

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ -
СВИЩОВ

Кремена Маринова-Костова

**УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА
ЕЛЕКТРОННИТЕ СИСТЕМИ ЗА
УПРАВЛЕНИЕ НА
ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА С
КЛИЕНТИТЕ ВЪВ ФИНАНСОВИЯ
СЕКТОР**

МОНОГРАФИЯ

СВИЩОВ
2023

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана, обработвана със системи за съхранение на информация или предавана по каквито и да е начини, включително фото копиране, без писменото разрешение на издателя.

Настоящата монография се базира на защитен едноименен дисертационен труд на автора. Защитата е проведена пред специализирано научно жури на 25.04.2013 в Конферентна зала на Корпус Юг на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов.

Рецензенти:

Проф. д-р Красимир Шишманов

Доц. д-р Петя Емилова

© Кремена Маринова-Костова, автор, Свищов, 2023

© Академично издателство “Ценов”, 2023

ISBN: 978-954-23-2448-5

Адрес на електронното издание:

Виртуална библиотека на DLib на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

<https://dlib.uni-svishtov.bg/handle/10610/4893>

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ -
СВИЩОВ

Кремена Маринова-Костова

УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА
ЕЛЕКТРОННИТЕ СИСТЕМИ ЗА
УПРАВЛЕНИЕ НА
ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА С
КЛИЕНТИТЕ ВЪВ ФИНАНСОВИЯ
СЕКТОР

МОНОГРАФИЯ

Академично издателство Ценов
2023

Резюме

Основната **цел** на настоящото изследване е въз основа на проучване на същността, функциите и икономическата роля на e-CRM системите, да се разкрият техните възможности за усъвършенстване на връзките с клиентите на финансовите институции и да се предложи модел на бизнес информационна система, обслужваща в най-голяма степен това взаимодействие.

За постигането на така формулираната цел е направен опит да се решат следните **задачи**:

1. Да се разкрие същността, технологичния и функционален обхват на CRM системите като цяло и e-CRM системите в частност.
2. Да се изследват необходимостта, икономическите и неикономическите ефекти от внедряването на e-CRM система в бизнеса.
3. Да се установят основните проблеми при разработването, внедряването и експлоатацията на e-CRM системите.
4. Да се проучи и анализира разпространението и състоянието на e-CRM системите във финансовите организации в Р. България.
5. Да се предложи модел на усъвършенствана e-CRM система, приложим в най-голяма степен в предприятията от сектора.
6. Да се набележат мерки за популяризиране на e-CRM системите в бранша.
7. Да се представят и други иновативни модели на прилагане на CRM системите.

Тезата, която се защитава е, че в сложната пазарна ситуация, в която всеки клиент е критично важен за успеха на дадено предприятие, организациите от финансовия сектор трябва да се стремят да подобрят взаимоотношенията със своите клиенти с цел тяхното задържане за продължителен период от време. В условията на цифрова икономика и повсеместното използване на Интернет, успешното взаимодействие с клиентите е немислимо без изграждането на подходяща спрямо нуждите на бранша и добре функционираща електронна система за управление на взаимоотношенията с клиентите, която би довела до стратегически предимства за внедряващата я институция.

Обект на изследване са електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиентите (e-CRM системи), а **предмет** са възможностите за приложение, усъвършенстване и развитие на e-CRM системите като бизнес информационни системи, насочени към управление на връзките с клиентите на финансовите институции.

Настоящата монография се базира защитен на 25.04.2013 г. в Стопанска академия "Д. А. Ценов"- Свищов на заседание на Научно жури дисертационен труд на

тема „Усъвършенстване на електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиентите във финансовия сектор“.

Ключови думи: системи за управление на взаимоотношенията с клиентите, електронни системи за управление на взаимоотношенията с клиентите, информационни технологии във финансовия сектор, бизнес информационна система, архитектура на информационната система

Abstract

The main **goal** of this study is to reveal the possibilities for improving relationships with customers of financial institutions by studying the essence, functions, and economic role of e-CRM systems, and to propose a model of a business information system that serves this interaction to the greatest degree possible.

To achieve the defined goal, an attempt was made to solve the following tasks:

1. To reveal the essence, technological and functional scope of CRM systems in general and e-CRM systems in particular.
2. To investigate the need, economic and non-economic effects of implementing an e-CRM system in business.
3. To identify the main problems in the development, implementation, and operation of e-CRM systems.
4. To research and analyze the distribution and status of e-CRM systems in financial organizations in the Republic of Bulgaria.
5. To propose a model of an advanced e-CRM system that is applicable to the greatest extent in the sector's enterprises.
6. To identify measures to popularize e-CRM systems in the industry.
7. To present other innovative models of CRM system applications.

The thesis being defended is that in a complex market situation where every customer is critical to an enterprise's success, financial sector organizations must strive to improve their customer relationships in order to retain them for a long period of time. In the conditions of a digital economy and the ubiquitous use of the Internet, successful interaction with customers is unthinkable without the construction of an electronic customer relationship management system that would lead to strategic advantages for the institution implementing it.

The **object** of research is electronic systems for managing relationships with customers (e-CRM systems), and the **subject** is the possibilities of application, improvement, and development of e-CRM systems as business information systems aimed at managing relations with customers of financial institutions.

This monograph is based on a defended dissertation on topic "Improvement of Electronic Customer Relationship Management systems in the financial sector" defended on 25.04.2013 at the D. A. Tsenov Academy of Economics - Svishtov at a meeting of the Scientific Jury.

Keywords: customer relationship management systems, electronic customer relationship management systems, information technology in the financial sector, business information system, information system architecture

СЪДЪРЖАНИЕ

Резюме	2
Abstract.....	6
Увод	9
1.1. Управлението на взаимоотношенията с клиентите като концепция, стратегия, философия и бизнес информационна система	12
1.1.1. Определение, понятие и същност	12
1.1.2. Стратегически цели и задачи	17
1.1.3. Функции	21
1.1.4. Основни типове CRM системи.....	24
1.2. Архитектурни и технологични решения на системите за управление на взаимоотношенията с клиентите.....	32
1.2.1. Събиране и съхранение на данните	32
1.2.2. Анализ на данните	38
1.2.3. Обезпечаване на взаимодействието с клиентите.....	42
1.3. Електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиенти като нов подход за прилагане на CRM концепцията.....	44
1.3.1. Характеристика и специфични елементи.....	44
1.3.2. Основни функции и процеси, реализирани от e-CRM системата.....	51
Глава 2. Успешното управление на взаимоотношенията с клиентите – приоритетна цел на бизнес организациите.....	62
2.1. Прилагане на e-CRM системите като средство за корпоративен растеж	62
2.1.1. Необходимост от e-CRM системи в бизнеса и предпоставки за тяхното внедряване.....	62
2.1.2. Подходи за внедряване на e-CRM системи.....	66
2.1.3. Ефекти и ползи от внедряването на e-CRM системите за бизнеса.....	74
2.2. Дифузия на електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиенти	79
2.2.1. Прилагане на e-CRM системи в бизнеса – възможности, основни области на внедряване, анализ на разпространението	79

2.2.2. Производители на CRM и e-CRM софтуер и най-популярни техни приложения.....	84
2.3. Проблеми и перспективи при внедряването на електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиентите.....	93
2.3.1. Проблеми при разработването, внедряването и експлоатацията на e-CRM системи. Фактори за успешна реализация на инициативата.....	93
2.3.2. Нови възможности и перспективи в развитието на e-CRM системите.....	99
Глава 3. Приложението на електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиентите - фактор за усъвършенстване на дейността на предприятията от финансовия сектор	109
3.1. Изследване и анализ на приложението и състоянието на системите във финансовите организации в страната.....	109
3.1.1. Аргументиране на избора на изследвания сектор.....	109
3.1.2. Изследване и анализ на разпространението на системите в сектора	111
3.1.3. Архитектурни компоненти на проучените e-CRM системи	121
3.1.4. Бизнес дейности и функции, обезпечавани от e-CRM системите.....	131
3.1.5. Възвръщаемост на инвестициите в e-CRM системи.....	137
3.2. Възможности за усъвършенстване на електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиентите във финансовия сектор	143
3.2.1. Проблеми при изграждането и експлоатацията на e-CRM системите във финансовите предприятия	143
3.2.2. Модел на усъвършенствана e-CRM система	146
3.2.3. Модел за интеграция на e-CRM с центровете за обработка на данни	151
3.3. Перспективи за развитие на e-CRM системите във финансовия сектор	156
3.3.1. Възможности за популяризиране на e-CRM системите в бранша	156
3.3.2. Препоръки за решаването на разкритите от изследването проблеми..	160
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	164
СПИСЪК НА ИЗПОЛЗВАНИТЕ СЪКРАЩЕНИЯ.....	168
БИБЛИОГРАФСКА СПРАВКА	169
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	176
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	186

Увод

Системата за управление на взаимоотношенията с клиентите (Customer Relationship Management System – CRM System) е бизнес информационна система от типа фронт-офис, която събира, съхранява, обработва, анализира и експортира цялата налична информация за клиентите на предприятието. Електронната система за управление на взаимоотношенията с клиентите (Electronic Customer Relationship Management System - e-CRM) се дефинира като подмножество на традиционната CRM система, при което се използва Интернет като обща комуникационна платформа и среда за осъществяване на взаимодействието с потребителите.

Финансовият сектор има значителен потенциал за внедряване на e-CRM системите с цел усъвършенстване на връзките с клиентите, което се обуславя от няколко основни фактора: промените в потребителското поведение, при което непрекъснато нарастват изискванията и желанията на клиентите и се увеличава готовността им да променят обслужващата ги институция; нарастващата конкуренция в сектора, в резултат на което предприятията в бранша оперират в условията на наситени пазари и увеличена конкурентна борба; новите структурни и бизнес модели в сектора. Това налага организациите да управляват по нов, подобрен начин връзките със своите клиенти, с цел да ги запазят за продължителен период от време от една страна и да отговорят на нарастващите им информационни потребности, от друга. За осъществяването на тази цел, предприятията следва да внедрят e-CRM система.

Основната **цел** на изследването е въз основа проучване на същността, функциите и икономическата роля на e-CRM системите да се разкрият техните възможности за усъвършенстване на връзките с клиентите на финансовите институции и да се предложи модел на бизнес информационна система, обслужваща в най-голяма степен това взаимодействие.

За постигането на така формулираната цел е направен опит да се решат следните **задачи**:

1. Да се разкрие същността, технологичния и функционален обхват на CRM системите като цяло и e-CRM системите в частност.
2. Да се изследват необходимостта, икономическите и неикономическите ефекти от внедряването на e-CRM система в бизнеса.
3. Да се установят основните проблеми при разработването, внедряването и експлоатацията на e-CRM системите.
4. Да се проучи и анализира разпространението и състоянието на e-CRM системите във финансовите организации в Р. България.
5. Да се предложи модел на усъвършенствана e-CRM система, приложим в най-голяма степен в предприятията от сектора.
6. Да се набележат мерки за популяризиране на e-CRM системите в бранша.

7. Да се представят и други иновативни модели на прилагане на CRM системите.

Тезата, която се защитава е, че в сложната пазарна ситуация, в която всеки клиент е критично важен за успеха на дадено предприятие, организациите от финансовия сектор трябва да се стремят да подобрят взаимоотношенията със своите клиенти с цел тяхното задържане за продължителен период от време. В условията на цифрова икономика и повсеместното използване на Интернет, успешното взаимодействие с клиентите е немислимо без изграждането на подходяща спрямо нуждите на бранша и добре функционираща електронна система за управление на взаимоотношенията с клиентите, която би довела до стратегически предимства за внедряващата я институция.

Обект на изследване са електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиентите (е-CRM системи) като част от информационната инфраструктура на предприятията от финансовия сектор на Р. България.

Предмет на изследване са възможностите за приложение, усъвършенстване и развитие на е-CRM системите като бизнес информационни системи, насочени към управление на връзките с клиентите на търговските банки, застрахователните, осигурителните, пенсионните дружества, здравни фондове, брокерските къщи и др.

В разработката се използват следните **методи** на изследване: описание на CRM и е-CRM системите; анализ на съставните елементи на системата и синтез въз основа на разкритите връзки и взаимодействия между тези елементи; функционален анализ на разглежданата бизнес информационна система; индукция; дедукция; моделиране на усъвършенствана е-CRM система за финансовия сектор; системен подход.

Научното изследване се основава на проучване, обхващащо 24 финансови институции, в т.ч. 9 банки, 11 застрахователни дружества, 1 здравноосигурителен фонд и 3 предприятия от категория „друго”, проведено в периода юни-август 2011 година. Използваните **методологии** на изследване са: анкетно проучване чрез анкетна карта, съдържаща 36 въпроса за установяване текущото състояние на е-CRM системата в изследваното предприятие и 8 опционни въпроса за идентификация на организацията; личен разговор с управители и директори на подразделения на изследваните институции.

В следствие резултатите са анализирани с помощта на специализиран аналитичен софтуер - SPSS и са представени във вид на таблици и кръгови и стълбовидни диаграми с помощта на MS Excel.

В изследването са приети следните ограничения:

Акцентираща се на е-CRM системите и те се разглеждат като вид CRM система. В тази връзка в първата глава се обръща внимание на CRM системите доколкото те са основата за развитие на е-CRM системите.

Проведеното проучване отразява състоянието на е-CRM системите до м. август 2011 г. и не обхваща промените, настъпили след този период.

Настоящият труд в **съдържателно-структурно** отношение се състои от три глави.

В първата глава се изследва същността на управлението на взаимоотношенията с клиентите като концепция, стратегия, философия и бизнес информационна система; дефинират се основните цели, задачи, функции, архитектурни и технологични елементи на системата; диференцират се типовете CRM системи, извежда се определение за е-CRM система и се посочват възможностите за нейното прилагане в бизнеса.

Във втората глава се акцентира върху икономическата необходимост от внедряването на е-CRM системите в организациите, необходимостта от тяхното прилагане, практическите ползи и ефекти за бизнеса от реализирането на подходи за усъвършенстване на взаимодействието с клиентите. В допълнение на това се анализират основните проблеми при разработването, внедряването и експлоатацията на е-CRM системи и се правят предложения за тяхното разрешаване, чрез използването на нови перспективни варианти на системата.

В третата глава са представени резултатите от проведено авторово проучване за разпространението на е-CRM системите във финансовия сектор на Р. България, архитектурните и функционалните им особености, икономическите и неикономическите ефекти и ползи от прилагането им, възвръщаемостта на инвестицията. Предложени са модели за усъвършенстване на системата и интеграцията ѝ с центрове за обработка на данни. Описани са възможностите за популяризиране на приложението в сектора и са дадени препоръки за решаването на разкритите от изследването проблеми.

Глава първа: Системи за управление на взаимоотношенията с клиентите (Customer relationship management - CRM) – характеристика, архитектура и типове системи

1.1. Управлението на взаимоотношенията с клиентите като концепция, стратегия, философия и бизнес информационна система

1.1.1. Определение, понятие и същност

Понятието управление на взаимоотношенията с клиентите навлиза в науката и практиката през деветдесетте години на двадесети век и много бързо набира световна популярност. Независимо дали говорим за концепция, стратегия или корпоративна философия, CRM показва нов начин за изграждане на бизнес, фокусиран върху желанията и предпочитанията на клиентите на предприятието.

Концепцията CRM не разглежда продажбите като отделен акт между продавач или купувач, а като поредица от транзакции, т.е. като непрекъснат процес, в който са ангажирани всички служители на компанията продавач¹. Този процес най-общо може да бъде разделен в три последователно свързани фази: маркетинг, продажби и обслужване².

CRM се стреми да осигури връзка между отделите, обслужващи всички аспекти на взаимоотношенията с клиентите, с цел да затвърди връзките с най-печелившите клиенти и да ограничи взаимодействието си с тези, които ѝ носят загуби. Според **Siebel**³, CRM е един от **способите** за идентифициране, привличане и задържане за продължителен период на най-значимия актив на предприятието – неговите клиенти. Това се постига чрез доставяне на “точните” продукти или услуги на “точните” потребители, чрез “точните” канали, в “точното” време и за “точни” разходи⁴.

Концепцията се изгражда и развива на основата на персонализирания маркетинг, при който се използват персонализирани технологии и се изработват индивидуални послания за всеки отделен клиент. CRM концепцията е ориентирана към установяване и поддържане на дългосрочни и взаимноизгодни отношения с клиентите чрез създаване и разпределяне на по-голяма добавена стойност за доставчика и клиента на паритетна основа. Насочена е приоритетно към лоялните и рентабилни клиенти, тъй като именно те осигуряват висока възвръщаемост на вложените за привличането и задържането им средства. Тя се стреми да подчини на

¹ **Станимиров, Е.** Управление на връзките с клиентите. Варна, 2007. с. 54.

² **Георгиева, С.** Същност и приложения на оперативния CRM. // *Ютилитис*, 2006, бр. 4, с. 36.

³ What is CRM? < <http://www.s4g.es/en/crm.htm> > 17.12.2012 г.

⁴ **Узунова, Ю., Василева, Б.** Управление на качеството. Варна, 2002. с. 252.

определени правила отношенията между предложители и клиенти, като връзката между тях целенасочено се управлява⁵.

От друга страна, CRM може да се определи като **бизнес стратегия**, насочена към придобиване и управление на връзките с най-ценните за компанията клиенти. Управлението на взаимоотношенията с клиентите изисква потребителски ориентирана бизнес философия и култура за поддържане на ефективни процеси в областта на маркетинга, продажбите и обслужването⁶. Стратегическата перспектива за CRM би подпомогнала неговото по-задълбочено 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 заинтересовани лица и групи в и около компанията⁷.

Управлението на взаимоотношенията с клиентите не е функция на отделно подразделение на компанията, а на предприятието като цяло.

Разработването на стратегия за CRM трябва да се възприема като процес, чието осъществяване е неразделна част от общата стратегия на бизнеса и съответната организация. По същество това е работен план за достигане на целите по създаване, поддържане и развитие на взаимноизгодни връзки с клиентите. CRM стратегията обикновено се обвързва със стратегия на по-високо йерархично ниво, например стратегията за обслужване на клиентите или общата корпоративна стратегия⁸.

Експертите от **Gartner Group**⁹ определят CRM като цялостна корпоративна бизнес стратегия, проектирана да оптимизира приходите, печалбата и клиентската удовлетвореност, чрез организиране на дейността на предприятието около потребителските сегменти.

Пейн и Флоу¹⁰ разработват т. нар. **стратегическа рамка** за CRM, която показва връзката между следните процеси:

1. Процес на разработване на стратегия. Процесът е критичен за успешното прилагане на CRM, защото CRM стратегията трябва да бъде синхронизирана с цялостната бизнес стратегия на организацията.

2. Процес на създаване на стойност. Има три основни елемента, които трябва да се дефинират: стойността, която може да се създаде и достави на клиента; стойността, която компанията може да получи от клиента; съвместно създадената стойност.

⁵ Станимиров, Е. Управление на връзките с клиентите. Варна, 2007. сс. 55-65.

⁶ **Tompson R.**, What is CRM. <<http://www.crmguru.com>>

⁷ **Георгиева, Е.** Стратегическа рамка за прилагане на CRM. // *Икономически изследвания*, 2007, бр. 3, сс. 94-116.

⁸ Станимиров, Е. Управление на връзките с клиентите. Варна, 2007. с. 204-205.

⁹ Three Steps to Create a CRM Strategy. <<http://www.gartner.com>>

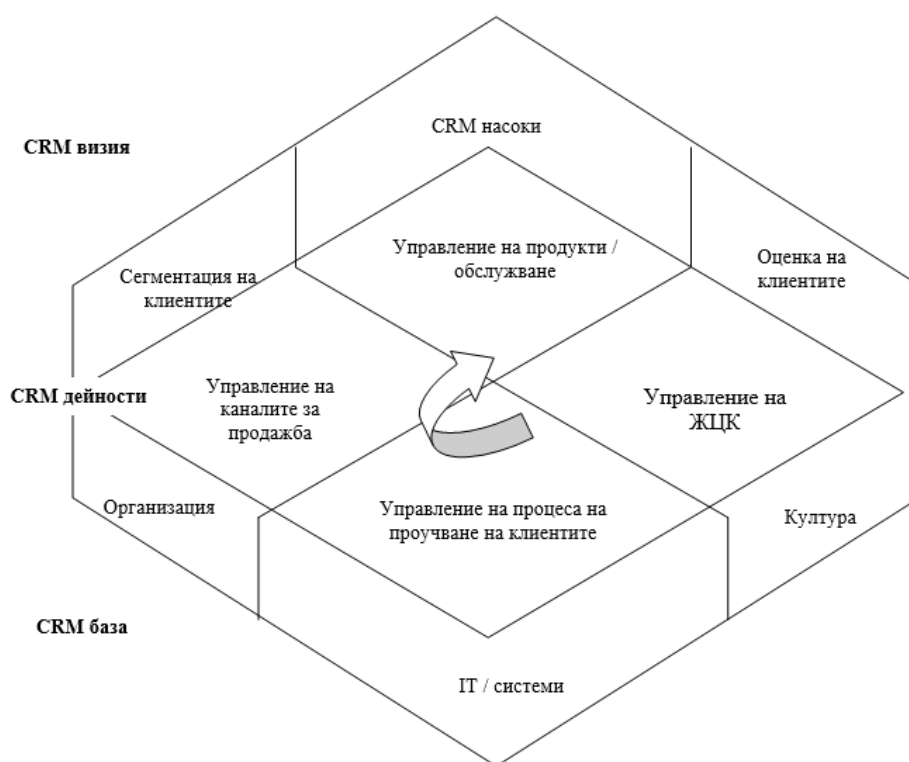
¹⁰ **Payne, A., Flow, P.** A Strategic Framework for Customer Relation Management. // *Journal of Marketing*, 2006, Vol. 69, p. 171.

3. Процес на интеграция на различните комуникационни канали. Един от най-важните процеси в CRM, защото той използва резултатите от бизнес стратегията и процеса на създаване на стойност и ги превръща в конкретни дейности, които добавят стойност както за компанията, така и за клиента.

4. Процес на управление на информацията. Той включва събиране, съхранение, анализ и използване на данните за клиента.

5. Процес на оценяване. Завършващ етап, който показва до каква степен са постигнати целите от внедряването на CRM.

За организиране и интегриране на отделните елементи на стратегията за управление на взаимоотношенията с клиентите **Мак**, **Майо**, и **Кар** разработват т. нар. “CRM диамант”¹¹, показан на фиг.1.



Фиг. 1 CRM диамант¹²

Източник: Mack, O., Mayo, M., Khare, A. A Strategic Approach for Successful CRM: A European Perspective. // Problems and Perspectives in Management, 2005, 2.

Авторите¹³ обособяват три равнища на CRM стратегията: **CRM визия**; **CRM дейности**; **CRM база**. На всяко от тях се разглежда съвкупността от елементи на стратегията.

¹¹ Станимиров, Е. Управление на връзките с клиентите. Варна, 2007. с. 236.

¹² Mack, O., Mayo, M., Khare, A. A Strategic Approach for Successful CRM: A European Perspective. // Problems and Perspectives in Management, 2005, 2. p. 100.

¹³ Пак там.

CRM визията определя основните направления за разбиране на управлението на взаимоотношенията с клиентите: CRM насоки; оценка на клиентите; сегментация. CRM насоките формулират основните инициативи на компанията в областта, в контекста на корпоративната стратегия.

CRM дейностите се прилагат в рамките на т. нар. “цикъл от дейности”, който включва: управление на процеса на проучване на клиентите; управление на каналите за продажба; управление на продукти / обслужване; управление на жизнения цикъл на клиента (ЖЦК).

CRM базата осигурява необходимите условия за успешното изпълнение на горепосочените дейности: организационна структура; информационни технологии и системи, системи за управление на бази данни; корпоративна култура, ориентирана към клиента и др.

Следва да отбележим, че CRM стратегията не бива да се ограничава само в рамките на организацията и да е ориентирана към продажбата на стоки и услуги на нейните постоянни клиенти. Добро решение е стратегията да се изгради така, че да способства и за привличането на нови клиенти, които до този момент са били извън ползрението на компанията. Това налага разработването на CRM стратегията да става в контекста на възприетите маркетингови стратегии на организацията за идентифициране, привличане и задържане на потенциални клиенти.

От казаното дотук може да се направи едно **основно разграничение** между CRM концепцията и CRM стратегията: концепцията съдържа в себе си или може да се реализира посредством различни стратегии. Това, че една компания е възприела принципите на CRM, т.е. концепцията за CRM се е превърнала в част от нейната корпоративна култура, не означава, че тази компания задължително ще има успешна CRM стратегия¹⁴.

Предприятието, което желае да внедри стратегията за управление на взаимоотношенията с клиентите, преди всичко трябва да възприеме CRM като своя **корпоративна философия**¹⁵. Централно място в нея заема клиентът с неговите нужди, желания, претенции и изисквания. Целта е да се изследват потребителските предпочитания и адекватно да им се отговори, като се предложи точният продукт на точното място в точното време по удобен за клиента начин. Само организациите, възприели CRM философията, получават максимално добри резултати.

Една от идеите на философията за управление на взаимоотношенията с клиентите е създаване на единна база от данни за клиентите, достъпна за всеки служител по всяко време. Ако някой от служителите отсъства или напуска организацията, при наличие на единна база, ценните корпоративни данни се запазват,

¹⁴ Станимиров, Е. Управление на връзките с клиентите. Варна, 2007. с. 55

¹⁵ Георгиева, С. CRM: за какво става въпрос. // *Ютилитис*, 2008, бр. 6, с. 28.

а процесът на работата остава непрекъснат¹⁶. CRM философията интегрира приложения и процеси в областите, директно свързани с клиента (маркетинг, продажби и обслужване), с цел възможно най-всеобхватното обслужване на клиентите¹⁷. Това дава основание да се направи изводът, че от гледна точка на служителите в тези отдели, CRM е преди всичко бизнес информационна система, която реализира на практика концепцията за управление на взаимоотношенията с клиентите, използвайки съвременните информационни технологии.

Информацията за клиентите, получена при комуникацията с тях, се превръща в основно конкурентно предимство, което засилва ролята на управлението на взаимоотношенията с клиентите, реализирано чрез различни технологични решения в областта.

Технологията позволява да се автоматизират различните дейности, които имат пряко отношение към потребителя: маркетинг, продажби и обслужване. Чрез различните комуникационни канали предприятието събира данни, които обработва и съхранява, а по-късно използва при последващия контакт с клиента. Всеки компонент от този процес може да бъде обезпечен технологично в зависимост от целите и потребностите на конкретната компания¹⁸.

В този смисъл **CRM информационната система** може да се представи като набор от подсистеми, които позволяват:

- да се събира информация за клиентите;
- да се съхранява и обработва предоставената информация;
- информацията да бъде експортирана в други приложения или при необходимост да се предоставя в удобен за ползвателите ѝ вид¹⁹.

В този смисъл от **Microsoft**²⁰ определят CRM като приложение, използвано за автоматизиране на продажбените и маркетинговите функции и за управление на сделките и обслужването в рамките на организацията.

Да се даде единно становище, отчитайки всички гледни точки какво представлява управлението на взаимоотношенията с клиентите, е сложна задача. Трудността е породена от факта, че в един или друг контекст CRM може да се възприеме по различен начин. Следва да отбележим, че е невъзможно да се пренебрегне една или друга страна от същността на понятието, за да се разбере напълно неговият смисъл. Немислимо е да се изгражда софтуерна система без познаване на философията на CRM и без ясно дефинирани стратегия и концепция за

¹⁶ Философията за CRM. <<http://www.infoserv.bg/index.php/bg/infoserv-lib-menu/34-crm/102--crm-.html>> 04.10.2010

¹⁷ Георгиева, С. Същност и приложения на оперативния CRM. // *Ютилитис*, 2006, бр. 4, с. 36.

¹⁸ Георгиева, С. Системите за управление на взаимоотношенията с клиенти. // *Ютилитис*, 2006, бр. 3, с. 22-23.

¹⁹ Рамзев, М. Управление отношениями с клиентите. 2001 <http://www.e-commerce.ru/biz_tech/implementation/management/crm.html>

²⁰ <http://msdn.microsoft.com/en-us/library/gg309295.aspx>, 17.12.2012 г.

нейното прилагане. Ето защо **Върбанов и други**²¹ дефинират CRM като съчетание на бизнес стратегия и оперативни действия с цел идентифициране, привличане, задържане и развитие на клиенти, носещи висока печалба, чрез ефективен и ефикасен мениджмънт през целия „жизнен“ цикъл на клиента.

От казаното до тук можем да **обобщим**, че управлението на взаимоотношенията с клиентите е цялостна философия за целенасочено поставяне на клиента в центъра на корпоративната политика, отчитайки неговите нужди, предпочитания и желания, която намира отражение във възприетата CRM концепция. CRM концепцията се реализира чрез стратегия, отразяваща управлението на онези процеси, които са пряко свързани с клиентите на предприятието, а нейното физическо проявление е изградената и внедрена в предприятието бизнес информационна система за управление на взаимоотношенията с клиентите.

1.1.2. Стратегически цели и задачи

Системата за управление на взаимоотношенията с клиентите се внедрява, за да изпълни стратегическите цели на организацията, свързани с взаимодействието с нейните потребители, реализиращи се чрез изпълнението на предварително определени задачи.

Целите от прилагането на CRM системата са обект на научните изследвания на множество автори. Според **Стоун и други**²², са налице две основни цели, които обуславят нуждата от прилагане на CRM инициативата:

➤ необходимостта да се **посрещнат нарастващите нужди на клиентите**. В този смисъл CRM системата се използва, за да се организират ресурсите на предприятието спрямо направените поръчки;

➤ необходимостта от **по-висока производителност при управлението на връзките с клиентите**. CRM системите позволяват да се автоматизират дейности, които преди това са се извършвали ръчно.

Съгласно **Томсън**²³ основните цели на CRM инициативата са:

- **да се удовлетворят потребителите;**
- **да се увеличат рентабилните връзки с клиентите;**
- **да се задържат рентабилните клиенти;**
- **да се създадат конкурентни предимства.**

²¹ **Върбанов, Р., Шишманов, К., Краева, В.** и др. Информационни технологии в бизнеса. Фабер. 2009. с. 156.

²² **Stone, M., Woodcock, N., Macthynger, L.** Customer Relationship Marketing: Get to Know Your Customers and Win Their Loyalty. 2nd Ed, 2000 Great Britain Clays Ltd, pp. 85-98.

²³ **Thompson, B.** Successful CRM: Turning Customer Loyalty into Profitability, 2004.

Други автори като **Йолс** и **Нокс**²⁴ смятат, че **целите** на CRM системите, внедрени в сферата на услугите, са по-различни от горепосочените:

➤ **намаляване на разходите и увеличаване на приходите и рентабилността;**

➤ **диференциация на услугата.** Предприятието използва CRM системата, за да разграничи своята бизнес дейност от тази на конкурентите, предлагайки уникална услуга, използвайки множество канали за комуникация и изграждайки широк и всеобхватен поглед върху информацията за клиента;

➤ **постигане на удовлетвореност от страна на клиента,** с цел повишаване на неговата лоялност;

➤ **подобряване на услугата като цяло.** Организацията трябва да създаде ефективно и ефикасно обслужване на клиентите, използвайки интегрираната бизнес информация и възможностите на системата за единно планиране и управление на ресурсите на предприятието (Enterprise resource planning - ERP).

Според **Грийнбърг**²⁵ основните цели, поставени пред CRM системата са:

➤ **увеличаване на приходите от продажби,** посредством по-добрата си информираност и високите стимули, които създава за своите клиенти;

➤ **намаляване на разходите за продажби.** Компанията трябва да използва новите технологии, за да намали разходите за автоматизиране на продажбите и да подобри ефективността от вложените усилия;

➤ **запазване на търговските представителства.** Организацията трябва да проследява и контролира продажбените процеси, да следи за тяхното изпълнение, да мотивира и компенсира своите търговски представители при необходимост, да им даде възможност да затвърдят своите позиции;

➤ **увеличаване на производителността на търговските представители.** Предприятието трябва да намали стъпките по проследяване и отговор на потребителските запитвания;

➤ **увеличаване на възможностите за печалба,** подпомагайки процеса на продажба с по-добра информация, с цел да се осъществят по-голям брой сделки.

Съгласно **Ким, Су и Хуанг**²⁶ стратегическите цели на внедряването на CRM системата се разделят в четири категории:

1. Подобро познание за клиента. Изразява се в: събиране на подходящата клиентска информация; анализиране на данните за клиентите; придобиване на нови клиенти; обучение на персонала и усъвършенстване на уменията му; подобряване на

²⁴ **Ryals, L., Knox, S** Cross-Functional issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management. // *European Management Journal*, 2001, Vol.(19)5, pp. 534-542.

²⁵ **Greenberg, P.** CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time. Berkeley: Osborne/McGraw-Hill. 2001.

²⁶ **Kim, J., Suh E., Hwang, H.** A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard. // *Journal of Business Interactive Marketing*, 2003, 17(2), pp. 5-19.

техниките за управление на взаимодействието с потребителите; подsigуряване на обслужването.

2. По-добро взаимодействие с клиента. Осъществява се чрез: адекватен отговор на потребителските желания; интеграция на бизнес процесите; подобряване на управлението на каналите за взаимодействие; максимизиране на ефективността от операциите на предприятието; персонализиране на продуктите и услугите.

3. Повишаване на клиентската стойност. Постига се чрез: повишаване на броя на задържаните клиенти; увеличаване на печалбата; подобряване на обслужването на клиента; изграждане на привлекателна виртуална общност.

4. Нарастване на потребителската удовлетвореност. Осъществява се посредством: подобряване на качеството на обслужване; създаване на трайни връзки с клиентите.

Според Дайк²⁷ предприятията внедряват системи за управление на взаимоотношенията с клиентите, за да изпълнят следните цели:

➤ **моделиране на стойността и рентабилността на клиентите.** Използвайки CRM системата, организацията може да определи най-ценните си клиенти и да ги отдели от онези, които не могат да възстановят вложените в привличането им средства, независимо от обема на покупките си. Рентабилността трябва да се отчита в дългосрочен план, защото е възможно клиентът да бъде неизгоден за кратък период от време, но да бъде перспективен, което го прави много ценен за предприятието;

➤ **задържане на клиентите.** То е тясно свързано с изясняване на причините за напускане на клиенти и споделяне на отговорността за това между всички подразделения на организацията. Целта е да не се допускат подобни ситуации в бъдеще и да се задържат клиентите за максимално дълъг период от време. Всички мерки за запазване на клиентите се обосновават от правилото, че задържането на съществуващите клиенти е много по-рентабилно от привличането на нови;

➤ **осъществяване на кръстосани продажби²⁸ и продажби с добавена стойност²⁹,** чрез които се увеличават приходите от продажба на клиентите;

➤ **прогнозиране на потребителското поведение.** То помага да се определи следващата покупка на клиента. Осъществява се най-често чрез технологията извличане на знания от данни (data mining), която позволява да се предскаже бъдещото поведение на клиента, въз основа на предишните му действия. Разбирайки следващата стъпка на потребителя, предприятието може да вземе важни маркетингови решения на тази основа;

²⁷ Dyché, J. The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. 2001. p. 31.

²⁸ Кръстосаната продажба е тази, при което покупката на една стока е обвързана с предишна покупка на друга свързана с нея стока

²⁹ Продажбата с добавена стойност са тази, при която клиентът закупува сходен продукт, с този, който желае и му е необходим, но с по-високо качество и по-висока цена.

➤ **персонализация.** Това е способността да се индивидуализират продуктите, услугите и комуникациите на база знанието, поведението и предпочитанията на клиентите в реално време.

Въз основа на така представените становища, можем да изведем **основните стратегически цели**, които следва да изпълнява всяка CRM система, а именно:

1. Удовлетворяване на нарастващите клиентски желания и нужди.
2. Подобряване на икономическите резултати от дейността на предприятието, чрез увеличаване на приходите, производителността и броя на рентабилните клиенти, и намаляване на разходите по осъществяване на продажбите.
3. Подобряване на качеството на предлаганите продукти и услуги.
4. Персонализиране на продуктите, услугите и обслужването на клиентите, чрез прогнозиране на потребителското поведение.
5. Задържане на рентабилните клиенти за продължителен период от време.

Реализирането на така поставените стратегически цели става чрез изпълнението на множество **задачи** от страна на CRM системата. Научната общност възприема мнението на **Пепърс, Роджърс и Дорф**³⁰, което акцентира върху следните четири задачи на CRM инициативата:

➤ **идентификация** на клиентите. Предприятието трябва да може да идентифицира и локализира своите клиенти посредством разнообразни комуникационни канали. За целта се извършват следните дейности: събиране на основните данни за потребителите и попълване на съществуващата база от данни с тях; събиране на косвена информация за клиента; актуализиране или изтриване на вече ненужни и остарели данни;

➤ **диференциация** на клиентите. След като клиентите бъдат идентифицирани, на следващо място те трябва да се диференцират, което ще помогне на предприятието да съсредоточи своите усилия към най-печелившите от тях. След това организацията може да приспособи своето поведение, съобразно потребителската стойност и специфичните нужди на всеки един клиент. Диференциацията обхваща следните дейности: идентифициране на най-добрите клиенти на предприятието; определяне на онези от тях, които са най-рентабилни, както и на тези, чието привличане и задържане е свързано с най-големи разходи; назначаване на оценка на всеки потребител в зависимост от това каква потребителска стойност има и др.;

➤ **взаимодействие** с клиентите. Една от най-важните задачи на CRM е да проследява потребителското поведение и нужди през целия жизнен цикъл на взаимодействие с клиента. **Амофа** и **Иджас**³¹ считат, че от гледна точка на

³⁰ **Peppers D., Rogers, M., Dorf, B.** Is Your Company Ready for One-to-One Marketing B: Harvard Business Review, Jan-Feb 1999.

³¹ **Amofah P., Ijaz A.** Objectives, Strategies and Expected Benefits of Customer Relationship Management. 2005.

управлението на взаимоотношенията с клиентите, дългосрочното и рентабилно обвързване с потребителите е от изключителна важност. Ето защо предприятията трябва непрекъснато да се обучават за нуждите, желанията, мнението и поведението на своите клиенти. Според **Пепърс, Роджърс и Дорф**³², дейностите, влизаци в рамките на тази задача са: поддържане на двустранна връзка с най-рентабилните клиенти на предприятието; осъществяване на контакт с конкуренцията; проследяване на пътя, по който минава всяко взаимодействие с клиента; инициране на по-широк диалог с потребителите; подобряване на обратната връзка в отговор на потребителските оплаквания и т. н.;

➤ **персонализация** на клиентите. Необходимо е предприятията да адаптират своето потребителско поведение, така че то да отговори на нуждите на техните клиенти. За целта всеки потребител се диференцира в определена група или се обслужва спрямо своите уникални качества. На следващо място се специфицират отправените предложения към него в зависимост от неговите индивидуални нужди и желания. В процеса на персонализация организацията може да повиши лоялността на своите клиенти³³. Основните дейности за осъществяването на тази задача са: персонализиране на документацията и кореспонденцията с всеки клиент; персонализиране на нуждите и очакванията на потребителите; индивидуализиране на взаимодействието с всеки клиент на база на неговите желания и т. н.³⁴

В **обобщение** можем да посочим, че CRM системата се внедрява за постигане на определени цели най-вече от икономическо и пазарно естество. Целите се реализират чрез четири основни задачи на CRM системата: идентификация, диференциация, взаимодействие и персонализация на клиента.

1.1.3. Функции

Както всяка бизнес информационна система (БИС), така и CRM системата притежава **самостоятелни функции или групи от функции**, които тя осъществява в рамките на съществуването си. Основните функции, които реализира системата непрекъснато се разширяват и много трудно могат да бъдат еднозначно определени. Освен това всяка организация може да дефинира онези функции на CRM системата, които в най-голяма степен пасват на отрасъла или на пазарната ниша, в които осъществява своята дейност. Функциите на системата могат да бъдат разгледани и описани от няколко гледни точки.

³² **Peppers D., Rogers, M., Dorf, B.** Is Your Company Ready for One-to-One Marketing B: Harvard Business Review, Jan-Feb 1999, p. 153.

³³ **Amofah P., Ijaz A.** Objectives, Strategies and Expected Benefits of Customer Relationship Management. 2005.

³⁴ **Peppers D., Rogers, M., Dorf, B.** Is Your Company Ready for One-to-One Marketing B: Harvard Business Review, Jan-Feb 1999, p. 153.

В качеството си на бизнес информационна система³⁵, CRM обезпечават следните функции:

➤ **събиране на данни.** Данните за клиентите се събират в единна база данни по определени правила. Самото въвеждане може да стане както от служител на компанията, така и от самия клиент чрез специализирано приложение;

➤ **съхраняване на данните и обработка им с цел получаване на информация.** Данните за клиентите се съхраняват в бази от данни или складове за данни в зависимост от техния обем и обхват. CRM системата е снабдена с аналитични приложения от типа извличане на знания от данни, аналитична обработка в реално време (Online Analytical Processing - OLAP) или бизнес анализ (Business Intelligence - BI), които разкриват различни зависимости и закономерности от потребителската информация, на основата на които се подготвят маркетингови, продуктови и продажбени стратегии;

➤ **експортиране на информация.** Информацията от CRM системата може да бъде експортирана в други приложения или при необходимост да се предоставя в удобен вид за ползвателите ѝ. Предоставянето на информация от CRM системата е нейна главна функция. Данните, съхраняващи се в тази система, могат да бъдат използвани в различни подразделения и под различен вид.

В зависимост **бизнеса и пазарите, към които е насочена компанията продавач**³⁶, се обособяват други функции:

➤ **управление на продажбите.** В рамките на тази функция се прогнозира и планират продажбите на базата на различни класификационни признаци (по клиенти, групи клиенти, по територии, по продукти и продуктови серии и др.); управлява се цикълът на продажбите; осъществява се цялостен контрол.

➤ **поддръжка и обслужване.** Тук се включват: управление на проблемни ситуации; управление на гаранции; регистрация на информация; пререгистрация; арбитраж; придвижване на заявки и др.;

➤ **управление на маркетинговия процес.** Основните дейности, осъществявани по време на изпълнението на тази функция са: управление на кампании; разработване на пазара; създаване, актуализиране и поддържане на база от данни за фирмената оферта; настройване на офертата към изискванията на клиентите;

➤ **интеграция “back-front” офис,** чрез която се акумулира и актуализира информацията “по работни места” за клиентите и разпределението ѝ по лица, вземащи решения;

➤ **синхронизиране** на информацията с мобилни ползватели, портативни устройства, сървъри с приложения и др.

³⁵ **Рамзев, М.** Управление отношениями с клиентите. 2001. <http://www.ecommerce.ru/biz_tech/implementation/management/crm.html>

³⁶ **Станимиров, Е.** Управление на връзките с клиентите. Варна, 2007. с. 167.

Според **Бартън Голдънбърг**³⁷, президент на ISM Inc., функциите на CRM системата могат да се класифицират спрямо **дейностите в състава на продажбения цикъл**:

➤ **функционалност “продажби”**. В тази група влизат: управлението на всички контакти с клиентите и тяхната история; работа с клиентите, включваща всички дейности, свързани с тях; въвеждане на клиентските поръчки; създаване на бизнес приложения;

➤ **управление на продажбите**. Тук се включват: анализ на местата по веригата за доставка, където добрата информираност, технологии и координация на хората води до намаляване на времето за доставка на продукта до пазара (pipeline analysis³⁸); прогнозиране на продажбите; анализ на продажбения цикъл; регионални анализи; управление на последователността от продажбени процеси чрез обслужване на каналите за взаимодействие с клиентите;

➤ **функционалност, свързана с продажбите по телефона**. Дейностите, свързани с тази група са: създаване и разпространение на списъка с потенциалните клиенти на организацията; автоматично избиране на номерата им; регистрация и приемане на поръчките;

➤ **управление на времето**. То се извършва чрез създаване на график и календар на дейностите, както индивидуално на всеки работник, така и по групи служители;

➤ **поддръжка и обслужване на клиентите**. В тази група влизат функциите: регистрация на молби, жалби, заявления от страна на клиентите на предприятието; докладване на проблеми; информация за направените поръчки; управление на гаранционните договори; техническо обслужване;

➤ **функционалност “маркетинг”**. Включва: управление на маркетинговите кампании; управление на потенциалните сделки; маркетингова енциклопедия, съдържаща информация за продуктите, услугите, цените, провежданите рекламни мероприятия, конкурентите и др.; интеграция с Интернет; конфигуриране на продукти; сегментиране; създаване и управление на списък с потенциалните клиенти;

➤ **функционалност, предназначена за висшия мениджмънт**, обхващаща предоставянето на разнообразни отчети и програми за развитие;

➤ **функционална интеграция с ERP**, включваща интеграция с back-office, с Интернет, с външни данни;

➤ **синхронизиране на данните**, в това число с мобилните потребители, портативни устройства, бази данни в рамките на самото предприятие, приложения сървъри и др.;

³⁷Функции CRM-систем. <<http://www.crmonline.ru/crm/functions/>> 17.03.2011

³⁸ <<http://www.techexchange.com/thelibrary/Dama/pa.html>> 17.03.2011

➤ **функционалност, обезпечаваша електронната търговия.** Тя е свързана с управление на транзакциите през Интернет, включително Business to Consumer (B2C) и Business to Business (B2B);

➤ **функционалност, свързана с мобилните продажби.** Тя обхваща: генериране на поръчки; тяхната обработка; обмен на информация с търговските представители извън офиса в реално време през мобилни устройства.

Въз основа на гореизложените мнения, можем да **обобщим**, че CRM системата както всяка БИС събира, съхранява и обработва данни за клиентите на предприятието и експортира резултатната информация към заинтересованите лица, с цел да се управлява по оптимален начин маркетинга, продажбите и обслужването във всяка точка на взаимодействие с крайния потребител. Системата е снабдена със специфична функционалност, подпомагаща изпълнението на дейностите в рамките на продажбения цикъл, която може да бъде адаптирана спрямо нуждите и изискванията на внедряващата я организация.

1.1.4. Основни типове CRM системи

Разнообразието от CRM системи предопределя тяхното класифициране в различни групи, съобразно няколко основни критерия.

Безспорно най-популярното разграничаване е според **равнището на осъществяваните бизнес процеси**. В този смисъл CRM системите биват: стратегически; оперативни; аналитични; колаборационни (интерактивни).

Според **Бътъл**³⁹ **стратегическите CRM системи** се отнасят до управленски процеси, свързани с вземане на решения по дефиниране и изграждане на бизнес стратегия, поставяща в корпоративния фокус клиента и развитие на организационна култура, насочена към потребителите. Стратегическият CRM е с дългосрочна ориентация и се осъществява на ниво предприятие.

Основните **задачи**⁴⁰, които стоят пред стратегическата CRM система са:

➤ да създаде връзка между всички дейности на предприятието, така че да се постигне неговата устойчивост и да се създадат конкурентни предимства;

➤ да подобри взаимодействието между организацията и клиента, с което се позволява да се максимизира стойността на клиента за периода на жизнения му цикъл (Customer Lifetime Value – CLV)⁴¹;

³⁹ **Buttle**, Fr., Customer Relationship Management – Concepts and Technologies. Amsterdam, 2009. p.4.

⁴⁰ **Kumar**, V., **Reinartz**, W. Customer Relationship Management: A Databased Approach. USA, 2006. p. 32.

⁴¹ **Янкулов**, Я. Управление на продажбите и търговските екипи по време на криза. УНСС

➤ да способства диференцирането на потребителите по отношение на стойността, която те доставят на предприятието, както и съобразно очакванията, които имат към него.

Стратегическите системи за управление на взаимоотношенията с клиентите са предложени и описани като вид CRM система от малко на брой автори. В по-голямата си част научната общност се смята, че реално не съществуват такива информационни системи, а става дума за **стратегия** за прилагането на този тип системи в предприятието. Това различие се основава на факта, че малко организации изграждат цялостна CRM система във всичките си отдели и подразделения, а в повечето случаи решенията са “на парче” и се отнасят за отделите по маркетинг, продажби и обслужване, без да се прилагат в контекста на корпоративната политика и дългосрочна визия. Необходимо е предварително предприятията да изградят **стратегия**, насочена към управление на клиентите и след това да внедрят подходящата бизнес информационна система.

Оперативният CRM включва инструменти, предоставящи достъп до данните за клиентите в процеса на взаимодействие с тях в рамките на бизнес дейности като маркетинг, продажби и обслужване, а така също и осигуряването на тези данни⁴².

Оперативните CRM системи трябва да бъдат тясно интегрирани с всички фронт и бек-офисни БИС, най-вече с ERP системата и със системата за управление на веригата за доставка (Supply Chain Management – SCM). По този начин се създава единна информационна среда, основана на връзката ERP-SCM-CRM, обезпечаваша всички дейности на организацията от планирането и доставката на материали и ресурси до пласмента на готовите продукти и услуги.

Изследвайки мнението на автори като **Туджаров**⁴³ и **Станимиров**⁴⁴, можем да изведем следните основни **функции** на оперативните CRM:

- осигуряване на достъп на предприятието до клиентите и на клиентите до предприятието;
- осъществяване и поддържане на взаимодействието с клиентите на всички равнища, посредством всички възможни комуникационни канали и синхронизация на това взаимодействие;
- управление на контакти, профили на клиенти и потребителска информация;
- прогнозиране и осъществяване на продажбите;
- подпомагане на обслужването на клиентите;
- двустранно взаимодействие между предприятието и клиентите му, посредством персонална комуникация. Клиентите могат да уточнят изискванията си по отношение на офертата, да споделят своя опит, да дадат препоръки.

⁴² **Туджаров**, Хр. CRM. 2008. <<http://www.tuj.asenevtsi.com/CRM/CRM027.htm>>

⁴³ Пак там.

⁴⁴ **Станимиров**, Е. Управление на връзките с клиентите. Варна, 2007. с. 162.

Организацията от своя страна подсигурява потребителите с информация, произвежда и доставя желания продукт и обучава потребителите му да го използват по ефективен и безопасен начин. Тази функция е приоритет на колаборационните (интерактивните) CRM, но незадължителният характер на този тип система, е предпоставка оперативните CRM да обезпечават част от тяхната функционалност;

- генериране на информация, която се обработва на ниво аналитични CRM.

На технологично равнище оперативният CRM обхваща множество **системи, модули и инструменти**⁴⁵:

- **за автоматизация на маркетинга** (Marketing Automation), осъществяващи пазарна сегментация, управление на кампании и събитийен маркетинг;

- **за автоматизация на продажбите** (Sales Force Automation – SFA), които подпомагат управлението на счетоводните сметки; каналите за дистрибуция, контактите; генерират запитвания и предложения; осъществяват конфигурирането на продуктите;

- **за автоматизация на обслужването** (Service Automation), които позволяват предприятията да управляват обслужващите операции, посредством контактен център, Интернет или лице в лице.

