

ЗВ'ЯЗОК З КЛІЄНТОМ В ЕЛЕКТРОННИХ СИСТЕМАХ CRM ЯК ТРЕНД МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

© Васелевські М., 2009

Проаналізовано сутність та основні завдання систем класу CRM (англ. – Customer Relationship Management). Ідентифіковано існуючі електронні системи CRM, а саме комунікаційної підтримки клієнта, автоматизації маркетингу і продажу. Описано сучасні інформаційні технології в системах CRM, які використовуються в маркетингово-логістичній діяльності підприємства.

Ключові слова: побудова стосунків з клієнтами, комунікаційна підтримка клієнта, автоматизація маркетингу і продажу, електронне управління стосунками з клієнтами.

Essence and basic tasks of the systems the class of CRM (eng. – Customer Relationship Management) are analysed. The existent electronic systems of CRM are identified, namely of communication support of client, automation of marketing and sale. Modern information technologies in the systems of CRM, which are utilized in marketing-logistic activity of enterprise, are described

Keywords: construction of customer relations, of communication support of client, automation of marketing and sale, electronic customer relations management .

Постановка проблеми

За умов постійної боротьби за клієнта в умовах ринку фірми мають конкурувати в трьох вимірах: витрат, якості і часу. Це змушує їх ревізувати існуючі рішення на користь тих, які забезпечують їм еластичність діяльності, здатність до швидкого реагування і оптимальне використання наявних засобів. Ескалація очікувань і вимог клієнтів веде, з одного боку, до впровадження технологічно досконалих рішень, з іншого – до кооперації у ланцюзі поставок. Однією із форм цих порозумінь, які сполучають обидва ці елементи, становить CRM (англ.: Customer Relationship Management) – побудова стосунків з клієнтами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Потенціал різних інструментів Інтернету повною мірою сполучає систему зі сфери обслуговування клієнтів CRM (англ. – Customer Relationship Management). Ця аплікація використовує електронну пошту, home banking, а також інші форми EDI (англ. – Electronic Data Interchange) – електронного обміну даних. CRM – то філософія і одночасно концепція управління фірмою, а інформаційні системи, які підтримують управління, є тільки інструментами, використовуваними для її реалізації.

CRM виріс з концепції партнерського маркетингу. Додатковим, цінним елементом цієї концепції було впровадження емоційних чинників в процес будівництва і формування комунікаційних зв'язків з кінцевими клієнтами. CRM, трактований як аплікація, є модулем системи ERP (англ. – Enterprise Resource Planning) – система планування засобів підприємства, який покращує діяльність фірми. Вона сполучає безпосередньо підприємство і клієнта. Впровадження аплікації типу CRM вимагає підтримки всього персоналу фірми, а особливо – повної підтримки з боку керівництва.

Англійське скорочення CRM можна також перекладати як «система побудови профілю клієнта», або «система управління контактами з клієнтом». Це поняття означає бізнес-стратегію, яка полягає у селекції і управлінні контактами з клієнтами фірми з метою оптимізації довго-

строкових користей. Вона вимагає впровадження філософії і культури управління, скерованих «на клієнта», які б забезпечували ефективні процеси маркетингу, продажу і сервісу. Аплікації CRM повинні дати можливість ефективного управління контактами з потенційними клієнтами, ведучи до переваги цього підходу над загальною бізнес-стратегією фірми [1, с. 16].

Головні завдання, які ставляться перед програмним забезпеченням CRM, є такими:

- *підтримка обслуговування маркетингу, промоційних кампаній, мериторичні і фінансові розрахунки цих дій, генерація списків, автоматизація висилок, серійна кореспонденція – модуль Campaign Management,*
- *управління каналами дистрибуції, працівниками торгівлі і часом, організація і управління продажем, управління контактами з клієнтами – модуль Contact Management,*
- *підтримка сервісу – модуль Service Management,*
- *постачання аналітичних розробок – модуль Analytical CRM.*

Філософія діяльності системи класу CRM ґрунтується на підтримці управління процесами обслуговування клієнта такими елементами:

