

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**  
**ім. Б.Д.Гаврилишина**  
Кафедра міжнародних економічних відносин

**СТУПАК Катерина Ігорівна**

**Формування та впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами на підприємстві \ Formulation and implementation of system of customer relationship management on the enterprise**

спеціальність: 075 – Маркетинг  
магістерська програма – Маркетинг

Магістерська робота

Виконала студентка групи  
МАРКМ-21  
К.І. Ступак

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, Р. Р. Баглей

---

Магістерську роботу допущено  
до захисту «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ О.М. Сохацька

ТЕРНОПІЛЬ – 2018

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ</b>	
1.1. Сутність та значення управління взаємовідносинами з клієнтами..	6
1.2. Лояльність споживача як основа довгострокових відносин з клієнтами.....	17
1.3. Інформаційні системи управління взаємовідносинами з клієнтами	31
Висновки до розділу 1.....	42
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ НА ПАТ "ТерА"</b>	
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	43
2.2. Сучасний стан системи управління відносинами з клієнтами на ПАТ «ТерА».....	56
2.3. Оцінка передумов формування лояльності споживачів до підприємства.....	61
Висновки до розділу 2.....	67
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ</b>	
3.1. Удосконалення роботи персоналу підприємства в напрямі посилення лояльності споживачів.....	69
3.2. Вдосконалення бази даних клієнтів підприємства.....	81
3.3. Шляхи вдосконалення інформаційної системи управління взаємовідносинами з клієнтами.....	89
Висновки до розділу 3.....	97
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	114

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність питання взаємовідносин з клієнтами для вітчизняних підприємств обумовлена сучасними реаліями висококонкурентного ринку, що характеризується зростанням вартості рекламних контактів, інформаційним переваженням потенційних клієнтів і зростанням динамічності змін.

Сучасні умови становлення ефективних взаємовідносин з клієнтами потребують все більшої кількості достовірної, вчасної та повної інформації. Прийняття управлінських рішень, підтримання ефективних бізнес-процесів все більше базується на оптимальній інформаційній системі управління взаємовідносинами з клієнтами.

Нині впровадження інноваційних методів ведення бізнесу підприємств важливе не тільки для підвищення їх конкурентоспроможності, а й для формування ефективних клієнтських відносин, що у свою чергу забезпечує її дохідність. Бажання підприємств забезпечити ефективну роботу з клієнтами не лише при укладенні угод, але й на етапі обслуговування вимагає побудови повної інформаційної бази, котра міститиме не тільки інформацію про клієнта, а і надасть можливість оперативно реагувати на його запити. Для реалізації таких інформаційних систем активно запроваджується CRM-стратегія.

Найбільш відомими дослідженнями видів взаємовідносин є роботи Р.І. Джонсона та Д. Форда, Е. Гуммессона, Ф.Р. Двайера, А. Пейна та Ф. Котлера, Д. Тіунов, Ф. Баттл, К. Гренроос, А. Райхольд, І. М. Сассер, Л. Беррі. Теоретичним і практичним аспектом проблеми формування та використання CRM системи та її програмного забезпечення присвятили свої дослідження такі вчені економісти, як Н. Булава, Г. Вишлінський, П. Конюховський, В. Іванова, Т. Берестова, В. Гужва, О. Сколенко, О. А. Третьак, М. Лянцевич, О. У. Юлдашевой та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні системи управління взаємовідносинами з клієнтами для вироблення шляхів її вдосконалення.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань:

- визначення сутності та значення управління взаємовідносинами з клієнтами;
- визначити особливості формування лояльності клієнтів;
- визначити завдання CRM – системи в маркетинговій політиці підприємства;
- провести аналіз системи управління взаємовідносинами з клієнтами на ПАТ "ТерА";
- провести оцінку передумов формування лояльності споживачів до підприємства;
- запропонувати шляхи вдосконалення інформаційних систем управління взаємовідносинами з клієнтами на підприємстві.

