на конкурентите и купувачите, на обзори за сключените сделки, на справки за рекламациите и др.; ✓ *Използване на "персонални контактьори"* – предприятията-производители тук разчитат на лица (обикновено на свои доверени служители), които да се ангажират с определени клиенти за изясняване и отстраняване на конфликти.

Но не трябва да се забравя, че и тук при работата с ключови клиенти, както при всяко взаимодействие между две страни, се сблъскват интереси, пораждат се конфликти. Най-често конфликтите при партнирането възникват, когато целите на предприятието-производител не съвпадат с целите на купувачите. Те могат да се проявят в различна степен. Един опит за подреждане на причините за конфликти би изглеждал така: *Формулиране на несъвместими цели*. При тях целите на предприятията-производители на продуктите не съвпадат с целите на някои от купувачите по каналите на стоковото движение; *Целите на предприятието създават различни предпочитания към каналите и купувачите*. Тук производителите имат явно изразени предпочитания към едни канали, респ. купувачи и се обвързват трайно с тях; *Поставяне на цели, в които не се отчитат пазарните ограничения*. Тук проблеми могат да възникнат, когато отделни страни на стоковото движение не се съобразяват със специфичните изисквания за количество, качество, цена, време, място и пр. на доставяне на продуктите; *Целеполагане при недостатъчна комуникация*. Често пъти конфликтите в целите са резултат от недобра комуникация между производителите и клиентите.

Затова стремежът трябва да е към уравнивяване на изгодите при стремежа за достигане на общ растеж на икономическите и пазарните показатели. Така усилията на отделните страни на връзките се насочват за достигане на общите цели, което от своя страна помага на продавачите и купувачите да достигнат своите лични цели.<sup>10</sup>

Маркетинговото "съвършенство" в мениджмънта на бизнеса предполага взаимоотношенията с ключовите клиенти да се свеждат не само до дейностите по сключване на сделките, а преди всичко до дейностите за установяване, укрепване и управление на връзките с тях. По-нататъшното развитие на маркетинга на взаимоотношенията при работата с ключовите клиенти води до маркетинга на сътрудничеството, който се основава не само на размяната на продукти срещу пари, на информация срещу поведение, но и на споделянето на

<sup>10</sup> PRIDE, W., O. Ferrell. Marketing. Concepts and Strategies. 6<sup>th</sup> Edition. Boston, 1989, p. 312

чувства (взаимно разбиране и съпричастност). В основата на тези отношения са различните насоки на обслужване на клиентите.

Обслужването на ключовите клиенти обхваща три основни етапа: *Предпродажбено обслужване; Обслужване по време на сключването и изпълнението на сделките; Следпродажбено обслужване.*

Разработването на системата КАМ преминава през следните етапи: *Подготвителен етап.* Основна грижа на предприятието тук е да определи ключовите си клиенти. Водещи са техните покупателни възможности. След като те бъдат набелязани се посочват необходимите ресурси за тяхното привличане. *Ранен етап.* Предприятията концентрира всички свои сили за да проучи благоприятните възможности при евентуално сътрудничество. Те се оферират пред потенциалните партньори. Основна задача тук е да се покажат очакваните резултати от създадените отношения с ключовите клиенти. *Среден етап.* Отношенията се утвърждават, контактите зачестяват. Партньорите търсят насоки за изгодна съвместна работа. Реално тук се формират КАМ-стратегии. Те определят насоките и средствата за осъществяване на сътрудничеството. *Зрял етап.* Постига се партньорство между продавачите и купувачите, осъществява се непрекъсната размяна на информация и опит. И двете страни получават изгоди. За насоките на партниране тук се разработва КАМ-план. *Интегриран етап.* Предложителите и потребителите се явяват като едно цяло на пазара, реализират синергетичен ефект от съвместната дейност. В крайна сметка този ефект се свежда до икономическите (продажби, приходи, печалба и др.) и пазарните (пазарен дял, пазарен растеж, конкурентен натиск и др.) резултати от съвместната дейност.