Аналитичният CRM обхваща съхраняването, организацията, интерпретацията и използването на данните за потребителите, събрани чрез оперативната CRM система⁴⁶. Изгражда се на основата на разнородните данни за клиентите, които се съхраняват в хранилищата за данни на предприятието, към които се добавят и такива за обкръжаващата среда, демографските особености на региона, начина на живот, които внасят допълнителна яснота в потребителското поведение⁴⁷.

Следващата стъпка е събраната информация да бъде подложена на разнообразен и разностранен анализ, посредством **инструментите** за: извличане на знания от данни, онлайн аналитична обработка на данните, бизнес анализ⁴⁸. Обработената, структурирана и анализирана информация се използва по множество направления и цели⁴⁹ като:

- управление и анализ на кампании;
- оптимизиране на каналите за взаимодействие;
- оптимизиране на контактите;
- придобиване, задържане или повторно привличане на клиентите;
- сегментиране на клиентите в групи;

⁴⁵ **Buttle**, Fr., Customer Relationship Management – Concepts and Technologies. Amsterdam, 2009. p.6.

⁴⁶ **Payne**, A. HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management. L, 2005. p. 23.

⁴⁷ **Buttle**, Fr., Customer Relationship Management – Concepts and Technologies. Amsterdam, 2009. p.9.

⁴⁸ Аналитичният инструментариум на CRM системата се разглежда по-подробно в **Глава I, т. 1.2., пар. 1.2.2.**

⁴⁹ **Shanmugasundaram**, S. Customer Relationship Management: Modern Trends and Perspectives, New Delhi, 2008. p.11.

- измерване на удовлетвореността на клиентите;
- оптимизиране обхвата на продажбите;
- идентифициране на нерентабилните клиенти;
- изготвяне на финансови прогнози и планове;
- оптимизиране на процеса на ценообразуване;
- подобрения върху продуктите на предприятието;
- измерване и управление на риска;
- оценка на програмата по внедряване на CRM стратегия .

За реализация на горепосочените цели, аналитичната CRM система трябва да изпълнява някои основни **функции**, дефинирани от **Туджаров**⁵⁰:

- обработка и анализ на данните, характеризиращи клиента;
- определяне на CLV;
- създаване на модели на потребителското поведение, мониторинг и анализ на това поведение;
- анализ на рентабилността от работата с отделните клиенти и различните категории потребители;
- анализ и прогнозиране на очакванията на всеки един клиент;
- персонализация на предлаганите стоки и услуги;
- анализ на продажбите, обслужването, рисковете.

Аналитичният CRM дава възможност на организациите да преценят кои продажбени подходи са подходящи при различните потребителски групи. Основното предимство на аналитичната система се проявява в задържане на вече съществуващите и привличане на нови клиенти. От гледна точка на клиента, аналитичната CRM система може да осигури своевременно и персонализирано решаване на техните проблеми, с което се повишава тяхната удовлетвореност⁵¹.

Колаборативните (интерактивните) CRM системи според **Краклойър** и **други**⁵² се определят като системи за идентификация, привличане, задържане и развитие на печелившите клиенти на предприятието, чрез осъществяване на взаимноизгодни двустранни отношения. **Върбанов**⁵³ счита , че клиентът може да влияе на процеса на разработка на дизайна на продукта, на неговото производство или обслужването. Това се осъществява чрез: събиране на мнения и предложения при оформяне на дизайна на продукта; осигуряване на достъп до прототипи и изследване на работата с тях; осъществяване на обратна връзка с потребителите и анализ на тяхното мнение за изделието и др. Допуска се и т. нар. реверсивно ценообразуване,

⁵⁰ **Туджаров**, Хр. CRM. 2008. < <http://www.tuj.asenevtsi.com/CRM/CRM027.htm>>

⁵¹ **Buttle**, Fr., Customer Relationship Management – Concepts and Technologies. Amsterdam, 2009. p.10.

⁵² **Kracklauer** , A.H. , **Mills** , D.Q. and **Seifert** , D. (eds) Collaborative customer relationship management: taking CRM to the next level . Berlin: Springer-Verlag , 2004. p. 27.

⁵³ **Върбанов**, Р., Корпоративни мрежови архитектури и технологии. Фабер, 2009. с. 251.

при което клиентът описва изискванията си към стоката или услугата и определя цената, която е склонен да плати за нея, а производителят реагира на неговите предложения и се съобразява с желаното качество и цена.

Интерактивните CRM системи подsigуряват изпълнението на следните функции, дефинирани от Туджаров⁵⁴:

- осигуряване на връзка с клиентите по удобен за тях начин;
- координация на каналите за взаимодействие с тях;
- управление на поръчките;
- разработка на единни правила за общуване с клиентите;
- интеграция с останалите БИС.

Автори като **Краклойер** и други⁵⁵ и **Бътъл**⁵⁶ описват следните средства и инструменти, способстващи изпълнението на гореописаните функции:

➤ маркенигово-ориентирани, включващи: *съвместна търговия; управление на категориите; съвместен (joint) маркетинг; програми за задържане на клиентите.*

➤ логистични, в това число: *SCM системи; планиране, прогнозиране и допълване на взаимодействието между предприятието и клиентите му.*

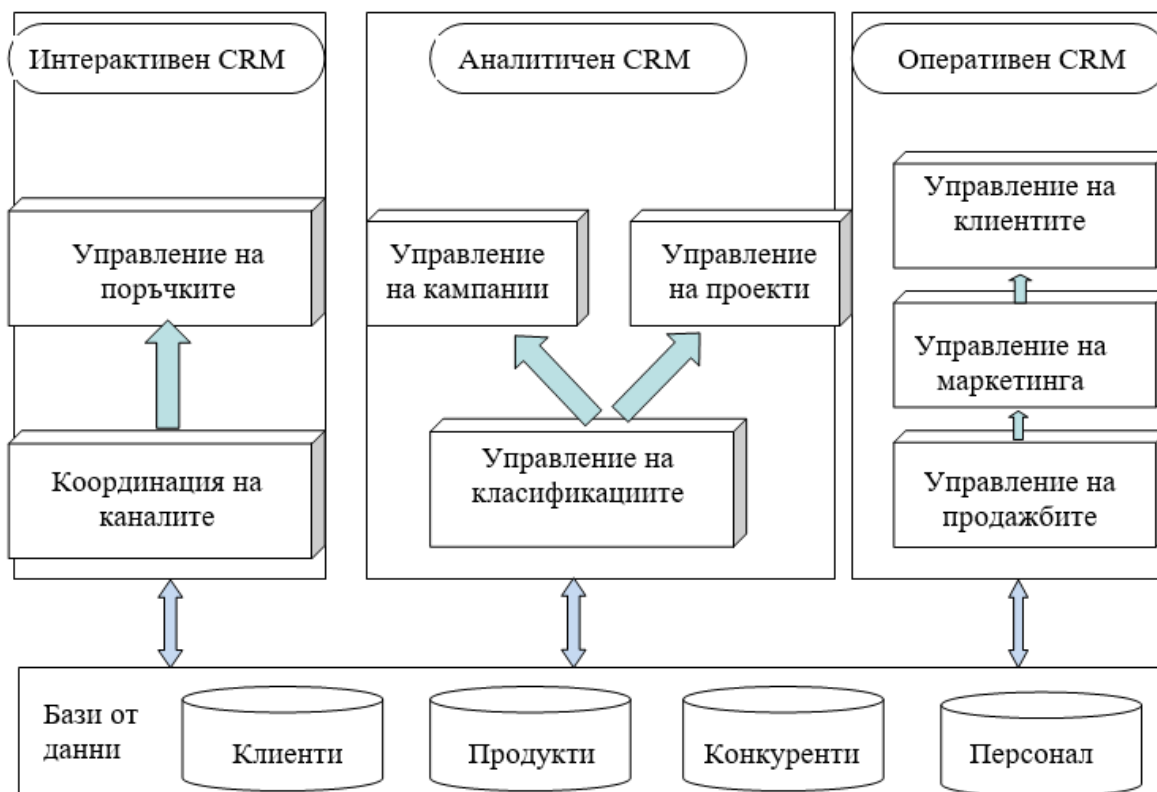
➤ за връзка с клиентите: *системи за обмен на данни (Electronic Data Interchange – EDI); уеб технологии: портали; интернет конференции; електронна поща; форуми, VoIP и др.; електронен бизнес и електронна търговия.*

⁵⁴ Туджаров, Хр. CRM. 2008. <<http://www.tuj.asenevtsi.com/CRM/CRM027.htm>>

⁵⁵ **Kracklauer**, A.H., **Mills**, D.Q. and **Seifert**, D. (eds) Collaborative customer relationship management: taking CRM to the next level. Berlin: Springer-Verlag, 2004. p. 36.

⁵⁶ **Buttle**, Fr., Customer Relationship Management – Concepts and Technologies. Amsterdam, 2009. p.11.

Архитектурата на CRM системата, съобразно равнището на осъществяваните процеси, е илюстрирана на фиг. 2.



Фиг. 2 CRM архитектура⁵⁷

Източник: Адаптирано по Туджаров, Хр. CRM. 2008.

< <http://www.tuj.asenevtsi.com/CRM/CRM028.htm>>

Както е видно от схемата, всяка подсистема е отговорна за изпълнението на определени функции в рамките на цялата БИС. Интерактивният CRM координира взаимодействието с потребителя, осъществявано чрез множество комуникационни канали, както и управлява процеса по изпращане и обработка на поръчката. Аналитичният CRM е отговорен за класифицирането на огромните масиви от данни на базата на различни признаци, както и за управлението на проекти и кампании, свързани с разработването и предлагането на продукти и услуги. Оперативният CRM управлява продажбите, в чиято основа стои доброто познаване на клиента, както и възприетата маркетингова стратегия на предприятието.

Всички подсистеми се подсиуряват с данни за клиентите, продуктите, конкурентите и персонала, които са поместени в бази от данни. Въпреки че е възможно съществуването на CRM система, съдържаща само база от данни и някои от

⁵⁷ Туджаров, Хр. CRM. 2008. < <http://www.tuj.asenevtsi.com/CRM/CRM028.htm>>

другите подсистеми, тя не би могла да обхване и да отрази всички функции и задачи, присъщи на CRM като концепция, стратегия и философия.

Според **Чан**⁵⁸, CRM системите могат да се диференцират въз основа на **равнището на тяхното реализиране в предприятието**. Той обособява три етапа на проектиране и осъществяване на CRM инициативата и в този смисъл системите биват:

➤ **концептуален CRM**. На концептуално ниво, CRM системата може да се представи като теоретична дефиниция на данните и бизнес процесите, свързани с управлението на взаимоотношенията с клиентите. На практика това е модел на данните в предприятието, удовлетворяващ нуждите на оперативния CRM и модел на аналитичните данни, подпомагащ аналитичния CRM.

➤ **външен CRM**. Той обхваща оперативните и аналитичните системи за взаимодействие с клиентите. На това равнище се описват бизнес процеси, събития, хора и организации, които са необходими за изпълнението на ежедневните и рутинни операции в предприятието. Между оперативния и аналитичния CRM съществува непрекъснатата обратна връзка, подхранвайки се взаимно с данни и информация. Аналитичният CRM добавя интелигентност към потребителските данни, която подпомага и увеличава бъдещите операции с клиентите. Оперативният CRM добавя критични данни за клиентите, които по-нататък подлежат на допълнителен анализ и добавят нюанси към потребителския профил.

➤ **вътрешен (технически) CRM**. Той представлява практическа реализация на концептуалната система за управление на взаимоотношенията с клиенти. Състои се от софтуерни модули, хардуер, комуникационни системи и хранилища за структуриране и съхранение на информацията.

В зависимост от **технологията за осъществяване на взаимодействието с клиентите**, разделяме CRM системите на:

➤ **традиционен (вътрешно корпоративен) CRM**. В тази група поставяме всички системи за управление на взаимоотношенията с клиентите, при които комуникацията се осъществява без използването на Интернет и мобилни устройства. При тях данните за клиентите се набират чрез конвенционални методи – директно взаимодействие, анкети по пощата и телефона и др.;

➤ **електронен CRM (e-CRM)**. Взаимодействието с клиентите се осъществява посредством електронни комуникационни канали, т.е. чрез уеб-базирани инструменти. В настоящото изложение се прави разлика между електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиентите и традиционните CRM системи. Предвид развитието на уеб технологиите и широкото разпространение на Интернет в България, обект на нашето изследване са системите, които осъществяват връзка с

⁵⁸ **Chan, J.**, Toward a United View of Customer Relationship Management. // *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 2005, March, p. 35.

потребителите си по електронен път (e-CRM системи). За тях са характерни всички функции, задачи и технологии, присъщи на традиционните CRM системи, но те се осъществяват на интернет платформа⁵⁹;

➤ **мобилен CRM (mCRM)**. При него комуникацията се осъществява чрез използването на мобилни телефони и компютри и безжични технологии.

➤ **CRM софтуер като услуга (SaaS)**. Това е вариант, при който може да се използва част от функционалността, присъща на традиционните CRM системи, абонирайки се за уеб услуга. По този начин значително се намаляват разходите по закупуване и инсталиране на този тип корпоративни информационни системи, без да се правят компромиси с ефективността от използването им.

Според **Голод**⁶⁰ могат да се обособят следните CRM системи, съобразно **степената на активност на клиента** при осъществяване на взаимодействие с него:

➤ **пасивни CRM системи**. При тях се прилага циклично управление на взаимоотношенията, при което се събира и анализира информация, предприемат се действия, анализира се ефектът от тях, повторно се събира информация, планират се и се осъществяват действията и т. н. Клиентите не могат да влияят на процесите в предприятието, а се използват само като източник на генериране на информация.

➤ **активни CRM системи**. Осъществяват се всички процеси, характерни за пасивния, но активно, в интерактивен режим се взаимодействат с клиентите. При това взаимодействие се събира допълнителна информация, представляваща основа за последващо диференциране на наличните клиенти, както и за идентифициране на потенциалните. Активното взаимодействие, съчетано с интегрираната CRM система на предприятието, позволява да се осигури затворен CRM цикъл, да се интегрират различните комуникационни канали за взаимодействие с клиентите и да се структурира клиентската информация в рамките на цялото предприятие.

В заключение можем да посочим, че системата за управление на взаимоотношенията с клиентите е проявление на корпоративната стратегия, концепция и философия, ориентирана към клиентите на предприятието. Тя цели подобряване на ефективността от взаимодействието с клиентите, което намира пряко отражение върху икономическите и пазарните резултати от дейността на организацията. Основните задачи на системата са да идентифицира и диференцира клиентите на предприятието и да осъществи взаимодействие с тях на персонализирана основа. Това се реализира посредством множество функции на CRM системата в качеството на бизнес информационна система, разпределени по отрасли и дейности. В състава на корпоративната CRM системата могат да влизат различни типове CRM системи, диференцирани на основата на множество признаци. Всички те следва да

⁵⁹ За повече информация вж. **Глава I, т.1.3., параграф 1.3.1.**

⁶⁰ **Голод, Е.** CRM-лирика и реалити. <<http://md-hr.ru/articles/html/article32099.html>> 05.04.2011.

работят съвместно и да бъдат интегрирани в една обща концептуална рамка, целяща усъвършенстване на бизнес процесите, ориентирани към клиентите.

1.2. Архитектурни и технологични решения на системите за управление на взаимоотношенията с клиентите

Съгласно **Пейн**⁶¹ системата за управление на взаимоотношенията с клиентите в архитектурно отношение се състои от: **хранилище за данни** (data repository), което позволява на предприятията да събират пълния набор от информация за клиентите си, и чрез използването на **аналитични инструменти** се добавя по-добро разбиране за миналото и бъдещото поведение на потребителите; и **набор от приложения**, които подобряват взаимодействието с клиентите през различни комуникационни канали, целящи да се отговори по най-добрия начин на техните нужди.

1.2.1. Събиране и съхранение на данните

За да се разберат и управляват по-добре клиентите, в предприятията е необходимо да има интегрирана корпоративна наличност от данни, който може да предоставя информация на аналитичните инструменти и разнообразните корпоративни приложения. Ролята на хранилището за данни е да събира, съхранява и интегрира клиентската информация, което да позволи на предприятието да развива и управлява взаимодействието с клиентите възможно най-ефективно. Според **Пейн**⁶² хранилището за данни може да бъде: база от данни (data base), витрини за данни (data marts) и склад за данни (data warehouse), както и комбинации от тях.

Авторът разглежда **базите от данни** като набор от компютърни програми за съхранение на данни, генерирани от различни източници. Всяка база от данни работи разделено и е проектирана да бъде насочена към изпълнението на определени задачи от определени потребители. Базата от данни обикновено съхранява краткосрочна информация за клиентите и не осъществява обратна връзка с тях.

Основните **предимства** на тази технология са:

- бързо внедряване;
- ниска стойност на инвестицията;
- значителна ефективност, изразена в: по-добро разбиране на потребителското поведение; по-добро дефиниране на целевите пазари; идентифициране на възможностите за нови продажби др.;
- поглед върху различни измерения на потребителските данни;

⁶¹ **Рауне**, А. HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management. L, 2005. p. 15.

⁶² **Пак там**, pp. 233-241.

- предоставяне на подобрен потребителски интерфейс.

Недостатъците на базите от данни са значително повече:

- ограничено познание за продажбените и маркетинговите стратегии, които предприятието може да приложи;
- използването на запитвания стеснява възможните граници на анализ на данните;
- не позволява да се създаде цялостна представа за клиента.

Витрините за данни дават възможност на компютрите да използват огромно количество памет и да съхраняват цялата информация за клиента, която може да се изпраща към различните приложения за обработка на потребителската информация. От техническа гледна точка, витрината за данни е съкровищница за информация, постъпваща от един единствен източник, която се комбинира с други витрини за данни и оформя цялостен корпоративен склад за данни.

Най-съществените **предимства** на този подход за организация на потребителската информация са:

- информацията е достъпна за оторизирани служители;
- широко разпространена е в предприятията, състоящи се от отдели, които отреагират бързо на промени в пазарната ситуация или на новите бизнес възможности.

Недостатъците на витрините за данни са повече:

- множеството несвързани помежду си витрини за данни не могат да се реализират във всички области на управлението, тъй като не могат да изградят цялостна представа за дадения клиент;
- част от складовете за данни първоначално имат облика на витрини за данни, които формират част от тяхната схема. Това създава редица трудности при разграничаване на тези понятия;
- не предоставят цялостна визия за клиента, а всеки отдел вижда един и същи разрез на потребителското поведение.

Корпоративните складове за данни удовлетворяват изискването в организацията да се съхраняват повече данни и да има по-високо ниво на интеграцията им, както за фронт-офисните приложения (контактни центрове, потребителски ориентирани програми др.), така и за бек-офиса (счетоводство, човешки ресурси, управление на операциите и т. н.). С нарастване на обема на потребителските данни, е възможно да се изградят множество складове и витрини за данни, въпреки че от гледна точка на интегрираността и комплексността по-логично и по-ефективно е използването на единно хранилище.

Предимствата от прилагането на корпоративните складове за данни са:

- възпрепятстват негативното въздействие на аналитичната обработка на данните върху дейността на предприятието, намалявайки броя на запитваният към базите от данни;
- данните се сравняват през различни периоди от време;
- анализът на данни също се прави през различни времеви периоди, поради което е възможно да има разминаване в резултатите. Те от своя страна са база за сравнение и проследяване на развитието на различни показатели;
- създава се цялостна представа за дадения клиент, изследвайки го от различни гледни точки.

Въпреки безспорните предимства, този подход има и някои **недостатъци**:

- това е голяма и сложна информационна структура, която изисква сериозна по стойност инвестиция;
- данните се обновяват периодично (обикновено на 24 часа), поради което не осигуряват достатъчно навременна информация;
- резултатите от работата им се проявяват в дълъг период и не са видими веднага след инсталирането им;
- неподходящи са за онези организации, които изискват краткосрочни и евтини решения.

Според **Станимиров**⁶³ най-доброто решение е всяко предприятие да изгради единна и **интегрирана система за съхранение на данните** в рамките на CRM системата. Автори като **Шроек**⁶⁴ твърдят, че използването на интегрирано хранилище за данни ще доведе до:

- изграждане на цялостна визия за клиентите, което дава възможност да се вземат обосновани решения по отношение на предложенията, отправяни към тях;
- оценка на дългосрочната клиентска стойност, чрез което може да се установи кои клиенти са най-рентабилни и да се насочат усилия за създаване на дългосрочни и лоялни отношения с тях;
- предварително идентифициране на онези продукти, които потребителите искат и от които се нуждаят;
- разпознаване на онези канали за взаимодействие, по които клиентите предпочитат да комуникират и да осъществяват покупките си и подобряване на това взаимодействие чрез увеличаване на качеството на обслужване.

Авторът предлага схема на **CRM система с интегрирано решение за съхранение на данните**, показана на фиг. 3.

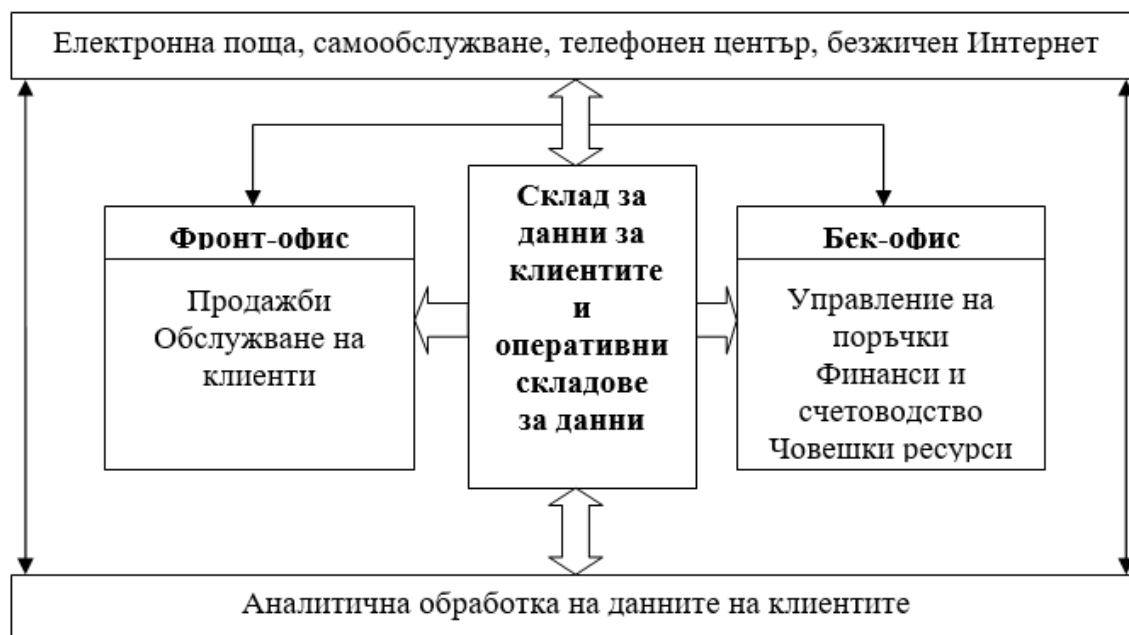
Както е представено на фигурата най-общо интегрираната система за управление на взаимоотношенията с клиентите се състои от фронт-офисни, бек-

⁶³ Станимиров, Е. Управление на връзките с клиентите. Варна, 2007. с. 153.

⁶⁴ Schroeck, M. Customer Analytics. Making the difference in CRM: Customer Analytics Amplify the Value of Integrated CRM Solutions. // *DM Review Magazine*, 2001, September.

офисни приложения и склад за данни, който се обслужва от комуникационни канали и аналитичен инструментариум.

Първоначално предприятието събира данни за своите клиенти основани на взаимодействието с тях. След това тези данни постъпват в различните фронт-офисни приложения, чиято задача е да генерират информация за контактите, продажбите и обслужването. Бек-офисите обезпечават подготовката и обработката на информацията за отделните операции с клиентите.



Фиг. 3 Интегрирана CRM система⁶⁵

Източник: Адаптирано по Schroeck, M. Customer Analytics. Making the difference in CRM: Customer Analytics Amplify the Value of Integrated CRM Solutions. // *DM Review Magazine*, 2001, September.

По-нататък информацията постъпва в единния център за съхранение на данни (складът за данни), където се обработва въз основа на различни критерии, привежда се в единен стандартизиран формат и се съхранява, за да бъде използвана при необходимост⁶⁶. Използването на **склад за данните на клиентите** е най-ефективният подход за създаване на интегрирана архитектура. Тя позволява да се генерира цялостна информация за всеки един клиент или домакинство. В допълнение на това, складът съдържа информация, която се използва за по-нататъшния анализ на клиентското поведение. Всичко това помага на предприятието да предостави точния

⁶⁵ Пак там.

⁶⁶ **Королева, Е.** Интегрированная CRM система: приоритет банковской автоматизации №1. // *Банки и технологии*, 2006, бр. 4.

продукт или услуга чрез точния канал за взаимодействие до точния клиент в точното място и на точната цена⁶⁷.

Горепосоченото становище се потвърждава и от **Пейн**⁶⁸, който твърди, че използването на **интегрирано решение за съхранение на данните** е най-добрият подход за изграждане на хранилище за данни в рамките на CRM системата. Неговото виждане е, че системата е тясно свързана с интернет технологиите, чрез които се осъществява по-лесна комуникация между потребителите и предприятието. Водеща роля авторът възлага на електронната търговия, която дава по-големи възможности за взаимодействие с клиентите. За постигане на максимална ефективност е необходимо да се интегрират системите за електронна търговия със складовете за данни на клиентите. При прилагането на такова технологично решение не е необходимо да имаме допълнителни витрини и складове за данни. Правилният подход изисква да се използват съществуващите до този момент хранилища за данни и те да се надградят със CRM решения.

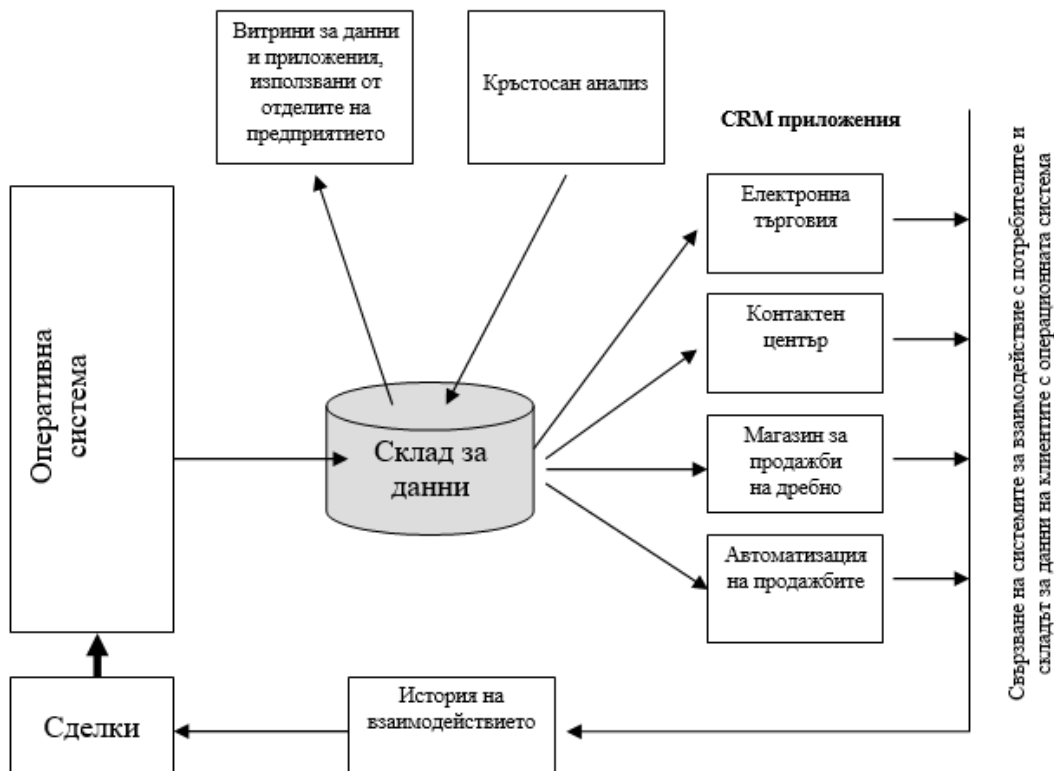
Интегрираната система за управление на взаимоотношенията с клиентите на Пейн съдържа следните **компоненти**:

- специално проектиран уеб сайт за фронт-офисно взаимодействие с клиентите;
- усъвършенстван приложен софтуер за установяване, навигация, изпълнение и напасване на потребителите с продуктите и услугите;
- технологии за връзка с клиентите от типа на контактни центрове;
- системи за автоматизиране на продажбите;
- свързване на системите за взаимодействие с потребителите и складът за данни на клиентите с операционната система.

Интегрираната система на **Пейн** е показана на фиг. 4.

⁶⁷ **Schroeck**, M. Customer Analytics. Making the difference in CRM: Customer Analytics Amplify the Value of Integrated CRM Solutions. // *DM Review Magazine*, 2001, September.

⁶⁸ **Payne**, A. HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management. L, 2005. p. 245.



Фиг. 4 Интегрирана CRM система⁶⁹

Източник: Адаптирано по Payne, A. HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management. L, 2005. p. 244.

Предимствата от внедряването ѝ са:

- подпомага индивидуализирането на поведението на компанията, спрямо нейните клиенти;
- подпомага прилагането на усъвършенствани CRM стратегии без това да противоречи на съществуващите информационни технологии;
- предоставя възможности за развитие на онези предприятия, които първи приложат този подход.

Въпреки изключителните ползи от внедряването на интегрираното решение, то има и някои **недостатъци**:

- сложна и скъпа инвестиция, както в хранилища за данни, така и в подходяща операционна система и софтуер;
- за минимизиране на риска от вложението и за постигане на по-ниска цена, е по-добре организациите да закупуват готови системи, които не могат в пълна степен да удовлетворят индивидуалните изисквания и нужди на всяко предприятие.

⁶⁹ Payne, A. HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management. L, 2005. p. 244.

Не е изключен вариантът, при който предприятията не следват така предложените модели, а изграждат собствена интегрирана система за съхранение на данните, съобразена с индивидуалните им особености по отношение на данните за клиентите, каналите, по които те постъпват, специфичният анализ, на които са подложени и типът и предназначението на резултатната информация.

В обобщение можем да кажем, че изборът на подходящото хранилище за данни на системата за взаимоотношенията с клиентите е от решаващо значение за доброто ѝ функциониране и обезпечаване на стратегическите ѝ задачи. Необходимо е всяко предприятие добре да прецени от какво точно се нуждае, за да може хранилището да удовлетвори конкретните му изисквания за обем, качество и интегрираност на данните, съобразявайки се с възможностите, предимствата и недостатъците на различните технологии. За предприятията, в които е достатъчно просто анализиране на информационните масиви и различни запитвания, базата от данни е най-подходящото решение. Ако трябва да се обработва и анализира информация от различни транзакционни източници и тя да бъде достъпна за всички подразделения на компанията, наличието на витрини за данни е задължително. Складовете за данни са характерни за онези предприятия, които комбинират множество технологии в една гъвкава корпоративна архитектура. Когато организацията има дългосрочна визия за своето развитие и поддържането на стабилни взаимоотношения с клиентите, от стратегическа важност е използването на интегрирано решение за съхранение на данните в рамките на CRM системата, което се дефинира и като най-добрия подход за събиране и съхранение на данни.

1.2.2. Анализ на данните

Събирането и съхранението на данни, свързани с клиентите е първата важна стъпка в работата на CRM системата, но това далеч не е достатъчно. Данните трябва да бъдат подложени на анализ, за да може да се достави уникална, достоверна и подробна информация за потребителското поведение. Той трябва да бъде свързан с миналите действия на клиентите, тенденциите, които се открояват в тях, психологични и демографски данни и др.

Според **Шроек**⁷⁰ основните цели на анализа са осъществяване на по-ефективно обслужване и взаимодействие с клиентите и прогнозиране на продуктите, услугите, каналите за взаимодействие, цените и т. н., които биха представлявали интерес за потребителите в бъдеще.

⁷⁰ **Schroeck**, M. Customer Analytics. Making the difference in CRM: Customer Analytics Amplify the Value of Integrated CRM Solutions. // *DM Review Magazine*, 2001, September.

Осъществяването му е немислимо без използването на следния **аналитичен инструментариум**, дефиниран от **Пейн**⁷¹:

- *инструменти за извличане на знания от данни (data mining);*
- *технологии за онлайн аналитична обработка на данните (On Line Analytical Processing – OLAP);*
- *бизнес анализ (Business Intelligence – BI).*

Извличането на знания от данни е мощна нова технология за разкриване на скрита информация в големи масиви от данни, използвайки асоциацията, последователността, класификацията, клъстеризацията и прогнозирането. Това е примитивна форма на статистически анализ, но може да съдържа наченки на изкуствен интелект. В CRM системите се използва за разкриване на потребителските навици, начин на живот, демографски фактори и т. н., чрез което може да се подобри взаимодействието с клиентите.

Стандартните пакети за извличане на знания от данни съдържат някои или всички от следните **стандартни средства**:

➤ **Инструменти за визуализация** - – хистограми, диаграми, графики и други средства за зрителна презентации. Те позволяват сложните данни, получени от анализа, да бъдат представени в проста форма. Те не само задълбочават разбирането на данните, но и дават средства за правилна интерпретация на различните им аспекти.

➤ **За сегментация.** Използват се за разделянето на данните на различна основа, обособяваща групи от данни със сходни характеристики.

➤ **За прогнозиране.** Служат за разработване на модел на потребителското поведение, и прилагането му към данните за миналите взаимодействия с клиентите, за да могат да се оценят и приложат изменения в рекламната кампания или в представянето на нов продукт.

➤ **За измерване на отклонения.** Те допълват сегментацията на данните, анализирайки онези от тях, които попадат извън всяко групиране.

➤ **За анализ на връзките.** Инструментите установяват различни свързвания между масивите от данни в корпоративното хранилище. Те се използват за откриване на връзки между различните стоки и услуги, които потребителите закупуват за определен период от време.

➤ **Невронни мрежи.** Те са компютърен модел, основан на процесите в човешкия мозък, способен да анализира различни типове връзки. Използват се там, където е невъзможно да се обяснят зависимости, основани на скрити, вътрешни сходства.

⁷¹ **Payne**, A. HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management. L, 2005. pp. 247-254.

➤ **Дървета на решенията.** Поддредат данните съобразно добре дефинирани правила. Те имат широка популярност, защото могат да обяснят препоръчителността на изходните действия. Разделят данните по начин, по който ги разпръсква между различните продукти, клиенти, транзакции и т. н.

Специфичният софтуер за извличане на знания от данни комбинира тези основни средства за анализ на данните с **маркетингови инструменти**, проявяващи се в:

➤ **Анализ на пазарните сегменти.** Клиентите могат да бъдат сегментирани според техните основни характеристики като: географско местоположение, възраст, професия и др., без да се използва специфичен анализ. Това разделение е много ограничено и не дава възможност да се отчетат предпочитанията и потребителските им навици. За целта е необходимо да се анализира подробната информация за историята на продажбите. Това може да стане с помощта на два типа инструменти: средства за визуализация и автоматичната идентификация на клъстери.

➤ **Групиране, основано на сходства.** Използва се за определяне отделните обекти от данни, които трябва да бъдат асоциирани с други такива. Намира проявление в идентифицирането на онези стоки, чиято покупка е обвързана и разполагането им по подходящ начин по рафтовете в супермаркетите.

➤ **Управление на нерентабилните клиенти (churn management).** Прилага се в онези отрасли, в които потребителите са склонни лесно да сменят доставчиците на продукти или услуги, например финансовият сектор. Анализират се причините за отлива на тези клиенти и подходите за привличането им от страна на конкурентите.

➤ **Профилиране на клиентите.** То използва прогностични аналитични средства, за да моделира потребителските дейности, така че в бъдеще предложенията, отправяни към тях да бъдат адаптирани по-близо до техните желания.

➤ **Анализ на рентабилността.** Включва подобряване на прихващането и интеграцията на данни в различни точки. Събраните данни служат за определяне на рентабилността на потребителските сегменти според различни техни характеристики и идентифицирането на онези от тях, чието задържане за продължителен период от време, би било най-печелившо.

Онлайн аналитичната обработка на данните⁷² е развит инструмент, позволяващ да се проникне в дълбочината на данните, използвайки бърз, еднообразен и оперативен достъп към най-широк спектър от всевъзможни представяния на информацията, даваща отговор на многомерни запитвания. Според **Станимиров**⁷³ OLAP инструментите осигуряват възможност в интерактивен режим да се въвеждат корекции в степента на детайлизация и групировка на данните, да се формират и

⁷² Въведение в OLAP. 2001. < <http://olap.ru/basic/home.asp> >

⁷³ Станимиров, Е. Управление на връзките с клиентите. Варна, 2007. с. 155.

изчисляват нови показатели. Те способстват осъществяването на многофункционален анализ на данните и разкриването на връзки и зависимости, които не могат да бъдат идентифицирани по друг начин. OLAP инструментите са много мощни и лесни за използване: могат да извършват забележителни преобразувания на потребителските бази данни; да добавят полза към приложенията от типа data mining, дори и да ги заместват; имат напреднал графичен интерфейс, който прави възможно потребителите с малки познания по статистика да обработват големи информационни масиви. **Пейн**⁷⁴ допълва, че OLAP приложенията могат много бързо да изготвят и предоставят отчети за дейността, а в тях да бъде отразено историческото развитие на определени икономически показатели. OLAP се използва и за визуализиране на резултатите от анализа, осъществен чрез способите на извличането на знания от данни, което подпомага по-доброто възприемане на информацията от служителите на предприятието.

Според автора *бизнес анализът (Business Intelligence – BI)* е процес на централизирано използване на информацията, включващ достъп и изследване на информацията, изработване на интуитивни мнения, които водят до неформално взимане на решение. От гледна точка на CRM системите, бизнес анализът е процесът на привеждане на голямото количество детайлна информация за потребителското поведение с цел да се управляват по най-добрия начин взаимодействията с клиентите, да се постигне максимална потребителска удовлетвореност, лоялност и рентабилност.

Съвременните CRM системи съдържат BI инструментариум като: аналитична обработка на данните, извличане на знания от данни, системи за вземане на решения, приложения за статистически анализ и др., с които се събира и обработва подходящата клиентска информация. В резултат на това става възможно да се разбере потребителското поведение, да се анализират резултатите от бизнес дейността и да се направят необходимите промени, за да се постигнат желаните резултати.

В обобщение можем да кажем, че в CRM системите може да бъде интегрирано множество от инструменти и средства за осъществяване на задълбочен анализ на потребителите и тяхното поведение. Най-общо това са инструментите за извличане на знания от данни, за онлайн аналитична обработка на данните и за бизнес анализ. Всеки от тях включва голям набор от средства, показващи определен разрез на клиента и неговото поведение. Целта е отделите по маркетинг, продажби и обслужване, както и висшите ръководни звена, да се снабдят с цялостна и задълбочена информация за потребителите и на тази основа да вземат аргументирани и ефективни управленски решения.

⁷⁴ **Payne**, A. HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management. L, 2005. p. 255.

1.2.3. Обезпечаване на взаимодействието с клиентите

Друг основен компонент на архитектурата на CRM системата, изведен от **Пейн**⁷⁵, е наборът от приложения, подобряващи взаимодействието с клиентите. Най-общо те се разделят в 2 основни групи: **фронт-офис** (front-office) и **бек-офис** (back-office) софтуерни средства.

Фронт-офис инструментите се използват, за да подпомагат онези дейности, при които има пряко взаимодействие с клиентите. Чрез тяхна помощ може да се подобри създадената за клиентите стойност и тази, която те добавят към предприятието. Най-популярните приложения от този тип са:

➤ **Системата за автоматизация на продажбите.** Това е съвкупност от програми, които автоматизират различни бизнес задачи като: инвентарен контрол, обработка на продажбите, проследяване на клиентските запитвания, анализ и прогнозиране на бъдещите покупки и др.⁷⁶ В допълнение тя опростява управлението, мониторинга и контрола, осъществяван спрямо клиентите. Софтуерът предоставя различни предимства на своите потребители: съкращава разходите за персонал, поради по-малкия брой ангажирани в обработката на информацията служители, намалява натовареността на търговските представители, подобрява тяхната ефективност, което води до увеличаване на приходите и рентабилността⁷⁷.

➤ **Контактен център.** Той обезпечава общуването между предприятието и неговите клиенти, използвайки телефон и технологии като медии, електронна поща, факс, уеб сайтове, чат и др. За да може адекватно да се отговори на всички възникващи въпроси, контактният център трябва да е свързан с потребителската база данни⁷⁸. На практика в него централизирано се обработват всички входящи обаждания и се осъществяват всички изходящи разговори с клиентите. Използването му има редица предимства за предприятието, в което е внедрен: оптимизира се броят на ангажирания персонал, управляват се централизирано технологиите на организацията, предоставя се автоматизиран отговор на входящи повиквания и тяхното обслужване по реда, по който са постъпили, осъществява се проследяване на обажданията на конкретен клиент, изследват се възникналите при обслужването му проблеми и въпроси и се персонализира бъдещата комуникация с него, така че да се отговори на нуждите му по най-добрия начин⁷⁹.

⁷⁵ **Payne**, A. HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management. L, 2005. p. 258.

⁷⁶ What is sales force automation (SFA). <http://whatis.techtarget.com/definition/0,,sid9_gci350521,00.html> 29.03.2011

⁷⁷ What is sales force automation? <<http://www.wisegeek.com/what-is-sales-force-automation.htm>> 29.03.2011

⁷⁸ **Payne**, A. HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management. L, 2005. p. 260.

⁷⁹ What is a Call Center? <<http://www.wisegeek.com/what-is-a-call-center.htm>> 29.03.2011.

➤ **Инструментите за конфигуриране на продукти.** Използват се при моделирането на модулни продукти, така че да се удовлетворят изискванията на клиентите по най-точния начин. За целта потребителите трябва да имат задълбочени знания за компонентите на изделието, както и за техническите ограничения при тяхното асемблиране⁸⁰. Разновидност на този тип средства са инструментите за конфигуриране на услуги, позволяващи да се създаде уникална услуга на база характеристиката на всеки клиент и неговите лични предпочитания.

➤ **Приложения за автоматизиране на маркетинга.** Предназначението им е да автоматизират разнообразни маркетингови процеси като: клиентска сегментация; интеграция на данните на клиентите. Те значително улесняват сегментирането на клиентите по различни признаци – пол, възраст, образование, обособявайки целеви пазарни групи. Включени са инструменти за информиране на потенциалните клиенти за продукти и услуги на компанията, съобразно техните специфични характеристики⁸¹.

➤ **Управление на кампании.** Използването им увеличава ефективността на маркетинговите кампании, тъй като в противен случай те биха се извършвали ръчно, а от друга страна прави възможно изпълнението и на някои нови дейности⁸².

Бек-офис технологиите рационализират вътрешните бизнес процеси, в това число счетоводната и финансовата дейност, управлението на материалните запаси, управление на човешките ресурси. CRM системата се определя като фронт-офис система, но нейното пълноценно функциониране е невъзможно без тясната ѝ интеграция с бек-офисните приложения. В общия случай те са част от ERP системата на предприятието, която представлява комплекс от интегрирани приложения, позволяващи да се създаде единна среда за автоматизация на дейностите по планиране, отчитане, анализ и контрол на основните бизнес процеси в организацията⁸³.

Практиката показва, че използването на фронт-офисно приложение, каквото е системата за управление на взаимоотношенията с клиентите е немислимо и неефективно, без то да бъде в значителна степен интегрирано с бизнес информационните системи от бек-офиса, тъй като двете направления са взаимно свързани и обвързани (вж. фиг. 3).

Взаимодействието с клиентите е сърцевината на функциониране на CRM системата, основната цел на нейното внедряване. Това взаимодействие се осъществява посредством разнообразни комуникационни канали, но за подобряване на тяхната ефективност, е необходимо изграждането на допълнителни фронт-офисни

⁸⁰ Orsvärn, Kl. Product Configuration Systems. 1996. <<http://www.sics.se/isl/configuration/prodcon.html>>

⁸¹ Marketing Automation Software. 2010. <<http://www.marketingautomation.org/>> 29.03.2011

⁸² What is marketing automation. 2004. <<http://searchcrm.techtarget.com/definition/marketing-automation>>

⁸³ Станимиров, Е. Управление на връзките с клиентите. Варна, 2007. с. 150.

системи, технологии и инструменти като: система за автоматизация на продажбите, контактен център, инструменти за конфигуриране на продукти и услуги, приложения за автоматизиране на маркетинга и за управление на кампании и др.

От друга страна, CRM системата трябва да бъде много тясно интегрирана с бек-офисните системи, което е предпоставка за по-доброто управление на предприятието като цяло, и неговите клиенти в частност, предоставяйки на мениджмънта бърза, точна и адекватна информация, способстваща вземането на обосновани управленски и организационни решения.

1.3. Електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиенти като нов подход за прилагане на CRM концепцията

1.3.1. Характеристика и специфични елементи

Съгласно някои автори като **Пейн**⁸⁴, между системите за управление на взаимоотношенията с клиентите (CRM) и електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиентите (e-CRM) може да се постави знак за равенство. Това се дължи на схващането, че не може да съществува CRM система без наличието на съвременните електронни технологии – Интернет, електронна търговия, електронен маркетинг и др. Генезисът на CRM системите обаче е в епоха, когато тези съвременни средства са много слабо познати и разпространени, което означава, че системите могат да съществуват и без да бъдат изведени върху интерактивна електронна платформа. Това ни дава основание да твърдим, че e-CRM системите са съвременното, “отворено” проявление на традиционните CRM системи.

В настоящата публикация приемаме, че всички CRM системи, които по някакъв начин са свързани с Интернет са електронни такива, а традиционните CRM системи са морално остарели и слабо разпространени към настоящия момент. В подкрепа на изложеното становище прилагаме вижданията на редица автори, изследващи CRM и e-CRM системите.

Според **Яекел и други**⁸⁵ e-CRM се определя като “бракът между CRM и електронната търговия”. Мнението на **Пурба**⁸⁶ е, че са съществували малко на брой традиционни точки на взаимодействие (телефонни разговори, срещи, семинари, кореспонденция между предприятието и потенциалните клиенти) и с откриването на Интернет техният брой е нараснал, включвайки e-mail, посещения на веб сайтове,

⁸⁴ **Payne**, A. HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management. L, 2005. p. 24.

⁸⁵ **Yaeckel**, B., **Kania**, D., **Allen**, C. One to One Web marketing, second Edition: Build a Relationship Marketing Strategy One Customer at a time, Wiley Computer Publishing. 2002. p. 247.

⁸⁶ **Purba**, S. Architectures for E-Business Systems, Building foundations for tomorrow's success, CRC Press. 2001. p. 112-116.

групи по интереси, чат и др. Той характеризира e-CRM като по-висша система от традиционната CRM, поради по-лесното взаимодействие с потребителите и предоставянето на множество канали за комуникация. В подкрепа на това становище, **Бергерон**⁸⁷ определя e-CRM като управление на взаимоотношенията с клиентите в уеб среда, включващо използването на e-mail, електронна търговия и други интернет базирани точки за взаимодействие. В допълнение на гореизложеното, **Ксу** и **Уолтън**⁸⁸ твърдят, че e-CRM системите позволяват потребителската информация да бъде достъпна във всички точки на взаимодействие, както за самото предприятие, така и за външните му бизнес партньори. От своя страна, **Фйерместад** и **други**⁸⁹ считат, че e-CRM всъщност е комбинация от хардуер, софтуер, процеси, приложения и задължителното им управление. Целта ѝ е да обслужва потребителите по по-добър начин, да задържи рентабилните клиенти и да повиши аналитичните възможности на предприятието. Автори като **Чен** и **Чен**⁹⁰ акцентират върху стратегическата роля на e-CRM, тъй като тя води да промяна на организационната култура, бизнес процесите, технологичната инфраструктура и поведението на служителите на предприятието спрямо неговите клиенти. Виждането на **Кенеди**⁹¹ е, че e-CRM е стратегическа, технологична, централизирано-ориентирана рамка за маркетингово взаимодействие в бизнеса. Според **Шен** и **Лий**⁹² “e-CRM разширява традиционните CRM техники чрез интегриране на технологии от нови електронни канали, като уеб, безжични и гласови технологии, и комбинирането им с приложения за електронен бизнес в цялостна корпоративна CRM стратегия ... способност за улавяне, интегриране и разпространение на данните, събрани на уеб сайта на организацията, в цялото предприятие”. **Върбанов**⁹³ определя e-CRM като приложен софтуер за CRM, предполагащ достъп до програмите чрез уеб браузър. В по-широк смисъл под понятието се разбира софтуер, който интегрира системата за управление на отношенията с клиентите с технологиите за онлайн доставки. Според **Краева**⁹⁴ e-CRM системите притежават всички функции, присъщи на CRM системите, като използват интернет технологиите, за да получат необходимата информация за

⁸⁷ **Bergeron, P. B.** Essentials of CRM: A guide to customer relationship management. 2004.

⁸⁸ **Xu, M., Walton J.** Gaining customer knowledge through analytical CRM. // *Industrial Management & Data Systems*, 2004, Vol 105, Iss 7.

⁸⁹ **Fjermestad, J., Romano, Jr., Nicholas, C.** Electronic customer relationship management: Revisiting the general principles of usability and resistance – an integrative implementation framework. // *Business Process Management Journal*, 2003, Vol. 9, Iss 5.

⁹⁰ **Chen, Q., Chen, H.** Exploring the success factors of eCRM strategies in practice. // *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 2004, Vol.11, Iss. 4.

⁹¹ **Kennedy, A.** Electronic Customer Relationship Management (eCRM): Opportunities And Challenges in a Digital World. // *Irish Marketing Review*, 2006, Vol.18, No.1&2

⁹² **Shan, L. P., Lee, J.** Using e-CRM for a Unified View of the Customer. // *Communications of The ACM*, 2003, Vol.46, No.4.

⁹³ **Върбанов, Р.** Основи на електронния бизнес. Свищов, АИ „Ценов”, 2010. с.258.

⁹⁴ **Краева, В.** Електронен бизнес в туризма. Свищов, АИ „Ценов”, 2008. с.53.

клиентите. Всички горепосочени автори поставят ясна разграничителна линия между традиционните CRM системи и тези от по-ново поколение – електронните.