- *залучення потенційних клієнтів (визначення цільового ринку, будівництво відповідних баз даних, просування),*
- *обслуговування циклу продажу (продаж, доставка),*
- *утримування зв'язку із залученими клієнтами,*
- *діяльність сервісу і консультування,*
- *дослідження задоволення і нових потреб залучених клієнтів.*

Слід підкреслити, що дійсна вартість для фірми походить не з одиначної трансакції, а з сукупності інтеракцій з клієнтами, тобто починається вже від моменту встановлення першого контакту з ним, через маркетингові акції, закупівлі ним окремих продуктів. Задоволений обслуговуванням клієнт більш охоче звернеться черговий раз за наступними пропонованими йому продуктами. Тому можна прийняти, що знання про клієнтів мають принципове значення для бізнес-успіху фірми.

Тільки клієнт з відповідно сформульованими потребами, якому запропоновано відповідний продукт у відповідному часі і місці (а сервіс діє бездоганно), з яким також постійно утримується контакт і досліджується його задоволення, а також нові потреби, може стати постійним, знову здійснюючим покупки і формуючим добру думку про постачальника пропонованого йому продукту.

Постановка цілей

Метою статті є ідентифікація існуючих електронних систем CRM та опис сучасних інформаційних технологій в системах CRM, які використовуються в маркетингово-логістичній діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу

Вихідним пунктом у фазі впровадження філософії CRM є акцентування значення здобування знань про клієнтів. Нагромаджувана інформація, як правило, стосується існуючих клієнтів, але звертається також увага на нових клієнтів. Така зібрана інформація складає базу даних, завдяки якій фірма набуває знання, які може використати в майбутньому. Фірми, які хочуть бути конкурентоспроможними на ринку, мають інвестувати у формування тривалих стосунків з клієнтом, тому що тільки так можуть досягти стабільної конкурентної переваги. Успіх одноразового продажу є, отже, не остаточною метою, але тільки засобом для реалізації мети значно більш віддаленої: встановлення з клієнтом індивідуальних стосунків і досягнення на довший термін його лояльного ставлення до розпізнаваної ним марки, фірми чи її продуктів.

Доступні на ринку продукти CRM належать до трьох категорій:

- *комунікаційної підтримки клієнта (call center),*
- *автоматизації маркетингу і*
- *автоматизації продажу.*

Всі вони вимагають інтерфейсів (стиків) до таких аплікацій, як перетворення замовлень, а також доступу до даних, пов'язаних з продуктами і клієнтами, з використанням інтернетівської технології.

CRM як основну поставлену перед ним мету визнає утримання не однієї, а багатьох транзакцій з клієнтами. Найважливішим елементом цієї стратегії є безперервне пізнання потреб кожного клієнта фірми, прецизійне пристосовування продуктів чи послуг до його потреб, а також ведення безперервної комунікації з ним.

Можна, отже, стверджувати, що управління стосунками з клієнтом (Customer Relationship Management) – це вид стратегії, який дає змогу протриматися фірмам, які готові інвестувати в майбутні стосунки з клієнтом. Завдяки цьому вони можуть швидко реагувати на його потреби (вимір часу), виконувати їх (вимір якості) і відмовлятися від занадто дорогих дій (вимір витрат).

Згідно з Gartner Group CRM – це комплексна бізнес-стратегія, реалізована всією організацією, спроектована з метою оптимізації прибутків і надходжень, а також задоволення клієнта, яка реалізує цю мету через організацію фірми навколо виокремлених груп клієнтів, просування в фірмі поведінок, що підвищують задоволення клієнта, а також інтеграцію всіх процесів, які відбуваються на шляху від клієнтів до постачальників.

Професор Т. Девенпорт з Бостонського університету, обговорюючи головні тренди в розвитку CRM, підкреслює два факти: прогресуючу конкурентоспроможність у світі, що ускладнює вирішення власного продукту на тлі інших. У зв'язку з цим підприємства зосереджуються не навколо власних продуктів, а навколо власних клієнтів і там шукають свої шанси на успіх.