При работата с ключовите клиенти се разчита извънредно много на качествата на КАМ-специалистите. Те, освен знания и компетенции да уреждат сделки по продажбите, трябва да притежават и редица специфични умения: *аналитични умения; стратегически умения; планови умения; организационни умения; индивидуални умения.*

Чрез създаването на нови основи за работа с ключовите клиенти се задоволяват по-ефикасно техните нужди и заедно с това се набира директна информация за разработване на съвместната работа. Изгражда се специализирана КАМ-информационна система, съдържаща адекватна и навременна информация за разработване на качествени планове за продажбите и програми за потребителска лоялност. Информацията при работата с ключови клиенти позволява по-ефективна организация на действията, удовлетворяване на клиентите по най-подходящ начин и създаване на трайно и взаимноизгодно партньорство.

#### **IV. Емпирично изследване**

За да се получи информация, за основните проблеми и степента на прилагане на системите за CRM в българските предприятия, както и се установи степента на институционализация на маркетинговата функция в организациите и нейното значение за постигане на стратегически цели беше проведено анкетното проучване. Получената информация би позволила да се предложат нови стратегии за управление на взаимоотношенията с клиентите, включващи внедряването на CRM-приложения за оптимизиране на бизнеса, директен маркетинг, КАМ и други, които биха се приели добре от българските мениджъри. **Обект на изследването** са български предприятия от различни браншове и с различни характеристики, и в частност съществуващите при тях

практики, свързани с CRM. **Предмет на полеовото изследване** е развитието на процеса по внедряване и използване на CRM-системи в предприятия от различни браншове. Особено внимание се обръща на мотивацията и процедурите по въвеждане на подобни системи в българските предприятия и вероятните причини, възпрепятстващи успешното им прилагане.

Данните<sup>11</sup> са събрани чрез структуриран въпросник, съдържащ 23 въпроса, групирани в три раздела. Анкети са изпратени до ръководителите на 100 български фирми. Броят на валидните анкети е 89.

Разпределението на предприятията по критерия „Персонал” дава основание да се заключи, че делът на малките предприятия е 69,7%<sup>12</sup>. Малко над 12% са предприятията с персонал от 50 до 100 души, а 18% от изследваните предприятия работят с персонал над 100 души.

Извадката е относително балансирана по отношение на разпределението на респондентите по критерия „Бранш”. Най-голям е броят на предприятията, които работят в областта на производството и търговията с потребителски стоки - общо 30 (33,8%). С реклама и комуникации се занимават 12 (13,5%), а с производство на индустриални продукти 10 (11,2 %). Най-малък е делът предприятия, работещи в областта на застраховането (3,4%), комуналните услуги (2,2%) и финансовото посредничество (1,1%). Представената структура позволява да се получи представителна картина за управлението на клиентите и да се търсят доказателства за спецификата на прилагане на CRM в зависимост от икономическия сектор, в който предприятията работят.

Значението на поддържаните взаимоотношения с клиентите и начина на управлението им зависи до голяма степен от характеристиките на самите клиенти. В извадката преобладават предприятия, които обслужват предимно физически лица и стопански организации. В 31,3 % от изследваните предприятия физическите лица формират над 75% от приходите т.е те са много важни клиенти<sup>13</sup>. Стопанските организации са сред много важните клиенти (с принос от 76 до 100 % от приходите) в 20,4% от предприятията. Това означава, че прилаганите стратегии за CRM трябва да отчитат характерните особености на физическите лица и на стопанските организации като клиенти.

За подобряване на работата с клиентите от особено значение е системното събиране и съхранение на информация за тях както и възлагането на тази задача на специален отдел или служител в предприятието. В хода на изследването екипът установи, че 60,6% от фирмите събират системно информация за своите клиенти. В 29 от тях с тази задача е натоварено отделно лице. Няколко отдела съгласувано създават база данни за клиентите в 10 от предприятията. Само 17% от предприятията има създаден специален отдел за

---

<sup>11</sup> Набирането на информацията е извършено в периода м. юни – м. септември 2007 година. Поради невъзможност за създаване на извадка, която да отговаря на изискванията за пълен случаен подбор, е използвана т.нар. „извадка според отзовалите се”. Данните са обработени със софтуерен продукт SPSS.