От казаното до тук можем да заключим, че е-CRM системата притежава уникални особености, които я отличават от традиционната CRM система, **характеризирайки** се като:

- съчетание между традиционната CRM система и платформите за електронен бизнес;
- надстройка на CRM системата с модули, способстващи взаимодействието с потребителите по електронен път;
- средство за осъществяване на автоматизирано взаимодействие с клиентите по по-голям брой комуникационни канали;
- единен център за събиране, анализиране и експортиране на потребителската информация, която става по-достъпна както за предприятието, така и за неговите партньори;
- комбинация от хардуер, софтуер, процеси и приложения, чрез които клиентите се обслужват по-качествено и по-рентабилно;
- двигател на промяната на организационната култура, бизнес процесите и поведението на персонала спрямо клиентите, които поставят в центъра на корпоративната философия клиента с неговите нужди, претенции и изисквания.

Е-CRM системите се състоят от голям набор от **специфични елементи**, които не са присъщи на традиционните CRM системи и са резултат от връзката им с Интернет. Те могат да бъдат диференцирани в различни групи на база на фазата от **продажбения цикъл**, която обслужват. Според **Файнбърг** и **Кадам**⁹⁵ фазите са: **“предпродажбена”**; **“продажбена”** и **“следпродажбена”**, докато **Рос**⁹⁶ обвързва техните имена с основните управленски функции, които подпомагат: **маркетинг, продажби и обслужване**. Между двете становища можем да поставим знак за равенство и за това в настоящото изложение те се използват като синонимни.

По време на **първия етап** на обслужване на клиентите (предпродажбен, маркетингов), се събира информация за потребителите, с оглед те да се опознаят по-добре, да се идентифицират техните желания и очаквания и да се създадат условия за по-нататъшно взаимодействие.

Етапът се състои от следните **дейности**, описани от **Рос**⁹⁷:

- **управление на кръстосаните продажби и продажбите с добавена стойност;**

⁹⁵ **Feinberg, R., Kadam, R.** E-CRM Web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites. // *International Journal of Service Industry Management*, 2002, vol. 13, № 5, p. 432- 451.

⁹⁶ **Ross, D. F.** E-CRM from a supply chain management perspective. // *Journal of Information Systems Management*, Winter 2005, vol. 22, issue: 1, p. 37-44.

⁹⁷ **Пак там.**

- *организиране на маркетингови събития* чрез публикуване на онлайн информационни бюлетини, уеб базирани семинари и Интернет излъчвания;
- *задържане на клиенти чрез аналитични инструменти*, с чиято помощ да прогнозира потребителското поведение въз основа на минали взаимодействия;
- *управление на отговорите на възникнали въпроси и проблеми*;
- *e-mail маркетинг*, осъществяван чрез персонализирани съобщения, които потребителите получават автоматично, съобразно предварително специфицираните си условия и очаквания. В тях е поместена информация за промоции, събития и нови продукти.

Основните **елементи на e-CRM системата, обслужващи горепосочените пред продажбени дейности** според Антън и Постмус⁹⁸ са:

- *персонализиран уеб сайт*, който предлага на отделния клиент онази информация, която отговаря на неговите предпочитания. Самият потребител може да филтрира съдържанието на страницата и при следващо посещение тези филтри да се запазят;
- *алтернативни канали за взаимодействие*, в това число: факс, e-mail, безплатен телефон на клиента, пощенски адрес, бутон за обратна връзка, интернет телефония (Voice over Internet Protocol – VoIP) и бюлетин със съобщения;
- *локална търсеща машина (поле за търсене)*;
- *членство*. Клиентът се регистрира в системата и се оторизира чрез потребителско име и парола. По този начин предприятието събира допълнителна информация за него, проследява активността му в различни времеви периоди, определя рентабилността му;
- *списък с e-mail-и*. При регистрация потребителят получава автоматични електронни писма, а предприятието попълва базата си от данни с e-mail адресите на потенциалните клиенти;
- *разглеждане (обиколка, тур) на сайта*;
- *карта на сайта* - диаграма, показваща структурата му;
- *въведение за потребителите, които посещават сайта за първи път*;
- *изпращане на съобщения в реално време (чат)*. Този елемент позволява на посетителите да “разговарят” помежду си или със служители на предприятието, отговорни за обслужването на клиентите;
- *електронен бюлетин*. Дава възможност на потребителите на си разменят информация, да оставят съобщения или да отговорят на вече написани такива на специална страница в сайта.

⁹⁸ Anton, J, Postmus, R. The CRM performance index for Web based customer relationship management. 1999.

Втората фаза на взаимодействие с клиентите е продажбената. С оглед на възможностите на е-CRM системата, този етап се осъществява само чрез интерактивна електронна платформа, без да има комуникация лице в лице.

Съгласно Грийнбърг⁹⁹ елементите на е-CRM системата в рамките на продажбената фаза са:

➤ **онлайн каталози.** Те помагат на потребителите да търсят и сравняват продукти, цени и услуги, предлагани от доставчика;

➤ **онлайн поръчки.** Това е най-известният компонент на е-CRM системата. Той улеснява клиентите с онлайн достъп до информацията за доставчика, цените и възможностите за изпълнение на поръчката. Потребителите могат да сравняват, пазаруват, търсят желаното качество, да прегледат съвкупността от продукти и услуги, да участват в търгове по Интернет, а предприятията получават детайлна информация за потребителското поведение;

➤ **онлайн конфигуриране.** Клиентите могат да разработят собствени продукти и услуги чрез специални конфигурационни инструменти;

➤ **улавяне и профилиране.** Организациите могат да получат подробни знания за клиентите и техния потребителски профил от хранилищата за данни, които може да се използват при персонализация на уеб сайта или предлагането на пазара;

➤ **информация за продукта (услугата).** Тя може да бъде лесно достъпна за потенциалните клиенти и да бъде директно свалена от сайта на компанията.

В допълнение на тези елементи, **Андърсън и Кер¹⁰⁰** посочват:

➤ **онлайн проучвания.** С тяхна помощ маркетингозите могат да преценят отношението и поведението на клиентите, което оказва критично въздействие при персонализацията на уеб сайта и при пазарната сегментация;

➤ **достъп до полезна информация чрез Интернет.** Това е информация за продуктите и услугите, която организацията предоставя на реалните и потенциалните си клиенти под формата на статии или уеб страници. Тя е решаващ фактор за увеличаване на броя на посещенията, с което потенциално нараства и броят на транзакциите между предприятието и клиентите.

От своя страна, **Клифа и Шен¹⁰¹** поставят акцент върху елементите:

➤ **обучение на потребителите.** Осъществява се чрез ръководство за процедурите за закупуване на продукти, критериите за избор, начинът за тяхната оценка и други;

⁹⁹ **Greenberg, P.** CRM at The Speed of Light, Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time, McGraw-Hill. 2001. p. 55-56.

¹⁰⁰ **Anderson, K., Kerr, C.** Customer Relationship Management, McGraw-Hill Education. 2001.

¹⁰¹ **Khalifa, M., Shen, N.** Effects of Electronic Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: A Temporal Model // 38th Hawaii International conference on System Sciences. - 2005.

➤ **персонализация на продуктите (услугите).** Чрез нея се дава възможност на всеки посетител на сайта да индивидуализира продукта или услугата в реално време, преди да я поръча;

➤ **условия на договора,** включващи: политика за доставка, политика за връщане на продукта, гаранции и други ангажименти на организацията;

➤ **система за разплащане.** Изследвайки мнението на автори като **Къмингс**¹⁰², **Адоя**¹⁰³, **Краев** и др.¹⁰⁴, **Панюрач**¹⁰⁵, **Чодбри и Кюлар**¹⁰⁶ можем да обобщим следните системи за разплащане:

- **електронни пари** - използването им се свързва с наличието на специално приложение към брауъра, където се съхранява информация за фактурата, на чиято основа се извършва изтеглянето на пари от сметката на купувача;

- **кредитна карта,** предоставяща на своя притежател краткосрочен кредит до предварително определена граница. Кредитите могат да бъдат уредени до определен период (най-често 45 дни), без да им се начислява лихва, а след този период банката може да иземе картата или да намали лимита на кредита;

- **електронен чек** – цифров платежен документ, издаден от банка или от оторизирана клирингова къща, чрез който се прехвърлят пари от сметката на купувача до тази на продавача след приключване на сделката;

- **дебитна карта** – дава възможност на титуляра да получи достъп до средствата си по депозитна или разплащателна сметка в упълномощена институция;

- **микросметки** – използват се за малки по размер плащания при покупката на малко стоки или услуги през Интернет;

- **наложен платеж** – при него се използва посредничеството на трета страна (поща или куриерска служба). Купувачът заплаща стоката при нейното получаване на посредника, а той от своя страна – на продавача;

➤ **сравнително пазаруване.** То се осъществява чрез инструменти, които дават възможност да клиента да сравни алтернативни продукти по избрани признаци;

➤ **динамично ценообразуване.** Потребителските цени на продуктите се показват на базата на характеристиките, които ги определят. По този начин клиентът може да се лиши от една особеност на стоката (услугата) или да акцентира на друга и да повлияе на крайната цена.

¹⁰² **Cummings**, T. Little e, Big Commerce: How to Make a Profit Online, Virgin Publishing Ltd, 1st Edition, London . 1991. p.20.

¹⁰³ **Adeyeye**, M. E-Commerce, Business Methods and Evaluation of Payment Methods in Nigeria. // *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, March, 2008, vol. 11, issue 1.

¹⁰⁴ **Краев**, Л., **Краева**, В., **Емилова**, П. Електронен бизнес. изд. Фабер, 2009, с.235.

¹⁰⁵ **Panurach**, P. Money in Electronic Commerce: Digital Cash, Electronic Fund Transfer and Ecash. // *Communications of the ACM*, 1996, Vol. 3 No. 6, pp 45-50.

¹⁰⁶ **Chaudbury**, A., **Kuiler**, J. E-Business and e-Commerce Infrastructure: Technologies Supporting the e-Business Initiative, McGraw Hill, International Edition, New York, 2002. pp. 174-175.

Третият етап на взаимодействие на предприятието с клиентите е **след продажбеният (обслужването им)**. Следва да отбележим, че комуникацията между организацията и клиентите ѝ продължава и след действителното сключване и изпълнение на сделката. По този начин потребителят може да отправя въпроси за продукта или услугата, да упражни правото си на гаранционно и след гаранционно обслужване, да следи за нови стоки и т. н. От своя страна предприятието има за основна цел да поддържа дългосрочни отношения с печелившите си клиенти и за това поставя обслужването на челно място сред своите приоритети.

Според Рос¹⁰⁷ **елементите на следпродажбената фаза** са:

- **контактен център** (център за взаимодействие с клиентите);
- **автоматично разпределяне на телефонните обаждания** към конкретните области на компетентност, съгласно наложени приоритети за обслужване на разговорите, с което намалява времето за изчакване от страна на клиентите;
- **интерактивен гласов отговор**, осигуряващ непрекъснато 24/7/365 обслужване на разговорите в напълно автоматичен режим;
- **интегрирана компютърна телефония**, при която компютърните данни са интегрирани с телефони;
- **интернет управление на разговорите**. Това е уеб базирана система за самообслужване. Възможно е да се добави “call me” бутон, чрез който да се осъществи незабавна връзка с предприятието;
- **кибер агенти, ботове и аватари**. Целта на използване на тези разузнавачи е решаване на проблеми на клиентите.

От своя страна **Антън и Постмус**¹⁰⁸ акцентират върху следните **елементи на етапа на обслужване** на клиентите:

- **често задавани въпроси (Frequently asked questions – FAQ)**. Въпросите и техните отговори са винаги достъпни за четене онлайн, с което се намалява трафикът по обслужване на клиентите;
- **автоматично разрешаване на проблеми**, възникнали по време на експлоатацията на продукта или услугата, което клиентите извършват самостоятелно с помощта на онлайн програма;
- **автоматично подаване на оплаквания и жалби**;
- **поръчка на резервни части**. Посетителите могат да поръчват допълващи продукти или резервни части в онлайн режим. Това повишава възможността за повторно посещение на сайта.

¹⁰⁷ **Ross, D. F.** E-CRM from a supply chain management perspective. // *Journal of Information Systems Management*, Winter 2005, vol. 22, issue: 1, p. 37-44.

¹⁰⁸ **Anton, J, Postmus, R.** The CRM performance index for Web based customer relationship management. 1999.

В **обобщение** можем да кажем, че електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиентите са съвременната, “отворена” инициатива на традиционните CRM системи, при която те са свързани с Интернет. Е-CRM системите се характеризират като съчетание между традиционната CRM система и платформите за електронен бизнес, надстройка на CRM системата с модули, способстващи осъществяването на комуникация с потребителите по по-голям брой канали, предимно електронни. Те се определят като двигател на промяната на организационната култура, бизнес процесите и поведението на персонала спрямо клиентите.

Е-CRM системите се състоят от голям набор от специфични елементи, които могат да бъдат диференцирани в различни групи на база на фазата от продажбения цикъл, която обслужват: пред продажбена (маркетинг), продажба, след продажбена (обслужване).

1.3.2. Основни функции и процеси, реализирани от е-CRM системата

Както всяка бизнес информационна система, така и е-CRM системата обезпечава функциите по събиране и съхранение на данни, тяхната обработка и експортирането на резултатната информация към управленския персонал, с чиято помощ той взема адекватни и обосновани управленски решения. Освен това е-CRM системата изпълнява и всички функции, присъщи на традиционната CRM система¹⁰⁹. От своя страна е-CRM системата има и допълнителна функционалност, свързана с отворения ѝ характер и улеснената уеб базирана комуникация с клиентите.

Според **Джеласи** и **Ендрес**¹¹⁰ е-CRM системата, съчетавайки Интернет с информационните технологии, обезпечава следните **функции**:

- **подбор на клиенти.** Тук се включват дейностите по: *определяне на целевите клиенти*; тяхната *сегментация в отделни групи* и *персонализацията* им чрез предлагане на продукт, който удовлетворява индивидуалните нужди на ниска цена;
- **привличане на клиенти.** Това става чрез различни промоции и стимули за придобиване на нови клиенти и насърчаване на вече съществуващите да посетят отново сайта на предприятието;
- **задържане на клиенти.** Целта е да се превърнат случайните клиенти в постоянни и да се задържат възможно най-дълго в онлайн среда. Постига се чрез *персонализация на сайта* спрямо индивидуалните потребности на клиента и *онлайн общности*, в които се свързват различни потребители и се споделят мнения, интереси и виждания;

¹⁰⁹ За повече информация вж. Глава I, т.1.1., параграф 1.1.3.

¹¹⁰ **Jellasi, T. Enders, A.** Strategies for e-Business, Pearson Education Ltd, England, 2004. pp 83-88.

➤ **повишаване на стойността на клиентите** по време на целия жизнен цикъл.

Горепосочените функции се изпълняват в рамките на **цикъл за управление на взаимоотношенията с клиентите**, който можем да илюстрираме чрез фиг. 5.



Фиг. 5 Цикъл за управление на взаимоотношенията с клиентите¹¹¹

Източник: Адаптирано по Jelassi, T. Enders, A. Strategies for e-Business, Pearson Education Ltd, England, 2004. p. 104.

Според Джулта и други¹¹² процесите, част от продажбения цикъл, които обезпечава e-CRM системата са следните:

➤ **ангажиране.** Предприятието предоставя персонализиран изглед на сайта за всеки клиент, използвайки традиционни и онлайн маркетингови средства и инструменти за избор на продукти и услуги, съобразно предварително събраната специфична информация за него. От голяма важност е информацията, която интересува клиентите да се намира там, където те я очакват, за да могат лесно и бързо да се ориентират в обемното съдържание на сайта;

➤ **поръчка.** В процеса на оформяне на поръчката клиентът избира и ангажира продуктите или услугите, които желае да закупи. При пазаруването в реално време се дава цялостна информация за цените, условията за доставка, наличието на продукта (услугата), данъците, които са свързани с него и т. н. Поръчката на клиента се свързва с ERP системата на предприятието или друга бек-офисна система. Те добавят нова

¹¹¹ Jelassi, T. Enders, A. Strategies for e-Business, Pearson Education Ltd, England, 2004. p. 104.

¹¹² Julta, D., Craig, J., Bodorik, P. Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness // 34th Hawaii International Conference on System Sciences.-2005.

информация за клиентите като: дата на доставката, информация за текущия статус на поръчката и др. Потребителите могат да правят промени в техните поръчки до времето на изпращане на стоката, те могат да преглеждат и миналите си поръчки и сделки. Поради тези причини, системата за оформяне на поръчки трябва да улесни този процес, а не само да се ангажира с тяхното създаване и оформяне;

➤ **изпълнение на поръчката.** Това е процесът на управление и движение на информацията за продукта/услугата, както и на него самия. За целта e-CRM системата трябва да е интегрирана с вътрешните корпоративни системи, които от своя страна са свързани с общо хранилище за данни, достъпно за служителите на предприятието. Процесът на изпълнение на поръчката е автоматичен при някои стоки и най-вече при дигиталните услуги. При останалите материални продукти, се автоматизира самото движение на информацията, а действията, свързани с физическата доставка на стоката, се осъществяват по традиционните канали;

➤ **поддръжка.** Процесът се обезпечават от самообслужваща се система, която е способна да обработи желанията на клиентите. Системата обезпечават проследяването на направените поръчки и уведомяването на клиентите за нови продукти или подобрения и актуализации на вече съществуващите.

Въз основа на гореописаните функции и процеси, **Ахмед**¹¹³ обобщава **основните функции**, които трябва да изпълнява e-CRM системата, които ние приемаме с известни изменения. Тези функции са в основата на функционалния анализ, описан в глава III.

1. Пазарна сегментация – разделяне на пазара на сегменти (групи), всеки от които се разглежда индивидуално.

2. Формиране на пропорционални оферти в зависимост от целевата група.

3. Проследяване на потребителското поведение – на историята на взаимодействието на клиента със сайта и на услугите, които е ползвал.

4. Увеличаване на клиентската стойност в периода на жизнения цикъл на клиента .

5. Повишаване на удовлетвореността на клиентите, което се постига чрез предлагане на високо оценени продукти и услуги, промоции и други инициативи.

6. Персонализация на маркетинга, уеб сайта, продуктите, услугите, цените, обслужването и т. н.

7. Профилиране на клиентите – създаване на профил на потребителите на конкретен продукт/услуга или на предприятието като цяло.

8. Определяне на точния продукт за точния клиент на база потребителския анализ.

¹¹³ **Ahmed**, T. Electronic Customer Relationship Management in Online Banking. 2009. p.29.

9. Подобряване на обслужването, което се постига чрез единно хранилище за данни, използвано от отделите по маркетинг продажби и обслужване.

10. Провеждане на подходящи маркетингови кампании, базирани на потребителските данни и аналитичната клиентска информация.

11. Индивидуален маркетинг, основан на особеностите на конкретния потребител, неговите нужди и предпочитания.

12. Управление на сделките. В сферата на обслужването целта е сделката да се осъществява автоматично – от момента на нейното заявяване до получаването на крайния резултат за клиентите.

13. Самообслужване – дава възможност на потребителите да проследяват и да променят своите поръчки в реално време.

Така обособените функции и процеси следва да бъдат обезпечени от всяка e-CRM система, за да може тя да функционира нормално и да изпълнява адекватно ролята си по управление на връзките с клиентите. Дефинираният функционален обхват на системата е особено подходящ за обслужващите отрасли на икономиката, най-вече за финансовия сектор, тъй като при него всички етапи от осъществяването на сделката могат да се осъществяват в автоматичен режим, без каквато и да е човешка намеса.

В теорията са познати множество **модели** на E-CRM системи. В настоящото изложение ще разгледаме два от тях, показващи различни разрези на системата – динамичен модел на **Хорн, Файнбърг и Салвенди**, акцентиращ върху атрибутите на връзките с клиентите и потребителските нагласи; модел на **Хетих**, отразяващ архитектурните и функционални особености на системата.

Хорн и други¹¹⁴ предлагат **динамичен модел** на e-CRM система, в който се акцентира върху атрибутите на връзките с клиентите от една страна и потребителските нагласи, от друга, опознавайки в най-голяма степен същината на взаимодействието с клиентите в електронна бизнес среда, реализирана чрез корпоративния уеб сайт. Атрибутите на връзките с клиентите намират отражение върху три основни нагласи на клиента: **потребителска удовлетвореност, възприетото от клиента качество и изградено доверие към предприятието.**

Потребителската удовлетвореност при осъществяване на електронната комуникация се влияе от фактори като: ниво на ангажираност и отговорност от страна на предприятието; качество на осъществения диалог с клиента; честота на взаимодействие между предприятието и клиента; удобство при работа с корпоративния уеб сайт; дизайн на сайта, неговата архитектура и съдържание; финансовата сигурност на клиента.

¹¹⁴ **Horn, D., Feinberg, R., Salvendy, G.** Determinant Elements of Customer Relationship Management in e-business. // *Behaviour & Information Technology*, March-April 2005, vol. 24, N 2, p. 103.

Възприетото качество е свързано с атрибутите на връзката с клиентите в условията на електронен бизнес. Авторите използват два инструмента за измерване качеството:

➤ **SERVQUAL**¹¹⁵. Това е инструмент за измерването на качеството на услугите. Скалата му отразява качеството на обслужване в пет основни направления: *материални активи* на предприятието; *надеждност* – способността за извършване на услугата сигурно и точно; *отзивчивост* – желанието да се помага и да се отговаря на нуждите на клиента; *осигуряване* – способността на персонала да вдъхнат увереност и доверие; *емпатия* – степента, до която се предоставя индивидуално обслужване.

➤ **SITEQUAL**¹¹⁶. Това е инструмент за оценка качеството на обслужване на клиентите посредством уеб сайт. Оценката се определя в зависимост от девет фактора, обособени в две основни групи: *фактори, свързани с продавачите*: конкурентна цена в сравнение с други Интернет магазини, яснота при оформяне на поръчката, корпоративна репутация, уникалност на предлаганите продукти/услуги, качество на продукта/услугата; *фактори, пряко свързани с качеството на сайта*: лесна употреба, естетичен и творчески дизайн, скорост на обработката, сигурност на личната и финансовата информация.

Като резултат от осъщественото сравнение между посочените два инструмента, авторите¹¹⁷ предлагат шест основни атрибута на връзките с клиентите, свързани с възприетото качество: *осезаемост* – общ дизайн и структура на сайта; *надеждност* – адекватно изпълнение на поетите ангажименти по обслужване на клиентите; *отговорност* – желание да се окаже помощ на клиента; *сигурност* – знание и съдействие от страна на персонала; *емпатия* – персонална загриженост и индивидуално отношение към клиента; *използваемост* – лекота на използване и разбиране на сайта.

Доверието на клиентите според **Сърдешмък и други**¹¹⁸ се влияе от оперативната компетентност на персонала при ежедневното взаимодействие с клиентите, от благосклонното отношение на служителите на предприятието към потребителите и от ориентацията на компанията към разрешаване на проблемите на клиента.

¹¹⁵ Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. // *Journal of Retailing*, Spring 1988, vol. 64, N 1, p. 23.

¹¹⁶ Yoo, B., Donthu, N. Developing a Scale to Measure the Perceived Quality of an Internet Shopping Site (SITEQUAL). // *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, 2001, 2, pp. 31-46.

¹¹⁷ Horn, D., Feinberg, R., Salvendy, G. Determinant Elements of Customer Relationship Management in e-business. // *Behaviour & Information Technology*, March-April 2005, vol. 24, N 2, p. 103.

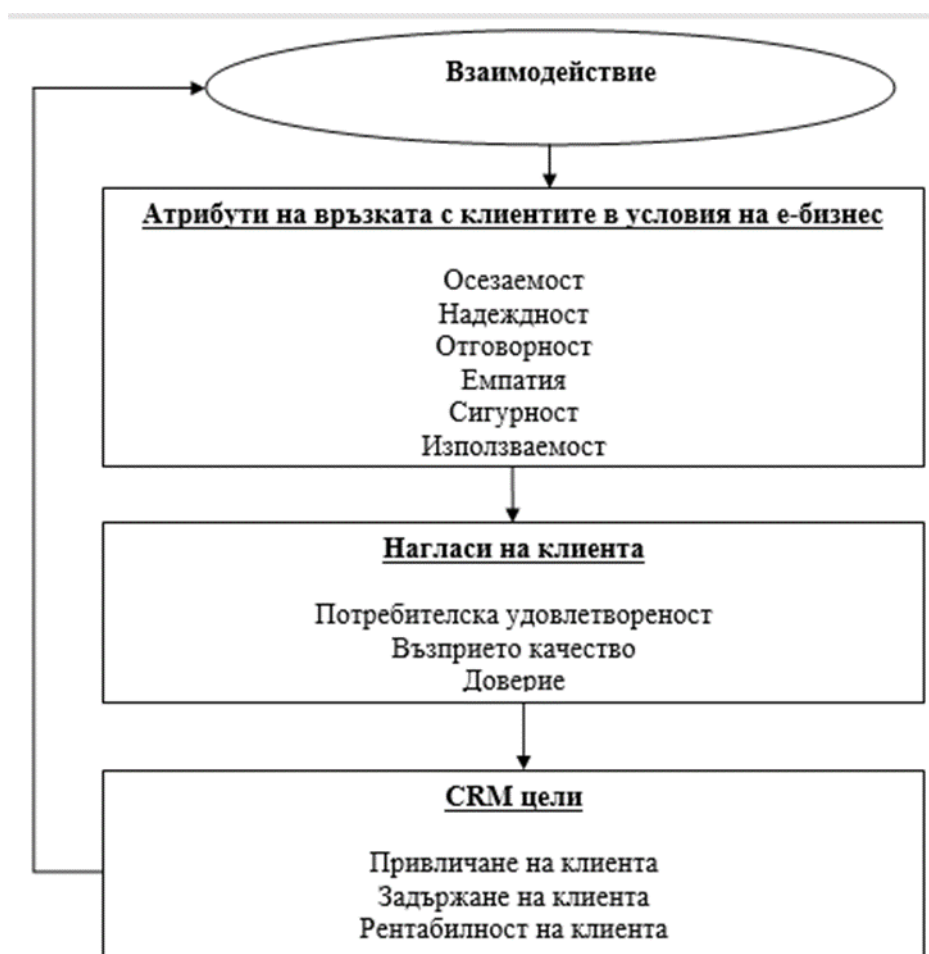
¹¹⁸ Sirdeshmukh, D., Singh, J., Sabol, B. Customer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. // *Journal of Marketing*, January 2002, vol. 66. issue 1, pp. 15-37.

В резултат на осъщественото проучване Хорн и други¹¹⁹ извеждат три атрибута на връзките с клиентите: **базов CRM; персонализация и поверителност**. При изследването се установява, че всеки един от тях влияе върху нагласата на клиентите. **Базовият CRM** е комбинация от фактори, като: организация на съдържанието на сайта; осигуряване на навременно обслужване; подпомагане на клиента; лесна ориентация при покупките. **Персонализацията** е степен, до която организацията може да настрои своята оферта към индивидуалните потребителски изисквания чрез своя сайт. По този начин се подобрява и степента на привличане и задържане на клиентите, както и потребителската лоялност. **Поверителността** е атрибут, който може да се използва за добавяне на стойност и за заздравяване на връзките с клиентите. Без поверителността клиентите няма да имат доверие на предприятието и няма да се чувстват сигурни при осъществяване на взаимодействието с него.

Авторите поставят три основни цели пред е-CRM системите, именно: **привличане на клиента; задържане на клиента; рентабилност на клиента**.

Динамичният модел на Хорн, Файнбърг и Салвенди може да бъде илюстриран с фиг. 6:

¹¹⁹ Horn, D., Feinberg, R., Salvendy, G. Determinant Elements of Customer Relationship Management in e-business. // *Behaviour & Information Technology*, March-April 2005, vol. 24, N 2.



Фиг. 6 Модел на динамичен e-CRM¹²⁰

Източник: Адаптирано по Horn, D., Feinberg, R., Salvendy, G. Determinant Elements of Customer Relationship Management in e-business. // *Behaviour & Information Technology*, March-April 2005, vol. 24, N 2.

Реализирането на e-CRM система се основава на използването на Интернет. Този факт обуславя и важноста на горепосочения модел. Той извежда на преден план няколко атрибута на връзките с клиентите: базов CRM; персонализация и поверителност. Посочват се и се ранжират фактори, които позиционират съответната кампания в съзнанието на потенциалните и реалните ѝ клиенти. Въз основа на предложените от авторите атрибути, фирмените специалисти могат да разработят собствен инструментариум за анализ на връзките с клиентите.

Редица автори предлагат модели на e-CRM система, включващи разнообразни архитектурни компоненти и функционални модули. С оглед на по-нататъшните

¹²⁰ Horn, D., Feinberg, R., Salvendy, G. Determinant Elements of Customer Relationship Management in e-business. // *Behaviour & Information Technology*, March-April 2005, vol. 24, N 2.

разсъждения за e-CRM системите и тяхното приложение във финансовия сектор, при изследването възприемаме един конкретен модел, който да бъде основа на усъвършенстваните и интегрирани модели на системи, предложени в глава III. Това е системата, описана от **Хетих и други**¹²¹, представена на фиг. 7.

Както е видно от схемата, данните за клиентите се събират посредством т.нар. център за взаимодействие с клиентите и постъпват в склада за данни на клиентите и във витрините за данни. Самите данни се обработват от аналитичния инструментариум – за извличане на знания от данни и OLAP инструменти. Резултатите от анализа също постъпват в склада за данни за клиентите, който се използва и от приложенията от бек-офиса. Получената информация служи за основа на автоматизиране на дейностите по маркетинг продажби и обслужване.

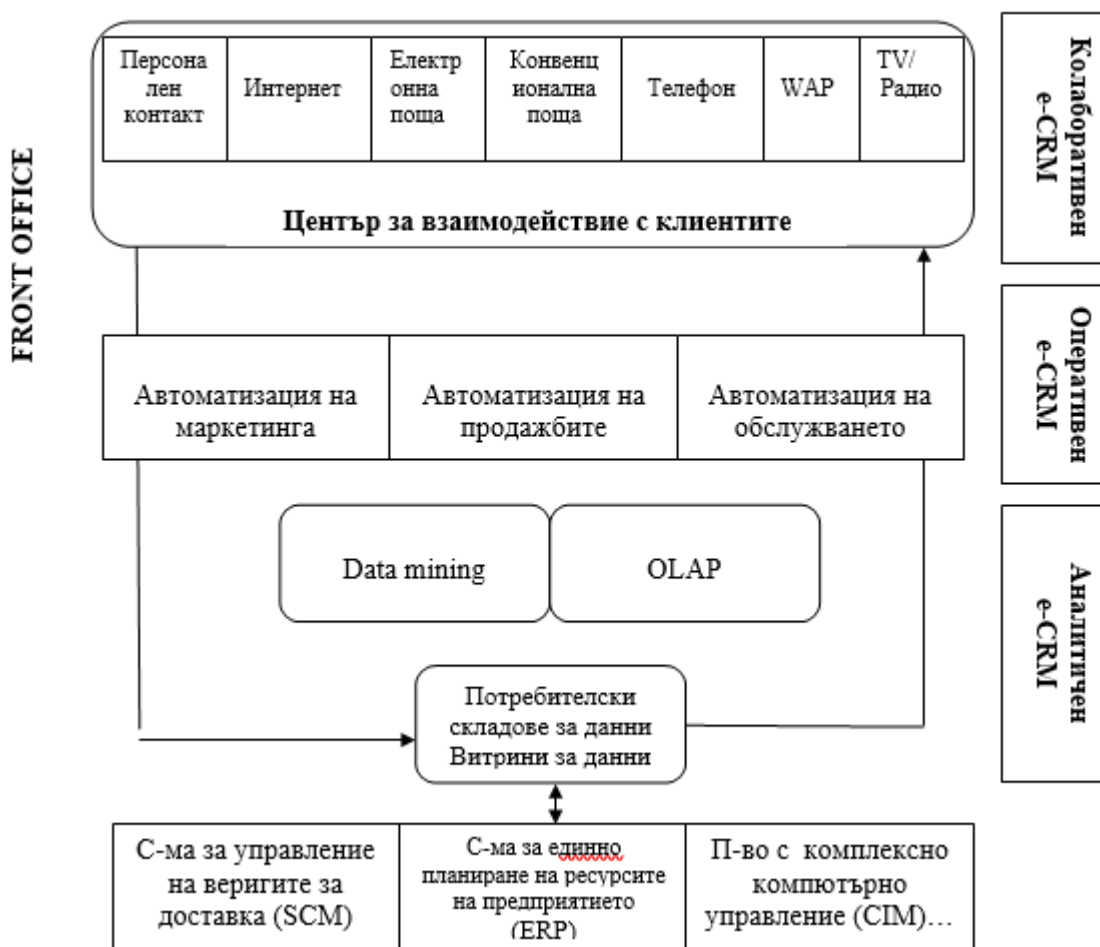
Данните от потребителските складове за данни и витрините за данни се предоставят и на клиентите, които могат да се запознаят свободно с тях и да дадат своите предложения за подобряване на дейността на организацията, продуктите, цените и т. н. по този начин се осъществява колаборативното взаимодействие между предприятието и неговите клиенти.

Реализирането на e-CRM система се основава на използването на Интернет. Този факт обуславя и важността на горепосочения модел. Той извежда на преден план няколко атрибута на връзките с клиентите: базов CRM; персонализация и поверителност. Посочват се и се ранжират фактори, които позиционират съответната кампания в съзнанието на потенциалните и реалните ѝ клиенти. Въз основа на предложените от авторите атрибути, фирмените специалисти могат да разработят собствен инструментариум за анализ на връзките с клиентите.

Редица автори предлагат модели на e-CRM система, включващи разнообразни архитектурни компоненти и функционални модули. С оглед на по-нататъшните разсъждения за e-CRM системите и тяхното приложение във финансовия сектор, при изследването възприемаме един конкретен модел, който да бъде основа на усъвършенстваните и интегрирани модели на системи, предложени в глава III. Това е системата, описана от **Хетих и други**¹²², представена на фиг. 7.

¹²¹ **Hettich, S., Hippner, H., Wilde, K.D.** Customer Relationship Management – Informationstechnologien im Dienste der Kundeninteraktion. // *Deinstleistungsmanagement Jahrbuch, 2001*, s.177.

¹²² **Пак там.**



Фиг. 7 Модел на e-CRM система

Източник: Hettich, S., Hippner, H., Wilde, K.D. Customer Relationship Management – Informationstechnologien im Dienste der Kundeninteraktion. // *Deinstleistungsmanagement Jahrbuch, 2001, s.177.*

Както е видно от схемата, данните за клиентите се събират посредством т.нар. център за взаимодействие с клиентите и постъпват в склада за данни на клиентите и във витрините за данни. Самите данни се обработват от аналитичния инструментариум – за извличане на знания от данни и OLAP инструменти. Резултатите от анализа също постъпват в склада за данни за клиентите, който се използва и от приложенията от бек-офиса. Получената информация служи за основа на автоматизиране на дейностите по маркетинг продажби и обслужване.

Данните от потребителските складове за данни и витрините за данни се предоставят и на клиентите, които могат да се запознаят свободно с тях и да дадат своите предложения за подобряване на дейността на организацията, продуктите,

цените и т. н. по този начин се осъществява колаборативното взаимодействие между предприятието и неговите клиенти.

Така описаната система се състои от модули на колаборационна, аналитична и оперативна e-CRM системи, взаимодействащи активно с фронт-офиса и бек-офиса на предприятието.

От казаното можем да **заключим**, че e-CRM системата, съчетавайки Интернет с информационните технологии, обезпечава функциите по подбор и привличане на клиенти, тяхното задържане и повишаване на стойността им. Тези функции се изпълняват в рамките на цикъл за управление на взаимоотношенията с клиентите.

E-CRM системата подпомага изпълнението и на няколко основни процеса от продажбения цикъл: ангажиране, поръчка, поддръжка.

Въз основа на гореописаните функции и процеси, е изведена функционалността, присъща на e-CRM системата, която е основа за последващ функционален анализ на системите във финансовия сектор.

От множеството модели на e-CRM системи, познати в теорията и реализирани на практика, в настоящото изложение са разгледани два от тях, показващи различни разрези на системата – динамичен модел на Хорн, Файнбърг и Салвенди, акцентиращ върху атрибутите на връзките с клиентите и потребителските нагласи; модел на Хетих, отразяващ архитектурните и функционални особености на системата. Моделът на Хорн и други се фокусира върху маркетинговата страна при изследването на връзките с клиентите, докато този на Хетих – върху информационните технологии, обезпечаващи тези връзки. Поради тази причина приемаме моделът на Хетих като отправна точка за по-нататъшен анализ и разсъждения.

Основни изводи:

1. Управлението на взаимоотношенията с клиентите е цялостна философия за целенасочено поставяне в центъра на корпоративната политика на клиента с неговите нужди, предпочитания и желания, която намира отражение във възприетата CRM концепция, реализирана чрез CRM стратегия.

2. Системата за управление на взаимоотношенията е физическото проявление на CRM стратегията, концепцията и философията. Тя се внедрява за постигане на определени икономически и пазарни цели, реализирани чрез задачите: идентификация, диференциация, взаимодействие и персонализация, които са обезпечени от голям набор от функции.

3. Голямото многообразие от CRM системи е предпоставка за тяхното класифициране на базата на различни признаци като: равнище на осъществяваните процеси, равнище на реализирането им в предприятията, технологията за взаимодействие, степента на активност на клиента.

4. В архитектурно и технологично отношение системата за управление на взаимоотношенията с клиентите се състои от: хранилище за данни, аналитичен инструментариум и решения, обезпечаващи взаимодействието с клиентите. Всички тези компоненти имат своите разновидности и специфични функции. Необходимо е архитектурните елементи да бъдат интегрирани помежду си, което е предпоставка за по-доброто управление на предприятието като цяло и неговите клиенти в частност, предоставяйки на мениджмънта бърза, точна и адекватна информация, способстваща вземането на обосновани управленски и организационни решения.

5. Електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиентите (e-CRM) се характеризират като съчетание между традиционната CRM система и платформите за електронен бизнес, надстройка на CRM системата с модули, способстващи осъществяването на комуникация с потребителите по по-голям брой канали, предимно електронни. Те се определят като двигател на промяната на организационната култура, бизнес процесите и поведението на персонала спрямо клиентите.

6. E-CRM системите се състоят от голям набор от специфични елементи, които могат да бъдат диференцирани в различни групи на база на фазата от продажбения цикъл, която обслужват: предпродажбена (маркетинг), продажба, следпродажбена (обслужване).

7. Системата обезпечава основните функции и процеси присъщи на всяка бизнес информационна система като цяло и на CRM системата, в частност, използвайки Интернет като единна комуникационна платформа.

8. В теорията са познати множество модели на e-CRM системите, от които са разгледани два от тях, показващи различни разрези на системата – динамичен модел на Хорн, Файнбърг и Салвенди, акцентиращ върху атрибутите на връзките с клиентите и потребителските нагласи; модел на Хетих, отразяващ архитектурните и функционални особености на системата.

Глава 2. Успешното управление на взаимоотношенията с клиентите – приоритетна цел на бизнес организациите

2.1. Прилагане на e-CRM системите като средство за корпоративен растеж

2.1.1 Необходимост от e-CRM системи в бизнеса и предпоставки за тяхното внедряване

В процеса на осъществяване на своята дейност всяка организация се стреми да постигне няколко ключови цели: да разбере потребителските нужди, да създаде продукт или услуга, които да се възприемат като уникални или по-добри от тези на конкурентите, да намали разходите си, запазвайки удовлетвореността на своите клиенти, да максимизира печалбата. Поради тази причина, предприятията следва да се съсредоточат върху управлението на онези бизнес процеси, които им осигуряват конкурентни предимства. Към тях безспорно спадат процесите, ориентирани към клиентите, насочени към привличането на нови и задържането на вече съществуващите клиенти, които могат да се обезпечат от корпоративната електронна система за управление на взаимоотношенията с клиентите.

Използвайки e-CRM система, предприятието синхронизира взаимоотношенията и предлага по-добро обслужване на своите клиенти. Всеки клиент е разглеждан като индивидуален субект, а не като част от група. По този начин могат по-лесно да се определят неговите персонални нужди и желания и те да бъдат удовлетворени в максимално кратък срок¹²³.

Необходимостта от прилагането на e-CRM системите в предприятията се обуславя от следните аргументи:

- непрекъснато **нараства конкуренцията на пазара** и борбата за всеки клиент става все по-ожесточена. Клиентите стават все по-мобилни и трудно се задържат за продължителен период от време;
- **увеличава се броят на каналите за комуникация с клиентите**, което води до по-трудно проследяване на цялостното поведение на потребителя и неговите непрекъснато променящи се изисквания;
- **променят се корпоративните приоритети** – компаниите изместват целта на своите стратегии от продукта към клиента¹²⁴. Промяната в стратегията е обусловена

¹²³ CRM – в основата на успешния бизнес.
< <http://www.crm.bg/?carousel=suspendisse-sit> > 22.11.2011 г.

¹²⁴ Ефективното управление на връзките с клиентите е трудно, но възможно. 2004.
<http://cio.bg/429_efektivnoto_upravlenie_na_vrazkite_s_klientite_e_trudno_no_vazmozno> 18.01.2012

от факта, че ролята на клиента при осъществяване на сделката се трансформира – потребителят става активната страна при двустранното взаимодействие. Вече започва да се говори не за „клиенти на компанията”, а за ”компания за клиентите”¹²⁵;

➤ **нарастват информационните потребности на бизнеса**, а от там и необходимостта от информационни технологии, които да ги задоволяват.

➤ търсенето на нови **икономически и пазарни предимства**, обусловени от следните факти, описани от **Туджаров**¹²⁶:

- според правилото на Парето 20% от клиентите формират 80% от доходите на организацията¹²⁷;

- разходите за привличане на нов клиент са 5-10 пъти по-големи от разходите за задържане на вече съществуващ;

- възможността да се продаде продукт на нов клиент е 15% срещу 50% на съществуващ;

- 50% от клиентите не осигуряват доход поради неефективното взаимодействие с тях;

- 70% от недоволните клиенти остават лоялни на компанията, ако тя реши всичките им жалби;

- компанията контактува средно 4 пъти в годината със съществуващ клиент и 6 пъти с потенциален клиент;

- за продажба на продукт на потенциален клиент са необходими около 10 обаждания, а на съществуващ - 2-3 обаждания;

- увеличаване с 5% на “доходоносните” клиенти, увеличава с 40-80% печалбата на компанията;

- увеличаване с 5% на лоялността на клиентите, може да увеличи с 85% печалбата на компанията;

- разходите за клиент се връщат след година работа с него;

- удовлетвореният клиент разказва за удачна покупка средно на 5 свои познати, а неудовлетворения – минимум на 10.

Според **Черкашин**¹²⁸ предприятията предприемат CRM стратегията и внедряват е-CRM система в 3 основни случая:

¹²⁵ Why do I need Customer Relationship Management (CRM)?

<<http://stylusinc.com/crm/Ecommerce/ecrm.php>> 18.01.2012

¹²⁶ **Туджаров**, Хр. Предпоставки за развитие на CRM. 2008.

<<http://tuj.asenevtsi.com/CRM/CRM021.htm>>

¹²⁷ Първоначалната формулировка на правилото е „20% от хората притежават 80% от богатството”, но по-късно то се интерпретира по различни начини включително и в най-популярния си вид.

<<http://www.80-20presentationrule.com/whatisrule.html>>

¹²⁸ **Черкашин**, П. Стратегия взаимоотношений с клиентами (CRM): нужна ли она вам?

<<http://www.interface.ru/home.asp?artId=5368>>

1. **При криза** от типа промяна на ръководството, откраднати клиенти, ниско ниво на квалификация на работниците, рязко увеличаване на конкуренцията и т. н.

2. **При развитие на бизнеса**, което променя и начина на неговото управление и налага автоматизиране на множество рутинни операции.

3. **За изграждане на корпоративен имидж.** В случая необходимостта от е-CRM система се определя от външни фактори: корпоративен стандарт, който трябва да бъде достигнат; увеличаване на инвестиционната привлекателност на бизнеса чрез консолидиране на клиентската база и др.

Предпоставките за внедряване на CRM система, според **Николаев**¹²⁹, най-общо са:

- **насищане на пазара с традиционни ERP системи;**
- **информационната революция**, свързана с появата на Интернет;
- **съкращаване на жизнения цикъл на продукцията** и изостряне на конкурентната борба;
- **промени в очакванията на клиентите;**
- **натрупаният огромен масив от информация** за клиентите.

Според **Демин**¹³⁰ са налице и **предпоставки за внедряване** на е-CRM системи **като нов тип CRM системи, а именно:**

- **интернет технологиите** позволяват за секунди да се премине на сайта на конкурента и да се разгледат неговите предложения;
- клиентите имат възможности за **достъп до огромно количество информация** за различни пазари, продукти и производители, което усложнява техния избор;
- клиентите разполагат с **множество канали за взаимодействие** с компаниите и техните сътрудници – уеб сайт, електронна поща и др.;
- информационните технологии позволяват със **сравнително ниски разходи** да се съхранява, обработва и използва информация за всеки случай на взаимодействие с клиента.

Съгласно мнението на **Буун и Корбит**¹³¹, в **предприятието**, внедряващо е-CRM система, е необходимо да са налични **следните условия:**

- **технологична инфраструктура.** Нужно е организацията да разполага с елементи на информационната инфраструктура, които да позволяват внедряването на системата;
- **front-office системи.** Тук се включват системите за автоматизация на

¹²⁹ **Николаев**, Й. Бизнес информационни системи. Академично издателство „Д.А.Ценов”, Свищов, 2008г.

¹³⁰ **Демин**, В. CRM нельзя купить, CRM - это стратегия вашего бизнеса. <http://www.i2r.ru/static/347/out_13791.shtml> 22.11.2011 г.

¹³¹ **Boon**, O., **Corbitt**, B. Identifying some of the Prerequisites for CRM Implementation from an Organizations Perspective: Review of the Literature. Australia, 2002.

продажбите, автоматизация на маркетинга и автоматизиране на обслужването на потребителите;

➤ **технологии за събиране на данни и генериране на информация;**

➤ **back-office системи.** Без тях не може да се достигне високо ниво на интеграция на потребителските данни. Постигането на висока ефективност и ефикасност на операциите и процесите, осъществявани от back-office, трябва да предшества внедряването на e-CRM системата. Добрата CRM стратегия следва да интегрира наличните до този момент технологии с нововнедрената система;

➤ **настройка на бизнес процесите.** Необходимо е предприятията да пренастроят своите процеси, така че те да могат да бъдат обезпечени от e-CRM системата си. Добре настроеният процес включва множество автоматични стъпки, а останалите действия се извършват без усилие от страна на работниците и служителите.

Там, където не са налице всички организационни и технологични предпоставки, внедряването на e-CRM системи протича трудно, бавно и често е нерентабилно¹³².

E-CRM системите се характеризират с универсалност и приложимост към всякакъв бизнес, при който комуникацията с клиентите е от съществено значение. Особено ефективно е внедряването им от туристически агенции, компании за комунални услуги, банки, застрахователни и търговски дружества, правни къщи, учебни заведения и др.

В заключение можем да посочим, че необходимостта от внедряване на e-CRM система в предприятията се обуславя от: непрекъснато нарастващата конкуренцията на пазара и ожесточената борба за всеки клиент, увеличеният брой на каналите за комуникация с клиентите, променящите се корпоративни приоритети, нарасналите информационни потребности на бизнеса, търсенето на нови икономически и пазарни предимства.

Предприятията предприемат CRM стратегията и внедряват e-CRM система в 3 основни случая: при криза, при развитие на бизнеса и за изграждане на корпоративен имидж.

Предпоставките за внедряване на e-CRM системите могат да се обособят в две групи: общи за CRM системите и предпоставки, обусловени от новия тип CRM система – e-CRM. В предприятието, решило да изгради e-CRM система, следва да са определени условия, гарантиращи безпрепятственото ѝ внедряване и предотвратяващо евентуалните проблеми по настройка и последваща експлоатация.

Наличието на всички тези условия и предпоставки са гаранция за успеха на CRM инициативата и постигането на желаните икономически и пазарни ефекти.

¹³² За повече информация вж. Глава II, т. 2.3., параграф 2.3.1.

2.1.2. Подходи за внедряване на e-CRM системи

Разработването и внедряването на e-CRM системи се развиват с ускорени темпове. Изборът на правилен подход за внедряването им има ключово значение за успеха на цялостната стратегия за управление на взаимоотношенията с клиентите и предпазва предприятията от по-нататъшни проблеми, свързани с експлоатацията на системата. Внедряването на системата е задача, към която трябва да се подходи отговорно. Необходимо е да се направи задълбочен анализ на моментното състояние на предприятието и на потенциалните ползи от внедряването.

В теорията и практиката са познати различни **подходи за внедряване** на e-CRM системата. В настоящото изложение представяме най-разпространените и приложимите, без да претендираме за изчерпателност и пълнота.

1. “Пътна карта” на Дайк¹³³

Авторът посочва шест основни етапа, през които преминава внедряването на e-CRM системата, всеки от които се състои от определен набор от задачи.

Първи етап – бизнес планиране. По време на етапа се дефинират общите CRM цели – на равнище отдел или общо за цялото предприятие. На равнище организация планирането включва документирание на корпоративната CRM стратегия и съответните програми за изпълнението ѝ. На равнище отдел само се установяват и утвърждават ограниченията, които трябва да съблюдават e-CRM приложенията. Етапът задължително включва документирание на глобалните цели на организацията във вид на стратегически документ или бизнес план.

Втори етап – архитектура и дизайн. Тази фаза обхваща определяне на бизнес процесите, които трябва да бъдат поддържани от e-CRM системата. Съставя се списък на специфичните функции, които е необходимо да бъдат вложени в системата и как да се осъществи взаимодействието между e-CRM системата и организацията.

ИТ специалистите трябва да прегледат и да анализират съществуващите до този момент технологии и до каква степен проектираната система ще окаже влияние върху тях. На следващ етап се създава e-CRM архитектура, която описва връзките между отделните елементи на системата. Особено важно е да се определят наборът данни и техните атрибути, които ще обхваща системата с оглед на индивидуалните нужди на предприятието. Необходимо е да се определят и специфичните изисквания към данните, включително и тези, на които им се придава друг смисъл.

Трети етап – избор на технология. Изборът на технология може да включва както избор на отделен компонент на системата, така и цялостно интегрирано решение. Подборът на технология и конкретни програми се осъществява въз основа

¹³³ Dyché, J. The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. 2001. pp. 251-255.