CRM означає відхід від традиційного розуміння продуктів, послуг і стосунків з клієнтом. Згідно з концепцією CRM продуктом є **сам зв'язок з клієнтом**. Завдяки відповідному управлінню зв'язком створюється вартість із боку клієнта, і з боку фірми. Через ґрунтовне пізнання процесу створення вартості фірма може оптимізувати виникаючі користи. Тому саме в CRM найважливішою є співпраця з клієнтом, що веде до тривалого зв'язку. Сама торгова транзакція запобігає загостренню стосунків. Згідно зі Сторбацкою і Лехтініном, «За концепцією CRM основою дій фірми є зв'язки з клієнтом. Йдеться про вироблення між фірмою і клієнтом стосунків, які ґрунтуються на партнерстві, а, отже, про будування зв'язку. Користі, які виникають з такого зв'язку, повинні бути обоюдокорисними. Концепція CRM зводиться, отже, до того, щоб виробити стратегію зв'язку, яка уможливить його удосконалення» [2]. Ця бізнес-стратегія слугує селекції і оптимізації клієнтів під кутом отримання користей від тривалої співпраці. Ця стратегія ґрунтується на пріоритеті орієнтації на клієнта. Культура організації підтримує цю стратегію в процесі продажу, маркетингу і обслуговування.

Ефективне управління стосунками з клієнтом в бурхливі часи вимагає використання: маркетингу «сам-на-сам» (англ. – «one-to-one»), сучасних інформатичних технологій, а також кооперації партнерів з інтегрованого ланцюга доставок.

В основу CRM покладено саме маркетинг «one-to-one», який є протилежністю масовому маркетингу. Від маркетингу «сам-на-сам» очікують визначення і поділу клієнтів з погляду їх вартості для фірми, а також вибору найвідповіднішої стратегії для цієї групи клієнтів. Вона має збільшити їх лояльність, максимізувати надходження і мінімізувати витрати, тобто оптимізувати фінансовий результат цих стосунків.

До основних дій, які можна виділити в маркетингу “сам-на-сам”, належать: розпізнання споживачів, діалог, а також масова індивідуалізація продукту.

Придатним інструментом, який може допомогти в розподілі клієнтів – зважаючи на їх потреби, а також вартість для фірми – є матриця диференціювання клієнтів.

У квадранті I знаходяться галузі, клієнти яких характеризуються великою однорідністю відносно очікувань стосовно продукту. Їх вартість для продавця також є близькою. Такою специфікою володіють зокрема клієнти автозаправок.

У квадранті II знаходяться фірми, клієнти яких відрізнятимуться істотно очікуваннями стосовно продукту. Їх вартість для фірми проте є подібною. У цьому квадранті можна розмістити зокрема книжкові магазини, клієнти яких мають надзвичайно диференційовані потреби, але їх вартість для продавця є достатньо близькою.

Інакша ситуація з клієнтами авіаліній. Очікування пасажирів не відрізнятимуться істотно між собою. Всі хочуть швидко і безпечно дістатися до вибраного місця. Їх вартість для авіаліній може бути натомість надзвичайно диференційованою. Адже до складу цієї групи клієнтів входять як особи, що користуються з послуг авіаліній спорадично, так і пасажери, які регулярно купують місця в літаках цієї лінії. Схожа ситуація з клієнтами виробників благ, які упаковуються гуртівниками. Вони мають подібні наближені очікування, якщо йдеться про комплекти благ, які замовляються. Їх вартість для виробника проте залежатиме від замовлених обсягів. Авіалінії і виробники упаковуваних благ є представниками галузей, що розташовуються в квадранті III.

Квадрант IV містить фірми з різномірною базою клієнтів як відносно очікувань стосовно продукту, так і вартості для фірми. Можна в ньому відшукати зокрема фірми, які поставляють комп'ютерні системи, чи аптеки.

Оптимальні умови для впровадження маркетингу «сам-на-сам» мають фірми з квадранта IV. Природною стратегією у випадку квадранта I має натомість бути масовий маркетинг, квадранта II – сегментація і концентрація на вибраних ринках, квадранта III – застосування програм лояльності і зосередження на ключових клієнтах.