<sup>12</sup> Според чл. 3 ал.2 от Закона за малките и средни предприятия „малки предприятия са тези, които имат средносписъчен брой на персонала до 50 души”.

<sup>13</sup> Съобразно това, както и за по-лесна интерпретация на информацията изследователският екип обособи следните групи клиенти: много важни клиенти (с принос от 76 до 100 %), важни клиенти (с принос от 51 до 75 %), средни по важност клиенти (с принос от 26 до 50 %) и маловажни клиенти (с принос до 25 %).

работа с клиентите. Около 40% (35 фирми) е делът на респондентите, които не събират системно данни за своите клиенти<sup>14</sup>.

От анализа на тези данни може да се заключи, че се осъзнава необходимостта от събирането на информация за клиентите като важен фактор за задържането им и привличането на нови такива.

Начина за организиране на продажбите е важен фактор, който определя отговорностите на персонала по отношение на привличането и обслужването на клиентите, както и вида на наличната информация за тях. Най-голям е делът на предприятията, които използват смесена форма на организиране на продажбите си 30,3 %, следвани от тези, които използват продажба по продуктови групи 25,8%. Сравнително слабо присъствие (11,2 %) имат предприятията, използващи териториален признак при организирането на продажбите. Този факт дава основание за се заключи, че смесването на правомощията на персонала по продажбите затруднява управлението на клиентите.

Анализа на данните за характеристиките на извадката сочи, че включените в нея предприятия могат да се използват като надеждна база за формулиране на изводи относно управлението на клиентите на българските предприятия. Характеристиките на голяма част от предприятията създават предпоставки за внедряването и използването на модерните стратегии за CRM.

Набирането на максимално представителна информация за степента на развитие на дейностите по контрол и оценка на работата с клиентите и начина на нейното организиране са ключов аспект при анкетното проучване.

Важен фактор, който е свързан с управлението на клиентите е избрания начин за поддържане на връзка с тях<sup>15</sup>. Този фактор е важен, тъй като помага за получаване на важна информация за клиентите, за задържане на настоящите клиенти и повишаване на конкурентоспособността на предприятията.

За целите на проучването бе от значение да се получи информация за показателите, които са приоритетни за предприятията при извършване на оценка на клиентите.

Почти половината от респондентите декларират, че използват и финансови (приходи, разходи, печалба) и нефинансови или маркетингови (брой клиенти, лоялност, удовлетвореност и др.) показатели за оценка на клиентите. Ако се отчетат и отговорите на тези, които използват приоритетно маркетинговите показатели, може да се заключи, че преобладаващата част от предприятията използва финансовите измерители за оценка на клиентите.

За изследователският екип беше интересно да констатира факта, че само 6% от големите предприятия попаднали в извадката използват маркетингови показатели за оценка на клиентите, което не е положителна практика.

Основната цел на събирането на информация за клиентите и оценката на тяхната рентабилност е по-доброто разпределение на ресурсите и оптимизиране

---

<sup>14</sup> Прави впечатление, че най-често събираните данни за клиентите са свързани с честотата на покупките (5,6 % от анкетираните), средния размер на покупката (2,2 % от анкетираните) и разходите за обслужване (1,1 % от анкетираните).

<sup>15</sup> Най-предпочитаните средства за контакт с клиентите са пощата (77,5 % от анкетираните) и телефона (64 % от анкетираните). Почти еднакъв е делът на предприятията, които използват (50,6 % от анкетираните) и не използват (47,2 % от анкетираните) Интернет като средство за комуникация с клиентите си. Все пак дела на ползващите електронна поща е по-голям.

на работата по привличането на нови клиенти<sup>16</sup> и задържане на съществуващите както и разпределение на ангажиментите и отговорностите между мениджърите и техните сътрудници.

Изследваните предприятия определят като „важни“ дейностите по привличане и задържане на клиентите си и им обръщат необходимото внимание.

Изводите, свързани с информацията за оценка на степента на развитие на дейностите по привличане и задържане на клиентите могат да се систематизират така:

1. Независимо от бранша, в който работят за преобладаващата част от българските предприятия работата по привличане и задържане на клиентите е нормална практика.