на набор от функционални изисквания, които описват по какъв начин да се решат проблемите или задоволят нуждите на предприятието. Друг критерий за избор на конкретно програмно решение е бюджетът, отделен за e-CRM система. На следващо място се определя доставчикът на дадения софтуер, ако се закупува готово решение.

Четвърти етап – развитие. Според Дайк, на този етап се изгражда и персонализира конкретният e-CRM продукт и се специфицират неговите свойства. Основна роля имат програмистите, които са ангажирани с писането на програмен код, чрез който се цели интеграция на бизнес процесите с избраната система.

Пети етап – доставка. Процесът на доставката се свързва с подпомагане на корпоративната информационна инфраструктура да разпространи софтуера до неговите ползватели. Те от своя страна се обучават не само да го използват правилно, но и да извличат максимална полза от неговата употреба. На етапа може да се подготвят наръчници за използване на софтуера, помощни ръководства или други сходни документи, както и да се разработят уеб базирани помощни модули. Някои предприятия организират специални срещи или семинари, на които се представя системата и периодично се правят допълнителни срещи при изменения или надграждане на системата.

Шести етап – измерване. Измерването позволява да се изчисли влиянието на e-CRM системата и да се предприемат стъпки по нейното усъвършенстване. Съпоставят се стойностите на различни показатели преди и след внедряването на системата, в т.ч. на: времето за генериране на имената и адресите на целевите клиенти; възможностите да се правят поръчки; електронното разпространение на отчети за осъществените продажби; времето за анализ на информацията за клиентите.

Измерването трябва да се прилага и в по-нататъшните етапи, свързани с експлоатацията на системата, за да може тя да се усъвършенства съобразно новите изисквания и възможности на бизнеса. Добър подход е резултатите от измерването да се взимат предвид при етапа на планиране на системата, тя да се видоизмени, да се подобрят функционалните ѝ възможности и това да доведе до нарастване на клиентската стойност.

2. Процес на Гнатуш¹³⁴

Според автора CRM системата е част от интегрираната ERP системата на предприятието, но е възможно и нейното внедряване като единична и самостоятелна система. В случая изграждането на e-CRM системата не се различава от това на която и да е бизнес информационна система и обхваща следните етапи:

Първи етап – разработване на стратегия за автоматизация. Понятието “стратегия за автоматизация” обхваща базовите принципи, залегнали при автоматизиране на дейността на предприятието: цели; способ за автоматизация;

¹³⁴ Гнатуш, А. ERP-системы: "за", "против" или воздержаться. // *IT Manager*, 2005, pp. 85-90.

дългосрочна политика; ограничения (финансови, кадрови, времеви); управление на измененията в планирането. Стратегията за автоматизация трябва да се съгласува по време и цели с корпоративната стратегия. В противен случай не е възможна успешната реализация на системата и интеграцията ѝ с останалите бизнес информационни системи в предприятието.

Втори етап – анализ на дейността на предприятието. На тази фаза се отчитат резултатите от дейността на дружеството в стандартизирана форма, подходяща за последващ избор на e-CRM система. В края на етапа трябва да се предложи набор от модели на системата, които са подходящи за внедряване в съответното предприятие.

Трети етап – реорганизация на дейността на компанията. Реорганизацията може да се осъществи по един от следните подходи:

➤ **подход, подпомагащ планирането и развитието на информационните системи,** при който се акцентира на ролята на информацията като стратегически ресурс, който трябва да бъде прецизно планиран, анализиран и управляван.

➤ **непрекъснато подобряване на процесите (Continuous Process Improvement – CPI),** целящо управление на качеството като основа за задоволяване на настоящите и бъдещите потребности на клиентите.

➤ **съгласно стандарт ISO 9000** - стандарт за качество на проектиране, разработване, производство, гаранционно и извън гаранционно обслужване, определящ основен набор от мерки за контрол на качеството.

➤ **Реинжинеринг на бизнес процесите (Business Process Reengineering – BPR)** - глобално преосмисляне и коренна промяна на начина, по който се планират бизнес процесите.

Четвърти етап – избор на система. Изборът на системата зависи от множество фактори и е свързан с качеството и целостта на изпълнение на предишните етапи на внедряване на системата. Основните критерии за избор са: функционални възможности; цена; разходи по поддръжка; технически спецификации и др. На този етап се решава дали да се закупи готова система или да се създаде собствена, съобразно специфичните изисквания на дейността на предприятието.

Пети етап – внедряване на системата. Осъществява се чрез използването на една от следните стратегии:

➤ **паралелна стратегия** – едновременно се използват старата и новата система и постепенно се преминава към новата;

➤ **скокообразна стратегия** – възможно най-бързо се преминава към новата система и се изоставя старата;

➤ **пробна стратегия** – новата система се използва при автоматизирането на ограничен брой процеси и дейности;

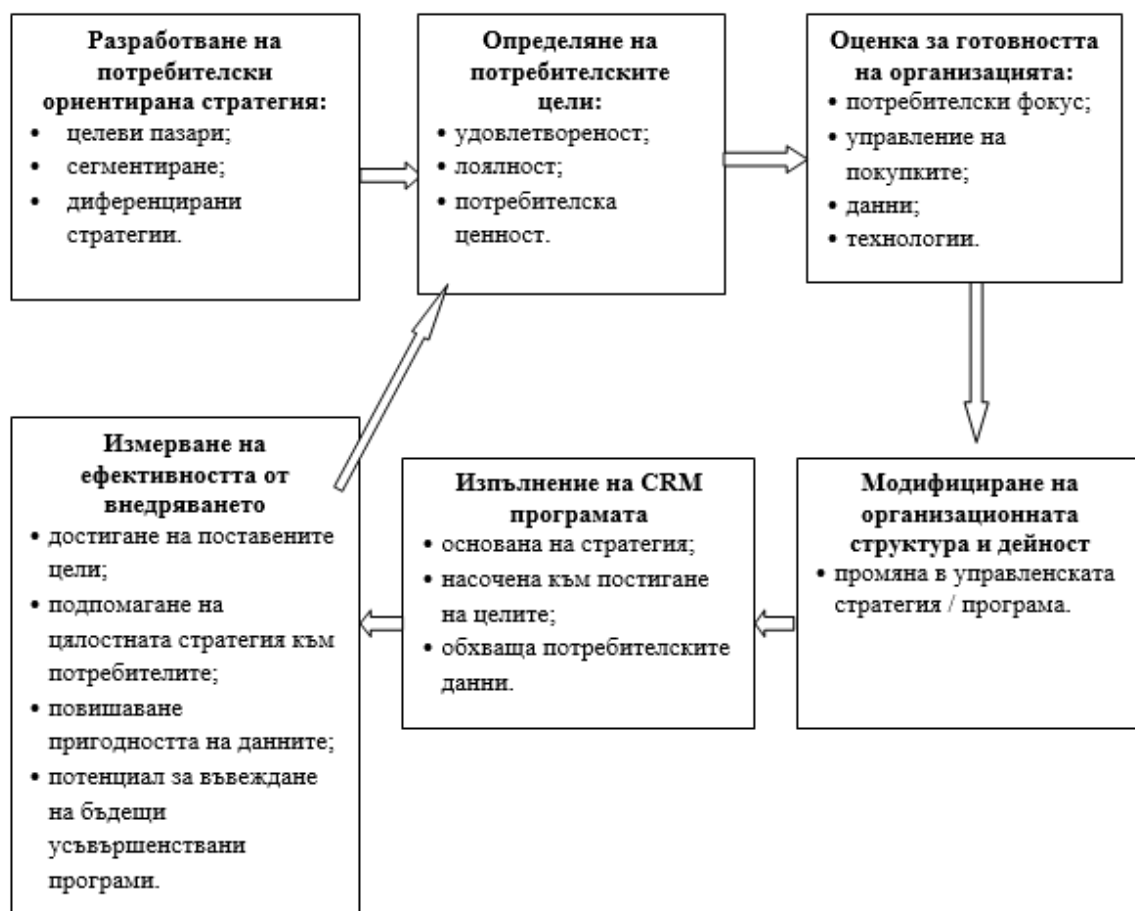
➤ **ограничена стратегия** – автоматизират се малка част от производствените процеси в предварително избрана област от дейности.

Шести етап – използване (експлоатация) на системата. На този етап се осъществява изменение на системата в зависимост от променящите се условия: непрекъснато надграждане и променяне на софтуера и хардуера; промени в законодателството; изменения в изискванията на потребителите, сигурността на данните и т. н.

2. Процес на Робъртс, Лиу и Хазард¹³⁵

Авторите дефинират процес, който е много близък до този на Гнатуш. Състои се от 6 стъпки (вж. фиг.8):

¹³⁵ **Roberts, M.L., Liu, R.R., Hazard, K.** Strategy, technology and organizational alignment: Key components of CRM process. // *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 2005, vol.12, 4, pp. 315-326.



Фиг. 8 CRM процес¹³⁶

Източник: Roberts, M.L., Liu, R.R., Hazard, K. Strategy, technology and organizational alignment: Key components of CRM process. // *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 2005, vol.12, 4.

Разработване на потребителски ориентирана стратегия, която да идентифицира най-рентабилните клиенти. Стратегията способства да се открият онези клиенти, чиято стойност за периода на жизнения им цикъл (Customer Lifetime Value – CLV) е най-висока и да се обособят пазарни сегменти на тази основа¹³⁷. На дефинираните пазарни сегменти следва да се приложат и различни стратегии за задържане на потребителите;

Определяне на потребителските цели: потребителска удовлетвореност, запазване лоялността на клиентите, дефиниране на потребителската стойност. Особено важно е да се обърне внимание не само на настоящата, но и на потенциалната стойност на потребителите;

¹³⁶ Пак там. р. 318.

¹³⁷ Показателят е разгледан подробно Глава II, т. 2.1., параграф 2.1.2.

Оценка на готовността на организацията. Внедряването на e-CRM системата е грижа на цялата организация и в него са включени системни анализатори, бизнес аналитици, операционни специалисти, мениджъри от отдели „маркетинг”, „продажби” и „обслужване”, работници и служители, които пряко ще оперират с нея

Модифициране на организационната структура и дейност, съобразно поставените цели. Съгласно **Котър**¹³⁸ имаме следните фази на трансформация:

- създаване на чувство на неотложност на промяната;
- формиране на коалиция от ръководители, целящи промяната;
- създаване на стратегическа визия;
- споделяне на визията;
- упълномощаване на персонала да работи в насока за съблюдаване на приетата визия;
- краткосрочно планиране;
- обобщаване на подобренията и промените;
- конструиране на нови подходи.

Изпълнение на CRM програмата. Всяка програма се основава на специфичен потребителски сегмент и на стратегията, разработена за него, следва да съблюдава предварително дефинираните потребителски цели и да обхваща всички данни за клиентите.

Измерване на ефективността от внедряването. То се извършва след внедряване на системата и включва: определяне до каква степен са постигнати предварително дефинираните цели; подпомагане на цялостната стратегия за клиентите; на пригодността на данните за клиентите за интеграция със системата; оценка на потенциала за осъществяване на бъдещи усъвършенствани програми.

4. Процес на Мак, Майо и Кар¹³⁹

Авторите разглеждат внедряването на e-CRM системата като проект, състоящ се от три фази:

Първа фаза – подготовка за дизайн на e-CRM системата. Етапът продължава от шест до осем седмици и включва следните дейности:

➤ **CRM одит.** В рамките на дейността се осъществяват: оценка на състоянието на предприятието; оценка на пазарната конюнктура; преглед на текущите дейности по управление на взаимоотношенията с клиентите;

➤ **разработване на CRM визия.** Уточняват се целите, приоритетите, ръководните принципи и потенциала за тяхното осъществяване;

¹³⁸ **Kotter**, J. P. Lead change successfully, 2nd edition. // *Harvard Business Review*, February 2005, pp. 1–37.

¹³⁹ **Mack**, O., **Mayo**, M., **Khare**, A. A Strategic Approach for Successful CRM: A European Perspective. // *Problems and Perspectives in Management*, 2005, 2, p. 105.

➤ **избор на подход за сегментация и оценка.** Избират се: подходът за осъществяване на сегментацията; начинът за оценка на стойността на всеки клиент; ползите, които той получава от контактът с предприятието.

Втора фаза – дизайн на e-CRM системата. Фазата е между четири и десет седмици, в рамките на които се:

➤ **уточняват областите на реализация на CRM дейностите:** събиране на информация за клиентите; взаимодействие с клиентите (включително канали и точки за контакт с тях); индивидуализиране на продуктите и услугите съобразно клиентските изисквания;

➤ **разработва ИТ (организационна) концепция,** включваща определянето на изискванията към системата съобразно конкретната организационна структура;

➤ **създава бизнес план,** съдържащ калкулация на общите разходи и ползи от внедряването на CRM системата и амортизацията ѝ.

Трета фаза – практическа реализация на e-CRM системата. Този етап обхваща период от най-малко четири седмици и включва:

➤ **извършване на подобрения в системата при необходимост;**

➤ **стартиране на дейностите.** Това е същинското осъществяване на проекта, включващо управление на промяната в организацията, промени в организационната култура и контрол на целия проект;

➤ **достигане на формулираните цели.**

5. Процес на Соломатин¹⁴⁰

Според автора процесът на внедряване на e-CRM системата включва изпълнението на най-малко осем фази:

Първа фаза – определяне на целите и задачите при внедряването на e-CRM системата. Те трябва да са свързани със стратегическите цели и задачи на предприятието. Следва да се разбере последователността на тяхното изпълнение и до каква степен целите са актуални и изпълними. Определят се и най-важните промени, които трябва да се извършат във връзка с внедряването на системата.

Втора фаза – изготвяне на план за внедряване на ключови блокове и модули на e-CRM. Извършва се планиране на ресурсите и се уточнява начинът, по който се отчитат дейностите по проекта. Организира се център по внедряването, определят се лицата, отговорни за резултатите от внедряването на системата, осъществява се интеграция между новата и вече съществуващата софтуерна система.

Трета фаза – създаване на система за комуникация. Изгражда се единна комуникационна среда, подпомагаща сътрудничеството между отделите по маркетинг, продажби и обслужване в рамките на CRM концепцията, организира се достъп до единната база данни през Интернет и Екстранет.

¹⁴⁰ Соломатин, Е. CRM – бизнес на лоялности. // *Business Online*, 2001, 7.

Четвърта фаза – разработване на цикъл на маркетинговите комуникации.

Дефинират се специфични процедури и правила за планиране, управление и оценка на ефективността на маркетинговите кампании.

Пета фаза – обединяване на информацията за текущите и потенциалните клиенти в единна база данни. Целта на единната база данни е да не се допускат ситуации на дублиране на информацията. Определя се съставът и формата на оригиналните данни за клиентите и процедурите по въвеждането на данните в хранилището на предприятието.

Шеста фаза – разработване на система от процедури, правила и механизми за сътрудничество. Определя се системата от процедури, регламенти и алгоритми за взаимодействие между служителите и клиентите. Разработва се логиката на взаимодействие между процесите, осъществявани в бек-офиса и фронт-офиса на предприятието.

Седма фаза – определяне на критерии и показатели за оценка на ефективността на системата. Задават се параметрите, чрез които функционира системата за контрол в рамките на e-CRM системата. Тя се тества като се започва от ключовите подразделения.

Осма фаза – обучение на персонала. Разработва се система от дейности за обучение на персонала, а при необходимост – промяна на корпоративната култура във връзка с въвеждането на e-CRM системата.

Отчитайки мнението на горепосочените автори, можем да дефинираме следния подход за внедряване на e-CRM система, който до голяма степен гарантира успехът на инициативата:

1. Оценка на **необходимостта** от изграждане на e-CRM система, дефиниране на **целите** от внедряването ѝ, изграждане на **CRM стратегия** в рамките на организацията.

2. **Анализ процесите и дейностите**, насочени към клиентите и подлежащи на автоматизиране от страна на системата.

3. **Модификация на процесите и дейностите**, съобразно стратегията за управление на взаимоотношенията с клиентите.

4. **Проектиране** на системата, включващо определяне на функциите, които e-CRM системата ще обезпечава, модулите, от които ще е изградена, връзките между тях. В резултат от дейностите в рамките на този етап се представя концептуалния модел на системата.

5. Същинското **изграждане на e-CRM системата** или закупуването на готово решение, най-близко до дефинирания модел. Внедряване на самото приложение.

6. **Интеграция** на новата система със съществуващите данни за клиентите и с останалите бизнес информационни системи на предприятието.

7. **Обучение на персонала** за работа със системата.

8. **Измерване на ефективността** от експлоатацията на системата. Проследяване на работата ѝ в реална среда и пренастройка и оптимизация на e-CRM системата при необходимост.

Следва да отбележим, че внедряването на e-CRM система може да не следва описаните по-горе подходи и процедури, а всяко едно предприятие да разработи собствена методология, съобразена с индивидуалните си особености.

2.1.3. Ефекти и ползи от внедряването на e-CRM системите за бизнеса

Внедряването на e-CRM система е продължителен, сложен и скъпоструващ процес. Инвестицията в създаването на цялостна и добре работеща система се отличава с висока цена и ниска краткосрочна възвръщаемост. Освен разходите за закупуване на съответния софтуер, са налице и редица косвени разходи, които допълнително повишават цената ѝ: закупуване на подходящата компютърна техника, комуникационни средства, разходи за обслужване на системата, квалификация и обучение на персонала и т. н. За това е необходимо да се направи предварителна оценка на ефективността на e-CRM системата, като се обобщават разходите за вложението и се изследват възможните ефекти за търговското предприятие.

Най-общо **материалните (икономическите) ефекти** от внедряването на e-CRM системата са:

1. Нарастване на общия брой на сделките. Постига се чрез увеличаване на общия брой на клиентите на организацията, които осъществяват рядко повтарящи се във времето сделки или чрез предоставяне на по-голям набор от услуги на един и същи клиент.

2. Увеличаване на общите приходи от клиентите. Те се измерват по следната формула:

$$R = N \times V \times L^{141}, \text{ където}$$

R = приходи;

N = брой клиенти;

V = стойността на клиентите;

L = клиентска лоялност.

Тя дава обща представа за финансовата рентабилност от прилагането на e-CRM системата в краткосрочен план. На всеки един от показателите може да се окаже влияние по различен начин, с което да се променят и общите приходи от клиентите.

¹⁴¹ **Нанев**, Н. CRM конкурентно предимство. <<http://itanalyses.blogspot.com/2008/7/crm.html>>

- **увеличаване на общия брой на клиентите (N).** За целта е необходимо да се насочат усилия към привличането на нови клиенти. Аналитичните възможности на е-CRM системата позволяват да се очертае целевият профил на най-печелившите клиенти, след което да се изгради и приложи подходяща маркетингова стратегия, насочена към избраната таргет група.

- **увеличаване на стойността на клиентите (V).** Това на практика са постъпленията, генерирани от всеки един клиент. Решаваща роля за увеличаване на приходите има размерът на т.нар. повторна сделка. Е-CRM системата дава възможност за прецизно изследване на потребителското поведение и прогнозиране на евентуални последващи сделки. На следващ етап на всеки един клиент се предлагат такива продукти и услуги, които той би потребил с най-голяма степен на вероятност. Подобрената комуникация също е от съществена важност за повишаване на клиентската стойност.

- **повишаване на лоялността на клиентите (L).** Основополагащата идея на е-CRM системите е да осигурят дълготрайни отношения на взаимноизгодно партньорство между предприятието и неговите потребители. Прилагането им подпомага това по различни начини – изготвяне на различни програми за лоялност, индивидуализиране на предлаганите продукти и услуги в зависимост от различните особености на конкретния клиент, персонално отношение към всеки потребител и др.

3. Нарастване на стойността на клиента за периода на жизнения му цикъл (Customer Lifetime Value – CLV). Съгласно **Воронин**¹⁴² CLV се изчислява като се взема доходността на клиента и тя се умножава с 4 величини: средна сума на приходите по сделките; количество сделки през годината; период от време, в което клиентът си взаимодейства с финансовата организация (брой години); % от доходите му, които е вложил в предприятието. От полученото следва да се приспаднат направените разходи по привличането и задържането на клиента.

За повишаване на този показател е-CRM системата може да бъде използвана в следните направления: за повишаване средната стойност на приходите от даден клиент, предлагайки му все по-широк набор от услуги, които той е склонен да потреби; за увеличаване броя на продажбите през годината; за подобряване на рентабилността чрез намаляване на разходите за маркетинг, реклама и обслужване.

4. Оптимизиране на общите разходи за притежаване (Total Cost of Ownership – TCO). Това е модел за анализ на преките и косвените разходи, свързани с притежаването на софтуер или хардуер. При бизнес информационните системи, каквато е и е-CRM системата, целта е да се намалят общите разходи на предприятието, с което да се повиши ефективността¹⁴³.

¹⁴² **Воронин**, Б. CRM - новая стратегия со старыми принципами. <http://i2r.ru/static/347/out_9560.shtml>

¹⁴³ СЮ България, терминологичен речник. <http://cio.bg/dictionary/43_tco>

Този индекс включва всички разходи, свързани с внедряването на e-CRM проекта, включително и за персонал и технологични нововъведения. При понататъшното изчисляване на ефективността се взимат предвид оборотът на финансовото предприятие, разходите за персонал, общите приходи, данъците и т. н. Прави се сравнение на тяхната стойност преди и след внедряването на системата. При растеж от порядъка на 3-5% годишно се счита, че e-CRM инициативата е успешна¹⁴⁴.

5. Висока възвръщаемост на инвестициите (Return Of Investment – ROI).

Този финансов показател измерва способността на дадена инвестиция да генерира печалба.

Конкретно при внедряването на e-CRM система, ROI се измерва по следния начин:

$$ROI = \frac{P_{crm} - P}{Z} \times 100^{145}, \text{ където}$$

P_{crm} – печалба след внедряването на e-CRM система;

P – печалба преди внедряването на e-CRM система;

Z – разходи по осъществяване на проекта.

Полученият резултат може да не е напълно точен, защото са налице редица трудности при определяне на общите разходи по внедряване на e-CRM инициативата, а печалбата може да бъде повлияна и от измененията в пазарната конюнктура през изследваните периоди.

За да се избегне неправилното изчисляване на ROI, може да се съблюдават няколко основни правила:

- да се прилагат подходящи методи за измерване на възвръщаемостта – незагубени клиенти, брой обратни връзки, постоянен контакт с клиентите, по-добра организация и контрол на работата;
- измерването да се осъществява за голям период от време, не по-малък от една година;
- да се обърне внимание върху броя запазени клиенти и тяхната лоялност;
- разходите за интеграция на e-CRM системата не трябва да превишават 50% от ROI;
- да се съпостави рискът от въвеждането на нова система в компанията с рискът за предприятието без въвеждане на система¹⁴⁶.

6. Намаляване на разходите за маркетинг и реклама. Отчита се съкращаване по отношение на разходите за привличане на новите потребители, чрез използването на корпоративния уеб сайт като рекламно и маркетингово средство.

¹⁴⁴ How to Evaluate CRM Efficiency. <<http://webbasedcrmguide.com/how-to-evaluate-crm-efficiency/>>

¹⁴⁵ Ходак, Е. Как оценить эффективность внедрения CRM-систем. // *Коммерческий директор*, 2006, бр.2.

¹⁴⁶ Възвръщането на инвестициите (ROI) от CRM система. < <http://www.crm.bg/?p=637> > 18.01.2012

7. Намаляване на разходите по осъществяване на сделката. Създаването на интегрирана база от данни за клиентите на организацията дава възможност на отделите по маркетинг, продажби и обслужване да си разменят бързо и лесно цялата им необходима потребителска информация. Прилагането на нови точки за комуникация, каквато е Интернет, допълнително съкращава разходите за взаимодействие с клиентите.

8. Увеличаване на печалбата, което е пряко следствие от нарасналите приходи от една страна и намалените разходи, от друга.

При внедряването на е-CRM система се наблюдават и **нематериални (качествени) ефекти** за организациите. Обикновено те се проявяват по-бързо и могат да бъдат описани преди системата реално да започне да функционира.

Основните **нематериални ефекти** според Ахмед¹⁴⁷ са:

1. Развитие на конкурентоспособни продукти и услуги. Изследвайки нагласите на потребителите за едни или други продукти и услуги, предприятията могат да насочат усилията си към предлагането на тези, които са желани от клиентите и които могат да им донесат конкурентни предимства, и да ограничат разпространението на онези, които не са предпочитани и достатъчно ефективни.

2. Проследяване на ликвидността в реално време. Намира приложение най-вече в банките и се изразява в получаване на справка за всички трансакции, включително и от онлайн банкирането, веднага след като те бъдат отразени от информационната система на организацията. На тази основа банката може да прецени във всеки един момент дали може да посрещне всичките си плащания и да обслужи депозитите си.

3. Подобрена локализация на сделките. Осигурява се възможност сделките да се осъществяват там, където се намира потребителят, чрез използване на единна база от данни за клиентите.

4. Намалена административна работа. Е-CRM системата дава възможност за единно обхващане на всички данни за клиентите и многократното им използване от различни отдели, което облекчава работата на служителите във фронт-офиса и в бек-офиса.

5. Повишена сигурност на данните за клиентите. Най-често сигурността се осигурява като се използват потребителско име и парола за достъп до системата, индивидуални кодове на персонала, сертификати за сигурност, архивиране на данните. Клиентите на организациите могат да се разпознават автоматично по IP адрес и да им се предоставят онези права за достъп, за които са оторизирани.

6. Създаване на цялостна визия за клиента. Е-CRM системата дава възможност клиентът да се разглежда и анализира като единно цяло, а не всеки отдел

¹⁴⁷ Ahmed, T. Electronic Customer Relationship Management in Online Banking, 2009. p. 32.

да вижда определен разрез на потребителското поведение. Това повишава качеството на обслужването му.

7. Създаване на единна точка за контакт с клиентите, каквато е Интернет. Глобалната мрежа увеличава вероятността за повторно сключване на сделки, тъй като използването на Интернет е лесно, бързо и удобно за клиентите и им дава възможност във всеки един момент да следят своите транзакции и потребителски статус.

8. Разработване на гъвкава ценова политика, съобразена с особеностите на отделния клиент или пазарен сегмент. Потребителят може в реално време да избира ценовия диапазон на целевите продукти и услуги, както и част от характеристиките, които трябва да притежават.

9. Цялостен поглед върху сделката. Тя може да се проследи от момента на сключването до момента на изтичане на договорения гаранционен период, което да се осъществи чрез просто въвеждане на единен идентификатор на клиента и транзакцията. Това способства за по-доброто управление на сделките и свързаните с тях потребители.

10. Подобрен имидж. Тъй като е-CRM системата изисква някои от точките за взаимодействие с клиентите да бъдат изнесени в Интернет, едно от задължителните условия за това е създаването на корпоративен уеб сайт и секция за работа с клиентите в него. Присъствието в Глобалната мрежа допълнително повишава имиджа на организацията и засилва доверието от страна на потребителите¹⁴⁸.

11. Повишаване на качеството на услугите, което е резултат от подобреното взаимодействие с клиентите и облекчената административна работа на служителите. В допълнение на това системата подпомага получаването, актуализирането и изпълнението на сделки от разстояние.

12. Улеснена комуникация чрез интегриране на множество точки за взаимодействие с клиентите, в т.ч. традиционни и електронни. Най-често прилаганите са: личен контакт (интервю, разговор); хартиени формуляри; уеб базирани формуляри на корпоративния сайт; електронна поща; телефон, в т.ч. Call Centre и VoIP.

13. Лесно разпознаване на най-рентабилните клиенти, насочване на усилията на предприятието към тяхното задържане за продължителен период от време и елиминиране на онези, които не носят очакваната рентабилност.

14. Увеличена клиентска лоялност, изразяваща се в удължаване на периода на жизнения цикъл на клиента. Информацията, съхранявана в е-CRM системата помага на компанията да проследи реалните разходи за придобиването и задържането на дадения потребител и да отличи онези от тях, които са най-печеливши, като целта е да ги задържи за дълъг период от време. Ефективен подход в тази насока е персонализацията на обслужването и изготвянето на индивидуализирани оферти.

¹⁴⁸ Краев, Л., Краева, В., Емилова, П. Електронен бизнес. изд. Фабер, 2009, с.284

В заключение следва да отбележим, че ефектите от прилагането на e-CRM системата се увеличават с течение на времето, тъй като натрупаната база от данни за клиентите се обогатява непрекъснато и истинският ефект от инвестицията се появява по-късно. По тази причина внедряването на e-CRM система е приложимо за онези предприятия, при които привличането и задържането на клиентите е дългосрочна стратегия на развитие.

2.2. Дифузия на електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиенти

2.2.1. Прилагане на e-CRM системи в бизнеса – възможности, основни области на внедряване, анализ на разпространението

В световен мащаб разработването и внедряването на електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиентите се развива с ускорени темпове. Първоначално e-CRM системите са били внедрявани в банки и други финансови институции, където има стратегически важни клиенти, на които трябва да се обърне индивидуално внимание. По-късно към тези системи проявяват интерес и телекомуникационните компании. В България процесът е по-скоро обратен – първоначално внедряването на e-CRM системи става в трите големи комуникационни гиганта, а прилагането им във финансовата сфера е през последното десетилетие. На най-късен етап e-CRM системите се разпространяват в търговската сфера, където управляват цикъла на продажба и контролират информацията за клиентите, повишавайки ефективността на взаимодействието с тях.

Практиката показва, че e-CRM системите се **внедряват** в онези сфери на бизнеса, където се налице силно конкурентни пазари. Изключително ефективни са в следните два случая:

- в малки предприятия, които в момента стартират бизнес или разширяват дейността си на друг пазар или в друго направление, чиито мениджъри са по-възприемчиви към новото и не са закостенели и консервативни;
- големи компании, в които се акумулира значителен обем разнородна информация от множество източници. Системата позволява тази информация да бъде преработена и експортирана към точните (местата) на нейното използване.

Според **Станимиров**¹⁴⁹ e-CRM системите се **внедряват и развиват** приоритетно в следните сфери:

- регионални представителства и производители, при които има сериозна конкуренция за обслужването на едни и същи пазари;

¹⁴⁹ Станимиров, Е. Управление на връзките с клиентите. Варна, 2007. с. 239.

➤ предприятия в сферата на услугите. Тук се включват: кредитно-финансовите учреждения; консултантските и одиторските компании; туристическия сектор; рекламни къщи; ремонтно-монтажни предприятия и др. Те се характеризират с бурни темпове на развитие, предоставяйки възможност за индивидуален подход за обслужване на клиентите.

Черкашин¹⁵⁰ определя е-CRM системите като физическо проявление на CRM стратегията, която често е наричана "евтина стратегия за растеж" или дори "стратегия за развитие за бедните." Голямата богата организация с огромна клиентска база и стабилни финансови резерви за директно набиране на нови клиенти, може да си позволи да не се грижи за всеки един от тях индивидуално. По-малките предприятия, ограничени във финансовите си ресурси, са принудени да търсят алтернативни начини за получаване на информация за потребителите си. Информация за всеки съществуващ или потенциален клиент е тяхното най-важно предимство. Следователно, използването на евтини стратегии за растеж може значително да намали разходите и да увеличи ефективността на всеки контакт с потребителя.

Прилагането на стратегията за управление на взаимоотношенията с клиентите не е подходящо за всеки тип предприятие. Авторът¹⁵¹ дефинира пет правила за **неприложимост** на CRM стратегията и респективно на е-CRM системите:

1. CRM стратегията е слабо приложима, когато няма конкуренция или тя не е достатъчно голяма. Областите и дейностите, контролирани от една точка (монополист или държавата) не се нуждаят от подобен род система, защото тяхното стратегическо предимство е самият уникален продукт и правото им да го продават. В сфери, в които има множество конкурентни играчи, всеки от които има достъп до продукта (услугата), решаваща роля за успеха и развитието на бизнеса има броят на клиентите. Е-CRM системата е едно от средствата в тази конкурентна борба.

2. CRM стратегията няма смисъл, когато клиентът е поток от минувачи и покупката е еднократна. Повечето съвременни компании по един или друг начин се интересуват от дългосрочни взаимоотношения с клиентите си, но за част от организациите постигането им е невъзможно, поради характера на предлагания от тях продукт или услуга (напр. продукти, които се закупуват рядко през живота на клиента – автомобил, жилище и т. н.), или поради локацията на търговските обекти (на летище, гара, изложение).

3. CRM стратегията не е приложима, ако няма интерес към развитие на бизнеса, тъй като инвестицията може да се възвърне само ако се увеличи мащабът на дейността на организацията.

¹⁵⁰ Черкашин, П. Стратегия взаимоотношений с клиентами (CRM): нужна ли она вам? 2007. <http://www.elitarium.ru/2007/05/18/strategija_vzaimootnoshenij_s_klientami_crm.html>

¹⁵¹ Пак там.

4. CRM стратегията изисква определен мащаб. Малки по обем дейности не възвръщат инвестициите, направени в информационни технологии и системи, обучение на персонала и други разходи.

5. CRM стратегия е невъзможна без наличието на информационни технологии. CRM не трябва да се приема като програма или конкретна технология, а по-скоро като съвкупност от бизнес принципи. Въпреки това, всички тези принципи са възможни само на базата на съвременните информационни технологии: те са необходими за организация на каналите за взаимодействие с клиентите, за счетоводните данни, за анализи и отчети.

От теорията на Черкашин можем да си направим извода, че е-CRM системите успешно се прилагат в предприятия от отрасли, които се характеризират с висока степен на насищане и остра конкурентна борба, които разчитат на постоянните си клиенти и поддържане на дългосрочни взаимоотношения с тях, които желаят да развият и разширяват бизнеса си и са снабдени с най-добрите информационни технологии и системи от областта. Такъв отрасъл на икономиката е финансовият сектор, който е предмет на по-нататъшното изследване¹⁵².

Е-CRM системите са стремително развиваща се и търсена бизнес технология и разпространението им в световен мащаб е силно. Те вече са достъпни не само за големите, финансово обезпечени корпорации, но и за малките и средни предприятия.

Разпространението на CRM системите в българските предприятия е сравнително ограничено, като през 2021 г. средно 16,9% от организациите са внедрили такъв софтуер. С най-голям дял CRM системите се прилагат в големите предприятия (34.8% през 2021 г.) и с най-малък – при малките организации с до 50 заети (14.3% през същата година).

По конкретно данните могат да бъдат илюстрирани чрез таблица 1 и фиг. 9 и 10.

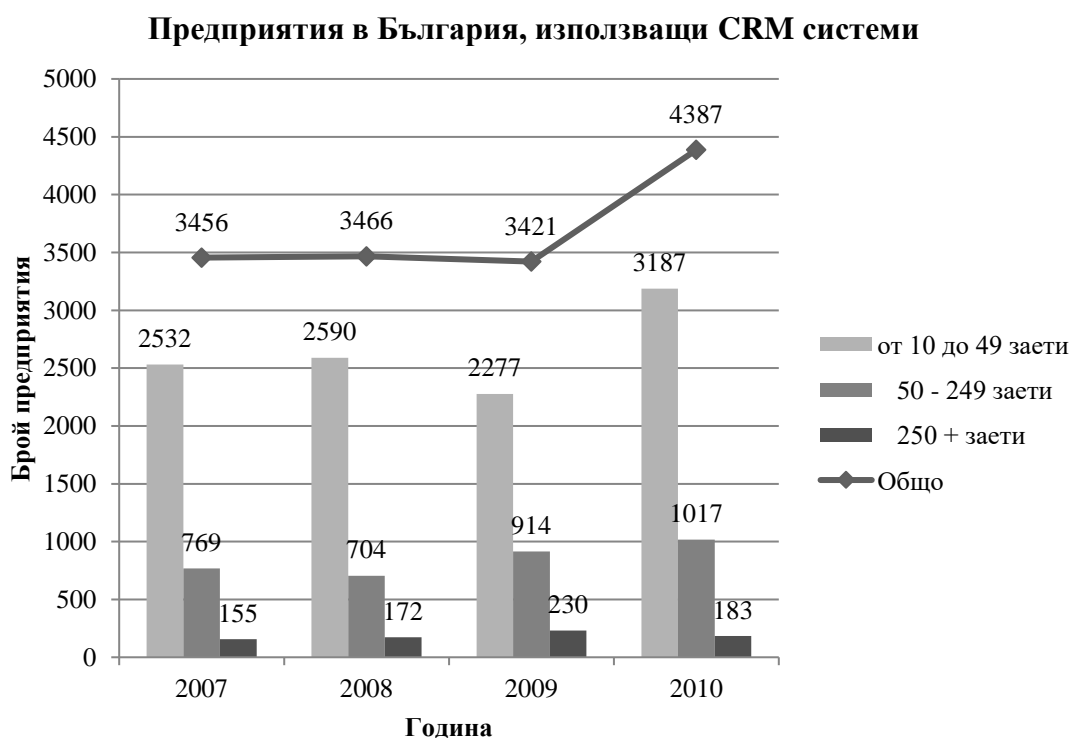
¹⁵² За повече информация вж. Глава III, т. 3.1., параграф 3.1.1.

Таблица 1

Предприятия, които са използвали софтуерни приложения за управление на информацията за клиенти (CRM)¹⁵³

	2007		2008		2009		2010 ¹⁵⁴	
	%	Брой	%	Брой	%	Брой	%	Брой
Общо	15.1	3456	14.0	3466	12.9	3421	14.4	4387
По големина на предприятието:								
от 10 до 49 заети	13.8	2532	13.0	2590	11.1	2277	12.8	3187
50 - 249 заети	19.8	769	16.6	704	17.6	914	20.7	1017
250 + заети	25.9	155	25.5	172	30.6	230	26.6	183

Източник: <http://www.nsi.bg>

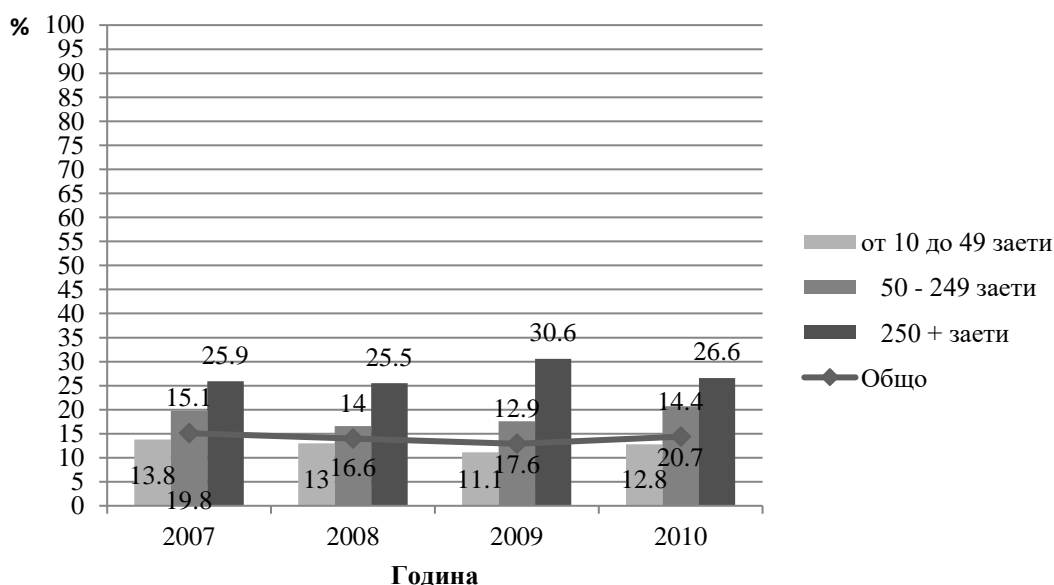


Фиг. 9 Брой на предприятията, използващи CRM система

¹⁵³ <http://www.nsi.bg/ORPDOCS/ICT_Ent2.3.3.xls>

¹⁵⁴ Данните за 2010г. са изчислени в съответствие с новата класификация за икономическите дейности NACE rev.2 (КИД 2008). Отн. дял е изчислен на база генерална съвкупност на предприятията с над 10 заети лица.

Приложение на CRM системите в българските предприятия (в %)



Фиг. 10 Относителен дял на предприятията, прилагащи CRM система

Данните от НСИ потвърждават факта, че прилагането на CRM и респективно на e-CRM системи е приоритет на големите предприятия, притежаващи много на брой клиенти и достатъчно ресурси, които да вложат в нова бизнес информационна система. Малките и средните предприятия са по-консервативни към този род приложения, тъй като мащабът на тяхната дейност често е недостатъчен да се постигне възвръщаемост на инвестицията за 2-5 години. Радваща е тенденцията за повишаване на броя и относителния дял на CRM системите при средните по големина организации, но темпът на растеж е твърде нисък.

При малките предприятия се наблюдава намаляване както на общия брой, така и на относителния дял на организациите, предприели този род инициатива. Това е следствие от световната икономическа и финансова криза, която води до закриването на този род предприятия, поради невъзможността им да спечелят конкурентната борба с по-големите организации в отрасъла си. Доброто решение за тях е да се възползват от най-новите уеб услуги от типа SaaS, облачни технологии, социален CRM, които изискват по-малки първоначални инвестиции, но притежават цялата функционалност, присъща на e-CRM системите¹⁵⁵.

Можем да **обобщим**, че в световен мащаб разработването и внедряването на e-CRM системите се развива с ускорени темпове в онези сфери на бизнеса, където са налице силно конкурентни пазари и дългосрочна визия за развитие.

¹⁵⁵ За повече информация вж. Глава II, т. 2.3., параграф 2.3.2.

Съгласно последните изследвания, инвестициите в е-CRM системи са с най-голям темп на растеж за 2011 г., спрямо 2010г. сред всички инвестиции в бизнес информационни системи – 42%.

CRM системите са най-разпространени в Северна Америка – в 58% от организациите, следвана от Европейския съюз с 24% и тихоокеанското крайбрежие на Азия – с 13%. Нивото на разпространение на CRM системите в България е по-ниско от средното за света като цяло и Европейския съюз в частност, но по-високо от това за Източна Европа – 14.4% като приоритетно те се изграждат в големите по размер предприятия.

2.2.2. Производители на CRM и е-CRM софтуер и най-популярни техни приложения

Пазарът на CRM и е-CRM софтуер е наситен с голям брой производители, предлагащи значително разнообразие от приложения от този тип. Компанията - разработчик често не поддържа само едно CRM приложение, а модернизира и усъвършенства няколко продукта.

Към настоящия момент на **световния пазар** има над 130 производители CRM софтуер, като най-успешни през 2011г. са продуктите на компаниите: *BrainSell, C2CRM, ePartners, eSalesTrack, Epicor, Goldmine, Infor, Infusion, Microsoft Dynamics, NetSuite, Pivotal, PhaseWare, RunE2E, Salesnet, SAP, Sage, Soffront, Sugar CRM, TechExcel и Workbooks*¹⁵⁶, част от които ще разгледаме в изложението по-долу.

1. SAP Customer Relationship Management¹⁵⁷ е завършено, ориентирано към клиента решение за електронен бизнес, което напълно задоволява потребителските нужди и осигурява конкурентни предимства и високи печалби. Приложението обезпечава непрекъснатата връзка между служителите, процесите и информацията в организацията.

Фокусирането върху клиента се постига чрез въвеждане на ориентирани към него продукти и услуги, обслужване на изключително високо ниво и установяване на дългосрочни, печеливши връзки с потребителите.

Интерактивният център на SAP CRM позволява общуването с клиентите да се осъществява по различен начин - телефон, факс, e-mail, уебсайт, мобилни устройства, което прави CRM системата и електронна.

SAP CRM предоставя на служителите информация за пазарите, анализи, приложения и др., съобразена с тяхната позиция. Работещите в различните отдели на

¹⁵⁶Пълният списък на производителите може да се намери на адрес <<http://www.comparecrm.com/crm-vendors/comprehensive-crm-software-vendors.php>> 24.11.2011

¹⁵⁷ SAP Customer Relationship Management. <<http://www.sap.com/bulgaria/solutions/e-commerce/crm/index.epx>> 24.11.2011г.

организацията разполагат с необходимата им оперативна информация за управлението на връзките с клиентите. Аналитичната част на приложението спомага да се оптимизират източниците на информация за по-добро разбиране на потребителското поведение и позволява сътрудничество с доставчици, партньори и клиенти.

Версията SAP CRM 3.0 включва повече от 100 готови бизнес процеси с аналитични, колаборативни и оперативни възможности за управление на връзките с клиентите. Предоставената функционалност покрива направления като: маркетинг, анализи, търговия, управление на ключови групи клиенти, управление на търговски канали, сервизна дейност, електронни продажби, интернет портали за самообслужване на клиентите, “горещи” телефони и др. Поставяйки ударение върху предварително интегрирани бизнес процеси, SAP намалява общите разходи за интеграция на различни решения, тъй като няма нужда от допълнителни интерфейсни системи.

Основните **предимства** на системите, разработени от SAP¹⁵⁸ са:

- **гъвкавост** – функционалността се разгръща постепенно и се адаптира лесно към предпочитанията на предприятието-клиент;
- **организация на множествено точки за взаимодействие с клиентите** – осъществява се взаимодействие с клиента по всички комуникационни канали в реално време през целия му жизнен цикъл;
- **осъществяване на цялостни бизнес процеси** от тяхното начало до техния край.

2. Microsoft Dynamics CRM¹⁵⁹ е софтуерно решение за управление на взаимоотношенията с клиентите, което ефективно управлява информацията, свързана с конкретния клиент, събирана в продължение на пълния цикъл на взаимоотношенията му с организацията. Приложението интегрира всички необходими данни за оптимизиране на дейностите по продажби, маркетинг и обслужване. То предлага бързо, гъвкаво и достъпно решение, което подпомага постоянното и измеримо усъвършенстване на всеки бизнес процес, свързан с изграждането на печелившо взаимодействие с клиента.

Достъпът до решенията може да се осъществи през Интернет или мобилно устройство, използвайки Microsoft Outlook, а работата с него е интуитивна, тъй като интерфейсът му е подобен на този на офис пакета на компанията.

Microsoft Dynamics CRM има **функционалност**, насочена към:

- **автоматизиране на продажбите** – позволява да се съкрати търговският цикъл и подпомага управлението на потенциалните клиенти и

¹⁵⁸ <<http://www.comparecrm.com/crm-vendors/sap/sap-crm.php>> 24.11.2011 г.

¹⁵⁹ <<http://erp-testdrive.com/bg/?type=microsoftdynamics-crm>> 24.11.2011 г.

възможности, измерването и прогнозирането на търговските активности, ефективната комуникацията с клиента, чрез създаване на единен потребителски профил и автоматизиране на етапите на търговския процес. В резултат на това се постигат по-високи нива на сключените сделки и се повишава степента на задържане на клиентите;

- **оптимизиране на маркетинга** – създават се интегрирани маркетингови кампании, чрез използването на детайлни маркетингови инструменти за планиране, изпълнение и контрол;

- **подобро обслужване** – системата позволява да се проследят заявките от клиентите, да се определят наличните в организацията ресурси и оптимално да се използват човешкият ресурс, превозните средства и оборудването. Приложението управлява взаимоотношенията, свързани с поддръжката и обслужването – от първоначалния контакт до успешното изпълнение на задачите.

Основните **предимства** на **Microsoft Dynamics CRM** се изразяват в:

- **повишаване на контрола** върху маркетинговите дейности;
- изграждане на **силна и дълготрайна връзка с клиентите** на организацията;

- **подобряване на ефективността** на маркетинговите дейности и възвръщаемост на инвестицията, намаляване на маркетинговите разходи;

- **стимулиране взаимодействието** между отделните звена на организацията;

- **вземане на информирани, навременни решения за:** предвиждане на продажбите, измерване на бизнес дейностите и цялостното представяне на организацията, оценяване на продажбите и ефективността на сервиза, идентифициране на тенденции, проблемните области и възможностите;

- **повишаване на производителността** от дейността на служителите.

3. Oracle Siebel CRM¹⁶⁰ е водещо решение за управление на взаимоотношенията с клиентите. Системата осигурява комбинация от транзакционни, аналитични и след продажбени функционалности за управление на всички процеси, видими от клиентите. Проектирано с цел задържане и увеличаване на техния брой, приложението прави възможно персонализираното и последователно клиентско обслужване, което доказано води до ръст в лоялността и рентабилността.

Oracle Siebel CRM включва широка поддръжка на уеб приложения, което улеснява разпространето на CRM функционалностите сред цялата организация, с цел да бъдат достигнати всички канали на комуникация с клиентите, както и да бъде направена връзка с други бизнес функции. Системата е изградена на базата на service-oriented архитектура (SOA), чийто резултат е подходящо за различни мащаби, стандартизирано CRM решение, достъпно от всяка желана точка. Двупосочната

¹⁶⁰ <<http://pias-solutions.com/siebel.htm>> 24.11.2011 г.

синхронизация между Oracle Siebel CRM и утвърдени продукти на Microsoft като Word, Excel, Outlook и SharePoint, води до увеличаване на продуктивността на потребителите и до намалени разходи за обучение.

Възможностите на приложението се разпростират в областта на продажбите, услугите, контактните центрове, маркетинга, лоялността, управлението на клиентските поръчки и други.

Функционалността на системата е насочена към:

- *добиване на представа за предлаганите стоки и услуги* и за потребителските предпочитания на клиентите;
- *предоставяне на възможност на търговските агенти* да създават, провеждат и споделят e-mail кампании, да проследяват резултатите от тях и да анализират ефективността им;
- *създаване на база от данни със споделено съдържание*, което работниците и служителите могат да използват при представяне на предложения на клиентите;
- *осъществяване на продажби по различни канали*, за да се постигнете нов растеж и увеличаване на ефективността;
- *организиране на динамични и специализирани програми за лоялност*;
- *усъвършенстване на самообслужването*;
- *опростяване на поръчките*;
- *вземане на решения в реално време*, чрез използване на прогнозни аналитичности в реално време.

Oracle предоставя специфични решения за над 20 вида индустрии, които водят до намаляване на разходите, чрез внедряването на най-добрите оперативни практики, отговарящи на нуждите на сектора.

4. Infor CRM¹⁶¹ – уеб базирана система за управление на взаимоотношенията с клиентите. Тя е предназначена за компании, които искат да управляват процеса на продажби от първоначалния контакт с клиента до приемането на клиентската поръчка и след продажбения сервиз и поддръжка. Infor CRM ускорява и подобрява процеса на обслужване на клиентите, намалявайки разходите по продажби и поддръжка и в крайна сметка увеличавайки приходите. Продуктът осигурява достъп до информацията за клиентите на служителите от всички отдели и помага да се синхронизират действията на отделите по маркетинг, продажба и поддръжка.

Системата поддържа следните **функции**:

- *конфигуриране, въвеждане и управление на клиентските поръчки*;

¹⁶¹< http://www.frontstep.bg/solutions/solutions_CRM.php> 25.11.2011г.