Більші можливості від застосування стратегій масового маркетингу перетворює їх на стратегію маркетингу “сам-на-сам”, що збільшує користі від стосунків з клієнтами. Необхідними умовами застосування маркетингу “сам-на-сам” є збільшення еластичності виробничих і логістичних систем, а також збільшення здатності комунікації з клієнтом. У такій ситуації всі фірми можуть пристосувати свою діяльність до індивідуальних вимог клієнтів.

Впровадження CRM, напевно є реалізацією положень «матриці потенціалу». Додатковий потенціал активізується через інвестиції в «тверді» і «м'які» елементи CRM. «Тверді» елементи – це такі рішення, як сховища даних, видобування даних і контактні центри. «М'яким» елементом є натомість концепційний шар CRM. Поєднання їх обох збільшує здатність фірми до комунікації з клієнтом. Відбувається так за умови концентрації зусиль на реалізації насамперед потреб клієнта, а не на зниженні витрат. У випадку надання пріоритету мінімізації витрат фірми прямують зокрема до застосування у широкому масштабі автоматичних систем телефонного обслуговування клієнта.

Гнучкість виробничих і логістичних систем збільшується натомість через розширення концепції CRM на весь ланцюг поставок [3]. Вона становить другу з необхідних умов переходу від природних стратегій до стратегії маркетингу «сам-на-сам», яка дає змогу учасникам ланцюга збільшувати користі від стосунків зі своїми клієнтами.

Сучасні інформаційні технології в CRM

До трьох основних модулів інформатичних систем CRM належать:

- сховища даних (англ. – Data Warehouse);
- видобування даних (англ. – Data Mining);
- контактні центри CLC (англ. – Customer Loyalty Center).

Сховище даних є централізованою базою даних. Воно консолідує і утримує впорядковану у певний спосіб інформацію, яка походить із зовнішніх стосовно підприємства, а також внутрішніх джерел. Сховище даних можна сприймати як інформаційну інфраструктуру фірми або також *пам'ять зв'язку з клієнтом*.

Пам'ять зв'язку з клієнтом складається з двох елементів:

- *Інституціональна пам'ять* стосується автоматичної реєстрації інформації про різні аспекти союзу.
- Другий з елементів є *окремим банком інформації*, створюваним на підставі особистих контактів працівників з клієнтами фірми щодо конкретних ситуацій і позицій клієнтів.

Гуртівня даних слугує насамперед для нагромадження інформації, перегляду великих множин, сортування й агрегації даних, а також створенню рапортів ad hoc.

Видобування даних (англ. – Data Mining) означає натомість перетворення інформації з гуртівні даних для цілей фірми за допомогою складних статистичних технік та евристичних алгоритмів побудови моделей для передбачення поведінки клієнтів.

Типовими застосуваннями видобування даних в CRM можна вважати:

- аналіз відходу клієнтів,
- збільшення вартості клієнтів через збільшення їх закупівельних кошків,
- аналіз поведінок електронних клієнтів,
- аналіз преференцій і вартості клієнтів,
- аналіз результативності маркетингових кампаній.

Контактний центр (англ. – Customer Loyalty Center), або також Contact Center – контактний центр працівників обслуговування та клієнтів вважається одним з найважливіших елементів CRM. Визначення Customer Loyalty Center означає центр обслуговування клієнта, який використовує всі канали доступу: факс, електронну, голосову пошту, SMS чи інтернетівські портали самообслуговування. Центр обслуговування клієнта еволюціонував з класичного Call Center — системи телефонного обслуговування клієнта. Крім Call Center, до складу сучасного CLC входять:

- аплікації Interactive Voice Response (IVR),
- системи Computer Telephony Integration (CTI),
- обслуговування інтернетівської пошти в системах Call Center,
- обмін сторінками WWW між представником фірми та її клієнтом,
- автоматичне обслуговування електронної пошти,
- інтернетівські портали самообслуговувань.

Діяльність **Call Center** ґрунтується на автоматичній дистрибуції викликів, що дає можливість формувати чергу розмов. Аплікації IVR слугують для ідентифікації потреб клієнта, який телефонує, з метою впровадження його до системи Call Center чи, наприклад, перевірки стану його банківського рахунку або також здійснення переказу.

Системи **CTI** інтегрують телекомунікаційні і інформатичні середовища, а також уможливають обмін інформації між ними. Вони розвивають можливості Call Center і IVR.