2. Тези дейности се следят от Висшия мениджър, а в определени случаи той пряко участва в тях.

3. В малка част от изследваните предприятия оценката на дейностите по привличане и задържане на клиентите е по скоро фрагментарна. Почива на ограничен брой измерители обикновено с финансов характер без да се постига необходимата степен на обвързаност между разходите, които се правят за привличане и задържане на клиентите и резултатите от тяхното обслужване.

4. Недостатъчната яснота по отношение на оценката дейностите свързани с клиентите може да затрудни прилагането на стратегиите за управление на взаимоотношенията с тях.

Ключов фактор за промяна в съществуващата практика е наличието на мотивация в мениджърският екип за инвестиране на време и усилия за усъвършенстване на работата и въвеждане на нови методи свързани с привличането на клиенти и задържане на настоящите такива. В хода на изследването се потвърди тезата, че в българските предприятия включени в извадката, няма необходимата нагласа за въвеждане на специална информационна система за управление на клиентите.<sup>17</sup>

Интересни са получените резултати свързани с набирането на информация за удовлетвореността на клиентите. Данните<sup>18</sup> категорично подкрепят тезата, че събирането на информация за клиентите е фрагментарно, въпреки че се създават бази данни в някои от предприятията.

---

<sup>16</sup> Оценката на дейностите по привличане и задържане на клиентите е приоритет за по-голяма част от изследваните предприятия (56,2 % от извадката). Около 18% декларират, че не извършват такава дейност. В преобладаващата част от предприятията контрола на дейностите е в ръцете на висшия мениджър (33,7% от извадката), в 10% от тях това е ангажимент на висшия мениджър и сътрудници от отдела по „Маркетинг“. Едва в четири предприятия (4,3 % от извадката) с тази дейност се занимава мениджъра на отдела по Маркетинг.

<sup>17</sup> Данните показват, че малко повече от една трета от предприятията (36%) използват информационна система за управление на клиентите и имат обучен персонал за работа с нея. Прави впечатление почти еднакъв дял на малките (13,4%) и средните предприятия (14,6%), които използват такава система. Само 6,7 % от големите предприятия не използват информационна система за CRM.

<sup>18</sup> Най-голям процент от анкетираните получават информация за удовлетвореността на клиентите си чрез лични беседи с тях (58,4%). Други често използвани начини за събиране на подобен род данни са по телефона в 13,5% от извадката и чрез анкетата в 7,9% от предприятията.

Изследваните предприятия търсят начини да получат информация за това как служителите им работят с клиентите. данните потвърждават, че фирмите относително добре подготвят персонала си за работа с клиентите и това спомага за задържането на настоящите и привличането на нови такива.

**Обобщените изводи**, които могат да се направят по отношение на компетентността на персонала за работа с клиентите и оценката на самите клиенти за това са следните:

- Сред българските предприятия от различни браншове, съществува позитивна нагласа към използването на специализирана информационна система за набиране на база данни за управлението на клиентите.

- Макар и фрагментарно, голяма част от изследваните предприятия следят за удовлетвореността на своите клиенти.

- По – голяма част от попадналите в извадката разполагат с добре подготвен персонал за работа с клиентите.

В изследването се показва възможност за мениджърите на предприятията да постигнат по-добра координация между дейностите за достигане на стратегическите маркетингови цели. Така те биват подпомогнати при избора на най-подходящите възможности за управление на взаимоотношенията с клиенти (CRM).

В чисто практически аспект като резултат от конкретно проучване се установява, че работата с клиентите и нейното оценяване са дейности, които се извършват в преобладаващата част от българските предприятия. Работата с клиентите обаче е незадоволителна поради липсата на специализирани познания.

Преобладаващата част от предприятията в Р България имат нагласа за подобряване на работата с клиентите и оценяват важността на тази дейност. Те съзнават ползата от професионалното отношение към клиентите, което ни дава основание да очакваме, че промените в това отношение ще бъдат приети добре.

За да се постигнат положителни резултати при работата с клиентите трябва да се търсят решения, които са лесни за изпълнение и подобряват значително отношението на клиентите към предприятието.