- *създаване на оферти;*
- *преглед на статуса на поръчките в реално време;*
- *непрекъснат достъп до данни за потенциалните клиенти;*
- *достъп до информация за историята на клиентските взаимодействия;*
- *ефективно управление на продажбения цикъл;*
- *управление на маркетингови кампании;*
- *техническа поддръжка на клиентите.*

5. **CDC Pivotal CRM**¹⁶² е интуитивно, мощно решение за компании, които се стремят към внедряване на CRM стратегически модел и рационализиране на процесите, насочени към клиентите. Системата има лесен и интуитивен интерфейс, основан на офис пакета на Microsoft, интегрирана е с Microsoft Outlook и SharePoint.

Приложението се **състои от модули**, обособени по функционален признак:

- *продажби* – съкращава продажбения цикъл и подобрява взаимоотношенията с клиентите;
- *маркетинг* – повишава качеството на маркетинговите кампании;
- *обслужване* – ускорява обслужването на клиентите и подобрява удовлетвореността им;
- *управление на деловото партньорство* – осигурява по-бързо и ефективно сътрудничество с партньорите, обезпечено от множество канали за взаимодействие;
- *мобилен CRM* – повишава производителността и ефективността от работата на мобилните потребители;
- *социален CRM* – интегрира системата с водещите социални медии.

Българските софтуерни организации също предлагат решения за управление на взаимоотношенията с клиентите, най-често обособени като модул в интегрираната им бизнес информационна система. Най-популярните производители и приложения са:

1. **Zeron V/4**¹⁶³ на Елит Софтуер ООД. Това е интегриран продукт, в който са заложени четири основни концепции Enterprise Resource Planning (ERP), Business Process Management (BPM), Customer Relationship Management (CRM) и Business Intelligence (BI).

CRM частта на софтуера не е отделна, а е част от основната система, като вместо отделен CRM модул има CRM задачи, които могат да бъдат вградени в бизнес процесите. Така CRM и ERP функционалностите плавно се преливат една в друга. Интерфейсът за работа със CRM задачите е максимално опростен - търговците

¹⁶² <<http://www.destinationcrm.com/BuyersGuide/Pivotal-CRM-2134.aspx>> 25.11.2011г.

¹⁶³ <<http://www.zeron.bg/Products/CRM.aspx>> 26.11.2011г.

заедно с всички останали служители работят само в една система, а крайният мениджър може да проследява много по-ефективно какво се случва в предприятието.

1. InfoServ® Customer Management¹⁶⁴ е професионална Call Center система със стандартна CRM и вградена телефонна функционалност. Продуктът автоматизира контактите с клиенти и бизнес партньори още от самото входящо телефонно позвъняване. Приложението има съвременна CRM структура, фокусирана изцяло върху клиента. Програмата позволява работа на много агенти (оператори) в локална мрежа, като телефонен разговор може да бъде прехвърлен от един агент към друг в зависимост от нуждите на клиента. Всеки агент има определени права за работа със системата и собствено дърво на групите. Той може по всяко време да създава, редактира и изтрива данни, в зависимост от правата си.

InfoServ® Customer manager подобрява обработката на данните за клиентите и повишава ефективността на работата, ускорявайки работните процеси и осъществявайки контрол на всички етапи от сделката. Системата съдържа детайлна информация за всеки клиент, съхранява пълната история на проведените контакти с него - срещи, телефонни разговори и кореспонденция. Това осигурява приемственост в случай на отсъстващ служител - останалите незабавно и безпроблемно могат да поемат работата му.

Програмата е надстроеваема, т.е. съвместима с множество интегрирани приложения - счетоводни системи, системи за фактуриране, ERP системи и др. и по всяко време може да бъде надградена и модернизирана.

2. Ascent CRM¹⁶⁵ на **СМ Консулта** предоставя иновативен подход към управлението на връзките с клиентите чрез обединяване на хора, информация и процеси в единна среда, което осигурява конкурентни предимства и добавя стойност към продуктите и услугите на организацията. Приложението помага да се интегрират цялостните отношения с настоящите и потенциалните клиенти и да се обединят данните и процесите от други системи. По този начин се постига единен и пълен поглед върху всеки клиент, което е жизнено важно за установяването на ефективни и дълготрайни отношения с него.

Чрез Ascent CRM се постига:

- ***непрекъснато управление*** на всички кампании и договори заедно със свързаните към тях дейности;
- ***мощна сегментация и профилиране*** на целевата аудитория, заедно с управление на маркетингови кампании и средства за анализ;
- ***контрол на цялостния процес на продажба;***

¹⁶⁴ <<http://www.infoserv.bg/index.php/bg/products/infoserv-customer-manager.html>> 26.11.2011г.

¹⁶⁵ <<http://www.smcon.com/Solution/Solutions.aspx?entity=SubMenuSolutionsProductCRM>> 26.11.2011г.

- **интеграция с данни от други системи и източници**, осигуряваща пълна информацията за клиента и възможност да се използва сегментиране на данните и електронна комуникация;

- възможност да се създава **персонализирана комуникация** с всеки сегмент от клиентската база;

- **пълна автоматизация на бизнес процесите**;

- **създаване на пълна база от данни** за клиенти, партньори, продукти и пазари;

- възможности за **гъвкави справки и отчети**;

- **ценово ефективно внедряване и поддръжка**.

3. SelMatic Plus¹⁶⁶ – интегрирана система за управление на бизнеса. Един от модулите на ERP системата е този за управление на взаимоотношенията с клиентите (CRM).

Модулът предлага следните **възможности**:

- **систематизиране на информацията за клиентите в досиета**;

- **организиране и проследяване на всички етапи от взаимоотношенията** с потенциални, активни и неактивни контрагенти;

- **отразяване на сложните бизнес отношения**, протичащи неограничено във времето и обхващащи множество документи;

- **прикрепване на документи**, имащи отношение по договарянето, изпълнението и приключването на отношенията между контрагентите по реализацията на проектите;

- **събиране и управление на цялата налична информация за даден контрагент** – описание на дейността му, контакти, лица за контакт, офиси и др.;

- **отразяване на всички събития, засягащи отношенията с контрагентите** – дата на осъществяване на контакт, резултат, офериране, сключване на договори, прикрепяне на всякакви документи, свързани с даден контрагент и др.;

- **оформяне досие на клиента**, показващо на един екран всички документи, събития, файлове и произволни потребителски дефинирани справки;

- **водене на точна количествена и стойностна сметка** на всеки етап от изпълнението на сделката.

4. Бизнес Навигатор връзки с клиенти (CRM)¹⁶⁷ на Комерс Финанс АД. Системата автоматизира процесите по маркетинг, продажби, след продажбено обслужване, сервизно обслужване и др. Функциите, разработени в продукта са полезни на всяка организация, особено в условията на финансова криза. Те са подходящи за индивидуалното обслужване на всеки клиент и за създаването на добри

¹⁶⁶<<http://selmatic-plus.com/crm>> 26.11.2011г.

¹⁶⁷< <http://www.cfinance.bg/>> 18.01.2012

взаимоотношения. Внедряването на продукта води до съществено увеличаване на продажбите и пазарния дял на предприятията.

Приложението е напълно интегрирано в ERP-системата на организацията. Използва единна база данни и единни функции за редактиране на таблиците. Оптимизираният интерфейс позволява употребата му от оператори без счетоводна квалификация. Продуктът е лесен за адаптиране към нуждите на организацията и може да се интегрира към въведените данни за клиентите в интегрираната система за фирмено управление Бизнес Навигатор. Приложението има вграден текстов редактор и вграден дизайнер на документи, които позволяват потребителят веднага да започне работа със системата с познат и удобен потребителски интерфейс.

Бизнес Навигатор CRM притежава редица **функционални възможности**:

- **индивидуална информация за всеки клиент** с пълна история на контактите, действията, рекламните кампании и запитванията, достъпна по всяко време
- **управление на контакти** от различни комуникационни канали;
- **управление на действията на служителите** при обслужване на клиентите;
- **управление на персонала** посредством вграден график на служителите и календар;
- **управление на маркетинговите кампании**;
- **кореспонденция** – автоматично генериране и отпечатване на писма с вграден текстов редактор и дизайнер;
- **автоматично изпращане на e-мейли**;
- **управление на детайлната информация за клиентите**, сегментиране, формиране на целеви групи
- **достъп до документите** от Бизнес Навигатор с възможност за управление на продажбите индивидуално по клиенти.

Пазарът на CRM и e-CRM софтуер е наситен с голям брой производители, предлагащи голямо разнообразие от приложения, всяко от които притежава различна функционалност и има своите силни и слаби страни. Въпреки желанието на разработчиците на CRM софтуер, продуктът им да автоматизира всички възможни функции и дейности, свързани с клиентите, не съществува универсална система, приложима във всички предприятия. Ето защо всяка организация трябва да подбере своето приложение сред изобилието от CRM софтуер, така че то да обезпечава в най-голяма степен бизнес процесите ѝ, насочени към клиентите.

В таблица 2 са представени в обобщен вид характерните особености и основната функционалност на разгледаните софтуерни продукти, подредени по брой

на характеристиките, които притежават. В нея най-напред са показани програмните продукти на световни производители, а след това и на тези от нашата страна.

От таблицата е видно, че най-добрите във функционално и архитектурно отношение готови програмни продукти за управление на взаимоотношенията с клиентите са: SAP CRM, Microsoft Dynamics CRM и Oracle Siebel CRM, което се потвърждава и от пазарния дял на предприятията, разработили съответните решения. От разгледаните CRM приложения на българските производители, най-голям обхват има Бизнес навигатор връзки с клиенти (CRM), което е създадено на основата на най-добрия софтуер в областта.

Таблица 2

Характеристика на CRM и e-CRM софтуера

Програмен продукт \ Характеристика	SAP CRM	Microsoft Dynamics CRM	Oracle Siebel CRM	CDC Pivotal CRM	Infor CRM	Бизнес навигатор връзки с клиенти	InfoServ Customer	Ascent CRM	SelMatic Plus	Zeron V/4
Самостоятелен програмен продукт	+	+	+	+	+	+	+	+		
Гъвкаво решение	+	+				+				
Интуитивен интерфейс		+	+	+						+
Интеграция с други БИС						+	+			+
Управление на маркетинга	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Управление на продажбите	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Управление на обслужването	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Управление на пълния цикъл на	+	+		+	+		+	+	+	

взаимодействие с клиента										
Единна база от данни за клиентите			+		+	+				+
Множество точки за взаимодействие	+		+			+				
Персонализирана връзка с клиента	+					+	+		+	+
Мобилна версия		+	+	+						

В заключение можем да посочим, че през последните години инвестициите в CRM и e-CRM системи и софтуер се увеличават непрекъснато, въпреки наличието на световна икономическа и финансова криза. Голяма част от предприятията в развитите страни са снабдени с такъв вид бизнес информационна система, най-често закупена от водещите производители в областта – SAP, Microsoft, Oracle и т. н.

България следва тази тенденция и също отчита ръст в относителния дял на организациите, внедряващи CRM и e-CRM системи. Част от българските предприятия се доверяват на местни разработки, адаптирани към нашата икономическа реалност – Елит Софтуер, СМ Консулта, СелМатик, Комерс Финанс и др.

2.3. Проблеми и перспективи при внедряването на електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиентите

2.3.1. Проблеми при разработването, внедряването и експлоатацията на e-CRM системи. Фактори за успешна реализация на инициативата

Според **Фос** и **Стоун**¹⁶⁸ съществуват множество трудности и проблеми при разработването, внедряването и експлоатацията на e-CRM системите. Част от тези проблеми са обект на изследване и от страна на автори като **Станимиров**¹⁶⁹ и

¹⁶⁸ Foss, B., Stone, M. CRM in Financial Services. A Practical Guide to Making Customer Relationship Management Work. 2002. p. 528.

¹⁶⁹ Станимиров, Е. Управление на връзките с клиентите. Варна, 2007. с. 247.

Шишманов¹⁷⁰, които добавят и няколко нови. Най-общо, базирайки се на горепосочените автори, можем да систематизираме трудностите и проблемите по следния начин:

➤ **липса на глобална бизнес стратегия за работа с клиентите.** В опита си да внедрят бързо е-CRM системата, множество предприятия закупуват софтуер, без да са развили конкурентоспособна CRM стратегия¹⁷¹ и без да се променят бизнес процесите и дейностите, ориентирани към клиентите. Понякога стратегията е твърде обща и неподходяща за специфичните особености на средата, в която се предлага. Разчита се на това, че използваният софтуер сам ще генерира необходимите промени в бизнес процесите на предприятието. От изключителна важност е първоначално да се изгради дългосрочна стратегия за управление на взаимоотношенията с клиентите и след това да се внедри система, която да обслужва тази стратегия, а не обратното;

➤ **не се мисли за основните проблеми на организацията от гледна точка на служителите.** Често мениджърите не се съобразяват с това какво би подобрило работата с клиентите, а се насочват към реорганизация на тези процеси, които изискват най-малко време и средства. Бизнес процесите, подлежащи на автоматизация, трябва за бъдат предварително разгледани, анализирани и документирани, преди да се избере производител и система¹⁷². Не бива да се пренебрегва мнението на служителите, които ще оперират със системата;

➤ **акцентира се върху технологията, а не върху организацията на дейността.** Необходимо е да се обръща внимание на данните за клиентите и уменията на персонала за работа с тях, на възможностите за промяна на организационната структура и възприемчивостта на клиентите към различните начини на управление;

➤ **липса на умения и знания за внедряване на системата.** Масовата практика е е-CRM да се внедри преди да се извърши реорганизация на ключовите бизнес процеси в компанията. **Ригби, Райхелд и Шефтер** определят подобно поведение като един от най-опасните капани пред мениджърите¹⁷³. Необходимо е внедряването да следва определена процедура, да не се пропускат важни етапи и дейности, да се гледа на процеса като едно цяло¹⁷⁴. Внедряване на е-CRM система,

¹⁷⁰ **Шишманов**, К. Предиизвикателствата пред ефективността на CRM системата. // *CIO*, 2012, бр. 3, сс. 52-55.

¹⁷¹ **Scullin, S., Allora, J., Lloyd, G.O., and Fjermestad, J.** Electronic Customer Relationship Management: Benefits, Considerations, Pitfalls. // *Information Systems: The Challenge of Theory and Practice*. - Las Vegas, NV, 2003, p.8.

¹⁷² **Пак там.**

¹⁷³ **Rigby, D., Reichheld, F., Schefter, Ph.** Avoid the Four Perils of CRM. // *Harvard Business Review*, February 2002, p. 103.

¹⁷⁴ За повече информация вж. **Глава II, т. 2.1., параграф 2.1.2..**

което протича повече от 90 дни, често е високо рисково, за това и предприятията трябва да бъдат скептични към толкова продължителен процес¹⁷⁵;

➤ **сложна интеграция с другите информационни системи на организацията.** Тя трябва да осигури взаимодействието с другите софтуерни приложения и да повиши ефективността от функционирането на цялата система. Добрият подход е информационната среда да се усъвършенства на основата на интегриране на отделни приложения, между които е CRM, и максимално да се използва техният потенциал;

➤ **трудности при интеграцията на съществуващите данни за клиентите с новосформираната система,** в случаите когато е-CRM системата заменя друга бизнес информационна система, обслужваща част от клиентския цикъл;

➤ **трудно управление мащаба на проекта.** Е-CRM системата обхваща множество архитектурни компоненти, комуникационни канали, аналитични приложения, което прави системата и управлението ѝ сложни и комплексни. Множество е-CRM проекти се провалят, тъй като първоначалният обхват е твърде ограничен, а реалният мащаб е много по-голям¹⁷⁶;

➤ **ниска степен на гъвкавост на готовите софтуерни решения.** Необходимо е да се избират софтуерни приложения, които имат адекватна техническа поддръжка и са способни да пренастроят в реално време офертата към клиентите. Приложенията трябва в максимална степен да обезпечават реалните бизнес процеси в конкретната организация. Изборът на правилна и адекватна е-CRM система е сред най-важните индикатори за успеха на инициативата. Често срещан подход е да се интегрират модули или инструменти на приложения от различни производители, съобразно нуждите на предприятието.

За да се избегнат последващите проблеми, най-доброто решение е да се разработи собствена информационна система от ИТ отдела на организацията, тъй като специалистите от отдела са най-добре запознати с вътрешно корпоративните процеси, които трябва да бъдат автоматизирани. Алтернатива на описания подход е разработването да се повери в ръцете на специализирана софтуерна фирма, но самото приложение да си остане индивидуализирано (аутсорсинг);

➤ **трудности при работа на служителите със системата** – липса на достатъчно умения и знания за работа със системата от страна на нейните потребители. Не бива да се пренебрегва вероятността, системата да бъде отхвърлена от потенциалните си ползватели, тогава когато тя изменя утвърдените до този момент бизнес функции. Ако системата не е разработена с помощта на познанията,

¹⁷⁵ Scullin, S., Allora, J., Lloyd, G.O., and Fjermestad, J. Electronic Customer Relationship Management: Benefits, Considerations, Pitfalls. // *Information Systems: The Challenge of Theory and Practice*. - Las Vegas, NV, 2003, p.9.

¹⁷⁶ Пак там.

съдействието и одобрението на работниците, инициативата е обречена на неуспех¹⁷⁷. Необходимо е да се провежда обучение на потребителите като заключителна фаза на всяко едно внедряване;

➤ **финансови, времеви и други ограничения.** Често не се заделят достатъчно средства за внедряване на системата. Организациите не отчитат косвените разходи като обучение на персонала, последващи изменения и усъвършенствания на приложението, разходи за техническа поддръжка и т. н. В редица случаи се поставят кратки и нереални срокове за изграждане и внедряване на системата, които водят до намаляване на качеството на работата ѝ;

➤ **проблемът със сигурността на системата.** Данните за клиентите, които тя събира и обработва, са особено чувствителни и често са обект на злоупотреби. За това голямото предизвикателство пред създателите на CRM е да се намери баланс между леки за използване функции и подходящи и приемливи мерки за сигурност.

➤ **невъзможност да се поддържат дългосрочни отношения с потребителите,** най-вече като пряко следствие от липсата на вътрешно корпоративна CRM стратегия.

Фос и Стоун¹⁷⁸ считат, че **успешното внедряване** на е-CRM система се основава на съблюдаването на няколко **основни правила**:

➤ **Системата трябва да се разработва поэтапно и постепенно.** Възможни са два начина за изграждане на е-CRM системата:

Първо, внезапно внедряване на системата “големият взрив” – възможно най-бързо внедряване на принципите за управление на клиентите в бизнеса. Това най-общо намира приложение в новосформирани предприятия. Успехът на подхода е рядко срещан и обикновено се използва в отрасли където има само един дистрибуционен канал, с прости продуктови гами и строг централизиран контрол.

Второ, постепенно внедряване, заменящо стара информационна система – непрекъснато движение в посока на постигане на CRM визия, отчитайки факта, че тази визия непрекъснато ще се променя. За големи организации, често преминали през няколко частични успешни CRM инициативи, това е по-добрата възможност. Най-подходящо е да се започне с пилотни проекти, които да установят възможностите и капацитета, преди да се приложи CRM инициативата за останалата част от предприятието.

За предпочитане е да се използва вторият начин.

¹⁷⁷ Scullin, S., Allora, J., Lloyd, G.O., and Fjermestad, J. Electronic Customer Relationship Management: Benefits, Considerations, Pitfalls. // *Information Systems: The Challenge of Theory and Practice*. - Las Vegas, NV, 2003, p.8.

¹⁷⁸ Foss, B., Stone, M. CRM in Financial Services. A Practical Guide to Making Customer Relationship Management Work. 2002. pp. 529-533.

➤ **Необходимо е да се разработи визия за бъдещето, но не и на прекалено ранен етап.** Към нея се отнасят: целевите маркетингови сегменти, конкурентното позициониране, каналите за дистрибуция. Подготвя се под формата на кратко резюме, съдържащо отговорите редица въпроси, свързани с пазарните сегменти и тяхното адекватно обслужване в конкурентна среда.

➤ **Дефинира се отправната точка на програмата.** Много висши мениджъри не са добре запознати с възможностите на своето предприятие в условията на възприемане на CRM инициативата. Компаниите, които не знаят своята стартова позиция, изграждат системата върху „плаващи пясъци“, а не върху солидна основа. Наблюдава се съществена разлика между управленските очаквания и реалността. Това се нарича илюзия по управление на клиентите.

➤ **Подобряват се ключовите действия, водещи до успех: използване на ясен процес, определяне на приоритети и т. н.,** с цел да се подберат правилно компонентите от първата фаза на внедряване на e-CRM системата.

➤ **Програмата по внедряването на e-CRM системата се управлява от самото начало.** Първият етап от програмата по внедряване не трябва да продължава повече от шест месеца. Разходите трябва да бъдат ограничени, а правата върху системата – откупени. Самата програма включва следните стъпки:

- **изслушване на персонала.** Необходимо е организациите да обърнат внимание и на подготовката на персонала за работа със системата и след нейното внедряване. Служителите трябва да са уверени при работа със системата, да я разбират и да се адаптират към новия подход на работа. Мениджърите трябва да се вслушват в мненията на персонала по отношение на трудностите, които срещат в работата си и да правят промени, които да решат възникналите проблеми.

- **измерване и изграждане на първия етап.** Измерването следва да обхваща поведението на работниците, служителите и партньорите на организацията по отношение на бъдещата промяна. Това може да включва проучване на хора и партньори, както и на клиенти. Измерването, което определя от каква изходна позиция компанията стартира e-CRM проекта, трябва да се използва и при идентифициране на реално направените подобрения.

- **подготовка за следващи фази.** По-късните фази от e-CRM проекта много трудно могат да бъдат детайлно планирани на този етап. Бъдещите етапи трябва да са сравнително гъвкави и да се променят съобразно действителните резултати в предходните фази.

- **управление на програма, а не просто на проект за e-CRM система.** Необходимо е да се изготви списък с основните параметри на CRM програмата. Най-общо той включва: *обхват на програмата; определяне на необходимите финансови*

средства; екип за реализиране на програмата; управление на проекта; управление на внедряването; управление на изпълнението.

• **приемане на предизвикателствата на дългосрочно определената визия.** Много малко пазари са дотолкова стабилни или предвидими, че да може планирането на e-CRM системата да се окаже на 100% вярно, особено ако за първи път се проучва и анализира потребителското поведение. Резултатите от този анализ са предпоставка за по-нататъшни промени в бъдещите фази на програмата.

Пан и други¹⁷⁹ дефинират следните **фактори** за успеха на e-CRM проекта:

➤ **Еволюционно развитие.** Въз основа на концепцията за управление на взаимоотношенията с клиентите, процесът на внедряване на e-CRM системата трябва да започне от оперативен към аналитичен и след това към коопериран CRM.

➤ **Срокове.** Внедряването трябва да бъде разделено на фази: първата фаза да е с продължителност 7 месеца, а останалите – 6.

➤ **Реорганизация.** Организациите трябва да бъдат реорганизирани преди внедряването на системата в съответствие с бизнес целите ѝ.

➤ **Минимизиране на персонализирането.** Внедряването на CRM трябва се опира на стандартни продукти на независими софтуерни производители и да намали персонализацията.

➤ **Управление на времето и бюджета.**

➤ **Участие на клиента,** което трябва да става в началната фаза на проекта.

➤ **Ограничаване на конфликтите** от културно естество.

➤ **Използване на e-CRM системата от мениджърите.**

➤ **Измерване.** Осъществяване на различни измервания на работата на CRM системата съобразно целите на организацията – на потребителските жалби, на удовлетворените клиенти и т. н.

➤ **Включване на мениджърите** в реализирането на инициативата.

➤ **Обучение за CRM концепцията.** Мениджърите и персоналът следва да бъдат обучени за същността на концепцията и прилагането ѝ в ежедневната им работа.

В обобщение можем да кажем, че съществуват множество трудности и проблеми при разработването, внедряването и експлоатацията на e-CRM системата, най-вече от организационно, технологично и финансово естество. Сред най-често срещаните проблеми са: липсата на глобална бизнес стратегия за работа с клиентите, липсата на умения и знания за внедряване на системата, пренебрегване мнението на работниците и служителите, трудности при работата със системата от тяхна страна, сложна интеграция с другите бизнес информационни системи и данните от тях, трудно управление мащаба на проекта, малка гъвкавост на готовите софтуерни

¹⁷⁹ Pan, Zh., Ryu, H., Baik, J. A Case Study: CRM Adoption Success Factor Analysis and Six Sigma DMAIC Application. // 5th ACIS International Conference on Software Engineering Research, Management & Applications (SERA 2007), August 2007, p. 829. ISBN: 0-7695-2867-8.

решения, времеви, финансови ограничения и др.

За да се избегнат тези трудности, организациите трябва да съблюдават определени правила при внедряването на e-CRM система. Само по този начин те могат да си гарантират успеха на инициативата и да са сигурни, че e-CRM системата ще им донесе очакваните ползи и икономически ефекти.

2.3.2. Нови възможности и перспективи в развитието на e-CRM системите

Изграждането на e-CRM система е една мащабна и скъпа инициатива, която в класическия си вариант е трудно приложима в по-малките организации. За тях закупуването на скъпо решение и съответните технически средства, които да го поддържат или изграждането на собствен екип от специалисти, не е икономически оправдано спрямо мащаба на предприятието и очакваната възвръщаемост на инвестицията. Такива организации трябва да търсят алтернативни подходи за използване на функционалността на e-CRM системата.

Предприятията могат да се възползват от **новите технологии и стандарти в развитието на e-CRM системите, отразяващи съвременните тенденции в развитието на ИКТ**, изброени по-долу:

1. Аналитичен e-CRM – позволява събирането на данни за клиентите, с помощта на средства за извличане на знания от данни и прави прогнози, като разделя клиентите на няколко групи с помощта на онлайн аналитична обработка. Аналитичният CRM може да бъде използван, за да се предскаже ефектът на различни ценови модели или вероятността даден продукт да бъде купен¹⁸⁰.

2. Мобилен CRM - Един от най-бързо развиващите се сегменти на CRM пазара. Масовото разпространение на безжични мрежи и прибавянето на нови функционалности, правят съвременните офиси изцяло мобилни. Благодарение на тази технология клиентите имат възможност да получават информация на момента и времето за обработка на поръчките намалява¹⁸¹. В масовия случай, за да се постигне мобилност, е необходима онлайн връзка с централната инсталация на CRM. Това става по кабелна или безжична връзка чрез преносим компютър, смарт телефон, PDA, Pocket PC и др. Част от продуктите предоставят възможност и в офлайн режим¹⁸². Успешният мобилен CRM трябва да бъде съчетан с по-широка стратегия на предприятието, ориентирана към повсеместна мобилна комуникация между управленските звена и ИТ отдела. Необходимо е организацията да внедри различни

¹⁸⁰ За повече информация виж Глава I, т. 1.1., пар. 1.1.4.

¹⁸¹ Стойчева, М. Видове CRM. <<http://margaritastoiceva.web.officelive.com/contactus.aspx>> 30.11.2011г.

¹⁸² Върбанов, Р., Шишманов, К., Красва, В. и др. Информационни технологии в бизнеса. Фабер. 2009. с. 156.

мобилни приложения, с цел да оптимизира бизнес процесите, ориентирани към клиентите, и след това да премине към изграждане на мобилна e-CRM система¹⁸³.

Съгласно изследване на **Роб**¹⁸⁴, проведено за [enterpriseappstoday.com](http://www.enterpriseappstoday.com), най-популярните 10 приложения за мобилен CRM са:

2.1. Sugar Mobile – разширение на Sugar Professional или Sugar Enterprise Edition за мобилни потребители. Приложението опростява достъпа и взаимодействието с потребителските данни в движение, позволява на клиентите да записват разговорите си чрез мобилни приложения, способства определянето на местоположението чрез Google Map и осъществява промени в системата в реално време.

2.2. Box.net Mobile – позволява организирането на цялата клиентска информация във файлове папки в онлайн режим.

2.3. Salesforce Chatter – облачно базирано социално приложение с колаборативен характер. Цялата информация за клиентите се съхранява в облака и може да бъде достъпена от мобилни устройства по всяко време.

2.4. Batchbook – CRM приложение на BatchBlue Software за малкия бизнес, което предоставя мобилен достъп до социалните мрежи и контакти и притежава CRM функционалност.

2.5. HubSpot – приложение, което подпомага фирмите да намерят своето място в Интернет, с цел да се подобрят маркетинговите инвестиции.

2.6. Resco MobileCRM – мобилно приложение за управление на продажбите, което позволява на служителите мобилен достъп до данни в Microsoft Dynamics CRM.

2.7. Oracle Mobile Sales Assistant u Oracle Mobile Sales Forecast – свързват служителите от отдел продажби с приложението Oracle CRM on Demand.

2.8. RightNow Mobile – приложение, спомагащо самообслужването в уеб среда.

2.9. CWR Mobile CRM – мобилен клиент за управление на продажбите и обслужването, използващо Microsoft Dynamics CRM.

2.10. Sybase Mobile Sales for SAP CRM – проектиран е да даде на търговските екипи бърз и надежден достъп до данни на SAP CRM от мобилни устройства.

3. Интегриран e-CRM. Тъй като много организации, особено малките и средните, не смятат маркетинга, услугите и продажбите за отделни дейности, CRM

¹⁸³ Mobile CRM – Trends und Potenziale 2012. 2011. <<http://www.raad.de/studie/mobile-crm-trends-und-potenziale-2012>> 30.11.2011г.

¹⁸⁴ **Robb**, D. Top Ten Mobile CRM Apps. 2011. <<http://www.enterpriseappstoday.com/crm/top-ten-mobile-crm-apps.html>> 30.11.2011г.

системите трябва да осигурят интегриран подход към тези и други бек-офис функции. Обикновено търговецът или служителят в контактния център трябва да може да вижда предишните поръчки, да следи статуса на дадена клиентска поръчка, проблемите с цените, таксуването и информацията за договорите за продажба едновременно. Интегрираните CRM приложения са създадени, за да се осигури оптимално обслужване на клиента във всички фази на взаимодействие с него.

4. Регулируем e-CRM. Някои организации са недоволни от ограничените CRM пакети, които предлагат само един вид функционалност и не покриват специфичните нужди на техния бизнес. Регулируемите CRM пакети предлагат многобройни CRM шаблони, които са лесни за настройване и поддържат различни организационни структури, осигурявайки гъвкавост и ефективност¹⁸⁵.

5. Аутсорсинг¹⁸⁶ на e-CRM. Забавеното развитие на световната икономика поради кризата е благоприятна среда за увеличаване аутсорсингът на CRM приложения и най-вече на контактните центрове, където дадена организация изнася своите продажби или обслужване. Това е успешна стратегия, тъй като са необходими по-ниски разходи, а ефективността е на високо ниво.

6. Вертикален e-CRM. Производителят на системата прави различни изменения според различните нужди на организациите. Вертикалният CRM е подходящо решение за финансовия сектор, здравеопазването, публичния сектор и т. н.¹⁸⁷

7. Cloud CRM (облачен CRM). Голяма част от софтуера за управление на взаимоотношенията с клиентите вече се предлага и във вид на **Cloud CRM** и се доставя под формата на уеб услуга, достъпна по всяко време и от всяко място чрез браузър. Това премахва изискването както за закупуването на скъп хардуер, така и за наемането на ИТ специалисти за инсталиране и поддръжка на системата. Приложенията от този тип са особено полезни на маркетолозите в организацията, позволявайки им да проследяват потребителската информация, да я насочват към правилните брокери и да получават аналитична информация за услугите, които могат да подобрят¹⁸⁸.

Основните характеристики на Cloud CRM са дефинирани от **Хармон**¹⁸⁹. Той твърди, че за разлика от традиционните e-CRM приложения, чиято цена може да

¹⁸⁵ **Стойчева, М.** Видове CRM. <<http://margaritastoicheva.web.officelive.com/contactus.aspx>> 30.11.2011г.

¹⁸⁶ От английското outsourcing, което е съкращение от Outside Resource Using – ползване на външни ресурси. Това е концепция за предоставяне на вътрешни функции на дадено предприятие за изпълнение от външна компания <<http://netoff.net/ewiki>>.

¹⁸⁷ Нови тенденции. <<http://www.crm.bg/?sol=corporate-register-transfer>> 30.11.2011г.

¹⁸⁸ **Blanchard, E.** Appity Slap: A Small Business Guide to Web Apps, Tech Tools and Cloud Computing. 2010. p. 121.

¹⁸⁹ **Harmon, E.** CRM in the Cloud: Right for Your Organization? <<http://www.techsoup.org/learningcenter/internet/page12824.cfm>>

включва и допълнителни софтуерни лицензи за всяко работно място, повечето Cloud CRM определят цената си съобразно броя на потребителите на системата. Предприятието може да организира използването на облака съобразно своята вътрешна структура. Базата от данни за клиентите също се помещава в облака, което елиминира необходимостта от собствен сървър за данни. Следва да отбележим, че от гледна точка на сигурността, не всички данни за клиентите трябва да се разполагат в облака, особено ако той е публичен. Конфиденциалната информация следва да се съхранява на корпоративния сървър за данни. Необходимо е между облака и сървъра да има непрекъсната връзка, за да могат ефективно да си кореспондират и да има такова свързване и със служителите на предприятието, взаимодействащи си със системата.

Най-популярните Cloud CRM решения според автора са:

7.1. SalesForce.com. Първата облачна CRM система, която добива широка популярност. Приложението е многофункционално и адаптивно и като такова то е добро комплексно решение за управление на връзките с клиентите.

7.2. Microsoft Dynamics CRM Online. Системата е напълно интегрирана с десктоп приложението за Microsoft Dynamics CRM, давайки възможност да се импортират всички записи от него в облака и използвайки сходен интерфейс.

7.3. Zoho CRM. Една от най-простите облачни системи за управление на взаимоотношенията с клиентите. Интерфейсът ѝ е подобен на този на Salesforce, но предлага значително по-малко възможности за персонализиране.

7.4. CiviCRM. Проектирана е специално за социалния сектор, безплатна е и е с отворен код. Инсталира се на web hosting сървъра на организацията.

7.5. SugarCRM. Представява CRM база данни с отворен код, която е на разположение в две форми: самостоятелно хоствана безплатна версия и облак-базиран вариант, достъпен срещу годишна такса. Подходящо решение е и за големи организации със собствен ИТ персонал.

8. CRM като услуга. Част от облачните изчисления (Cloud Computing) е софтуерът като услуга (Software as a Service - SaaS), който е най-популярен при CRM системите. Множество предприятия използват SaaS CRM, за да доставят по-практични и по-рентабилни решения за своя бизнес. Това е вариант за организациите с ограничен бюджет, които имат нужда само от някои от функциите на големите CRM приложения. Общите разходи за притежаване на тези решения са по-ниски благодарение използването на абонаментни планове, а внедряването е значително улеснено, ако моделът на организацията не е прекалено сложен¹⁹⁰.

¹⁹⁰ Стойчева, М. Видове CRM. <<http://margaritastoicheva.web.officelive.com/contactus.aspx>> 30.11.2011г.

Блокдийк¹⁹¹ разглежда основните **предимства** на SaaS CRM в сравнение с e-CRM системите:

- по-ниска цена на инвестицията;
- по-бързо внедряване;
- допълнителни мерки за защита на данните – автентикация, криптиране на данните, процедури за сигурност и др.;
- по-малък риск, породен от външната експертиза на решението.

SaaS CRM има и някои **недостатъци**:

- липсата на доверие по отношение предоставянето на контрола и управлението на данните на трети страни;
- липсата на специфични бизнес приложения за някои пазари;
- неподходящи за организации с трудно определени цели и дефинирани бизнес процеси¹⁹².

Едно от най-популярните решения от този тип е **Oracle CRM on Demand**¹⁹³. Приложението съдържа богат набор от функции – автоматизирани прогнози, вграден модул за анализи, онлайн „инструктор“ за ръководене на продажбения цикъл и др. Информацията се въвежда лесно и се позволява проследяване на всички етапи в развитието на една сделка. За персонала, който се намира извън офиса и няма връзка с Интернет, има възможност за офлайн режим през Microsoft Outlook или мобилни устройства. Уеб базираната услуга не изисква никаква инвестиция в хардуер, софтуер или човешки ресурс за поддръжка. Надеждността и сигурността при използване, както и изключително изгодната цена, правят решението сред най-предпочитаните за компаниите в сферата на търговията и услугите.

Компаниите, които предлагат Cloud CRM на практика също са доставчици на софтуер като услуга, тъй като тя е част от облака.

9. Социален CRM (Social CRM). С навлизането на уеб 2.0 услугите като блогове, уикита, дискуссионни форуми и социални мрежи, бизнесът също променя своя облик. За да постигне надмощие в конкурентната борба, организацията трябва да приложи някои от новите елементи на идеологията. Правилното позициониране на информационните ресурси се поставя като първостепенна задача, чието изпълнение позволява достигането на по-широк кръг потребители. Уеб 2.0 позволява изграждането на социална среда, където всеки е потенциален създател на съдържание или приложение¹⁹⁴. Появяват се т.нар. социални мрежи за бизнеса, които биват 2 вида:

¹⁹¹ **Blokdijk**, G. SaaS 100 Success Secrets: How companies successfully buy, manage, host and deliver software as a service (SaaS). 2008. p. 65.

¹⁹² Software-as-a-Service (SaaS) Reality. <http://www.online-crm.com/saas_crm.htm>

¹⁹³ <<http://www.tbiinfo.eu/WebInfo/solutions.jsp?p=3>>

¹⁹⁴ **Величкова, Д., Милчева, Д.** E-customer relationship management в контекста на внедряването на социален софтуер за бизнеса – начин на повишаване на конкурентоспособността на организацията. // *Икономиката и управлението на XXI век – решения за стабилност и растеж* :

социални мрежи за самата организация от тип Интранет и мрежи извън организацията от тип Екстранет, които служат за постоянна връзка с клиенти, партньори, доставчици и др. Съществуват и решения, които обединяват Интранет и Екстранет мрежите, каквато е и **социалният CRM (Social CRM)**.

Много често отделите по маркетинг и продажби общувайки с клиентите си чрез социалните мрежи, не пренасочват получената информация към основната база данни и системите за анализи. ИТ директорите се нуждаят от „мост” между двете технологии, тъй като те желаят да предоставят на отделите по маркетинг и продажби по-богата и пълна информация за клиентите¹⁹⁵.

Социалният CRM надгражда е-CRM системите, давайки възможност на организацията да следи разговорите в социалните мрежи за ключови думи, свързани с техните продукти или услуги, с цел подобряване на обслужването на потребителите. Информацията от е-CRM системата се интегрира със социалните медии. Идеята е да се използват тези данни за създаване на персонализирани оферти, които водят до увеличаване на ефективността с 40%¹⁹⁶. Това може да се случи чрез инструменти, които позволяват достъп до дадена мрежа с потребителско име и парола, а обработката на самите данни да се осъществява извън рамките на корпоративното е-CRM решение¹⁹⁷.

За да бъде социален, CRM софтуерът трябва да интегрира **услуги, които подпомагат:**

- споделянето на идеи и информация под всякаква форма посредством блогове, файлове, уикита, бързи връзки, търсене;
- съвместното разработване на нови услуги и продукти чрез анкети, коментари;
- получаването на помощ от форуми и дискусии;
- повишаване на трафика посредством организиране и управление на общности от интереси;
- сравняването на алтернативни продукти и даване/получаване на мнения чрез продуктови ревюта;
- получаването на обратна връзка от клиенти в социалните мрежи посредством оценки, мнения, препоръки;
- продажбите, осъществявани чрез чат.

Международна юбилейна научна конференция: АИ Ценов. - Свищов, 2011, с. 359. ISBN 978-954-23-0679-5 (т. 3)

¹⁹⁵ **Стоянова, А.** Интегрирането на социалните платформи в CRM - предизвикателство на 2011 г. // *CIO*, 2011, N 6, с. 58-60.

¹⁹⁶ Бъдещето на CRM е свързано със социалните медии. // *Computerworld*, 2010, бр.45.

¹⁹⁷ **Стоянова, А.** Интегрирането на социалните платформи в CRM - предизвикателство на 2011 г. // *CIO*, 2011, N 6, с. 58-60.

Social CRM добавя към горе споменатите уеб 2.0 услуги и такива като: филтриране; оценяване; съгласуване; изпращане на напомнания; управление на събития/ репутация; видео; “dashboard”; осъществяване на връзка с бизнес приложения и т. н.¹⁹⁸.

Социалният CRM **помага** на бизнеса по следните направления:

1) Насочване на маркетинга към ключовите сегменти. Данните за клиентите, събрани посредством социалните медии, могат да се записват и използват за създаване на строго фокусирани съобщения и предложения за мотивиране на контактите им.

2) Общественият медиен мониторинг спомага за откриване на потенциалните и влиятелни клиенти.

3) Следене на мнението на потребителите за марката, продуктите и услугите.

4) Социалните медии са чудесен инструмент за обслужване на клиентите, особено за противодействие на негативните коментари.

5) Те са свободни концентрирани групи по интереси.

6) Изгражда общност и да води до нови възможности.

7) Социалните медии са чудесна промоция и инструмент за продажби.

8) Социалните медии утвърждават организацията като професионалист в своята област.

9) Използването на Facebook дава възможност на клиентите на предприятието да се запознаят с бизнеса му и хората зад него.

10) Използването на видео мрежи като YouTube или Vimeo за публикуване на полезна информация за клиентите, поражда лоялност от страна на клиентите и води до привличането на все повече нови потребители¹⁹⁹.

Най-популярните **инструменти**²⁰⁰ на социалния CRM са:

9.1. Rapportive. Автоматизира набирането на сведения за потребителя, който е изпратил дадено съобщение.

9.2. Batchbook. Подпомага съвместното управление на контактите в рамките на цялата организация и поддържа историята на всяко взаимодействие.

9.3. Assistly. Осигурява възможност за консолидиране на разговори, свързани с обезпечаване на поддръжката на клиентите в даден регион.

9.4. Optify. Дава възможност на организацията да преглежда множество интернет трафик, използвайки ключови думи, както на корпоративния сайт, така и в социалните мрежи.

¹⁹⁸ Що е то социален CRM софтуер за бизнеса?

<<http://effective-web-collaboration.blogspot.com/2010/07/crm.html>>

¹⁹⁹ Десет начина социалните медии да променят Вашите продажби и CRM. // *IT Manager*, 2011, бр. 69.

²⁰⁰ 10 Social CRM Tools. <<http://www.crmsocialmedia.com/2011/07/10-social-crm-tools>> 18.01.2012

9.5. BuzzStream. Спомага за изграждане на доверие онлайн чрез проследяване на всички взаимоотношенията, както с клиентите, така и в самата организация.

9.6. SproutSocial. Уеб базирано приложение, което осигурява потоци от данни за потенциалните клиенти.

9.7. Колективен интелект. Акцентира върху анализа на текст в реално време чрез инструменти за извличане на знания от данни, с цел да се открият потребителските намерения, предпочитания и съображения.

9.8. KickApps. Подход за насърчаване на развитието на собствена социална общност на даденото предприятие и нейната интеграция с вече съществуващите сайтове.

9.9. Salesforce.com.

9.10. SugarCRM - приложения от типа SaaS, които имат Social CRM функционалност.

Според изследване на Gartner²⁰¹, през 2012 г. продажбите на социален CRM се очаква да нараснат до 1 милиард долара, което представлява 8% от общите продажби на CRM софтуер.

Няма измислена точна рецепта за успеха в подхода и работата със социалния CRM. Внедряването или избягването на социалните мрежи само по себе си не е гаранция за успех. Необходима е стратегия и ангажираност от страна на ИТ отдела за постигане на дълготрайни положителни резултати²⁰².

Освен горепосочените технологични тенденции, при е-CRM системите са налице и функционални такива. Най-популярните 5 функционални тенденции за 2012 година са:

1. Оптимизация на социалните медии. Тя включва оптимизация на търсачките в социалните медии, повишаване ефективността на социалния маркетинг, интеграция на игрови механизми в маркетинга, с цел по-забавното и по-ангажирано общуване в социалната мрежа.

2. Множество канали за взаимодействие, включително мобилни.

3. Възход на компаниите от тип „Datarati“. Това са предприятия, които имат поглед върху голям обем потребителски данни, набрани по евтини канали за взаимодействие като социалните медии и множество аналитичен инструментариум, с който да ги обработват. При тях основна роля играе статистикът на организацията.

4. Потребителски опит. Клиентите имат много повече избор от всякога и са все по-претенциозни при формулирането на своите изисквания. Необходимо е да се

²⁰¹ Subramanian, Kr. Gartner Says Social CRM Market Will be \$1 Billion in 2012. 2011. <<http://www.cloudave.com/10164/gartner-says-social-crm-market-will-be-1-billion-in-2012/>>

²⁰² Стоянова, А. Интегрирането на социалните платформи в CRM - предизвикателство на 2011 г. // CIO , 2011, N 6, с. 58-60.

идентифицират очакванията на клиентите на база предишния опит с тях. За целта се изследва и взаимодействието, осъществявано чрез мобилни и социални CRM системи.

5. Персонализация. За да повишат своята ефективност, предприятията трябва да се стремят да научат повече за своите клиенти и да използват наученото, за да повишат честотата на взаимодействието с потребителите, включително и по иновативни начини (динамично съдържание, блогове и други социални мрежи)²⁰³.

В заключение можем да кажем, че изграждането на e-CRM система е една сложна, мащабна и скъпа инициатива, съпроводена с редица проблеми, която в класическия си вариант е трудно приложима в по-малките организации. Те трябва да търсят алтернативни технологични решения, които да доставят необходимата e-CRM функционалност на по-ниска цена. За големите организации от съществена важност е внедрената система да бъде максимално адаптирана към техните индивидуални нужди и особености, а взаимодействието с клиентите да бъде непрекъснато, цялостно и повсеместно.

Сред най-важните технологични перспективи в областта са: аналитичният CRM, мобилният CRM, интегрираният CRM, регулируемият CRM, аутсорсингът, вертикалният CRM, Cloud CRM, SaaS и социалният CRM.

Съвременните CRM системи са снабдени и с по-различна функционалност от тези преди години. Ето защо организациите трябва да следят и нововъведенията в тази област, за да се възползват в максимална степен от възможностите, които предоставя e-CRM системата за оптимизиране и усъвършенстване на бизнес процесите, ориентирани към клиентите.

Основни изводи:

1. Внедряването на e-CRM система е обусловено от непрекъснато нарастващата конкурентна борба за всеки клиент, увеличеният брой на каналите за комуникация с клиентите, променящите се корпоративни приоритети, нарасналите информационните потребности на бизнеса, търсенето на нови икономически и пазарни предимства.

2. Сред основните предпоставки за внедряването на системата са: насищане на пазара с традиционни ERP системи, информационната революция, съкращаване на жизнения цикъл на продукцията и изостряне на конкурентната борба, промени в очакванията на клиентите, натрупаният огромен масив от информация за клиентите.

3. Във внедряващата институция следва да са налице и редица условия - технологична инфраструктура, фронт-офис системи, технологии за събиране на данни и генериране на информация, бек-офис системи, настройка на бизнес процесите.

²⁰³ Top 5 CRM Trends for 2012. 2011. <<http://www.crmtrends.com/crm.html>> 1.12.2011г.

4. Изборът на правилен подход за изграждане и внедряване на e-CRM система има ключово значение за успеха на цялостната CRM стратегия и предпазва предприятията от по-нататъшни проблеми, свързани с експлоатацията на системата. Организациите могат да се възползват от предварително дефинираните процедури по внедряване на e-CRM система или да разработят собствен подход, съобразен с индивидуалните особености на предприятието.

5. В резултат от прилагането на e-CRM се проявяват разнообразни материални и нематериални ефекти, които се увеличават с течение на времето, вследствие от непрекъснатото обогатяване на базата от данни за клиентите.

6. Инвестициите в CRM и e-CRM системи и софтуер се увеличават непрекъснато. Голяма част от предприятията в развитите страни са снабдени с такъв вид бизнес информационна система, най-често закупена от водещите производители в областта. България следва тази тенденция и също отчита ръст в относителния дял на организациите, внедряващи CRM и e-CRM системи. Част от българските предприятия се доверяват на местни разработки, адаптирани към нашата икономическа реалност.

7. Налице са множество трудности и проблеми при разработването, внедряването и експлоатацията на e-CRM системата, най-вече от организационно, технологично и финансово естество, за решаването на които организациите трябва да съблюдават определени правила при внедряването на e-CRM системата си.

8. За да бъде максимално адекватна на променящата се пазарна среда и да си осигури конкурентни предимства при привличането и задържането на клиентите, предприятието трябва да бъде снабдено с най-новите достижения в областта на CRM системите. Сред най-важните технологични перспективи в областта са: аналитичният CRM, мобилният CRM, интегрираният CRM, регулируемият CRM, аутсорсингът, вертикалният CRM, Cloud CRM, SaaS и социалният CRM.

Глава 3. Приложението на електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиентите - фактор за усъвършенстване на дейността на предприятията от финансовия сектор

3.1. Изследване и анализ на приложението и състоянието на системите във финансовите организации в страната

3.1.1. Аргументиране на избора на изследвания сектор

Първите електронни системи за управление на взаимоотношенията с клиентите в света са внедрявани в банки и други финансови институции, взаимодействащи със стратегически важни клиенти, на които трябва да се обърне индивидуално внимание. По-късно към тези системи проявяват интерес и телекомуникационните компании. В България процесът е по-скоро обратен – първоначално внедряването на e-CRM системи става в сферата на телекомуникациите, а прилагането им във финансовия сектор става през последните няколко години, приоритетно в застрахователните дружества. Секторът има значителен потенциал за внедряване на e-CRM системите, което е пряко следствие от навлизането на цифровата икономика.

При анализиране на предизвикателствата пред финансовия сектор в условията на цифрова икономика, следва да се обърне внимание на:

1. Промените в потребителското поведение. Поведението на потребителите на финансови услуги се променя коренно: нарастват нуждите на клиентите, увеличава се готовността им да променят обслужващата ги институция.

Според **Кърнер и Цимерман**²⁰⁴ новите тенденции в пазарното поведение на клиентите се изразяват в:

- необходимост от информационно обслужване по всяко време (24 часа на ден/ 7 дни в седмицата/ 365 дни в годината);
- осигуряване на възможност за самообслужване;
- доставяне на индивидуализирана информация, персонални консултации и решаване на уникални потребителски проблеми;
- използване на алтернативни комуникационни канали като: видео конференции, контактни центрове, мобилни телефони и т. н., поставени на индивидуализирана основа.