Сучасні рішення Call Center створюють можливість формування черг також у випадку повідомлень e-mail. Повідомлення, висвітлене на моніторі агента Call Center, трактується як телефонне з'єднання.

Call Center дає змогу також пересилати клієнту на його комп'ютер сторінки WWW, яка його цікавить (пересилання WebCollaboration).

Автоматичне обслуговування електронної пошти автоматизує відповіді на пошту, що приходить, для фірм, пропозиція яких є достатньо стандартною.

Інтернетівські портали самообслуговування дають клієнту можливість самостійного знаходження інформації, модифікації своїх даних, пошуку рішень, а також реєстрації проблеми і перевірки її статусу.

Динамічний розвиток електронних ринків становить одну з ознак сучасних бурхливих часів. Також на CRM нова реальність залишила свій слід. Модною останнім часом стало заміна поняття CRM визначенням e-CRM (Електронне управління стосунками з клієнтом). Концепційні верстви CRM і e-CRM є такими самими, однак e-CRM виділяється тим, що переносить частину стосунків з клієнтом до Інтернету. Ця зміна найістотніше впливає на функціонування Contact Center – інформаційного вузла, який сполучає світ підприємства зі світом клієнтів. Щоб лишитися конкурентоспроможними, фірми мають інвестувати в електронні канали. Системи CRM використовуватимуть переважно фірми, які використовують.

За даними Томаса Хофханна з PricewaterhouseCoopers, Електронне управління стосунками з клієнтом використовує методи, застосовувані CRM, у Інтернеті [4]. Через Інтернет зав'язуються довгострокові і цінні стосунки з клієнтами, які ґрунтуються на розумінні їх індивідуальних потреб і преференцій. Згідно з іншим викладом PricewaterhouseCoopers, e-CRM – це управління стосунками з клієнтом з використанням Інтернету, яке сполучає нові канали і інтернетівські технології з

традиційними, такими як, наприклад, системи голосового обслуговування, безпосередній продаж чи контакт face-to-face.

E-CRM концентрується на використанні найсучасніших технологій з метою забезпечення доступу до інформації про клієнта з кожного місця у фірмі. E-CRM означає з'єднання будь-яких інтеракцій з клієнтами, функцій продажу, маркетингу, а також обслуговування клієнта (функцій безпосереднього контакту з клієнтом — front-office) з функцією управління замовленням, фактуруванням і поставкою (функції тилу— back-office).

Впровадження e-CRM у фірмі означає імплікації для всієї організації, тому що тільки цілісний підхід може забезпечити успіх. Спеціалісти з PricewaterhouseCoopers твердять, що, впроваджуючи e-CRM, варто звернути увагу на п'ять елементів, вирішальних для успіху цього заходу. Від вибраної стратегії конструювання контактного центру, застосованих рішень і технологій залежить ефективність контактів з клієнтом.

Інтеграція каналів означає використання традиційних і сучасних каналів комунікації з клієнтом, а також продажу. Навіть якщо стратегія майбутнього повинна спиратися на інтернетівські кіоски і сторінки WWW, варто зберегти такі пункти стику, як: пошта (паперова, електронна, факс), безпосередній контакт з клієнтом (традиційні пункти продажу), а також телефонний зв'язок. Адже виявляється, що клієнти неодноразово надають перевагу традиційнішим формам контакту з фірмою.

Тенденції, які стосуються поведінок клієнтів і окремих сегментів, повинні бути аналізовані при використанні всіх каналів. Сховища та видобування і експлорація даних – це інструменти, які дають змогу аналізувати дані про клієнтів, залучені за допомогою різних медіа-засобів. Варто пам'ятати також про те, що в CRM істотною є не тільки інтеграція каналів комунікації і продажу, але також функцій back-office і front-office.