Традиционно връзките между клиентите и обслужващите ги финансови институции са дългосрочни, обикновено продължаващи цял живот. Днес тази

²⁰⁴ **Körner, V., Zimmermann, H.D.** Management of Customer Relationship in Business Media – The Case of the Financial Industry. // 33rd Hawaii International Conference of System Sciences. -2000.

ситуация се променя – в условията на пазарна конкуренция всеки потребител търси най-доброто решение, което да удовлетвори всичките му изисквания. Намалената лоялност и привързаност е следствие от използването на нови електронни канали като банкомати, електронно банкиране, интернет застраховане и т. н., които улесняват достъпа до физически отдалечените финансови организации.

2. Нарастващата конкуренция. Според **Портър**²⁰⁵ конкуренцията на пазара на финансови услуги е обусловена от:

- стремежа на традиционните „играчи“ да задържат своите клиенти, опирайки се на тяхната лоялност;
- борбата за клиенти от страна на новите предприятия чрез създаването на клонове в близост до потребителите или изграждането на виртуални организации;
- новите методи за разплащане като електронните пари или кредитни карти, които заместват традиционните платежни средства;
- Интернет, чрез който финансовите организации могат да достигнат до по-голям кръг потребители и до повече пазари, тъй като не е необходимо да комуникират директно с потребителите си;
- все по-голямата склонност на клиентите да променят обслужващата ги институция, вследствие на което намалява и лоялността на потребителите в сектора.

В резултат на това предприятията в бранша често оперират в условията на наситени пазари и увеличена конкурентна борба.

3. Нови структурни и бизнес модели в сектора. Обликът на финансовите институции днес се оформя под въздействието на информационните и комуникационни технологии, което се отразява на процесите, структурата, продуктите и каналите за взаимодействие в сектора²⁰⁶.

Вследствие на изложените по-горе фактори, се налага финансовите предприятия да управляват по нов, подобрен начин връзките със своите клиенти, с цел да ги запазят за продължителен период от време от една страна и да отговорят на нарастващите им информационни потребности, от друга. За осъществяването на тази цел, организациите следва да внедрят е-CRM система.

Както вече уточнихме²⁰⁷, съгласно теорията на **Черкашин**, е-CRM системите не са приложими във всички отрасли на икономиката, а само в онези, които имат определени характеристики. Финансовият сектор е сред тези, в които е възможно изграждането на е-CRM система, поради следните причини:

²⁰⁵ **Porter**, M. *Competitive Advantage*. New York, 1985.

²⁰⁶ **Körner**, V., **Zimmermann**, H.D. *Management of Customer Relationship in Business Media – The Case of the Financial Industry*. // *33rd Hawaii International Conference of System Sciences*. -2000.

²⁰⁷ **Глава II, т.2.2., пар. 2.2.1.**

1. CRM стратегията е приложима в отрасли с множество конкурентни играчи, всеки от които има достъп до еднакви или сходни продукти и услуги. Финансовите институции се развиват в силно конкурентна среда, а достъпът им до пазара не е ограничен, което прави стратегиите, насочени към придобиването на нови и задържането на съществуващите клиенти особено подходящи за тях.

2. CRM стратегията няма смисъл, когато клиентът е поток от минувачи и покупката е еднократна. Обикновено финансовите организации взаимодействат със своите потребители продължителен период от време, през който се осъществяват множество сделки, а самите клиенти са трайно обвързани с обслужващата ги институция.

3. CRM стратегията не е приложима, ако няма интерес към развитие на бизнеса. Финансовият сектор е сред най-бързо развиващите се през последните десетилетия, а самите организации непрекъснато се стараят да разширят обхвата на предлаганите продукти и услуги, клоновата си мрежа, кръга на потенциалните клиенти.

4. CRM стратегията изисква определен мащаб. Обикновено предприятията от сектора са средни или големи, а по-малките по размер организации могат да се възползват от новите възможности за управление на клиентите, посредством SaaS или Cloud CRM.

5. CRM стратегия е невъзможна без наличието на информационни технологии. Браншът е сред най-високо технологизираните в нашата страна. Организацията не могат да осъществяват своята дейност без наличието на изключително добре развита информационна инфраструктура, включваща мрежи, хардуер и софтуер от най-ново поколение.

От казаното до тук, можем да си направим **извода**, че финансовият сектор се нуждае от нови информационни технологии за управление на взаимоотношенията със своите клиенти, подходящ е за прилагане на CRM стратегията, развит е в технологично отношение и е сред онези отрасли, в които внедряването на e-CRM системи би било изключително успешно.

3.1.2. Изследване и анализ на разпространението на системите в сектора

Разработването и внедряването на e-CRM системи във финансовия сектор в Р. България е сравнително нова тенденция, но те се радват на широко одобрение и популярност сред предприятията в него, а повсеместното им използване е въпрос на време.

Направеното **проучване** обхваща 24 финансови институции, генерирани на случаен принцип, в т.ч. 9 банки, 11 застрахователни дружества, 1 здравноосигурителен фонд и 3 предприятия от категория „друго“ (в конкретното изследване това са

застрахователни брокери) и е проведено в периода юни-август 2011 година²⁰⁸. Използваните методологии на изследване са: анкетно проучване чрез индивидуална анкетна карта, съдържаща 36 въпроса за установяване текущото състояние на e-CRM системата в изследваното предприятие и 8 опционални въпроса за идентификация на организацията; личен разговор с управители и директори на подразделения на изследваните институции.

Впоследствие резултатите са анализирани с помощта на специализиран аналитичен софтуер и са представени във вид на таблици и кръгови и стълбовидни диаграми.

Системите за управление на взаимоотношенията с клиентите се внедряват с цел да се подобрят процесите, насочени към потребителите и да се решат **проблеми**, породени от недоброто им управление. В голямата си част финансовите организации споделят, че такива проблеми при тях липсват (25%) или са малки (38%), като повечето, отговорили по този начин институции са внедрили CRM система. 33% от предприятията срещат някои трудности при управлението на клиентите като предимно това са организации без CRM система, за решаването на които те предприемат стъпки по внедряването ѝ. Една организация среща големи затруднения по отношение управлението на потребителите, въпреки наличието на CRM система, което доказва, че самоцелното внедряване на този тип бизнес информационна система не винаги е успешно и рентабилно, ако то не е съобразено с цялостната концепция, стратегия и философия, насочена към клиентите и желанието да се установят дългосрочни отношения с тях.

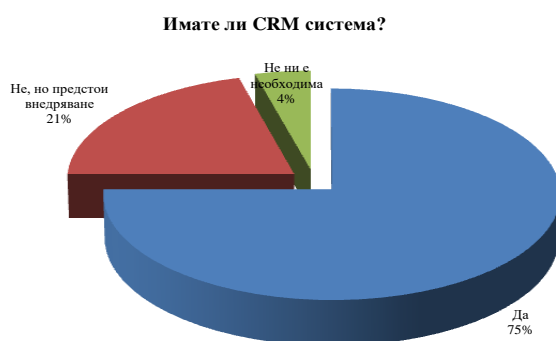
Всички интервюирани предприятия се стремят да изградят дългосрочни отношения с клиентите си, което им гарантира известна стабилност в сложната икономическа ситуация от една страна и ги прави особено подходящи за прилагане на e-CRM системата, от друга.

Следването на **философията и концепцията** за управление на взаимоотношенията с клиентите, поставяща в центъра на бизнес дейността клиентите, техните нужди и предпочитания, възприета в 83% от анкетирани организации, е следващият ключов фактор, способстващ не само за навлизането на CRM системите (и в частност e-CRM системите) в сектора, но и за извличането на максимални ползи и ефекти от тяхната употреба. Следва да отбележим, че според CRM стратегията управлението на клиентите е грижа на цялата организация, а не на определени подразделения от нея като всички бизнес процеси, ориентирани към потребителите,

²⁰⁸ Проучването е реализирано в рамките на проект № 4 „Изследване на състоянието, възможностите и перспективите за внедряване на електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиентите”, финансиран от фонд „Научни изследвания” към Институт за научни изследвания, СА «Д. А. Ценов» - Свищов

трябва да бъдат изменени съобразно стратегията. Това е постигнато в 17 от анкетираните предприятия, 11 от които имат CRM система, а в 5 предстои скорошно внедряване. Останалите поделят отговорността за връзките с клиентите между едно или повече подразделения – отдел „Продажби”- в 7; отдел „Обслужване”- в 6; отдел „Маркетинг” – в 5 и „ИТ” отдел – при 4.

Логично следствие от така изложените факти е **сравнително голямото разпространение** на системи за управление на взаимоотношенията с клиентите (CRM) като цяло, и на e-CRM системите в частност²⁰⁹. 18 организации от общо 24 (75%) са внедрили CRM система, а при 17 от тях (71%) тя е и електронна. В 5 предприятия предстои изграждане на CRM или e-CRM система или тя се внедрява към момента на изследването. По-конкретно това може да бъде илюстрирано чрез фиг. 11 и фиг. 12.



Фиг. 11 Разпространение на CRM системите

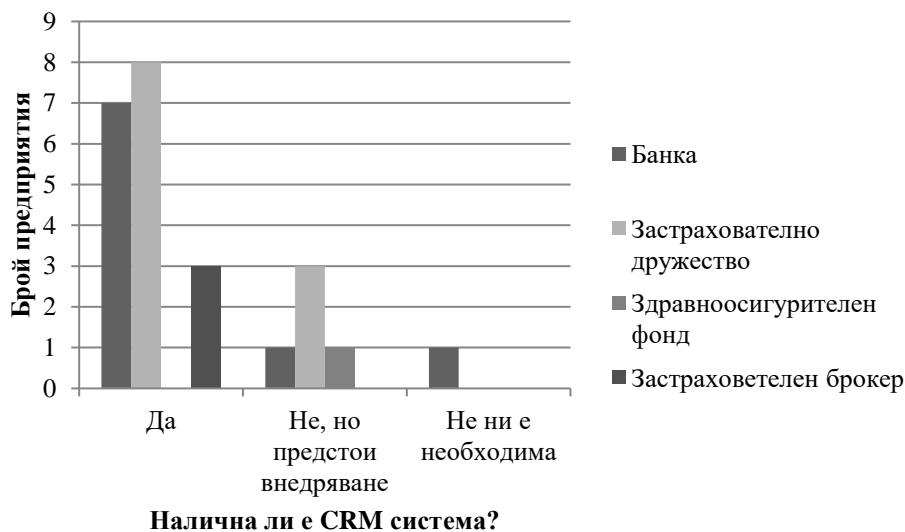
²⁰⁹ В проведеното изследване, e-CRM системите се разглеждат като тип CRM система, която е свързана с Интернет и част от процесите и дейностите, които обезпечават се извършват в интернет среда.

Разполагате ли с e-CRM система?



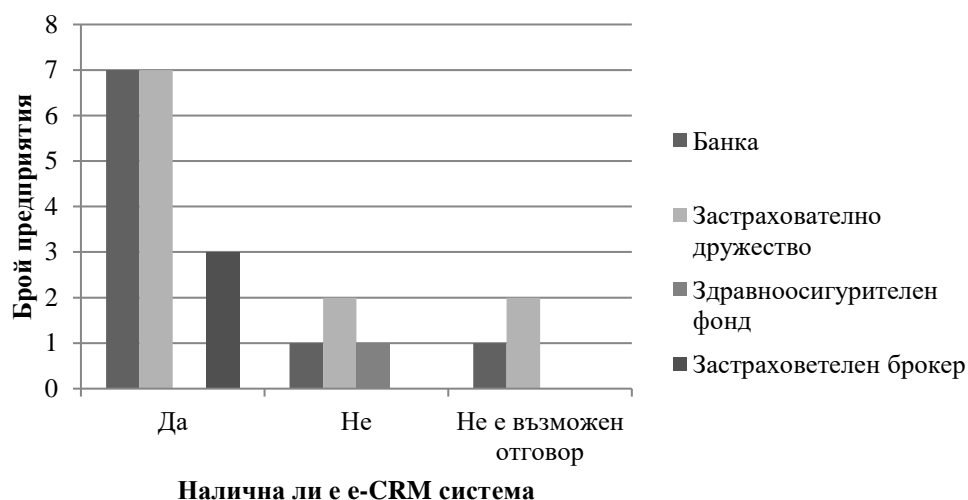
Фиг. 12 Разпространение на e-CRM системите²¹⁰

По-задълбочените анализи сочат, че по отношение на типа финансова институция, CRM системите са внедрени при всички застрахователни брокери, 78% от банките и 73% от застрахователните дружества. E-CRM системите се прилагат в 100% от застрахователните брокери, 78% от банките и 64% от застрахователните дружества (фиг. 13 и фиг.14). Предстои внедряване във всички останали организации с изключение на една банка, която счита, че в близките няколко години не ѝ е необходима подобен род система.



Фиг. 13 Разпространение на CRM системите във финансовия сектор според типа на изследваната организация

²¹⁰ Част от интервюираните са отговорили на въпроса, имайки предвид и системите, които се изграждат към момента на изследването, без да са внедрени и действително функциониращи.



Фиг. 14 Разпространение на e-CRM системите във финансовия сектор според типа на изследваната организация

CRM инициативата е сравнително **ново явление** в сектора, което се доказва и от времевия отрязък, в който са внедрени системите. 12 организации са изградили системата си след 2004-та година, 3 от които са предприели такава инициатива през 2011-та година. За 5 институции прилагането на e-CRM системи е сред приоритетите за развитие на информационната им инфраструктура през следващите няколко години.

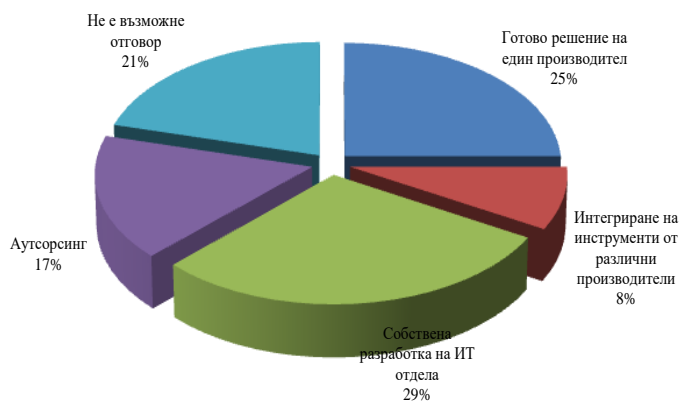
Изграждането на e-CRM системата може да стане по някой от следните **подходи**:

- да се закупи готово решение на един производител и то да се внедри без изменения;
- да се интегрират модули или инструменти на приложения от различни производители;
- да се разработи собствена e-CRM система от вътрешно звено на организацията;
- да се разработи индивидуално решение, реализирано от специализирана софтуерна компания (аутсорсинг).

Макар и общи, тези подходи са в сила в една или друга степен и при изграждането на e-CRM системите във финансовия сектор. Най-предпочитаният вариант е e-CRM системата да бъде собствена разработка на ИТ отдел на предприятието – 7 организации (29%) се доверяват на собственият си персонал. Алтернатива на описания подход е разработването да се повери в ръцете на специализирано предприятие (аутсорсинг) - 17% от анкетиранияте се възползват от тази възможност. Закупуването на готови решения от един производител също има своите поддръжници. Шест организации (25%) са си набавили своята e-CRM система

по този начин. Само 2 институции са комбинирали модули на CRM системи от различни производители, които са комплектували съобразно своите особености. Предпочитаните производители на е-CRM софтуер са: "Fadata", "ДНН Електроникс", "ISG", "Microsoft", "Open CRM", "Sugar CRM".

Резултатите от анкетата можем да представим на фиг. 15.



Фиг. 15 Подход за изграждане на е-CRM система

Самото внедряване на е-CRM система може да протече по два начина²¹¹:

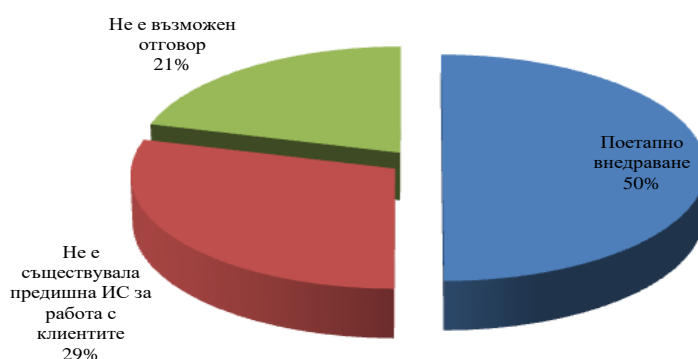
➤ **цялостно внедряване на системата - “големият взрив”**. Изследването във финансовия сектор показва, че нито една от анкетираните институции не внедрява своята е-CRM система по този начин, тъй като това би предизвикало множество затруднения, свързани с преноса на данни, интеграцията между приложенията и трудното опериране със системата от страна на служителите.

➤ **постепенно внедряване, заменящо стара информационна система**. За финансовите организации това е предпочитаният подход – 50% от всички интервюирани предприятия са я изградили по този начин.

Следва да отбележим, че при 29% от организациите не е съществувала предишна информационна система за работа с клиентите, въпреки, че предприятията не са новосформирани. При 21% не е възможен отговор, тъй като към момента на изследването липсва такъв тип система.

Данните от проучването можем да илюстрираме чрез фиг. 16.

²¹¹ Foss, B., Stone, M. CRM in Financial Services. A Practical Guide to Making Customer Relationship Management Work. 2002. pp. 529-533.



Фиг. 16 Начин на внедряване на CRM (e-CRM) системата в българските финансови предприятия

Изградените CRM и e-CRM системи могат бъдат класифицирани на базата на различни признаци с цел да се определят техните индивидуални възможности и области на приложение²¹².

Според **равнището на осъществяваните бизнес процеси**, CRM системите биват: стратегически; оперативни; аналитични; колаборационни (интерактивни).

Най-широко разпространение в българските финансови предприятия намират оперативните e-CRM системи - в 11 институции (46%), тъй като взаимодействието между банката, застрахователното дружество или брокерската къща и клиентите се осъществява във фронт-офисите на предприятието и има бърз и оперативен характер. Най-важната функционалност на предприятията в сектора е набирането на данни за клиентите чрез пряко и косвено взаимодействие с тях и обслужването им лично или онлайн при осъществяване на процеса на покупка на финансовата услуга. Оперативните e-CRM системи са най-разпространени в застрахователните дружества – при 7 от тях и намират слабо приложение в банките – само при 2.

Стратегическите e-CRM системи се прилагат в 6 предприятия (25%), равномерно разпръснати сред типовете финансови институции и приложими предимно в големите по мащаб организации.

Само 4 от предприятията (17%) дефинират своята система като аналитична, т.е. поставят акцент върху аналитичните възможности на системата за сметка на оперативния ѝ характер.

Интерактивните системи нямат никакво приложение в сектора, тъй като не се цели подобен род двустранно взаимодействие – не се използва реверсивно

²¹² За повече информация вж. Глава I, т. 1.1., параграф 1.1.4.

ценообразуване, условията на договорите се предоставят едностранно и рядко подлежат на преговори, не се създават индивидуализирани финансови продукти и т. н. Това е и сред основните проблеми на e-CRM системите в сектора, който трябва да бъде анализиран и разрешен с цел да се оптимизира работата на системата.

При 7 организации няма отговор, поради факта че те не притежават такъв тип информационна система. Част от интервюираните са посочили повече от един верен отговор, защото тяхната e-CRM система обединява функционалната насоченост на повече от един тип (фиг. 17).



Фиг. 17 Видове e-CRM системи според равнището на осъществяваните процеси

В зависимост от технологията за осъществяване на взаимодействието с клиентите, разделяме CRM системите на: традиционен (вътрешно корпоративен) CRM; електронен CRM (e-CRM); мобилен (m-CRM); CRM софтуер като услуга (SaaS), в т.ч Cloud CRM.

Изследването показва, че организациите срещат трудности при определяне на технологичната платформа, на базата на която е изградена CRM системата им. Въпреки, че при 17 предприятия CRM системата притежава всички белези на електронна система, само 15 от тях избират това определение. Основната причина за това е наличието на системи от типа SaaS, които на практика са и електронни. Две организации използват CRM като услуга, която се осъществява именно в Интернет среда. Голяма част от организациите (8 от тях) посочват, че системата им е и традиционна (вътрешно корпоративна), тъй като много малка част от бизнес процесите, ориентирани към клиентите, се осъществяват с помощта на електронните

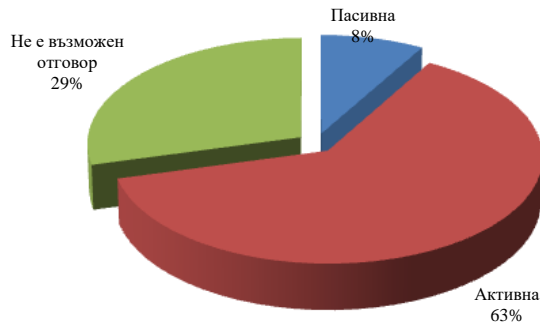
комуникационни канали, а акцентът се поставя на функционалните възможности на системата в рамките на организацията. Три предприятия имат и мобилни CRM системи, които са достъпни по всяко време от всяко място с помощта на мобилни устройства. Това е една добра възможност и перспективна тенденция при разработването на приложенията то този тип. При 6 организации не е възможен отговор, тъй като липсва каквато и да е CRM система (фиг. 18).



Фиг. 18 Видове CRM системи според технологията на взаимодействие с клиентите

Според **степената на активност на клиента** при осъществяване на взаимодействие с него, се обособяват пасивен и активен e-CRM.

Според данните от проучването, e-CRM системите в по-голямата си част са активни – в 63% от предприятията, което е индикация за възможностите на организациите да се адаптират и да изменят своите процеси, съобразно промените в потребителското поведение, предоставяйки на клиентите винаги актуални и съобразени с пазарната конюнктура финансови услуги. Само в 2 организации системата е пасивна и те не са склонни да изменят своите бизнес дейности спрямо клиентските нужди и предпочитания. Конкретно резултатите са илюстрирани на фиг. 19.



Фиг. 19 Е-CRM системи според степента на активност на клиентите

Въпреки широкото разпространение на е-CRM системите във финансовия сектор, все още съществуват организации, които **не са ги внедрили** към момента на провеждане на изследването. Сред основните причини за това, анкетираните посочват различните подходи, които организацията е възприела да управлява взаимодействието със своите клиенти. Едно от предприятията управлява отношенията с клиентите си на териториален принцип и липсва каквато и да е сегментация на потребителите по други признаци, което би могло да доведе до индивидуализиране на маркетинга, продажбите и обслужването им. Друго дружество споделя, че притежава собствен филтър за генериране на клиентска информация, който осъществява част от функциите на оперативната е-CRM система, без да има внедрено приложение от този тип. Част от предприятията не са намерили свои алтернативни решения и в тях предстои внедряване на е-CRM система, а други се доверяват единствено на базата данни за своите клиенти и не изпитват необходимост за изграждането на комплексно решение.

Интересен е фактът, че липсата на е-CRM система рядко е следствие от финансовите ограничения на предприятието. Само 2 организации са посочили, че са изпитвали подобен род затруднения. Това идва да покаже, че основната пречка за внедряването ѝ не е високата цена на вложението, а нежеланието на мениджърите и отговорните лица да се промени начинът на работа с клиентите, консерватизмът по отношение на такъв клас системи, допълнителните усилия, които трябва да се насочат към разработване, внедряване, настройка на системата и най-вече за обучение на персонала.

В обобщение можем да посочим, че е-CRM системите са модерна стратегия и инициатива, добре приложима в българските финансови организации, най-вече през последните осем години. Те са широко застъпени в банките, застрахователните дружества и брокерските къщи и намират по-ограничено разпространение в здравноосигурителните фондове. Най-често е-CRM системата е собствена разработка

на ИТ отдела на организацията или на специализирана софтуерна фирма и е съобразена в максимална степен с индивидуалните ѝ особености.

Системите са ориентирани към осъществяване на оперативните функции по обслужването на потребителите, но не липсва и аналитичен инструментариум. Не се прилагат колаборационни e-CRM системи, което и основен проблем в сектора. В редица случаи системите са израз на глобалната бизнес стратегия, ориентирана към ефективното управление на взаимодействието с клиентите. Най-често CRM системата е електронна и с нея се цели да се насърчи активното взаимодействие с потребителя.

Основната причина за липсата на този род ѝ е наличието на вече изграден подход и стереотип на работата по управление на връзките с клиентите, който е предпоставка за по-нататъшни трудности по отношение на отстояване на пазарните позиции на конкретното предприятия в нарастващата конкурентна борба.

3.1.3. Архитектурни компоненти на проучените e-CRM системи

При изследване на **архитектурните компоненти** на e-CRM системите във финансовия сектор, за база се взимат архитектурните и технологични решения, описани в Глава I, т. 1.2. На тази основа се разглеждат типовете хранилища за данни, аналитичния инструментариум като цяло и средствата за извличане на знания от данни в частност, фронт-офисните приложения и интеграцията на системата с бек-офисните бизнес информационни системи.

Хранилището за данни може да бъде във вид на: база от данни, витрина за данни и склад за данни²¹³. Според размера на предприятието е възможно в него да има само един от посочените компоненти или да бъде представен модел на интегрирана система за съхранение на данните.

Направеното изследване сред българските финансови предприятия показва, че 63% от всички анкетирани (88% от организациите с e-CRM система) съхраняват данните за своите клиенти в база от данни, което я прави и най-предпочитаното архитектурно решение от този тип. В голямата си част базите от данни са изградени още преди внедряването на e-CRM системата и на следващ етап те само са интегрирани с нея. Това подчертава, че макар и със сравнително големи възможности, организациите в сектора търсят евтино, лесно за внедряване решение, пренебрегвайки удобството за работа и гъвкавостта на приложението.

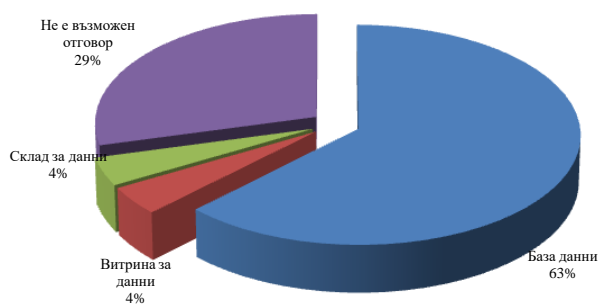
Витрините за данни и складовете за данни са слабо разпространени във финансовия сектор – използват се само в по 1 от анкетираните организации (4% от всички предприятия и 6% от тези с e-CRM система), като основната причина за

²¹³ Payne, A. HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management. L, 2005. p. 233.

ограниченото им приложение е трудността на внедряване и необходимостта от допълнително обучение на персонала за работа с тях.

Най-доброто технологично решение за съхранение на многобройните и многообразни данни за клиентите, е да се изгради единна и **интегрирана** система за съхранение на данните за клиентите. За съжаление проучването показва, че българските финансови институции не са узрели за този цялостен и интегриран подход и в нито една от интервюираните организации няма напълно интегрирано решение за съхранение на данните.

Резултатите от изследването можем да илюстрираме с фиг. 20:



Фиг. 20 Използвани хранилища за данни в българските финансови предприятия

Самите данни за клиентите могат да се наберат с помощта на разнообразни комуникационни канали: личен контакт под формата на интервю или разговор, чрез хартиени формуляри, чрез уеб базирани форми на корпоративния сайт, по електронната поща, по телефона, в т.ч. чрез VoIP и контактен център и др.

Резултатите от проучването показват, че все още най-предпочитан метод за набиране на клиентска информация е личният контакт и попълването на традиционни хартиени форми. 13 организации се доверяват на комуникацията „лице в лице”, а 9 използват приоритетно хартиените формуляри. Добър вариант е употребата на телефон и контактен център – 11 институции събират данни за потребителите си на база телефонно взаимодействие с тях. Уеб базираните формуляри и електронната поща се използват сравнително рядко при набирането на първични клиентски данни, съответно при 7 и при 6 организации (фиг. 21).



Фиг. 21 Използвани комуникационни канали за набиране на клиентски данни

В хранилищата за данни постъпват разнообразни по своя характер данни за клиентите на организацията: лични данни, контактна информация, образование и квалификация, месторабота, социален и семеен статус, хоби и интереси, използвани до този момент продукти и услуги и т. н. Почти всички организации събират и съхраняват в e-CRM системата си контактна информация за потребителите - в 16 предприятия и лични данни – в 14 от тях²¹⁴. Използваните до този момент продукти и услуги от страна на клиентите също са обект на засилен интерес – 8 институции се интересуват за миналото клиентско поведение с цел да насочат потребителя към тези финансови услуги, които в най-голяма степен са съобразени с неговите предпочитания.

По-подробно резултатите от проучването по отношение на постъпващите данни за клиентите в e-CRM системата са илюстрирани на фиг. 22.

²¹⁴ При част от анкетираните организации личните данни за клиентите не постъпват в e-CRM системата и не са достъпни до всичките им служители, съобразно Закона за защита на личните данни.



Фиг. 22 Данни, постъпващи в е-CRM системата

Данните, съхранени в хранилищата за данни, трябва да бъдат анализирани с цел да се достави подробна информация за миналото поведение на клиентите в различни разрези, което да способства прогнозирането на бъдещите тенденции в потребителските желания и предпочитания.

В изследването се разглеждат инструментите за извличане на знания от данни, онлайн аналитичната обработка на данните и средствата за бизнес анализ.

Инструментите за **извличане на знания от данни** се разделят в две основни групи: стандартни и специфични.

Стандартните пакети съдържат следните средства:

➤ **за визуализация** – хистограми, диаграми, графики и други средства за зрительна презентация. Настоящото проучване показва, че тези инструменти са разпространени в 4 от анкетираните предприятия (17%), което означава, че те се използват много рядко и ограничено и не са подходящи за анализи във финансовия сектор, тъй като предоставят много обща и предимно статична информация за потребителското поведение;

➤ **за клъстеризация/сегментация**, които способстват за разделянето на данните на различна основа, обособяваща групи клиенти със сходни характеристики. Това е най-разпространеното средство за извличане на знания – прилага се в 6 от интервюираните организации (25%). Инструментите от този тип са най-популярни сред големите по размер банки, но биха имали по-голям ефект в застрахователните дружества, при които потребителското сегментиране и предлагане на индивидуализирани финансови продукти на отделните потребителски групи би довело до увеличаване на общия брой на осъществяваните сделки в сектора. Прилагането в малките по размер организации не е достатъчно ефективно и

рентабилно, поради малкия брой клиенти и ограничените възможности да се индивидуализират предлаганите услуги;

➤ **за прогнозиране** – спомага да се предвидят промените в рекламната кампания и представянето на нов продукт, въз основа на миналото поведение на клиентите. Въпреки, че значението на този тип средства е изключително голямо за всяка бизнес сфера, във финансовия сектор те са сравнително рядко срещани – 5 институции (21%) имат прогностичен инструментариум, като приложението му не се влияе от типа и мащаба на изследваната организация;

➤ **за измерване на отклонения**, които допълват тези за сегментация на данните, анализирайки онези данни, които попадат извън всяко групиране. Не се прилагат в българските финансови предприятия, което е индикация за ниските възможности за формиране на индивидуални оферти и продукти за всеки клиент, отчитайки всичките му характерни особености;

➤ **за анализ на връзките**, които установяват различни свързвания между масивите от данни в корпоративното хранилище. Инструментите са с ниско разпространение и само 3 (13%) от интервюираните организации, споделят че анализират връзките между потребяваните от клиентите услуги, като това са големи по размер организации, при които има голям обем потребителски данни и множество връзки и зависимости между тях;

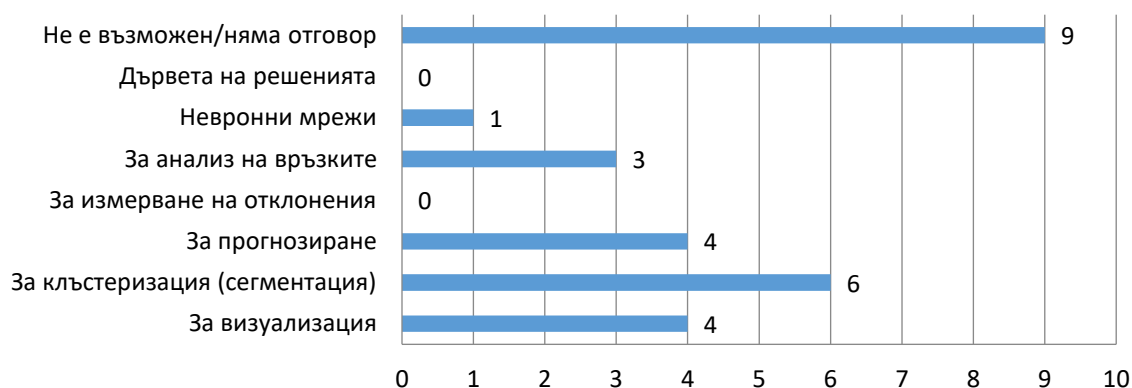
➤ **невронни мрежи**. Те са компютърен модел, основан на процесите в човешкия мозък. Използват се там, където е невъзможно да се обяснят различните зависимости, защото те се основават на скрити, вътрешни сходства. Имат изключително ниско разпространение – в една голяма по размер банка (4% от анкетираните);

➤ **дървета на решенията** подреждат данните съобразно добре дефинирани правила. Те разделят данните, които се разпръскват между различните продукти, клиенти, транзакции и т. н. Не се използват във финансовия сектор поради високата си цена и необходимостта от квалифициран персонал, който да списва правилата и да анализира получените дървета.

Следва да отбележим, че 9 от анкетираните предприятия (38%) не притежават стандартен софтуер за добиване на данни, а някои са посочили повече от един верен отговор.

По-конкретно резултатите от изследването могат да бъдат представени на фиг. 23.

Кои от следните стандартни средства за добиване на данни използвате?



Фиг. 23 Използвани стандартни средства за извличане на знания от данни

Специфичният софтуер комбинира основните средства за анализ с маркетингови инструменти, проявяващи се в:

➤ **анализ на пазарните сегменти.** Те анализират клиентите по пазарни сегменти, използвайки инструменти за визуализация и за автоматичната идентификация на клъстери.

Софтуерът за анализ на пазарните сегменти е най-разпространеният сред средствата за извличане на знания от данни. 10 от 15 предприятия, притежаващи такъв тип инструменти, споделят, че имат софтуер за анализ на пазарните сегменти. Това съставлява значителен процент – 67% от организациите с такъв тип средства или 42% от всички анкетирани, което доказва, че за финансовите предприятия е от изключителна важност да сегментират добре своите клиенти и да приложат индивидуален подход за управлението им, в зависимост от групата, в която попадат. Анализът на пазарните сегменти е приложим в големите по размер организации с много на брой клиенти, които могат да бъдат добре сегментирани в различни групи;

➤ **групирането, основано на сходства** се използва за определяне на отделните обекти от данни, които трябва да бъдат асоциирани с други такива. Три анкетирани предприятия (13%) споделят, че прилагат групиране на база сходства и очакват от своите клиенти да се възползват от свързани услуги (например на клиентите, закупили застраховка “Гражданска отговорност” се предлага “Каско” на преференциални цени). Поради тази причина те се използват от застрахователните брокери;

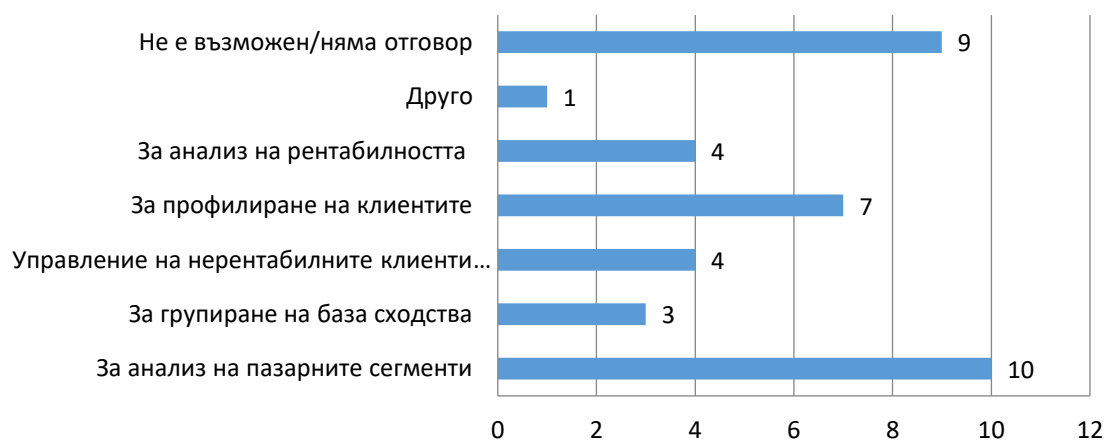
➤ **управление на нерентабилните клиенти (churn management)** е характерно за онези отрасли, в които потребителите са склонни лесно да сменят своите доставчици, какъвто е финансовият сектор. Четири от всички организации (17%) притежават инструменти за управление на нерентабилните си клиенти, като това са предимно големи по размер предприятия;

➤ **профилирането на клиентите** е от голямо значение за финансовите институции, тъй като за тях е много важно да предложат адекватни и достъпни услуги на своите потребители. Осем от респондентите (33%) притежават специфичен софтуер за изготвяне на потребителски профили като използването му не се диференцира с оглед на типа на организацията;

➤ **анализът на рентабилността** на всеки един клиент или потребителски сегмент е скъпо и трудно за използване средство. Ето защо не е изненадващ и фактът, че само 4 финансови организации (17%) притежават инструменти за анализ на рентабилността на клиентите си. Разпространени са равномерно спрямо типа и размера на институциите.

По-конкретно резултатите от направеното проучване относно използваните специализирани маркетингови инструменти за добиване на данни, са представени на фиг. 24:

Какъв специализиран софтуер за маркетингов анализ използвате?



Фиг. 24 Използване на специализиран софтуер за маркетингов анализ

Анализът на резултатите от проучването за състоянието на е-CRM системите в българските финансови институции показва, че инструментите за **онлайн аналитична обработка на данните (OLAP)** са разпространени в 8 от изследваните организации (33%), което е индикация, че анализът в реално време е много подходящ за подобен тип организации.

Клиентите в сектора се нуждаят от бързо обслужване, своевременни справки за тяхното състояние, следене на важните срокове, тъй като финансовите предприятия пряко или косвено оперират с техните пари, което е предпоставка за бурното навлизане на оперативната аналитична обработка в областта. По отношение на типа на изследваните организации, OLAP се използва предимно в застрахователните дружества – в 4 от тях, следвано от банките – в 3. Оперативната аналитична обработка е добре приложима в малките по размер предприятия поради относително ниската цена на инструментариума и лекотата на неговата употреба.

Бизнес анализът е разпространен добре във финансовия сектор. Седем предприятия (29%) споделят, че използват интелигентни средства, за да изследват потребителското поведение. Приоритетно инструментите се използват в големите по размер организации със сериозни финансови възможности и достатъчно голям мащаб, за да се оправдае подобна инвестиция. Сериозна пречка пред разпространението на този тип софтуер е високата му цена, която не е по възможностите на по-малките организации.

Следващият основен компонент на архитектурата на системата за управление на взаимоотношенията с клиентите е наборът от приложения, подобряващи взаимодействието с клиентите. Най-общо те се разделят в две основни групи: **фронт-офис и бек-офис** софтуерни средства.

Фронт – офис програмите се използват, за да подпомагат онези дейности, при които има пряко взаимодействие с клиентите. Най-популярните приложения от този тип са:

➤ **системи за автоматизация на продажбите (Sales Force Automation)**. Те са удачни за използване във финансовия сектор, тъй като голяма част от дейностите по осъществяването на сделката могат да се извършват автоматично, без човешка намеса. Логично следствие е фактът, че този тип системи са разпространени в 6 предприятия (25%), основно малки по размер застрахователни дружества;

➤ **контактен център (Call Centre)**. Намира широко приложение в сектора – 13 (54%) от изследваните организации притежават контактен център, с чиято помощ комуникират по-ефективно със своите клиенти, събират данни за тях или отговарят на отправени въпроси, жалби и оплаквания. Разпространен е във всички анкетиранни брокерски къщи и голям процент от застрахователните дружества и банките без оглед на техния размер и мащаб;

➤ **инструменти за конфигуриране на продукти**. Разновидност на този тип средства са инструментите за конфигуриране на услуги, намиращи приложение във финансовата сфера, тъй като позволяват да се създаде уникална услуга на база характеристиката на всеки клиент и неговите лични предпочитания. Четири организации (17%) използват такъв тип софтуер, което ги прави особено гъвкави при

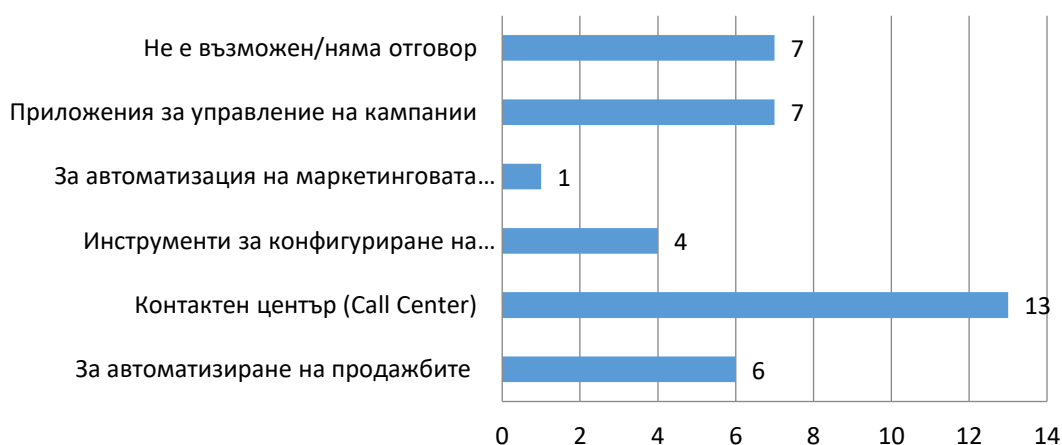
управление на своите клиенти, предоставяйки им най-адекватната за конкретния случай услуга;

➤ **програми за автоматизация на маркетинговата дейност.** Използват се за автоматизиране на разнообразни маркетингови процеси като: клиентска сегментация; интеграция на данните на клиентите и др. Използват се само в 2 от анкетираните институции (8%);

➤ **приложения за управление на кампании.** Те да бъдат особено полезни в застраховането, където е налице определена кампанийност по отношение на застраховка “Гражданска отговорност”. Седем организации (29%) използват този вид програми, но в това число влиза само едно застрахователно дружество. Основната причина за това е задължителният характер на застраховката, което на практика елиминира необходимостта от допълнителната ѝ реклама.

Резултатите от проучването за притежаваните фронт-офисни приложения могат да се илюстрират с фиг. 25.

Кои фронт-офисни приложения са налице във Вашата е-CRM система?



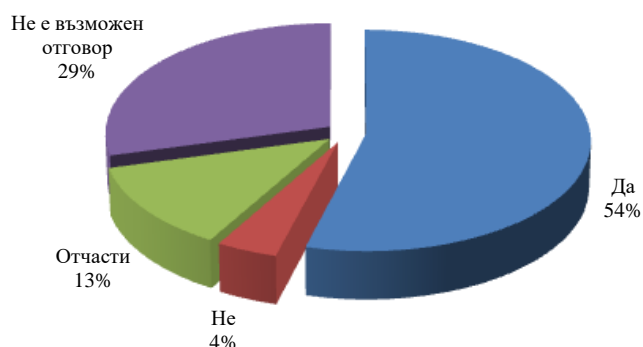
Фиг. 25 Използвани фронт-офисни приложения

Бек-офис системите рационализират вътрешните бизнес процеси на организацията. Е-CRM системата се определя като фронт-офис система, но нейното пълноценно функциониране е невъзможно без тясната ѝ интеграция с бек-офисните приложения, тъй като между тях има непрекъсната двустранна връзка и комуникация.

В изследваните финансови предприятия съществува висока степен на интеграция между е-CRM системите и бек-офисните системи. При 13 (54%) предприятия интеграцията е пълна, при 3 - частична и само 1 организация с внедрена е-CRM система не е извършила този процес (вж. фиг. 26). Интеграцията е най-голяма

при големите по размер организации без оглед на типа на осъществяваната от тях финансова услуга.

Интегрирана ли е Вашата e-CRM система с бек-офисните Ви бизнес информационни системи?



Фиг. 26 Интеграция на e-CRM системата с бек-офисните БИС

В заключение можем да обобщим, че финансовите организации изграждат сравнително добри в архитектурно и технологично отношение e-CRM системи, но не винаги следват най-новите постижения на информационните технологии в областта.

Типичната e-CRM система във финансовия сектор се състои от база данни за съхранение на клиентската информация, инструменти за добиване на данни и за оперативна аналитична обработка и контактен център, интегрирана е с останалите бизнес информационни системи. Стандартният и специализираният софтуер за добиване на данни често са ограничени до приложения, подпомагащи сегментирането на потребителите и изготвянето на клиентски профили, които са доста примитивни средства за анализ на фона на невронните мрежи и дърветата за решения.

Можем да отчетем и **тенденцията**, че се обръща засилено внимание на фронт-офисните приложения за работа с клиентите и най-популярните програми от този тип са широко застъпени. Наблюдава се повишаването на взаимодействието чрез използването на уеб сайтове за работа с клиенти, например за електронно банкиране или online застраховане, в основата на които стоят програмите за автоматизация на продажбената дейност.

Основните **слабости** на e-CRM системите в сектора са по отношение на технологиите за съхранение на данните. Въпреки, че базите данни са достъпен и сравнително добър подход, те са с ограничен обхват и приложение. Необходимо е да се предприемат стъпки към внедряване на архитектурни приложения от по-висок клас или към създаването на единна интегрирана корпоративна e-CRM система,

обединяваща не само разнообразни хранилища за данни, но и всички останали приложения по събиране, обработка и предоставяне на потребителска информация.

Интеграцията между корпоративните бизнес информационни системи трябва да бъде пълна и повсеместна, което е предпоставка за по-доброто управление на предприятието като цяло и неговите клиенти в частност, предоставяйки на мениджмънта бърза, точна и адекватна информация, способстваща вземането на обосновани управленски и организационни решения.

3.1.4. Бизнес дейности и функции, обезпечавани от e-CRM системите

Електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиенти по същество се проектират и изграждат с цел да обезпечат бизнес дейностите и функциите, характерни за отделите по „Маркетинг” (предпродажбени дейности), „Продажби” и „Обслужване” (следпродажбени дейности), но за съжаление изследването показва, че не всички организации използват системата за автоматизация на онези процеси, осъществявани от подразделенията на компанията, директно взаимодействащи с клиентите. Приоритетно e-CRM системата се изгражда за подпомагане на продажбата на финансови услуги и да опосредства този процес – в 16 от 17-те организации с внедрена e-CRM система тя е насочена към осъществяване на същинската сделка. Сравнително добро е приложението на системата за автоматизация на обслужването на клиентите след осъществяване на продажбата, с цел отговор на възникнали въпроси, разрешаване на проблеми, отговор на подадени жалби и т. н. – 10 предприятия използват e-CRM системата си и за подпомагане на този род дейности. 8 от анкетираните организации посочват, че e-CRM системата им спомага за осъществяването на голям набор от дейностите, присъщи на отдел „Маркетинг”²¹⁵.

E-CRM системите във финансовия сектор приоритетно се използват за осъществяване на следните **маркетингови** (предпродажбени) дейности:

➤ **управление на кръстосаните продажби**, при които на клиента се предлагат свързани помежду си финансови услуги на преференциални цени. Това е и дейността, най-често обект на автоматизиране от страна на e-CRM системата – в 9 от анкетираните дружества. Приоритетно се осъществява в големите по размер

²¹⁵ Част от останалите анкетираните организации използват e-CRM системата си за осъществяване на типично обслужващи и маркетингови дейности, но те не акцентират на възможностите ѝ в тази насока. Поради тази причина броят на организациите, описващи конкретните маркетингови дейности и предпродажбени и след продажбени елементи е по-голям от този, посочен при дефиниране на основните бизнес дейности, осъществявани от системата.

предприятия, с разширени възможности за адаптиране на цената спрямо количеството и вида на осъществявани услуги от един клиент.

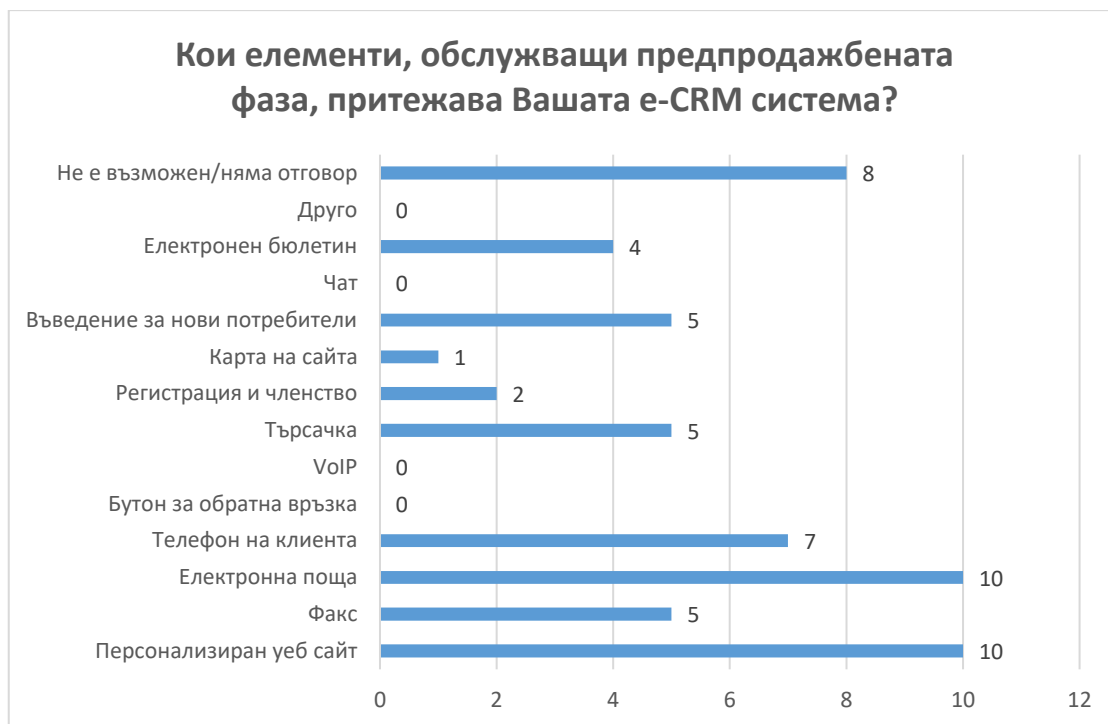
➤ **управление на маркетингови събития**, осъществявани във виртуална среда. Дейността се извършва от е-CRM системата на 7 от анкетираните предприятия, предимно от банки.

➤ **задържане на клиенти чрез аналитични инструменти**, с цел повторно взаимодействие с тях, е маркетингова дейност, осъществявана в 5 организации. Характерна е за застрахователните дружества, тъй като взаимодействието между тях и потребителя е сравнително рядко и постигането на дългосрочни взаимоотношения с клиента е от съществена важност за генерирането на постоянни приходи.

➤ **управлението на отговорите на възникнали въпроси** за предлаганите услуги, се извършва също от 5 предприятия.

➤ **e-mail маркетинг** – провеждане на маркетингови кампании, чрез електронна поща. Сравнително слабо разпространена дейност за привличане на нови клиенти – само при 4 организации.

Е-CRM системата притежава множество **елементи**, спомагащи осъществяването на маркетинговата дейност на организацията. Най-популярните сред тях са персонализираният уеб сайт за работа с клиентите и електронната поща за комуникация с тях – при 10 от предприятията в сектора. На следващо място се нарежда наличието на телефон на клиента, на който той може да получи допълнителна информация за предлаганите продукти и услуги – при 7 организации. Сравнително рядко разпространението на факса, търсачката и въведението за нови потребители на сайта – само при 5 от респондентите. Останалите изследвани предпродажбени елементи са слабо застъпени при е-CRM системите от сектора (вж. фиг. 27).



Фиг. 27 Елементи, обслужващи маркетинговата дейност на финансовите организации

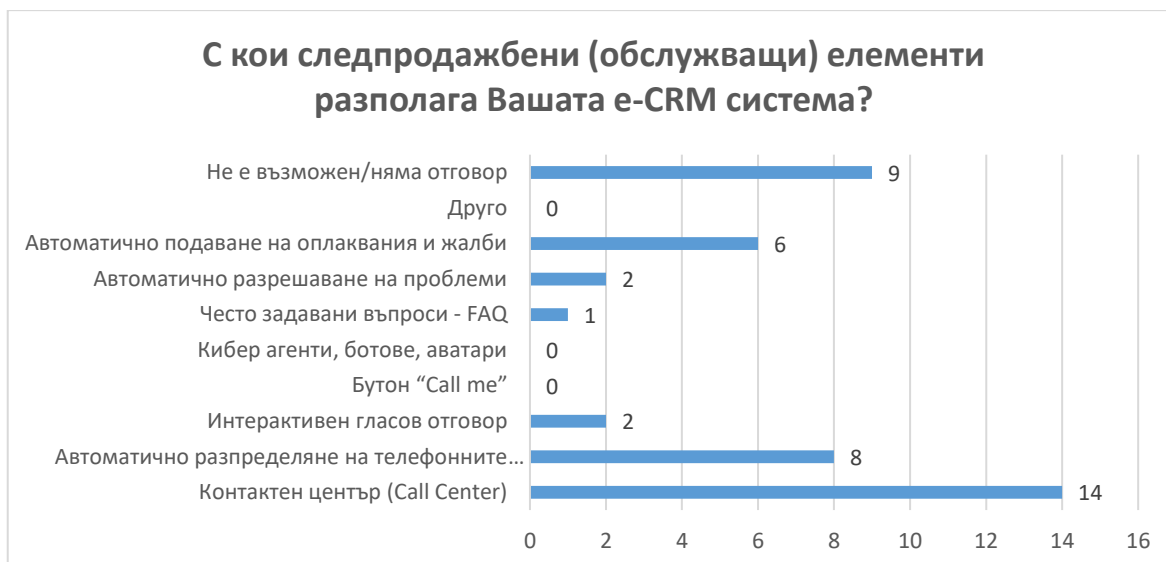
Е-CRM системата обезпечавя **продажбите** на почти всички от анкетираните организации. Това се осъществява с помощта разнообразни **елементи**, подпомагащи продажбената фаза от бизнес процесите, насочени към клиентите. Най-популярен сред тях е онлайн каталогът с услугите на предприятието – 9 от тях предлагат такава възможност на корпоративния си сайт. На следващо място се нареждат инструментите за осъществяване на онлайн поръчки (сделки) и подробната информация за корпоративните услуги – сред 8 от организациите. Сравнително по-слабо са разпространени компонентите за обучение на потребителите и публикуването на условията на договора на сайта – при 6.. Останалите елементи се срещат сравнително рядко и не представляват интерес за предприятията от сектора.

Конкретно резултатите от проучването са илюстрирани на фиг.28.



Фиг. 28 Елементи, обслужващи продажбената дейност на финансовите организации

Обслужването също е сред приоритетните дейности, обезпечавани от е-CRM системата. Най-популярният обслужващ елемент, с който разполагат респондентите е контактният център – при 14 от тях, което показва, че той е сред задължителните елементи на всяка е-CRM система. Тясно свързано с него е автоматичното разпределяне на телефонните обаждания към онези служби, които биха разрешили поставените въпроси по най-адекватния начин – при 8 организации. Останалите изследвани компоненти са по-слабо застъпени и се появяват в малка част от изследваните е-CRM системи. По-подробно можем да ги покажем на фиг. 29.



Фиг. 29 Елементи на обслужващата дейност на финансовите организации

Модулите на е-CRM системата трябва да обезпечават основните **е-CRM функции**, обобщени от Ахмед²¹⁶ и описани в глава I, т. 1.1., параграф 1.1.3.

Проведеното проучване изследва важността на изпълняваните от системата функции за всяка една организация и на тази база се определя кои от тях задължително трябва да бъдат обезпечавани от е-CRM системата й.

За целта е разработен коефициент за оценка на степента на важност на функциите – Степен на важност на функция (**Importance of Function - IOF**). Той се формира по следния начин:

1. Важността на функцията на системата може да бъде оценена с 5 степени: много висока; висока; средна; ниска; без значение.

2. На всяка група се присвоява определено тегло: много висока – 4; висока – 3; средна – 2; ниска – 1; без значение – 0.

3. Броят на срещанията във всяка група за съответната функция се умножава по съответното тегло и резултатът се сумира.

4. Резултатът се разделя на максимално възможната стойност - 64, за да се получи IOF²¹⁷.

Резултатите от проучването на броя респонденти, оценили функциите на е-CRM системата и значението на IOF, подредено по намаляващ ред, са показани в таблица 3.

²¹⁶ Ahmed, T. Electronic Customer Relationship Management in Online Banking. 2009. p.29.

²¹⁷ При формирането на коефициента се използват данните от анкетните карти на 16 организации. Останалите 8 не са отговорили на поставения въпрос поради липсата на е-CRM система (при 7) или от съображения за конфиденциалност (при 1 институция).

Таблица 3

Степен на важност на функция

Функция	Много висока	Висока	Средна	Ниска	Без значение	Общо	IOF
Тегло:	4	3	2	1	0		
Подобряване на обслужването	10	5	1	0	0	57	0.891
Повишаване на удовлетвореността на клиентите	6	10	0	0	0	54	0.844
Определяне на точния продукт за точния клиент	8	6	1	0	1	52	0.813
Пазарна сегментация	7	6	2	0	1	50	0.781
Провеждане на подходящи маркетингови кампании	3	12	1	0	0	50	0.781
Индивидуален маркетинг	5	7	3	1	0	48	0.750
Управление на сделките	2	12	1	0	1	46	0.719
Проследяване на потребителското поведение	4	7	2	3	0	44	0.688
Персонализация	3	8	3	1	1	43	0.672
Профилиране	1	10	4	0	1	42	0.656
Формиране на пропорционални оферти	2	9	2	2	1	41	0.641
Увеличаване на клиентската стойност	2	5	7	2	0	39	0.609
Самообслужване	3	4	6	1	2	37	0.578

Съгласно предложената методология, можем да установим, че най-важните функции, обезпечавани от e-CRM системата според анкетираните организации са: подобряването на обслужването с IOF 0.891, повишаването на удовлетвореността на клиентите (0.844), определяне на точния продукт за точния клиент (0.813), пазарната сегментация (0.781) и провеждането на подходящи маркетингови кампании (0.781).

Резултатите от изследването показват, че предприятията от сектора целят да постигнат по-добро взаимодействие със своите клиенти през всички фази на продажбения цикъл, да насочат потребителите си към най-подходящия продукт или

услуга, но на база пазарния сегмент, към който ги причисляват, а не спрямо индивидуалните им особености. Все още финансовите институции не развиват на необходимото ниво персонализацията и създаването на единни и цялостни потребителски профили.. У клиентите на предприятията в бранша все по-рядко се създава усещането, че са уникални, желани и важни за обслужващата ги институция, което е предпоставка за лесното им преминаване към друга организация.

Тревожно ниско значение се отдава на самообслужването и възможностите на е-CRM системата в тази насока, което е индикация, че банките, застрахователните дружества и т. н. не са склонни да се виртуализират напълно.

3.1.5. Възвръщаемост на инвестициите в е-CRM системи

Внедряването на е-CRM система е продължителен, сложен и скъпоструващ процес. Вложението се отличава с висока цена (не само закупуване на съответния софтуер, но и разходи по неговото внедряване и обучение на персонала) и ниска краткосрочна възвръщаемост. Ето защо за финансовите организации е много важно да се запознаят с евентуалните материални и нематериални ефекти от е-CRM системата.

Най-общо **материалните (икономическите) ефекти** от внедряването на е-CRM системата в предприятие от финансовия сектор са:

➤ **нарастване на общия брой на сделките.** При финансовите организации се постига по два начина: осъществяване на сделки с регулярен характер като разкриване и обслужване на разплащателна сметка, формиране на депозит, сключване на задължителни застраховки, задължително допълнително пенсионно осигуряване от все по-голям брой клиенти; предоставяне на по-голям набор от услуги, които да потребяват клиентите на организацията;

➤ **увеличаване на общите приходи от клиентите**²¹⁸. На всеки един от показателите може да се окаже влияние по различен начин, с което да се променят и общите приходи от клиентите.

➤ **увеличаване на общия брой на клиентите.** Обикновено новопривлечените клиенти започват своето взаимодействие с финансовата организация, потребявайки единична услуга, най-често със задължителен характер. Целта на е-CRM системата е да покаже конкурентните предимства по отношение на услугата, които може да предостави конкретното предприятие: по-благоприятни лихвени проценти, по-ниска цена, по-висока сигурност.

➤ **увеличаване на стойността на клиентите.** Е-CRM системата дава възможност за прецизно изследване на потребителското поведение и прогнозиране на

²¹⁸ За повече информация вж. Глава II, т. 2.1., параграф 2.1.3.

евентуални последващи сделки. На следващ етап на всеки един клиент се предлагат такива финансови услуги, които той би потребил с най-голяма степен на вероятност.

➤ **повишаване на лоялността на клиентите.** Основополагащата идея на e-CRM системите е да осигурят дълготрайни отношения на взаимноизгодно партньорство между финансовата институция и потребителите. Прилагането на e-CRM система подпомага това по различни начин – изготвяне на различни програми за лоялност като преференциални лихви по депозити или отстъпки при сключване на повече от една застраховка, индивидуализиране на предлаганите услуги в зависимост от различните особености на конкретния клиент, персонално отношение към всеки потребител и др.

➤ **нарастване на стойността на клиента за периода на жизнения му цикъл;**

➤ **оптимизиране на общите разходи за притежание;**

➤ **висока възвръщаемост на инвестициите**²¹⁹.

➤ **намаляване на разходите за маркетинг и реклама;**

➤ **намаляване на разходите по осъществяване на сделката.** Online банкирането и интернет застраховането са стъпка към редуциране на разходите, като при тях се елиминират не само тези по същинското осъществяване на сделката, но и разходите за персонал, сгради, техника във фронт-офиса и т. н.;

➤ **увеличаване на печалбата,** което е пряко следствие от нарасналите приходи от една страна и намалените разходи, от друга.

Според направеното **проучване**, най-често срещаният материален ефект от прилагането на e-CRM системата е увеличаването на общия брой на сделките (при 13 организации, респективно 54%), пораждащи и нарастване на общите приходи от клиентите – при 12 предприятия (50%). Между двете величини може да се установи пряка зависимост, което е доказателство, че финансовите организации разчитат на много на брой, регулярни сделки и не използват пълноценно възможностите за повишаване на общите приходи чрез увеличаване на клиентската лоялност и стойността на единичната транзакция. Това е предпоставка за по-нататъшно задържане или намаляване на общите приходи, тъй като в дългосрочен план подобен род сделки непрекъснато намаляват с изчерпване на възможността за привличане на нови клиенти.

Съкращаването на различните видове разходи също е сред ефектите, които намират приложение във финансовия сектор. Пет организации (21%) отчитат намаляване на разходите за маркетинг и реклама, а 3 (13%) – по осъществяване на сделката. Сравнително малкият процент показва, че предприятията не се стремят към икономия, а насочват своите усилия към увеличаване на приходите, което е слабо приложимо в условията на криза и не би донесло очакваните дългосрочни ефекти.

²¹⁹ За повече информация вж. Глава II, т. 2.1., параграф 2.1.3.

Логично следствие от увеличените приходи и намалените разходи е нарастването на общата печалба на финансовите институции. Девет от респондентите (38%) отчитат, че печалбата им след внедряването на e-CRM системата се е увеличила значително.

Останалите икономически ефекти са с много малка приложимост в единични случаи. Следва да отбележим, че 8 организации не са дали отговор, като основните причини са 2 – към момента на изследването те не разполагат с e-CRM система или e-CRM системата е внедрена заедно със сформирването на институцията и не е възможно да се направи съпоставка преди и след прилагането ѝ.

По-конкретно резултатите от отговора на въпроса „Кои от следните материални ефекти се наблюдават след внедряването на e-CRM системата?“ можем да илюстрираме на фиг. 30. Броят на отговорите надхвърля броят на анкетираните, тъй като някои организации са посочили повече от един верен отговор.



Фиг. 30 Материални ефекти от внедряване на e-CRM система

При внедряването на e-CRM система се наблюдават следните **нематериални ползи** за финансовата институция:

- **развитие на конкурентоспособни финансови продукти;**
- **проследяване на ликвидността в реално време.** Намира приложение най-вече в банките и се изразява в получаване на справка за всички транзакции, включително и от онлайн банкирането, веднага след като те бъдат отразени от информационната система на организацията. На тази основа банката може да прецени

във всеки един момент дали може да посрещне всичките си плащания и да обслужи депозитите си;

➤ **подобрена локализация на сделките.** Осигурява се възможност сделките да се осъществяват там, където се намира клиентът, независимо в кое населено място е неговият банков клон или застрахователен офис, чрез използване на единна база от данни за клиентите;

➤ **намалена административна работа,** вследствие от единното обхващане на всички данни за клиентите и многократното им използване от различни отдели на предприятието;

➤ **повишена сигурност** на данните за клиентите. Най-често сигурността се осигурява като се използват потребителско име и парола за достъп до системата, индивидуални кодове на персонала, сертификати за сигурност, архивиране на данните;

➤ **създаване на цялостна визия за клиента;**

➤ **създаване на единна точка за контакт с клиентите,** каквато е Интернет;

➤ **разработване на гъвкава ценова политика,** съобразена с особеностите на отделния клиент или пазарен сегмент. Пример за това са: увеличаване на лихвите по депозитите на лоялните клиенти на банката, преференциални условия по кредитите за потребителите с добър кредитен рейтинг, отстъпка от цената на последваща сключена застраховка и т. н.;

➤ **цялостен поглед върху сделката;**

➤ **подобрен имидж.** Присъствието на компанията в Интернет допълнително повишава имиджа на финансовата институция и засилва доверието от страна на потребителите;

➤ **повишаване на качеството на услугите,** което е резултат от подобреното взаимодействие с клиентите и облекчената административна работа на служителите;

➤ **улеснена комуникация.** Постига се чрез интегрирането на множество точки за взаимодействие с клиентите, в т.ч. традиционни и електронни. Най-често прилаганите са: личен контакт (интервю, разговор); хартиени формуляри; уеб базирани формуляри на корпоративния сайт; електронна поща; телефон, в т.ч. Call Centre и VoIP.

➤ **лесно разпознаване на най-рентабилните клиенти,** и насочване на усилията на предприятието към тяхното задържане за продължителен период от време и елиминиране на онези, които не носят очакваната рентабилност. Финансовият сектор спада към онези отрасли, в които потребителите са склонни лесно да сменят своите доставчици. Сравнително малък е броят на банките, застрахователните дружества и брокерските агенции, които задържат своите клиенти за период по-голям от една година;

➤ **увеличена клиентска лоялност**, изразяваща се в удължаване на периода на жизнения цикъл на клиента.

При изследване на **нематериалните ефекти** от внедряването на e-CRM системата, се наблюдават следните резултати:

1. Най-често проявяващата се ефект е възможността за развитие на конкурентоспособни финансови продукти. Половината от анкетираните организации споделят, че системата способства да се открият рентабилните финансови продукти и да се насочат усилията към тяхното популяризиране.

2. Значителен дял заемат: намалената административна работа; създаването на цялостна визия за клиента; повишаване качеството на услугите, които са посочени от по 9 предприятия (38%), които са следствие от сравнително доброто използване на единните корпоративни хранилища за данни и свързаните с e-CRM системата аналитични и фронт-офисни приложения. Това е атестация за добре изградена и ефективно функционираща архитектура на системата.

3. Останалите ефекти са отчетени при под 30% от респондентите, което показва, че те не се проявяват често в предприятията от финансовия сектор. По-конкретно резултатите са: улеснена комуникация – 7 организации (29%); проследяване на ликвидността в реално време, цялостен поглед върху сделката, лесно разпознаване на рентабилните клиенти – в 6 предприятия (25%); повишена сигурност, създаване на единна точка за контакт – в 5 (21%).

4. Най-нисък процент имат разработването на гъвкава ценова политика (17%) и подобрената локализация на сделките (13%), което е доказателство, че тези ефекти не се проявяват с очакваната честота и организациите могат да работят в посока на по-голяма гъвкавост спрямо клиентските желания, било то по отношение на удобството на потребителите или по отношение на ценообразуването на услугите.

Конкретно резултатите от отговора на въпроса „Кои от следните нематериални ползи се проявяват във Вашата организация след внедряването на e-CRM системата?“ са представени на фиг. 31.



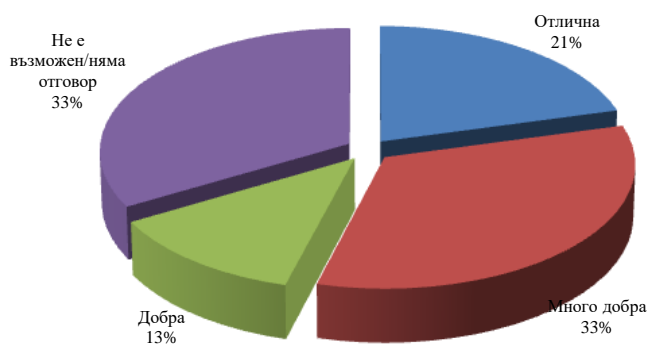
Фиг. 31 Нематериални ефекти от внедряването на e-CRM системата

В обобщение, на анкетиранията предприятия бяха зададени 2 въпроса, отнасящи се до цялостната оценка, която те дават на e-CRM инициативата – дали са достигнати очакваните ефекти и дали е оправдано вложението.

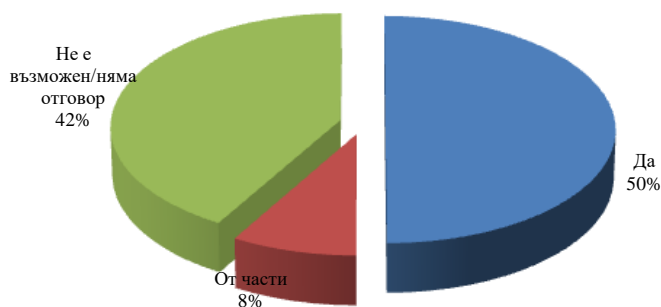
На въпроса „Каква обща оценка дават на ефектите и ползите от внедряването на e-CRM системата?“, всички предприятия, в които има e-CRM система дават добра или по-висока оценка. Някоя организация не посочва, че ползите и ефектите са средни или слаби, което е доказателство, че системата подобрява дейността на институцията в един или няколко аспекта и има положително въздействие.

Това се потвърждава и от отговорите на въпроса „Оправдава ли e-CRM системата вложените в изграждането ѝ средства?“, на който нито едно от анкетиранията дружества не отговаря с „Не“, а половината интервюирани отговарят с категорично „Да“.

Получените резултати са илюстрирани със следните фигури:



Фиг. 32 Обща оценка на ефектите от внедряването на e-CRM системата



Фиг. 33 Оправдана ли е e-CRM инициативата?

3.2. Възможности за усъвършенстване на електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиентите във финансовия сектор

3.2.1. Проблеми при изграждането и експлоатацията на e-CRM системите във финансовите предприятия

На база направеното изследване относно трудностите и проблемите при разработването, внедряването и експлоатацията на e-CRM системата, можем да ги систематизираме по следния начин:

- липса на глобална бизнес стратегия за работа с клиентите, която да е основа за изграждането на e-CRM, а не обратното;

➤ **не се отчитат основните проблеми на организацията от гледна точка на служителите.** Не бива да се пренебрегва мнението на работниците и служителите, които ще оперират със системата. В хода на проучването част от анкетните карти са попълнени от ръководители на съответните организации, а друга от преките ползватели на e-CRM системата. По-задълбочените анализи показват, че преките ползватели на системата срещат много повече затруднения при работата с нея, отколкото предполагат техните началници. В общия случай мениджърът на високо ниво счита, че внедряването на e-CRM система само по себе си е решение на проблем, но на практика наличието на системата може да породи и проблеми. Необходимо е ръководителите да следят реакциите на работниците, опериращи със системата, и при затруднения за работа с нея да ревизират проекта;

➤ **акцентира се върху технологията, а не върху организацията на дейността;**

➤ **липсата на умения и знания за внедряване на системата.** Масовата практика е e-CRM да се внедри преди да се извърши реорганизация на ключовите бизнес процеси в компанията;

➤ **сложна интеграция с другите информационни системи на организацията,** най-вече със системите от бек-офиса;

➤ **трудности при интеграцията на съществуващите данни за клиентите с новосформираната система;**

➤ **трудно управление мащаба на проекта.** E-CRM системата обхваща множество архитектурни компоненти, комуникационни канали, аналитични приложения, което прави системата и управлението ѝ сложни и комплексни;

➤ **ниска степен на гъвкавост на готовите софтуерни решения** – необходимо е да се избират софтуерни приложения, които имат адекватна техническа поддръжка и са способни да пренастроят в реално време офертата към клиентите;

➤ **трудности при работа на служителите със системата** – липса на достатъчно умения и знания за работа със системата от страна на нейните ползватели. Необходимо е да се провежда обучение на потребителите като заключителна фаза на всяко едно внедряване;

➤ **финансови, времеви и други ограничения;**

➤ **невъзможност да се поддържат дългосрочни отношения с потребителите,** най-вече като пряко следствие от липсата на вътрешно корпоративна стратегия за управление на взаимоотношенията с клиентите.

При проведеното изследване са констатирани следните резултати:

Най-големият проблем, който срещат анкетираниите организации е по отношение на интеграцията с останалите БИС. Девет от респондентите посочват, че тази интеграция е била доста сложна и им е коствала много усилия и средства. В по-

голямата част от предприятията е-CRM системата е сравнително нова и внедряването ѝ следва това на основния набор бек-офисни системи. В допълнение на това, е-CRM системата трябва да е тясно свързана с всички останали системи, имащи отношение към продажбения цикъл и взаимодействието с потребителите, с цел да се осъществи непрекъснатата двустранна комуникация.

Малка част от организациите срещат затруднения при интеграция на съществуващите до този момент данни за клиентите с новоизградената система. Три предприятия споделят че са имали проблеми от такова естество. Решение в тази посока е да се изгради единно хранилище за данни, което да съхранява данните от всички БИС и те да бъдат непрекъснато достъпни за всички служители.

Ниското ниво на гъвкавост на готовите софтуерни решения, които използват, е проблем, констатиран от 3 организации. За решаването на тази трудност, организациите могат да разработят собствени е-CRM решения, независимо дали те са дело на вътрешно звено или на външно предприятие.

Останалите изследвани проблеми са налице в малка част от анкетираните предприятия. Интересен е фактът, че само 2 организации са посочили, че са изпитвали финансови затруднения при изграждането на системата си, което е атестация за потенциалните възможности за по-голямо разпространение на е-CRM системите в сектора.

По-конкретно резултатите от изследването можем да илюстрираме чрез фиг. 34.

Кои от следните трудности и проблеми се наблюдават при разработването, внедряването и експлоатацията на CRM системата във Вашата организация?



Фиг. 34 Трудности и проблеми при разработването, внедряването и експлоатацията на e-CRM системите във финансовия сектор

3.2.2. Модел на усъвършенствана e-CRM система

Най-общо електронната система за управление на взаимоотношенията с клиентите може да бъде илюстрирана чрез модела, предложен от Хетих (фиг. 7, сс. 70-72). Описаната от автора система се състои от модули на колаборационна, аналитична и оперативна e-CRM системи, взаимодействащи активно с фронт офиса и бек-офиса на предприятието. На практика тя **не е приложима** в българските финансови предприятия поради факта, че при организациите от сектора липсва колаборативния характер на e-CRM системата.

Електронната система за управление на взаимоотношенията с клиентите трябва да обезпечава основните CRM функции. За това при разработването на вариант

на усъвършенствана е-CRM система за финансовия сектор, е необходимо да се изследва важноста на изпълняваните от системата функции и да се определи кои от тях задължително трябва да бъдат осъществявани от нея.

За целта се анализират получените коефициенти за степен на важност на функциите (табл.3, с. 172). По-нататък приемаме, че в модела на усъвършенствана е-CRM система трябва да има модули, обезпечаващи онези функции, чиито IOF е ≥ 0.7 . Това са: подобряване на обслужването; повишаване на удовлетвореността на клиентите; определяне на точния продукт за точния клиент; пазарна сегментация; провеждане на подходящи маркетингови кампании; индивидуален маркетинг; управление на сделките.

За осъществяването на тези функции в системата е необходимо да се изградят следните модули:

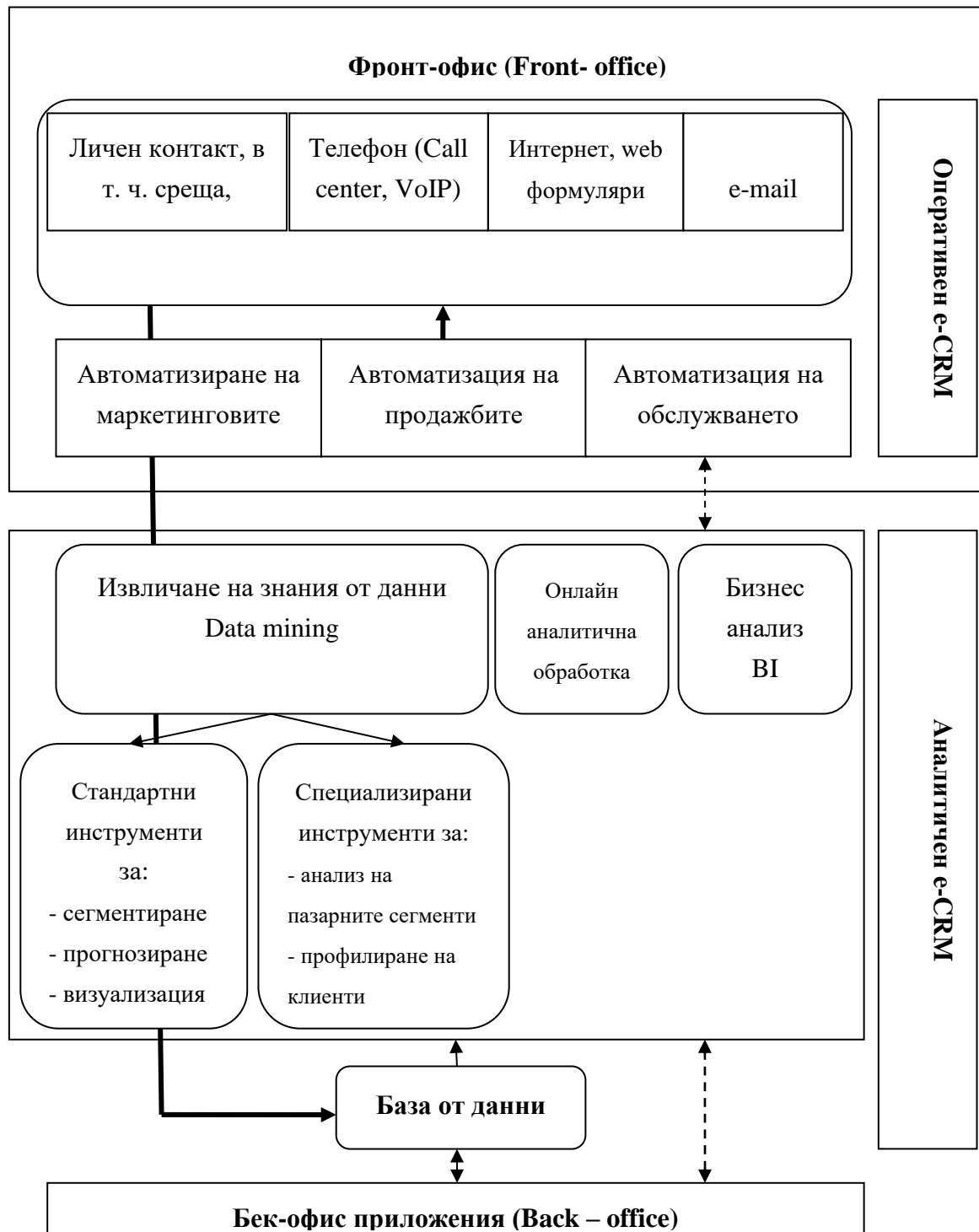
- за подобряване на обслужването – модул за автоматизиране на обслужването;
- за повишаване на удовлетвореността на клиентите – модули за профилиране на клиенти, визуализация, прогнозиране;
- за определяне на точния продукт за точния клиент – модул за профилиране на клиенти;
- за пазарна сегментация – модули за сегментация и за анализ на пазарните сегменти;
- за провеждане на маркетингови кампании – модул за автоматизиране на маркетинговите кампании;
- за индивидуален маркетинг – модули за прогнозиране, профилиране на клиенти;
- за управление на сделките – модули за автоматизиране на продажбите и обслужването.

Въз основа на направеното проучване за разпространението на архитектурните решения за е-CRM системата и съобразно функциите с най-висок коефициент за тяхната важност и взимайки за основа е-CRM системата, предложена от Хетих и др. (фиг. 7), можем да предложим модел на усъвършенствана е-CRM система за финансовия сектор, показан на фиг. 35.

Най-общо усъвършенстваната е-CRM система се състои от две основни части: оперативен и аналитичен е-CRM. Оперативната система обезпечава взаимодействието с потребителите, осъществявано чрез разнообразни комуникационни канали и фронт-офисни приложения. В аналитичната част се включват базата от данни за клиентите и прилежащия на системата аналитичен инструментариум.

Данните за клиентите се събират **по 4 основни канала**: личен контакт, включващ разговор, интервю, попълване на традиционни хартиени формуляри и т. н.;

телефон, в т.ч. Call center и VoIP (приоритетно използване на Call center); Интернет - най-вече чрез електронни формуляри на сайта на предприятието; по e-mail.



Фиг. 35 Модел на усъвършенствана e-CRM система за финансовия сектор

По-нататък данните се въвеждат в *единна база от данни* или друг тип хранилище за данни, от където могат да се използват от бек-офиса или от аналитичната част на е-CRM системата. Данните са на разположение на всички подразделения на организацията, а достъпът до тях се осъществява непрекъснато, посредством потребителско име и парола. На служителя се предоставя цялата информация за клиента, с която той е оторизиран да оперира в зависимост своето ниво на достъп и компетенция.

Аналитичната е-CRM система от своя страна се състои от приложения за извличане на знания от данни (Data mining), онлайн аналитична обработка на данните (OLAP) и бизнес анализ (BI), с чиято помощ данните се обработват с цел да се получи необходимата управленска информация.

За анализ на данните в сектора се използват стандартни и специализирани инструменти за извличане на знания, съобразени с приоритетните функции, обезпечавани от е-CRM системата.

Инструментите за сегментиране позволяват клиентите на финансовите институции да бъдат разделени на базата на различни класификационни признаци и да бъдат обслужвани спрямо тях. Сегментирането помага да се отговори на следните въпроси: „Кои са най-добрите потребители на организацията?“; „От кои продукти и услуги се нуждаят?“; „Кога са им необходими?“; „По какъв начин взаимодействат с предприятието?“.

Прогнозният инструментариум в сектора спомага да се разкрият тенденциите в потребителското поведение въз основа на финансовите продукти и услуги, които клиентите са потребявали в миналото. Софтуерът дава възможност да се предвиди каква част от клиентите могат да обслужват своите кредити, да подновят застрахователните си полици, да ползват новите продукти на организацията, които тя обмисля да презентира и т. н.

Средствата за визуализация подпомагат анализа във финансовите организации по няколко направления:

➤ таблиците спомагат данните да се анализират на базата на един признак. Най-често таблиците се използват за: определяне на потребителските сегменти; подредба на сегментите; наличие на шаблони и модели, които те следват и т. н. Слабо приложими са в сектора.

➤ точковите диаграми се използват за измерване на степента на отговор от страна на клиентите, кредитния рейтинг, успеваемостта на потребителите да обслужват плащанията си, скоростта на движение на финансовите им средства, средният размер на депозитите и т. н.

➤ балонните диаграми се използват за четири измерен анализ. Взимат се три от изброените по-горе финансови показатели и се прилагат към най-добрите, средните и най-лошите потребители²²⁰.

Специфичните инструменти за извличане на закономерности от данни добавят допълнително знание към получената от стандартните средства информация. Освен потребителите, те способстват да се анализира настоящата пазарна среда и да се прогнозира нейното изменение. На база на двата вида анализ може да се съставят ефективни, целенасочени и в крайна сметка успешни маркетингови кампании, които да привлекат все повече клиенти.

Информацията, получена на основа на анализа от своя страна се трансферира в две посоки – към **фронт-офисните** инструменти за автоматизация на маркетинговите кампании, продажбите и обслужването от една страна, и към **бек-офиса**, от друга.

Приложенията за автоматизация подобряват обслужването и взаимодействието с клиентите, използвайки горепосочените канали за комуникация.

Така описаната система би намерила голямо **приложение** в информационната инфраструктура на организациите от финансовия сектор поради следните причини:

1. Отразява в пълна степен типичната структура на бизнес информационната система без да пренебрегва нито един от основните ѝ модули.
2. Лесно интегрируема с бек-офиса – връзката се осъществява само по две направления – обмен на данни за клиентите и обмен на получената от анализа информация.
3. Застъпени са най-често използваните във финансовия сектор комуникационни канали и фронт-офисни приложения.
4. Възприето е най-популярното според респондентите хранилище за данни – базата от данни.
5. Отразени са основните аналитични инструменти според анкетираните организации.
6. Акцентирано е на инструментариума за извличане на знания от данни в две направления – стандартен и специализиран. Подбрани са тези средства за анализ, които в максимална степен обезпечават функциите с най-голямо значение за бранша според коефициента IOF.
7. Премахната е колаборативната e-CRM система поради неприложимостта ѝ на този етап във финансовата сфера.
8. Оптимизирани са връзките между отделните модули.

²²⁰ Rinkus, A., Skee, Ch. Data Visualization From a Financial Services Perspective, Data Visualization From a Financial Services Perspective

9. Предложеният модел е достатъчно универсален за сектора, тъй като обезпечава осъществяването на всички бизнес процеси, насочени към клиентите, на автоматизирана основа.

10. Модулната структура дава възможност всяка организация да пренастрои системата в зависимост от индивидуалните ѝ нужди, премахвайки или добавяйки модули, поддържащи специфичните за нея бизнес дейности и процеси.

Можем да **обобщим**, че така представеният модел на усъвършенствана e-CRM система за финансовия сектор в най-пълна степен илюстрира предпочитаните архитектурни компоненти на системата, връзките между тях, информационния поток и двустранното взаимодействие с потребителите, като се взимат под внимание и най-важните функции, които бизнес информационната система трябва да обезпечи, измерени по коефициента IOF. Моделът формира основа за по-нататъшно развитие на e-CRM системата.

3.2.3. Модел за интеграция на e-CRM с центровете за обработка на данни

Централизираната обработка на данните се използва за обезпечаване на критичните задачи, като за целта цялата необходима инфраструктура се разполага на едно място, наречено център за обработка на данни (Data Centre, Data Processing Centre). Той служи за обработване на икономически данни с цел получаване на информация за бизнеса. Характерна особеност на тези центрове е високата степен на защита и безопасност, гарантираща целостта и работата на съоръженията. Изграждането им започва още преди навлизането на Интернет и продължава и до днес, като те стават все по-концентрирани и специализирани.

В центъра за обработка на данни трябва да бъде изградена **вътрешна мрежа**, а също той трябва да бъде свързан и към Интернет. В рамките на центъра са налични множество сървъри с различно предназначение - за предоставяне на електронна поща, прокси сървър, DNS, файлове и т. н. За обезпечаване на сигурността на мрежата се използват защитни стени, виртуална частна мрежа, системи за откриване на прониквания и др.

Центърът за обработка на данни има **функционалност** в две направления – *обработка на данни и предоставяне на тези данни към други звена и системи*. За обработката на данни се използват приложения, разпределени на няколко компютъра като всеки от тях работи върху изпълнението на част от дадена задача²²¹.

²²¹ What Is A Data Processing Centre (Data Center). < <http://blog.eukhost.com/webhosting/what-is-a-data-processing-centre-or-data-center/> > 25.10.2011 г.

Сред най-ясно изразените и важни **тенденции по отношение на технологиите** за изграждане и развитие на съвременните центрове за данни можем да откروим:

1. Виртуализация. Тя предполага върху едно физическо устройство да бъдат създадени или да бъдат стартирани няколко виртуални програмни среди, с което се дава възможност за гъвкаво преразпределяне на ресурси, необходими за изпълнението на разнообразни бизнес задачи. Чрез тази технология се постига най-голяма оптимизация на центъра. Препоръчително е технологиите за виртуализация да се внедряват, когато виртуализираните сървъри са сравнително нови. Виртуализацията е приложима за системи с не много висок коефициент на натоварване или за корпоративни системи с високо натоварване, които имат разпръснати във времето пикове на използване. Тя е едно от средствата за осигуряване на непрекъснатата работа на приложенията. Именно тази технология позволява пренасяне на приложните системи от сървър на сървър без спиране и прекъсване на работата на потребителите. При планиране на виртуализацията трябва да се обмисли, какво да бъде виртуализирано и какво да остане върху физическа платформа²²².

2. Консолидация. Технологиите от тази група осигуряват обединяване на ИТ ресурси на базата на една технологична платформа или ИТ решение. По този начин се редуцира броят на използваните физически сървъри и съществено се намаляват разходите за поддръжка на ИТ инфраструктурата. Работата на ИТ администраторите става по-производителна, тъй като намалява обемът на управляваните от тях ресурси.

3. Стандартизация на ИТ ресурсите. Дейностите в това направление дават възможност да се осигури необходимата гъвкавост на центъра и предпазва от трудности при интеграцията на решения за виртуализация от различни производители.

4. Отказоустойчивост. Гарантира се непрекъснатостта на бизнес процесите, посредством изграждането на резервен център, възпроизвеждащ критично важните услуги и осигуряването на постоянна репликация на данните между основния и резервния център.

5. Енергийна ефективност, която се постига чрез отстраняване на всички излишни компоненти и с инсталиране на съвременен оборудване.

6. Плътно разполагане на оборудването, което е предпоставка за по-доброто охлаждане на целеви участъци и горещи зони и съкращаване на пътищата на въздушните потоци, което понижава мощностите, консумирани от вентилаторите.

7. Информационна сигурност. Осъществява се филтрация на трафика, както от външния периметър, така и между сървърите в центъра за данни.

Използването на център за обработка на данни е една от иновативните възможности за разполагане на e-CRM решение, наред с Cloud CRM и система,

²²² Съвременният дейта център – въпроси и отговори. // CIO, 2011, бр.4.

разположена в самостоятелна сграда. Центърът е междинна точка между облака и корпоративната мрежа. Предприятието закупува e-CRM софтуера и го хоства самостоятелно или с помощта на специален сървър на хостинг компания. Вариантът е предпочитан от организации, които са склонни да закупят софтуера си за управление на клиентите, а не да го използват под наем²²³, каквито са финансовите институции.

Едно от готовите CRM приложения, които намират реално приложение в българските финансови институции и имат собствен програмен продукт, предлагащ интеграция между e-CRM системата с център за обработка на данни е **SugarCRM**. За сравнение Microsoft Dynamics CRM дава възможност да се използва център за обработка на данни, поместен в публичния облак на SaaS версията на продукта, а при останалите решения липсва възможност за интеграция.

През 2008 SugarCRM представя своето приложение за център за обработка на данни, интегриран със CRM системата ѝ - **Sugar Data Center Edition**. Това е пълен набор от системи за управление, доставка и мониторинг, които дават възможност на доставчиците на услуги и големите организации да управляват няколко версии на SugarCRM, използвайки централизирана конзола за управление. Продуктът е представен в 2 версии – за партньори и за предприятия.

Приложението включва модули, обезпечавщи функциите:

- **за дизайн на шаблони**
- **за програмно осигуряване**
- **за мениджмънт** – за създаване на казуси за изпитване, управление на лицензи, одит, създаване на архивно копие и др.
- **за докладване** - наблюдение на използването на различните случаи, включително брой на потребителите, производителността на системата и времето за реакция²²⁴.

Архитектурата на Sugar Data Center Edition е показана на фиг. 36.

²²³ **Chipman, S.**, Cloud CRM vs. On-Premises CRM vs. Data Center CRM.
<<http://lexnetcg.com/blog/buying-crm/cloud-crm-vs-on-premises-crm-vs-data-center-crm/>>25.10.2011 г.

²²⁴ SugarCRM Introduces Sugar Data Center Edition for Partners and Enterprises.
<<http://www.sugarcrm.com/crm/about/press-releases/20080521-dce.htm>> 26.10.2011 г.



Фиг. 36 Архитектура на Sugar Data Center Edition²²⁵

Източник: Greenberg, P. CRM at the speed of light: social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers. 2010

Центровете за обработка на данни са от изключително голяма важност за финансовия сектор. Обемът и ценността на информацията нарастват лавинообразно и гъвкавото използване на информационните ресурси във все по-голяма степен определя жизнеспособността на една финансовата институция.

„ПроКредит Банк” е пионер в изграждането на собствен център за обработка на данни сред българските финансови институции, който е открит през септември 2009 г. В центъра оперират 4 от отделите на банката – "Плащания", "Онлайн банкови услуги", "Информационни технологии" и "Разработване на софтуер". Това са технологичните и бек-офис звена, които осъществяват всички видове плащания, телефонно и интернет банкиране и системна поддръжка на компютърните системи в институцията²²⁶. Следва да отбележим, че банката няма изградена самостоятелна e-CRM система, което говори за липса на интеграция между центъра за обработка на данни и e-CRM система. Останалите финансови предприятия все още не са предприели инициатива по създаването на собствен Data Centre като основната причина за това е високата цена на инвестицията.

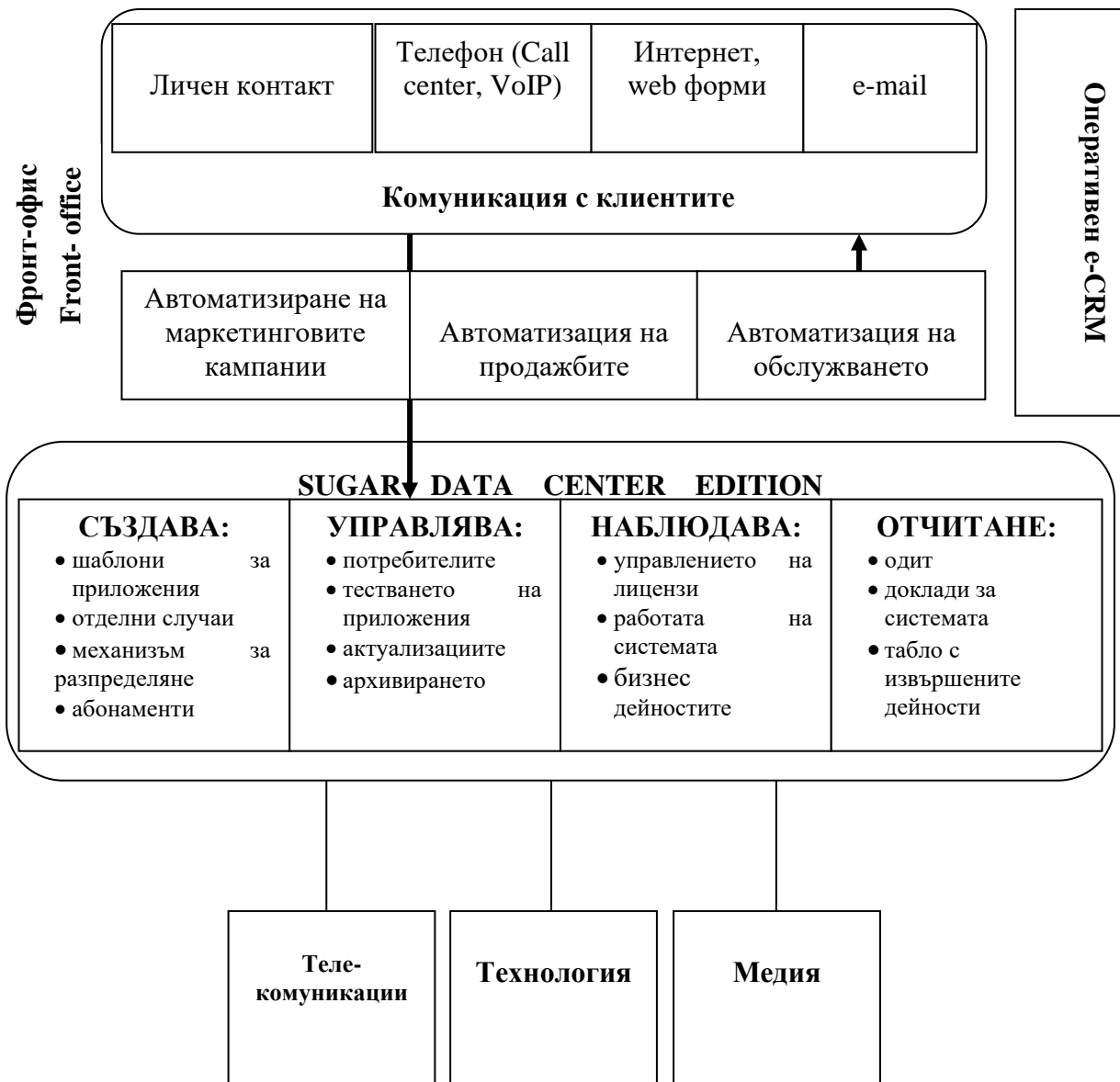
Въпреки това, изграждането на център за обработка на данни и интеграцията на съществуващата e-CRM система с него е една перспективна възможност за

²²⁵ Greenberg, P. CRM at the speed of light: social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers. 2010. p. 460.

²²⁶ ПроКредит Банк откри свой център за обработка на данни. 2009. <<http://www.fincity.bg/show.php?storyid=1638>>

развитие на информационната инфраструктура на предприятията в сектора. Тя би довела до намаляване на разходите за електроенергия, оптимизиране на процесите по обработка на данните, сигурност при съхранението на големите информационни масиви. Това са съществени предимства за такава сфера от икономиката, която борави с особено важни клиентски данни, каквато е финансовата.

Усъвършенстваната e-CRM система може да бъде интегрирана с центъра за обработка на данни, както е показано на фиг. 37:



Фиг. 37 Модел за интеграция на e-CRM с центровете за обработка на данни

Данните за клиентите, които по традиция се намират в база от данни, могат да бъдат експортирани към Data Centre, който да се грижи за тяхното съхраняване и

обработка. Центърът може да измести частично или напълно аналитичната e-CRM система, съобразно приложенията за обработка, които поддържа.

В **обобщение** можем да кажем, че центровете за обработка на данни са от изключително голямо значение за финансовия сектор поради непрекъснато нарастващия обем данни за клиентите и необходимостта те да бъдат съхраняване сигурно и надеждно. Тяхното приложение във финансовия сектор е много слабо поради високата цена на инвестицията. Една от перспективните възможности е интеграцията на e-CRM системата на организацията с центъра най-вече по отношение на съхранението и анализа на потребителските данни.

3.3. Перспективи за развитие на e-CRM системите във финансовия сектор

3.3.1. Възможности за популяризиране на e-CRM системите в бранша

Във финансовия сектор на Р. България се наблюдава значително разпространение на електронни системи за управление на взаимоотношенията с клиентите – 71% от анкетиранияте организации разполагат с действаща e-CRM система, а 21% споделят, че им предстои подобно внедряване (фиг.10 и фиг. 11).

Въпреки това изграждането на системата е една мащабна и скъпа инициатива, която в класическия си вариант е трудно приложима в по-малките по размер предприятия. В допълнение на това традиционните e-CRM системи са инсталирани на корпоративния сървър и са обвързани с работното място на служителите, което ги прави не достатъчно гъвкави в съвременната динамична бизнес среда.

Предприятията от сектора могат да се възползват от **новите технологии и стандарти в развитието на CRM системите, отразяващи съвременните тенденции в развитието на ИКТ**, изброени по-долу:

1. Мобилен CRM. При него финансовата организация внедрява различни мобилни приложения достъпни за потребителите. Клиентите могат да се свързват с корпоративния уеб сайт посредством мобилните си телефони и таблети и да осъществяват сделките, независимо къде се намират в дадения момент. Банките и застрахователните дружества от своя страна използват SMS известяване: за движение по депозитните сметки, падеж, срокове за плащане на погасителните вноски по кредити, напомняне за изплащане на задължения при разсрочени застрахователни договори и т. н.

2. Аутсорсинг на e-CRM. Приложим е за онези организации, при които готовите програмни решения не са възможни поради ниската си степен на гъвкавост, а предприятието няма достатъчно средства да поддържа ИТ отдел, който да разработи

собствена e-CRM система. Проведеното изследване показва, че аутсорсингът на e-CRM се прилага в 4 от анкетираните организации (17%), което е по-малко, отколкото приложенията, собствена разработка на предприятието.