Сучасна технологія створює величезні можливості в галузі форм контактів з клієнтом. Серед них можна виділити: автоматизовані системи обслуговування, системи обслуговування з участю агента продажу, а також телефонні розмови. Прямування до зниження витрат веде в багатьох випадках до занадто широко і однобічно застосовуваних автоматичних систем телефонного обслуговування клієнта. З досліджень виникає, що це погіршує рівень обслуговування клієнта та зниження можливостей CRM для збирання інформації про клієнта і проектування на її підставі операційних рішень. З цієї причини дуже істотним є збереження рівноваги між рішеннями самообслуговування і такими, які забезпечують контакт з продавцем. Потрібно також пам'ятати, що у випадку деяких клієнтів схвалення технологічних новинок триває довго і досягається поступово.

Ключове значення у впровадженні e-CRM має операційна структура. Створення структури, яка підтримує стратегію e-CRM, вимагає перепроєктування всього підприємства. Виникає MIE (Market Intelligent Enterprise), тобто підприємство, в основі діяльності якого лежить збирання, розподіл і проактивне використання інформації про клієнта. Технологічна архітектура, яка підтримує MIE, укладає пакет аплікацій CRM, охоплюючих маркетинг, управління маркетинговими кампаніями, дистанційний продаж, турботу про клієнта, а також рішення, що входять до складу контактного центру.

Істотна роль належить також сховищу та видобуванню даних, які забезпечують індивідуалізацію інтеракцій з клієнтами.

Перехід від традиційного Call Center до мультимедійного контактного центру означає повну зміну функціонування всього підприємства, що охоплює всі його елементи. Окрім нових технологій, з'являються нові аспекти стратегій, операцій, організаційної структури, процесів, управління, рекрутування, навчання, а також оцінки результатів. Процеси необхідно перепроєктувати з орієнтованих на продукт у концентровані на клієнті. Вони мають забезпечити високу якість обслуговування клієнта, зниження витрат і часу реакції, збільшення лояльності клієнтів. А отже, – повну переорганізацію існуючих рішень.

Менеджери, відповідальні за впровадження e-CRM, мають бути свідомі характеру і діапазону змін, імплікованих ним. Неодноразово Інтернет трактується як дешевий канал інтеракцій з

клієнтом. Це призводить до надмірного використання рішень самообслуговування, а отже, – до погіршення обслуговування клієнта. Концентрація на витратному вимірі e-CRM обмежує значно користі, які виникають для фірми, що застосовує рішення цього типу. На думку фахівців в більшості фірм, що впроваджують CRM, обмеження витрат вже не сприймається як пріоритет в їх діях. Головною потребою стає будовання образу клієнта. Найважливішою мірою результативності рішень CRM стає рівень задоволення клієнта.

Стратегія управління стосунками з клієнтом (CRM) дає змогу фірмам реалізувати вимоги конкурування в трьох вимірах: витрат, якості і часу і становить виходом назустріч очікуванням клієнтів і положенням маркетингу «сам-на-сам». На CRM фірми призначають чималі квоти. Варто поміркувати над тим, що становить привабливість цього рішення для менеджерів і чому, незважаючи на такий великий ризик невдачі, вони ухвалюють інвестувати в майбутнє, яке обіцяє CRM.

Дік Лі, популяризатор і консультант в області CRM, подає три причини, через які варто «здобути високі вершини CRM».

Перша з них – це досягнення конкурентної переваги. Можливість конкурування в трьох вимірах становить велике заохочення для покупців пакетів CRM.

Друга причина – це спрощення внутрішньої організаційної інфраструктури. Впровадження CRM спричиняє критичний погляд на організацію фірми, а також перепроєктування існуючих процесів. Організація, сконцентрована на клієнті, обмежує непродуктивні переміщення інформації, скорочує часи циклів і збільшує ефективність праці.

Третю причину становить вища прибутковість. Вона реалізується завдяки зниженню витрат, що досягається через збільшення ефективності дій, а також розширення бази клієнтів.

Затримка існуючих клієнтів і залучення нових – це істотна – згідно з «Harvard Business Review» – причина ентузіазму, пов'язаного з інвестиціями в CRM. Дослідження Bain & Company вказують, що залучення нових клієнтів є вдесятеро дорожчим, ніж утримання існуючих. Крім того, збільшення задоволення клієнта на один відсоток означає тривідсоткове зростання ринкової вартості підприємства. Збільшення лояльності клієнтів на п'ять відсотків може натомість подвоїти прибутки.

До впровадження CRM заохочує широка пропозиція на ринку програмного забезпечення. Доступні на польському ринку системи CRM для малих і середніх підприємств – це зокрема: ACTI2000, Clientele, CRM9000, Nayo або Outsmart.

Все вказує, отже, на те, що в найближчому майбутньому CRM і e-CRM все частіше впроваджуватимуться, а не лишаться тільки обіцянкою гарантії успіху для фірм. Щоб ця обіцянка була здійснена, варто зацікавитися причинами невдач багатьох впроваджень, зробити з них висновки і не забувати про те, що конкурентні можливості зростають не тільки через поліпшення здатності до комунікації з клієнтом, але також через збільшення еластичності виробничих і логістичних систем. Якнайвищих якостей і прибутків натомість досягають тоді, коли кооперація розтягується на цілий ланцюг поставок. Лише така форма співпраці у межах CRM оптимізує вартість у всьому ланцюгу з найбільшою користю для кінцевого клієнта.

Досвід багатьох фірм переконує у користях, які виникають з кооперації у межах інтегрованого ланцюга поставок. Адже справний оборот інформації між ланками ланцюга, спільне управління попитом і пропозицією ведуть до генерування вищої вартості у всьому ланцюзі. Досягають цих визначників конкурентної здатності завдяки застосуванню таких рішень:

- маркетингу «сам-на-сам»,
- сучасної інформаційної інфраструктури,
- кооперації у межах інтегрованого ланцюга поставок.

Висновки

• Концепція CRM приймає як підставу дій фірми будовання і удосконалення зв'язків з клієнтами, які сприймаються як безперервний процес, корисний для обох сторін.

- CRM допомагає в комплексному розумінні клієнта, зокрема:
 - здатності фірми до визначення тих груп клієнтів, яких хочеться залучити і утримати,
 - здатності фірми до визначення, які комбінації продуктів і послуг будуть привабливими для головних клієнтів,
 - здатності фірми до залучення і утримування клієнтів через високу якість послуг і турботу про клієнтів,
 - підвищення ступеня задоволення і підсилення лояльності клієнтів.

Перспективи подальших досліджень

CRM – це бізнес-стратегія, скерована «на клієнта». Застосування відповідних технічних засобів (устаткування, програмного забезпечення, комунікаційної інфраструктури) уможливило впровадження CRM і досягнення користей. Впровадження CRM обтяжене великим ризиком і «вступними витратами». Величина і будова підприємства, ступінь комп'ютеризації, підготовка персоналу до впровадження змін – це головні чинники, вирішальні для величини інвестиції і шансів на успіх.

1. Kwasek, *Narzędzia teleinformatyczne wspomagające zarządzanie w nowym modelu gospodarki*, „Zarządzanie Zmianami” 2006, nr 1. 2. J. Lehtinen, K. Storbacka, *Sztuka budowania trwałych związków z klientem. Customer Relationship Management*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001. 3. I. Dembińska – Cyran, *Zarządzanie logistyczne w warunkach polskich*, Difin, Warszawa 2004. 4. <http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=99097>. 5. J. Matejuk, *Co oznacza pojęcie sieci?*, „Zarządzanie Zmianami” 2006, nr 2, s. 13. 6. W. Gonciarski, *Wyzwania XXI wieku (2). Zarządzanie w gospodarce postindustrialnej*, „Personel”, nr 3(60) marzec 1999, s. 40-42. 7. J. Otto, *CRM – dobre relacje z klientem*, *Marketing w Praktyce*” 2001. 8. K. Rutkowski, *Logistyka on-line. Zarządzanie łańcuchem dostaw w dobie gospodarki elektronicznej*, PWE, Warszawa 2002. 9. A. Mazur, K. Jaworska, D. Mazur. *CRM Zarządzanie Kontaktami z Klientami*, Wyd. Madar, Zabrze 2001. 10. Buchnowska D. *CRM strategia i technologia*, Wyd. UG, Gdańsk 2006. 11. Lotko, *Zarządzanie relacjami z klientem. Systemy i strategie*, Wyd. Politechniki Radomskiej, Radom 2006.