3. Вертикален CRM. Системата е изменена съобразно различните нужди на организациите от различните сектори. Приложим е в банките и застрахователните дружества. При банките вертикалният CRM способства за многоканалното обслужване на клиентите, подобряване на Интернет банкирането и управлението на клиентските средства. В застрахователните дружества той подпомага управлението на жалби, дистрибуцията на застрахователни продукти чрез агенти, управление на колективните застраховки, електронното застраховане, застрахователният анализ и др.²²⁷

4. Cloud CRM (облачен CRM). В застрахователните дружества може да се използва **Единната информационна система за оценка, управление и контрол на риска (ЕИСОУКР)**²²⁸. Иновационното решение за издаване на електронни полици „Гражданска отговорност“ е разработено от „Мобилтел“ в стратегическо партньорство с „Мусала Софт“. Приложението позволява издаване на електронните полици посредством единен интерфейс за свързаност към всички застрахователни компании. То може да се използва както на стационарен компютър в офиса на брокера, така и чрез мобилен терминал за данни на място при клиента. Новата система променя изцяло облика на застрахователния пазар и предлага високотехнологични подходи за продажби и обслужване на крайните клиенти. В същото време застрахователните брокери нямат нужда от начална инвестиция, ресурс и пари.

Основните **характеристики** на решението са: мобилен пренос на данни; работа върху 7-инчов таблет с операционна система Андроид и възможност за печат на полиците на мобилни принтери; наличие на локална база данни с ограничени CRM възможности, които позволяват off-line справки за портфолиото на продавача, подсещане за изтичащи полици и генериране на отчети.

Приложението осигурява следните **предимства**:

- нулеви разходи за инвестиция - месечни абонаментни такси без допълнителни разходи за поддръжка и консумативи;
- лесен и интуитивен интерфейс за крайния потребител;
- висока надеждност на софтуера и операционната система;
- увеличена устойчивост на апаратурата;
- вградена в таблета камера с висока резолюция, която помага за обслужване на процеса на застраховане или завеждане на щета;

²²⁷ <<http://www.oracle.com/us/products/applications/siebel/051285.pdf>>

²²⁸ **Нейков, М.** Приложение на Cloud computing в застраховането. // *Информационните технологии – стратегически приоритет в икономиката на знанието: Международна научна конференция.* – Свищов, 2011, с. 72.

➤ вграден в таблета GPS, който улеснява намиране на адреса за среща с клиента;

➤ единен интерфейс за работа с продуктите на всички застрахователи²²⁹.

От началото на 2011 г. е налице възможност за използване и на **основна банкова система** под формата на **облачна услуга**. Такава е разработена от софтуерния производител Temenos, който включва основната си банкова система **TEMENOS T24 (T24)** в платформата на Microsoft – Windows Azure. Тя представлява публичен облак, като се използва и SQL Azure²³⁰. В системата е внедрено и решението TEMENOS ARC., обезпечаващо фронт-офисните **функции** по: многоканално банкиране; оперативен CRM; аналитичен CRM; отчитане на паричния поток.

Основните **предимства** на системата се изразяват във: висока ефективност в реално време; непрекъснат достъп; многоканална интеграция; дългосрочно задържане на по-голям брой клиенти; привличане на повече клиенти; намаляване на разходите²³¹.

5. CRM като услуга. Част от облачните изчисления (Cloud Computing) е софтуерът като услуга (SaaS), който е най-развит при системите за управление на взаимоотношенията с клиентите.

Едно от най-популярните приложения за финансовия сектор е **Oracle CRM on Demand Financial Services Edition – Insurance Solution**. Това е първият SaaS CRM, предназначен специално за застрахователните специалисти. Решението дава възможност на застрахователните агенти и брокери да осъществяват по-добро управление на клиентите си, да анализират потребителските портфейли, да идентифицират крътосаните продажби, до подобрят задържането на клиенти.

Основните **характеристики** на приложението са: автоматично управление; способност да се проследят всички действия на един клиент; проследяване на рискови портфейли; следене на инвестиционния портфейл; бизнес проследяване; създаване на класификации на клиентите; проследяване на приходите; създаване на единен цялостен поглед върху клиента; съставяне на финансови и инвестиционни профили на потребителите; e-mail интеграция с Microsoft Outlook и Lotus Notes; автоматично свързване на входящите и изходящите имейли със свързани контакти.

Предимствата на решението се изразяват в:

➤ повишаване на приходите по различни канали;

➤ подобряване задържането на клиенти;

²²⁹ Мобилтел и Мусала Софт представят пред застрахователни брокери иновативна система за електронни полици. 2011.

<<http://www.mypr.bg/news/communications/Mobiltel-i-Musala-Soft-predstavayat-pred-zastrahovatelni-brokeri-inovativna-sistema-za-elektronni-politsi-1474/>> 13.01.2012 г.

²³⁰ **Парушева, С.** Приложимост и проблеми на облачните услуги в банковия сектор.

//*Информационните технологии – стратегически приоритет в икономиката на знанието:*

Международна научна конференция. – Свищов, 2011, с. 181.

²³¹<<http://www.temenos.com/Documents/Files/Software/T24/ARC%20Brochure%20V5%20for%20electroniс%20distribution.pdf>> 13.01.2012 г.

- подобряване на ефективността от работата на клиентите;
- намаляване на разходите;
- увеличаване на ROI²³².

6. Социален CRM (Social CRM). Социалният CRM може да се прилага ефективно и във финансовия сектор.

В банките Social CRM персонализира общуването с клиента. Потребителят вижда в лицето на банката свой приятел и партньор, на който може да се довери. Прилага се нов способ за работа с клиентите чрез въвличането им в процеса на създаване на финансови продукти. Социалният CRM събира, обработва и анализира голям набор от информация, която непрекъснато се увеличава. Позволява по-точна оценка на труда на всеки служител и неговият принос за предприятието²³³.

При **застрахователните дружества** Social CRM може да бъде интегриран със системата за обработка на жалби и оплаквания, с цел да се получи по-голяма информация за ищеца, посредством социалните медии, които посещава. Застрахователната компания може да предостави възможност на клиентите си да се присъединят към някаква общност, в която да обсъждат здравословния начин на живот, безопасното шофиране, връзки с агенции за недвижими имоти и т. н. Тази стратегия е съпроводена с редица проблеми и предизвикателства: определяне на реалните клиенти от всички в общността, погрешни данни за потребителите, проучени онлайн, анализ на онлайн поведението на клиентите, насърчаване на клиентите доброволно да споделят своите социални профили и др.²³⁴

Друг подход за **популяризиране** на е-CRM системите е провеждането на форуми и изложения за представяне на приложенията на различни производители, техните възможности, мнението на бизнеса за тях и т. н. Такова събитие бе и проведеното през октомври 2011 г. **CRM Expo 2011**.

На изложението е представен CRM и е-CRM софтуера, предлаган от разработчиците, дава се възможност той да се изпробва в реално време, осъществява се двустранна комуникация между производителите и потребителите на този тип бизнес информационни системи.

В рамките на изложението е проведена конференция, обхващаща следните основни направления:

1. Обсъждане на реално внедрени в различни бизнес сектори решения на български производители, предизвикателствата, с които са се сблъскали и постигнатите от тях резултати.

²³² <<http://www.oracle.com/us/products/applications/crmondemand/industry-solutions/insurance/crmod-insur-distmgmtsolution-401363.pdf>> 13.01.2012 г.

²³³ Прудников, Ал. Социална Сеть и CRM. <<http://www.slideshare.net/GeneralDevelopment/gd-social-crm-banking-info-31052011>>13.01.2012 г

²³⁴ Kaushal, R. Social CRM in Insurance: a Deeper Dive... <http://www.infosysblogs.com/oracle/2011/08/social_crm_in_insurance_a_deep.html>13.01.2012 г.

2. Демонстриране на софтуерни решения, предлагани на нашия пазар.
3. Отчитане на резултатите от подадени проекти за CRM системи по Оперативна програма „Конкурентоспособност“.
4. Представяне на примери за създаване на системи за продажби, схеми за бонуси и други дейности по управлението на търговските екипи и отношенията с клиентите²³⁵.

Друга възможност е организирането на **научни и научно-практически конференции**, на които да се обсъдят резултатите от изследвания в областта на е-CRM системите, да се представят техните възможности и предимства за бизнеса, да се дадат мнения и насоки за тяхното развитие и разпространение.

В **заключение** можем да посочим две основни направления за популяризиране на електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиентите сред финансовите организации. От една страна на предприятията могат да се предложат по-евтини, по-лесни за внедряване и използване и по-рентабилни варианти на системата, каквито са Cloud Computing, SaaS и SocialCRM. От друга страна могат да се организират специализирани форуми, които да срещат интересите на производители, доставчици и потребители на е-CRM софтуер, какъвто е CRM Ехро или научни конференции за проблемите от областта.

3.3.2. Препоръки за решаването на разкритите от изследването проблеми

След анализа на резултатите от проведеното анкетно проучване за състоянието на е-CRM системите във финансовия сектор, бяха констатирани редица трудности, проблеми и ограничения, възпрепятстващи доброто управление на връзките с клиентите в условията на изградена и реално функционираща е-CRM система.

На тази основа можем да набележим възможности и да **предложим** начини за подобряването на обслужването на клиентите в българските финансови институции и усъвършенстване на е-CRM системите в сектора, в следните направления:

1. Възприемане на стратегията за управление на взаимоотношенията с клиентите от страна на предприятието и изграждане на CRM система, целяща повишаване ефективността на бизнес процесите и привличане и задържане на клиентите, с които организацията контактува на всеки един етап – маркетинг, продажби и обслужване. Обвързване на системата с Интернет като единна комуникационна платформа, в резултат на което се внедрява електронна CRM система (е-CRM).

²³⁵< <http://www.econ.bg/news/article207343.html> > 18.01.2012 г.

2. Основната пречка за внедряването на системата е съпротивата към промяна на начина на работа с клиентите, консерватизмът по отношение на такъв клас системи, допълнителните усилия, които трябва да се насочат към разработване, внедряване, настройка на системата и най-вече за обучение на персонала. Решението в тази насока е преминаването към новата система да става плавно и поетапно, най-напред в едно подразделение, а след това и в останалите и да бъде съпроводено с необходимото обучение и квалификация на ангажирания с нея персонал.

3. Изградената система следва да обезпечава както оперативните, така и аналитичните функции, насочени към клиентите. Организациите в сектора не прилагат интерактивни e-CRM системи, тъй като самата им политика не предполага промяна на бизнес процесите им в съответствие с реалните предложения на клиентите. Интерактивните e-CRM системи са възможни едва след като се промени и начинът на работа на застрахователните дружества и банките и те са склонни да приложат реверсивно ценообразуване или двустранно договаряне, които са резултат от колаборационното взаимодействие с клиентите. На този етап такъв род системи не само, че не се използват, но на практика не са и приложими.

4. Сред технологиите за съхранение на данни, най-разпространени са базите от данни, които имат ограничени възможности за профилирането на клиентите. Необходимо е да се изградят по-високо технологични решения като витрини за данни складове за данни или интегрирани системи за съхранение на данните, които позволяват обхващането на множество данни за потребителите от различни транзакционни източници, тяхното профилиране и създаването на единна и цялостна визия за клиента.

5. По отношение на софтуера за извличане на знания от данни се забелязва ниско ниво на разпространение на инструментите за сегментация сред застрахователните дружества, при които потребителското сегментиране и предлагане на индивидуализирани финансови продукти би довело до увеличаване на общия брой на осъществяваните сделки. Софтуерът за измерване на отклонения, който допълва този за сегментация на данните, анализирайки онези данни, които попадат извън всяко групиране, също не се прилагат в българските финансови предприятия, което е индикация за ниските възможности за формиране на индивидуални оферти и продукти за всеки клиент, отчитайки всичките му характерни особености. Приложенията за управление на кампании могат да бъдат особено полезни в застраховането, където е налице определена кампанийност по отношение на застраховка “Гражданска отговорност”, но те се прилагат само в едно застрахователно дружество, тъй като застраховката е със задължителен характер и не са нужни допълнителни усилия за нейното популяризиране и припомняне на сроковете за сключването ѝ. Като цяло прилагането на Data Mining, OLAP и BI-софтуера би

осигурило бърз достъп до точна и обобщена информация за клиентите, по-добро разбиране на получените резултати и откриване на скрити зависимости и тенденции в потребителското поведение, с цел взимане на адекватни управленски решения на всички нива.

6. Подобряването на взаимодействието с клиентите може да се осъществи чрез използването на контактни центрове (Call Centre) и сайтове на институциите, обезпечаващи функциите характерни за електронните магазини – онлайн банкиране, застраховане и т. н.

7. Изследването на най-важните за организациите функции показва, че финансовите институции не развиват на необходимото ниво персонализацията на своите потребители. У клиентите на предприятията в бранша все по-рядко се създава усещането, че са уникални, желани и важни за обслужващата ги институция, което е предпоставка за лесното им преминаване към друга финансова организация. Необходимо е да се предприемат стъпки в посока на все по-индивидуализирано обслужване на клиента. Тревожно ниско значение се отдава на самообслужването и възможностите на e-CRM системата в тази насока, което е индикация, че банките, застрахователните дружества и т. н. не са склонни да се виртуализират напълно.

8. Нужно е предприятията да направят предварителна оценка на очакваните материални и нематериални ефекти от прилагането на e-CRM система с цел да се минимизира рискът от вложението. Анализът на материалните ефекти от прилагането на e-CRM системата показва, че организациите разчитат на много на брой, регулярни сделки и не използват пълноценно възможностите за повишаване на общите приходи чрез увеличаване на клиентската лоялност и стойността на единичната транзакция. Това е предпоставка за по-нататъшно задържане или намаляване на общите приходи, тъй като в дългосрочен план подобен род сделки непрекъснато намаляват с изчерпване на възможността за привличане на нови клиенти. От друга страна предприятията не се стремят към икономия, а насочват своите усилия към увеличаване на приходите, което е слабо приложимо в условията на криза и не би донесло очакваните дългосрочни ефекти. Добрата практика е да се увеличи броят на транзакциите с един клиент и той да се задържи за продължителен период от време, което ще намали значително и разходите за маркетинг и реклама. Организациите трябва да работят и в посока на по-голяма гъвкавост спрямо клиентските желания, било то по отношение на удобството на потребителите или по отношение на ценообразуването на услугите.

9. Необходимо е предприятията да внедряват e-CRM система, обезпечаваща в най-голяма степен функционалните особености на организацията и обхващаща базовата системна архитектура, характерна за сектора. Такава е системата, която може

да бъде изградена въз основа на предоставения модел на усъвършенствана e-CRM система.

10. Перспективна възможност е изграждането на център за обработка на данни и интеграцията му с e-CRM система. Това би довело до намаляване на разходите за електроенергия, оптимизиране на процесите по обработка на данните, сигурност при съхранението на големите информационни масиви, които са съществени предимства за такава сфера от икономиката, която борави с особено чувствителни и важни клиентски данни, каквато е финансовата.

11. Предприятията от сектора могат да се възползват от възможностите на Cloud Computing, SaaS и SocialCRM като евтини и рентабилни решения за управление на взаимодействието с клиентите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изследването на електронните системи за управлението на взаимоотношенията с клиентите и тяхното приложение във финансовия сектор на Р. България цели да се разкрият възможности на системата за усъвършенстване на връзките с клиентите на финансовите институции и да се предложи усъвършенстван модел на бизнес информационна система, обслужваща в най-голяма степен това взаимодействие. В тази връзка авторът си постави за решаване няколко основни задачи, свързани с изясняване на същността, икономическата роля, реалното практическо прилагане и възможностите за популяризиране и усъвършенстване на е-CRM системите в сектора.

Вследствие на извършеното проучване на теоретичните основи на е-CRM системите и изследването в практиката на българските финансови организации, могат да се направят следните изводи, съобразно стратегическите цели и задачи на разработката:

1. Стратегията за изграждане на системите за управление на взаимоотношенията с клиентите (CRM) в сектора е реакция на увеличаващите се нужди, запитвания и изисквания на клиентите. Тя предоставя конкурентни предимства на организацията, изразяващи се в увеличаване на ценността на клиента, повишаване на удовлетвореността му, води до привличане на нови и задържане на вече съществуващите клиенти. Интернет е благоприятна среда за осъществяване на процесите, свързани с продажбите, маркетинга и обслужването на клиентите, което е предпоставка за изграждането на електронни CRM системи. Те се определят като бизнес информационни системи от типа фронт-офис, които събират, съхраняват, обработват, анализират и експортират цялата налична информация за клиентите на предприятието, използвайки Интернет като обща платформа за работа.

2. В архитектурно и технологично отношение е-CRM системата се състои от: хранилище за данни, аналитичен инструментариум и решения, обезпечавачи взаимодействието с клиентите. Всички тези компоненти имат своите разновидности и специфични функции. Необходимо е архитектурните елементи да бъдат интегрирани помежду си, което е предпоставка за по-доброто управление на предприятието като цяло и неговите клиенти в частност, предоставяйки на мениджмънта бърза, точна и адекватна информация, способстваща вземането на обосновани управленски и организационни решения.

3. Внедряването на е-CRM система е обусловено от непрекъснато нарастващата конкурентна борба за всеки клиент, увеличеният брой на каналите за комуникация с клиентите, променящите се корпоративни приоритети, нарасналите информационните потребности на бизнеса, търсенето на нови икономически и пазарни предимства.

4. В резултат от прилагането на e-CRM системите се проявяват разнообразни материални и нематериални ефекти. С най-голямо разпространение е увеличаването на общия брой на сделките, което е предпоставка за нарастване на приходите от клиентите, намаляване на разходите по обслужване и като следствие от тях – увеличаване на печалбата. Най-разпространените нематериални ефекти са възможността за развитие на конкурентоспособни финансови продукти, намалената административна работа, създаването на цялостна визия за клиента, повишаване качеството на услугите, които са атестация за доброто използване на единните корпоративни хранилища за данни (най-често във вид на бази от данни) и на оперативната и аналитичната част на e-CRM системата. Оценката на ефектите и ползите от внедряването на системата като цяло е много добра и при по-голяма част от организациите инвестицията се определя като успешна и печеливша.

5. Налице са множество трудности и проблеми при разработването, внедряването и експлоатацията на e-CRM системата, най-вече от организационно, технологично и финансово естество. Основната пречка за внедряването на системата е съпротивата към промяна на начина на работа с клиентите, консерватизмът по отношение на такъв клас системи, допълнителните усилия, които трябва да се насочат към разработване, внедряване, настройка на системата и най-вече за обучение на персонала.

6. E-CRM системите са модерна инициатива, широко застъпена в банките, застрахователните дружества и брокерските къщи, най-вече през последните седем години. 75% от изследваните организации притежават CRM система, а при 71% тя е и електронна. E-CRM системата е ориентирана към осъществяване на оперативни и аналитични функции, но липсва колаборативен инструментариум. По-конкретно тя трябва да обезпечава функциите с най-голяма важност според анкетираните организации: подобряване на обслужването; повишаване на удовлетвореността на клиентите; определяне на точния продукт за точния клиент; пазарна сегментация; провеждане на подходящи маркетингови кампании; индивидуален маркетинг; управление на сделките.

7. Представеният модел на усъвършенствана e-CRM система за финансовия сектор, обхваща в най-голяма степен предпочитаните архитектурни компоненти, връзките между тях, информационния поток и двустранното взаимодействие с потребителите, вземайки под внимание и горепосочените функции. Системата, изградена въз основа на предложения модел, би намерила голямо приложение в информационната инфраструктура на всяка финансова организация, защото отразява в пълна степен типичната архитектура на БИС без да пренебрегва нито един от основните ѝ модули и се интегрира лесно с бек-офиса. Освен това са застъпени най-често използваните комуникационни канали, хранилища за данни, аналитични

инструменти и фронт-офисни приложения. Премахната е колаборативната част на e-CRM системата поради неприложимостта ѝ на този етап във финансовата сфера. Оптимизирани са връзките между отделните модули.

8. E-CRM системата на организацията може да се интегрира с център за обработка на данни, което се обуславя от непрекъснато нарастващия обем данни за клиентите и необходимостта те да бъдат съхранявани сигурно и надеждно. Представен е модел на интеграция между системата и центъра за обработка на данни на SugarCRM.

9. За популяризиране на e-CRM системите сред финансовите организации могат да се предприемат редица мерки: да се предложат по-евтини, по-лесни за внедряване и използване и по-рентабилни иновативни варианти на системата, каквито са Cloud Computing, SaaS и Social CRM, основан на уеб 2.0; да се организират специализирани форуми, които да срещат интересите на производители, доставчици и потребители на e-CRM софтуер, какъвто е CRM Exro; да се проведат научни конференции по проблемите от областта с участието на научната общност и практиката.

Като се отчита прилагането на системния подход при разработването на дисертационния труд и относително ограниченя период за изследване и анализ на данните от проучването, може да се систематизират следните основни приноси и резултати:

1. Изследвани са и са обобщени теоретичните основи за същността, функционалните и архитектурни особености на CRM и e-CRM системите. Разработен е критерий за класификация на CRM системите - въз основа на технологията за взаимодействие с клиента.

2. Дефинирани са необходимостта и основните предпоставки за изграждане на e-CRM системата. Въз основа на анализа на подходите за внедряване на e-CRM системата е предложен единен подход, който влияе в голяма степен върху успеха на CRM инициативата. Изследвани и анализирани са материалните и нематериални ефекти от прилагането ѝ.

3. Въз основа на авторово анкетно проучване е анализирано приложението на e-CRM системите във финансовия сектор на Р. България. Посочени са и основните причини за липсата на e-CRM система. Дефинирани са архитектурният и функционалният обхват на e-CRM системите, като е предложен коефициент за оценка на степента на важност на функциите на системата (Importance of Function - IOF).

4. Създаден и предложен е модел за усъвършенствана e-CRM система, подходяща за българските финансовите предприятия. Моделът е разработен на база на e-CRM системата на Хетих, която е модифицирана съгласно резултатите от анкетното проучване за разпространението на архитектурните решения за e-CRM системата във

финансовия сектор и е съобразен с функциите с най-висок коефициент за тяхната важност. Разработен е вариант за интеграция между усъвършенстваната e-CRM система на организацията и центъра за обработка на данните.

5. Предложени са средства за популяризиране на e-CRM системите във финансовия сектор, класифицирани в 2 групи: прилагане на новите технологии и стандарти в развитието на e-CRM системите, отразяващи съвременните тенденции в развитието на ИКТ и провеждане на форуми, изложения и конференции по въпросите и проблемите, свързани с този вид системи.

СПИСЪК НА ИЗПОЛЗВАНИТЕ СЪКРАЩЕНИЯ

АД - Акционерно дружество
БИС - Бизнес информационна система
ИКТ - Информационни и комуникационни технологии
ИТ - Информационни технологии
В2В - Business to Business
В2С - Business to Consumer
БИ - Business Intelligence
ВРЛ - Business Process Reengineering
ВРМ - Business Process Management
CLV - Customer Lifetime Value
СРІ - Continuous Process Improvement
СRМ - Customer Relationship Management
DNS - Domain Name System
e-CRM - Electronic Customer Relationship Management
EDI - Electronic Data Interchange
ERP - Enterprise Resource Planning
FAQ - Frequently asked questions
IOF - Importance of Function
IT - Information technology
mCRM – Mobile Customer Relationship Management
OLAP - OnLine Analytical Processing
ROI - Return of Investment
SaaS - Software as a service
SFA – Sales Force Automation
SCM - Supply Chain Management
SOA - Service-Oriented Architecture
TCO - Total Cost of Ownership
VoIP - Voice over Internet Protocol

БИБЛИОГРАФСКА СПРАВКА

1. Артемьев, В. Что такое Business Intelligence? // *Открытые системы*. 2003. - № 04.
2. Величкова, Д., Милчева, Д. E-customer relationship management в контекста на внедряването на социален софтуер за бизнеса – начин на повишаване на конкурентоспособността на организацията. // *Икономиката и управлението на XXI век – решения за стабилност и растеж* : Международна юбилейна научна конференция: АИ Ценов. - Свищов, 2011, ISBN 978-954-23-0679-5 (т. 3)
3. Върбанов, Р., Корпоративни мрежови архитектури и технологии. Фабер, 2009.
4. Върбанов, Р. Основи на електронния бизнес. Свищов, АИ „Ценов”, 2010.
5. Върбанов, Р., Шишманов, К., Краева, В. и др. Информационни технологии в бизнеса. Фабер. 2009.
6. Георгиева, Е. Стратегическа рамка за прилагане на CRM. // *Икономически изследвания*, 2007, бр. 3.
7. Георгиева, С. CRM: за какво става въпрос. // *Ютилитис*, 2008, бр. 6.
8. Георгиева, С. Системите за управление на взаимоотношенията с клиенти. // *Ютилитис*, 2006, бр. 3.
9. Георгиева, С. Същност и приложения на оперативния CRM. // *Ютилитис*, 2006, бр. 4.
10. Гнатуш, А. ERP-системи: "за", "против" или въздържаться. // *IT Manager*, 2005.
11. Королева, Е. Интегриранна CRM система: приоритет на банковата автоматизация №1. // *Банки и технологии*, 2006, бр. 4.
12. Краев, Л., Краева, В., Емилова, П. Електронен бизнес. Фабер, 2009.
13. Краева, В. Електронен бизнес в туризма. Свищов, АИ „Ценов”, 2008.
14. Нейков, М. Приложение на Cloud computing в застраховането. // *Информационните технологии – стратегически приоритет в икономиката на знанието*: Международна научна конференция. – Свищов, 2011.
15. Николаев, Й. Бизнес информационни системи. АИ „Д.А.Ценов”, Свищов, 2008г.
16. Парушева, С. Приложимост и проблеми на облачните услуги в банковия сектор. // *Информационните технологии – стратегически приоритет в икономиката на знанието*: Международна научна конференция. – Свищов, 2011.
17. Соломатин, Е. CRM – бизнес на лоялности. // *Business Online*, 2001, 7.
18. Станимиров, Е. Управление на връзките с клиентите. Варна, 2007.
19. Стоянова, А. Интегрирането на социалните платформи в CRM - предизвикателство на 2011 г. // *СЮ*, 2011, N 6.
20. Узунова, Ю., Василева, Б. Управление на качеството. Варна, 2002
21. Ходак, Е. Как оценить эффективность внедрения CRM-систем. // *Коммерческий директор*, 2006, бр.2.

22. Шишманов, К. Предиизвикателствата пред ефективността на CRM системата. // *CIO*, 2012, бр. 3.
23. Янкулов, Я. Управление на продажбите и търговските екипи по време на криза. УНСС.
24. Adeyeye, M. E-Commerce, Business Methods and Evaluation of Payment Methods in Nigeria. // *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, March, 2008, vol. 11, issue 1.
25. Ahmed, T. Electronic Customer Relationship Management in Online Banking, 2009.
26. Amofah P., Ijaz A. Objectives, Strategies and Expected Benefits of Customer Relationship Management. 2005.
27. Anderson, K., Kerr, C. Customer Relationship Management ,McGraw-Hill Education. 2001.
28. Anton, J, Postmus, R. The CRM performance index for Web based customer relationship management. 1999.
29. Bergeron, P. B. Essentials of CRM: A guide to customer relationship management. 2004.
30. Blanchard, E. Appity Slap: A Small Business Guide to Web Apps, Tech Tools and Cloud Computing. 2010..
31. Blokdijk, G. SaaS 100 Success Secrets: How companies successfully buy, manage, host and deliver software as a service (SaaS). 2008.
32. Boon, O., Corbitt, B. Identifying some of the Prerequisites for CRM Implementation from an Organizations Perspective: Review of the Literature. Australia, 2002.
33. Buttle, Fr., Customer Relationship Management – Concepts and Technologies. Amsterdam, 2009.
34. Chan, J., Toward a United View of Customer Relationship Management. // *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 2005, March.
35. Chaudbury, A., Kuiler, J. E-Business and e-Commerce Infrastructure: Technologies Supporting the e-Business Initiative, McGraw Hill, International Edition, New York, 2002.
36. Chen, Q., Chen, H. Exploring the success factors of eCRM strategies inpractice. // *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 2004, Vol.11, Iss. 4.
37. *CIO*, 2011, бр.4.
38. *Computerworld*, 2010, бр.45.
39. Cummings, T. Little e, Big Commerce: How to Make a Profit Online, Virgin Publishing ltd, 1st Edition, London . 1991
40. Dyché, J. The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. 2001.
41. Feinberg, R., Kadam, R. E-CRM Web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites. // *International Journal of Service Industry Management*, 2002, vol. 13, № 5.

42. Fjermestad, J., Romano, Jr., Nicholas, C. Electronic customer relationship management: Revisiting the general principles of usability and resistance – an integrative implementation framework. // *Business Process Management Journal*, 2003, Vol. 9, Iss 5.
43. Foss, B., Stone, M. CRM in Financial Services. A Practical Guide to Making Customer Relationship Management Work. 2002.
44. Greenberg, P. CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time. Berkeley: Osborne/McGraw-Hill. 2001.
45. Greenberg, P. CRM at the speed of light: social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers. 2010.
46. Hettich, S., Hippner, H., Wilde, K.D. Customer Relationship Management – Informationstechnologien im Dienste der Kundeninteraktion. // *Deinstleistungsmanagement Jahrbuch*, 2001.
47. Horn, D., Feinberg, R., Salvendy, G. Determinant Elements of Customer Relationship Management in e-business. // *Behaviour & Information Technology*, March-April 2005, vol. 24, N 2.
48. IT Manager, 2011, 6p. 69.
49. Jellasi, T. Enders, A. Strategies for e-Business, Pearson Education Ltd, England, 2004.
50. Julta, D., Craig, J., Bodorik, P. Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness // *34th Hawaii International Conference on System Sciences*.-2005.
51. Kennedy, A. Electronic Customer Relationship Management (eCRM): Opportunities And Challenges in a Digital World. // *Irish Marketing Review*, 2006, Vol.18, No.1&2
52. Khalifa, M., Shen, N. Effects of Electronic Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: A Temporal Model // *38th Hawaii International conference on System Sciences*. - 2005.
53. Kim, J., Suh E., Hwang, H. A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard. // *Journal of Busines Interactive Marketing*, 2003, 17(2).
54. Körner, V., Zimmermann, H.D. Management of Customer Relationship in Business Media – The Case of the Financial Industry. // *33rd Hawaii International Conference of System Sciences*. - 2000.
55. Kotter, J. P. Lead change successfully, 2nd edition. // *Harvard Business Review*, February 2005.
56. Kracklauer , A.H. , Mills , D.Q. and Seifert , D. (eds) Collaborative customer relationship management: taking CRM to the next level . Berlin : Springer-Verlag , 2004.
57. Kumar, V., Reinartz, W. Customer Relationship Management: A Databased Approach. USA, 2006.
58. Mack, O., Mayo, M., Khare, A. A Strategic Approach for Successful CRM: A European Perspective. // *Problems and Perspectives in Management*, 2005, 2.

59. Pan, Zh., Ryu, H., Baik, J. A Case Study: CRM Adoption Success Factor Analysis and Six Sigma DMAIC Application. // *5th ACIS International Conference on Software Engineering Research, Management & Applications (SERA 2007)*, August 2007. ISBN: 0-7695-2867-8.
60. Panurach, P. Money in Electronic Commerce: Digital Cash, Electronic Fund Transfer and Ecash. // *Communications of the ACM*, 1996, Vol. 3 N 6.
61. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. // *Journal of Retailing*, Spring 1988, vol. 64, N 1.
62. Payne, A. HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management. L, 2005.
63. Payne, A., Flow, P. A Strategic Framework for Customer Relation Management. // *Journal of Marketing*, 2006, Vol. 69.
64. Peppers D., Rogers, M., Dorf, B. Is Your Company Ready for One-to-One Marketing B: Harvard Business Review, Jan-Feb 1999.
65. Porter, M. Competitive Advantage. New York, 1985.
66. Purba, S. Architectures for E-Business Systems, Building foundations for tomorrow's success, CRC Press. 2001.
67. Rigby, D., Reichheld, F., Schefter, Ph. Avoid the Four Perils of CRM. // *Harvard Business Review*, February 2002.
68. Rinkus, A., Skee, Ch. Data Visualization From a Financial Services Perspective.
69. Roberts, M.L., Liu, R.R., Hazard, K. Strategy, technology and organizational alignment: Key components of CRM process. // *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 2005, vol.12, 4.
70. Ross, D. F. E-CRM from a supply chain management perspective. // *Journal of Information Systems Management*, Winter 2005, vol. 22, issue: 1.
71. Ryals, L., Knox, S Cross-Functional issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management. // *European Management Journal*, 2001, Vol.(19)5.
72. Schroeck, M. Customer Analytics. Making the difference in CRM: Customer Analytics Amplify the Value of Integrated CRM Solutions. // *DM Review Magazine*, 2001, September.
73. Scullin, S., Allora, J., Lloyd, G.O., and Fjermestad, J. Electronic Customer Relationship Management: Benefits, Considerations, Pitfalls. // *Information Systems: The Challenge of Theory and Practice*. - Las Vegas, NV, 2003.
74. Shan, L. P. , Lee, J. Using e-CRM for a Unified View of the Customer. // *Communications of The ACM*, 2003, Vol.46, No.4.
75. Shanmugasundaram, S. Customer Relationship Management: Modern Trends and Perspectives, New Delhi, 2008.

76. Sirdeshmukh, D., Singh, J., Sabol, B. Customer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. // *Journal of Marketing*, January 2002, vol. 66. issue 1.
77. Stone, M., Woodcock, N., Macthynger, L. Customer Relationship Marketing: Get to Know Your Customers and Win Their Loyalty. 2nd Ed, 2000 Great Britain Clays Ltd.
78. Thompson, B. Successful CRM: Turning Customer Loyalty into Profitability, 2004.
79. Xu, M., Walton J. Gaining customer knowledge through analytical CRM. // *Industrial Management & Data Systems*, 2004, Vol 105, Iss 7.
80. Yaeckel, B., Kania, D., Allen, C. One to One Web marketing, second Edition: Build a Relationship Marketing Strategy One Customer at a time, Wiley Computer Publishing. 2002.
81. Yoo, B., Donthu, N. Developing a Scale to Measure the Perceived Quality of an Internet Shopping Site (SITEQUAL). // *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, 2001, 2.
82. Воронин, Б. CRM - новая стратегия со старыми принципами. http://i2r.ru/static/347/out_9560.shtml
83. Нанев, Н. CRM конкурентно предимство. <http://itanalyses.blogspot.com/2008/7/crm.html>
84. Прудников, Ал. Социальная Сеть и CRM. <http://www.slideshare.net/GeneralDevelopment/gd-social-crm-banking-info-31052011>
85. Рамзев, М. Управление отношениями с клиентами. 2001 http://www.e-commerce.ru/biz_tech/implementation/management/crm.html
86. Стойчева, М. Видове CRM. <http://margaritastoiceva.web.officelive.com/contactus.aspx>
87. Туджаров, Хр. <http://www.tuj.asenevtsi.com>
88. Черкашин, П. Стратегия взаимоотношений с клиентами (CRM): нужна ли она вам? 2007. http://www.elitarium.ru/2007/05/18/strategija_vzaimootnoshenij_s_klientami_crm.html
89. Baker, P. The 9 CRM Features That All Businesses Need. 2009. <http://www.focus.com/briefs/9-crm-features-all-businesses-need/>
90. Chipman, S., Cloud CRM vs. On-Premises CRM vs. Data Center CRM. <http://lexnetcg.com/blog/buying-crm/cloud-crm-vs-on-premises-crm-vs-data-center-crm/>
91. Harmon, E. CRM in the Cloud: Right for Your Organization? <http://www.techsoup.org/learningcenter/internet/page12824.cfm>
92. Kaushal, R. Social CRM in Insurance: a Deeper Dive... http://www.infosysblogs.com/oracle/2011/08/social_crm_in_insurance_a_deep.html
93. Orsvärn, Kl. Product Configuration Systems. 1996. <http://www.sics.se/isl/configuration/prodcon.html>
94. Subramanian, Kr. Gartner Says Social CRM Market Will be \$1 Billion in 2012. <http://www.cloudave.com/10164/gartner-says-social-crm-market-will-be-1-billion-in-2012/>
95. Tompson R., What is CRM. <http://www.crmguru.com>

96. Three Steps to Create a CRM Strategy. <http://www.gartner.com>
97. What is CRM? < <http://www.s4g.es/en/crm.htm>>
98. <http://blog.eukhost.com>
99. <http://cio.bg>
100. <http://effective-web-collaboration.blogspot.com>
101. <http://erp-testdrive.com>
102. <http://msdn.microsoft.com/en-us/library/gg309295.aspx>
103. <http://netoff.net>
104. <http://olap.ru/basic/home.asp>
105. <http://pias-solutions.com>
106. <http://searchcrm.techtarget.com>
107. <http://selmatic-plus.com>
108. <http://stylusinc.com>
109. <http://webbasedcrmguide.com>
110. <http://whatis.techtarget.com>
111. <http://www.80-20presentationrule.com>
112. <http://www.cfinance.bg>
113. <http://www.comparecrm.com>
114. <http://www.crm.bg>
115. <http://www.crmforecast.com>
116. <http://www.crmonline.ru>
117. <http://www.crm-social-media.com>
118. <http://www.crm-trends.com>
119. <http://www.destinationcrm.com>
120. <http://www.econ.bg>
121. <http://www.enterpriseappstoday.com>
122. <http://www.fincity.bg>
123. <http://www.frontstep.bg>
124. <http://www.infoserv.bg>
125. <http://www.interface.ru>
126. <http://www.i2r.ru>
127. <http://md-hr.ru>
128. <http://www.mypr.bg>
129. <http://www.nsi.bg>
130. <http://www.oracle.com>
131. <http://www.raad.de>
132. <http://www.sap.com>
133. <http://www.smcon.com>

134. <http://www.sugarcrm.com>
135. <http://www.tbiinfo.eu>
136. <http://www.techexchange.com>
137. <http://www.temenos.com>
138. <http://www.wisegeek.com>
139. <http://www.zeron.bg>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

КАРТА ЗА АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ

1. Как оценявате проблемите във Вашата организация, породени от недоброто управление на взаимоотношенията с клиентите?

- А. Много големи
- Б. Срещат се някои трудности
- В. Малки
- Г. Няма такива

2. Възприема ли Вашата институция концепцията и философията за управление на взаимоотношенията с клиентите, поставяща в центъра на бизнес дейността клиентите, техните нужди и предпочитания?

- А. Да
- Б. В известна степен
- В. Не

3. Ориентирана ли е Вашата организация към установяване на дългосрочни отношения с клиентите си?

- А. Да
- Б. Не
- В. За нас е без значение

4. За подобряване на управлението на взаимоотношенията с клиентите са ангажирани отделите по:

- А. Маркетинг
- Б. Продажби
- В. Обслужване
- Г. ИТ отдел
- Д. Това е грижа на цялата организация
- Е. Друго:.....

5. Има ли Вашата организация информационна система за управление на взаимоотношенията с клиентите (CRM система)?

- А. Да. От кога?.....
- Б. Не, но предстои внедряване
- В. Необходима ни е, но нямаме финансов ресурс за нейното изграждане

Г. Не ни е необходима

6. Поддържате ли единна база данни за клиентите си?

А. Да

Б. Не, но обмисляме създаването ѝ

В. Не и не обмисляме подобна интеграция

7. Вашата CRM система свързана ли е с Интернет (т.е. е електронна CRM система)?

А. Да

Б. Не

8. По какъв начин е разработена CRM системата Ви?

А. Готово решение на един производител

Б. Интегриране на инструменти от различни производители, съобразно индивидуалните нужди

В. Собствена разработка на ИТ отдела

Г. Индивидуално решение, разработено от специализирана фирма (аутсорсинг)

9. Ако е разработена по варианти А и Б, софтуер на кой производител е закупен и какво е неговото наименование?.....

.....

10. Съгласно кой подход е внедрена CRM системата Ви?

А. Внезапно внедряване на системата – “Големият взрив”

Б. Поетапно внедряване, заменящо стара информационна система

В. Не е съществувала предишна информационна система за работа с клиентите

11. През кои етапи е преминало внедряването на системата Ви за управление на взаимоотношенията с клиентите?

А. Предварителна оценка на съществуващите клиенти и необходимостта от системата

Б. Оценка на сходни системи на конкурентни организации

В. Допълнение на вече съществуващите системи с модули за управление на взаимоотношенията с клиентите

Г. Обучение на персонала

Д. Разработване на система, съобразена с индивидуалните особености

12. Кои от следните трудности и проблеми се наблюдават при разработването, внедряването и експлоатацията на CRM системата във Вашата организация?

- А. Липса на глобална бизнес стратегия за работа с клиентите
- Б. Не се взема предвид мнението на служителите
- В. Акцентира се върху технологията, а не върху организацията на дейността
- Г. Липса на умения за внедряване на системата
- Д. Сложна интеграция с другите информационни системи
- Е. Трудности при интеграцията на съществуващите данни за клиентите със системата
- Ж. Трудно управление на мащаба на проекта
- З. Ниска степен на гъвкавост на готовите софтуерни решения
- И. Трудности при работа на служителите със системата
- К. Финансови, времеви и други ограничения
- Л. Невъзможност за поддържане на дългосрочни отношения с клиентите

13. При условие, че във Вашата организация липсва CRM система, моля посочете основните причини за това:.....

.....

14. Към коя от следните видове CRM системи според равнището на осъществяваните процеси бихте причислили Вашата система?

- А. Стратегическа
- Б. Оперативна
- В. Аналитична
- Г. Колаборационна (интерактивна)

15. Към коя от следните видове CRM системи според степента на активност на клиентите бихте причислили Вашата система?

- А. Пасивна
- Б. Активна

16. Към коя от следните видове CRM системи според технологията за осъществяване на взаимодействието с клиентите бихте причислили Вашата система?

- А. Традиционна (вътрешнокорпоративна)
- Б. Електронна (e-CRM)

- В. Мобилна (mCRM)
- Г. CRM като услуга (SaaS)

Следващите въпроси се отнасят за електронните системи за управление на взаимоотношенията с клиентите (e-CRM). Моля отговорете само в случай, че Вашата организация разполага с такава.

17. По кои комуникационни канали Вашата CRM система набира информация за клиентите?

- А. Личен контакт (интервю, разговор)
- Б. Чрез традиционни (хартиени) формуляри
- В. Чрез web-базирани формуляри на корпоративния сайт
- Г. По електронна поща (e-mail)
- Д. По телефон, в т. ч. Call Center и VoIP
- Е. Друго:.....

18. Каква информация за клиентите Ви постъпва в CRM системата?

- А. Лична информация (име, пол, възраст, ЕГН)
- Б. Контактна информация (адрес и телефон)
- В. Образование и квалификация
- Г. Месторабота
- Д. Социален статус
- Е. Семейен статус
- Ж. Хоби и интереси
- З. Използвани до този момент продукти и услуги
- И. Друго:.....

19. Къде се съхранява клиентската информация?

- А. База данни (Database)
- Б. Витрина за данни (Data Mart)
- В. Склад за данни (Data Warehouse)
- Г. Интегрирано решение

20. Как решавате проблемите със сигурността на данните за клиентите?.....
.....

21. С помощта на кои аналитични инструменти се извършва обработката на данните за клиентите?

- А. Инструменти за добиване на данни (Data mining)
- Б. Инструменти за оперативна аналитична обработка на данни (OLAP)
- В. Инструменти за бизнес анализ (Business Intelligence)
- Г. Друго:.....

22. Кои от следните стандартни средства за добиване на данни използвате?

- А. За визуализация (хистограми, диаграми, графики)
- Б. За клъстеризация (сегментация)
- В. За прогнозиране
- Г. За измерване на отклонения
- Д. За анализ на връзките
- Е. Невронни мрежи
- Ж. Дървета на решенията

23. Какъв специализиран софтуер за маркетингов анализ използвате?

- А. За анализ на пазарните сегменти
- Б. За групиране на база сходства
- В. Управление на нерентабилните клиенти (Churn management)
- Г. За профилиране на клиентите
- Д. За анализ на рентабилността
- Е. Друго:.....

24. Кои фронт-офисни приложения са налице във Вашата e-CRM система?

- А. Система за автоматизиране на продажбите (Sales Force Automation)
- Б. Контактен център (Call Center)
- В. Инструменти за конфигуриране на продукти (услуги)
- Г. Програми за автоматизация на маркетинговата дейност
- Д. Приложения за управление на кампании

25. Интегрирана ли е Вашата e-CRM система с бек-офисните Ви бизнес информационни системи?

- А. Да
- Б. Не
- В. Отчасти

26. Оценете степента на важност на следните функции на e-CRM системата:

Функция	Много висока	Висока	Средна	Ниска	Без значение
Пазарна сегментация					
Формиране на пропорционални оферти					
Проследяване на потребителското поведение					
Увеличаване на клиентската стойност					
Повишаване на удовлетвореността на клиентите					
Персонализация					
Профилиране					
Определяне на точния продукт за точния клиент					
Подобряване на обслужването					
Провеждане на подходящи маркетингови кампании					
Индивидуален маркетинг					
Управление на сделките					
Самообслужване					

27. Кои бизнес дейности обезпечава Вашата e-CRM система?

- A. Маркетинг (предпродажбени дейности)
- B. Продажби (същинска сделка)
- B. Обслужване (следпродажбени дейности)
- Г. Друго:.....

28. Кои маркетингови (предпродажбени) дейности се поддържат от e-CRM системата Ви?

- A. Управление на кръстосаните продажби
- B. Управление на маркетинговите събития
- B. Задръжане на клиенти посредством аналитични инструменти
- Г. Управление на отговорите на възникнали въпроси
- Д. e-mail маркетинг

29. Кои елементи, обслужващи предпродажбената фаза, притежава Вашата e-CRM система?

- А. Персонализиран web сайт
- Б. Алтернативни канали за взаимодействие – факс, e-mail, телефон на клиента, бутон за обратна връзка, VoIP (Моля, подчертайте използваните от Вас)
- В. Търсачка
- Г. Регистрация и членство
- Д. Карта на сайта
- Е. Въведение за нови потребители
- Ж. Чат
- И. Електронен бюлетин
- К. Друго:.....

30. Кои елементи, обезпечаваци продажбената фаза, притежава e-CRM системата Ви?

- А. Онлайн каталог с услугите на организацията
- Б. Онлайн поръчки (сделки)
- В. Онлайн конфигуриране на услуги
- Г. Профилиране на клиентите
- Д. Информация за корпоративните услуги
- Е. Онлайн проучвания
- Ж. Достъп до специализирани статии
- З. Обучение на потребителите
- И. Публикуване на условията на договора
- К. Избор на метод за плащане
- Л. Инструменти за сравняване на сходни услуги
- М. Динамично ценообразуване
- Н. Друго:.....

31. С кои следпродажбени (обслужващи) елементи разполага Вашата e-CRM система?

- А. Контактен център (Call Center)
- Б. Автоматично разпределяне на телефонните обаждания
- В. Интерактивен гласов отговор
- Г. Интернет управление на разговорите (бутон “Call me”)
- Д. Кибер агенти, ботове, аватари
- Е. Често задавани въпроси - FAQ

- Ж. Автоматично разрешаване на проблеми
- З. Автоматично подаване на оплаквания и жалби
- И. Друго:.....

32. Кои от следните материални ефекти се наблюдават след внедряването на е-CRM системата?

- А. Нарастване на общия брой на сделките
- Б. Увеличаване на общите приходи от клиенти
- В. Нарастване на стойността на клиента за периода на жизнения му цикъл (Customer Lifetime Value - CLV)
- Г. Увеличаване на тоталната (обща) цена на притежанието (Total Cost of Ownership - TCO)
- Д. Висока възвръщаемост на инвестицията
- Е. Намаляване на разходите за маркетинг и реклама
- Ж. Намаляване на разходите по осъществяване на сделката
- З. Увеличаване на печалбата

33. Кои от следните нематериални ползи се проявяват във Вашата организация след внедряването на е-CRM системата?

- А. Развитие на конкурентоспособни финансови продукти
- Б. Проследяване на ликвидността в реално време
- В. Подобрена локализация на сделките
- Г. Намалена административна работа
- Д. Повишена сигурност
- Е. Създаване на цялостна визия за клиента
- Ж. Създаване на единна точка за контакт с клиентите
- З. Разработване на гъвкава ценова политика
- И. Цялостен поглед върху сделката
- К. Подобен имидж
- Л. Повишаване на качеството на услугите
- М. Улеснена комуникация
- Н. Лесно разпознаване на най-рентабилните клиенти
- О. Увеличена клиентска лоялност (удължаване на периода на жизнения цикъл на клиента)
- П. Друго:.....

34. Каква обща оценка давате на ефектите и ползите от внедряването на e-CRM системата?

- А. Отлична
- Б. Много добра
- В. Добра
- Г. Средна
- Д. Слаба

35. Оправдава ли e-CRM системата вложените в изграждането ѝ средства?

- А. Да
- Б. Не
- В. От части

36. Очертайте перспективните насоки на развитие на Вашата e-CRM система:.....

.....

Идентификация на финансовата организация (по желание):

Брой на персонала

- А. < 100
- Б. < 250
- В. < 500
- Г. < 1000
- Д. > 1000

Вид на финансовата институция

- А. Банка
- Б. Застрахователно дружество
- В. Здравноосигурителен фонд
- Г. Пенсионно – осигурителен фонд
- Д. Инвестиционен посредник (брокерска къща)
- Е. Друго.....

Брой на клиентите в България (в хиляди):.....

Анкетирана организация:.....

Година на основаване:.....

Адрес на web-сайт за работа с клиентите:.....

Попълнил въпросите:.....

Длъжност:.....

Свищов, май 2011 година

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Списък на анкетираните финансови организации

1. "Kuhen Leasing Bulgaria"
2. "ProCredit Bank"
3. "Банка ДСК" ЕАД
4. "Бул Брокер" ООД
5. "Дженерали"
6. "ДЗИ-ОЗ" ЕАД, ЗАД "ДЗИ"
7. "Ефко груп" АД
8. "ОББ"
9. "Общинска банка"
10. "Пощенска банка" - ИЕФ Джи Юробанк АД
11. "Профи Кредит България" ЕООД
12. "Райфайзенбанк" ЕАД
13. "СиБанк" ЕАД
14. "УниКредит Булбанк"
15. "ЦКБ" АД
16. "Здравноосигурителен институт" АД
17. ЗАД "Армеец"
18. ЗАД "Виктория"
19. ЗБК "Балкан" АД
20. ЗД "Бул Инс" АД
21. ЗД "Евроинс" АД
22. ЗК "Български имоти" АД
23. ЗК "Лев Инс" АД
24. ТБ "Инвестбанк" АД