**Об'єкт дослідження** – процес формування та впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами на ПАТ "ТерА".

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти управління взаємовідносинами з клієнтами на підприємстві.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дипломного дослідження становлять ключові положення робіт вітчизняних і зарубіжних учених з теорії системи управління взаємовідносинами з клієнтами, нормативно-правові акти України та інші інформаційні матеріали, матеріали мережі Інтернет, а також результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** дипломної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні формування системи управління взаємовідносинами з клієнтами на підприємстві та розробці рекомендацій щодо її вдосконалення.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці практичних рекомендацій щодо напрямків вдосконалення інформаційних

систем управління взаємовідносинами з клієнтами на підприємстві. Основні наукові положення роботи доведені до рівня методичних рекомендацій, які можна використовувати у практиці господарювання ПАТ "ТерА".

**Апробація результатів дипломної роботи.** Окремі аспекти роботи були представлені на Ювілейній X Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» й опубліковані у відповідному збірнику тез доповідей учасників: Ступак Катерина «Особливості формування CRM – системи в умовах сьогодення», ст.92.

Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

#### **1.1. Сутність та значення управління взаємовідносинами з клієнтами**

Виділення однорідних груп споживачів на ринку, або сегментація, є невід'ємною частиною маркетингової діяльності організації. В ідеальному випадку для кожного такого сегменту розробляються окрема стратегія та комплекс інструментів, в результаті чого формується індивідуальний підхід до клієнта. Маркетинг взаємовідносин акцентує увагу на формуванні спільної цінності з кожним окремим клієнтом, і розмір цінності залежить від рівня та характеру взаємовідносин. Тому питання класифікації взаємовідносин та їх формування є першочерговим завданням для побудови системи управління взаємовідносинами з клієнтами.

Маркетинг взаємовідносин включає в себе створення, підтримку та розширення надійних взаємовідносин зі споживачами та іншими партнерами компанії. Тобто метою є не просто формування та збільшення клієнтської бази, а розвиток якісних взаємозв'язків з кожним споживачем. Проте в наукових дослідженнях майже не приділено увагу сутності самих взаємовідносин з клієнтами.

З точки зору психології взаємовідносини – це зв'язки та відносини, які існують між людьми та суб'єктивно переживаються ними в соціальних групах. Взаємовідносини не виникають внаслідок однієї зустрічі чи дзвінка, вони будуються на послідовності комунікацій, яку І. Манн називає ланцюгом точок контакту. Взаємовідносини включають певну поведінку, емоції, відчуття, пізнання один одного та волю до зміни характеру стосунків. Відповідно, на характер взаємовідносин впливають особисті характеристики осіб, такі як темперамент, освіта, вік.

Д. Тіунов визначає відносини як сукупність взаємодій між продавцем та клієнтом на протязі певного періоду часу [61]. Аналогічне визначення пропонує Ф. Баттл: «A relationship is composed of a series of interactive episodes between dyadic parties overtime» [81, 27]. Отже, взаємовідносини складаються з серій взаємодій між організацією та клієнтом.

К. Гренроос – один із родоначальників і основних ідеологів Північної (Північноєвропейської) наукової школи маркетингу, вважає, що залучати нових клієнтів приблизно в шість разів дорожче, ніж здійснювати повтор продаж існуючим клієнтам. Якщо клієнт не задовільнив свою потребу і залишився чимось незадоволеним, то його повторна прихильність буде коштувати фірмі в шість разів дорожче [6, 112]. На підтримку цієї теорії А. Райхольд та І. М. Сассер довели наступне: якщо компанія зуміє знизити рівень відтоку клієнтів мінімум на 5%, то завдяки цьому прибуток може збільшитись на 25-85% [6, 114]. Тому ключовим фактором для сьогоденного бізнесу стає маркетинг взаємовідносин із споживачами.

Термін "маркетинг взаємовідносин" появився у 1983 р. завдяки Л. Беррі, який ввів його в контексті маркетингу послуг для того, щоб описати новий підхід в маркетингу, який орієнтований на довгострокові відносини зі споживачами [6, 115].

Взаємодія у торгівлі згадується у 1844 р., коли в Англії було створено союз взаємодопомоги (Рочдейльське товариство піонерів рівноправності). Його діяльність базувалась на таких принципах:

- члени товариства повинні самі скласти капітал, на який нараховується певний відсоток;
- продукти, які реалізуються членами товариства, повинні бути доброякісними;
- вага і міра реалізованих товарів повинні бути точними;
- продаж і купівля в кредит не допускаються;
- ціна продуктів повинна відповідати ринковій;

- прибуток розподіляється пропорційно до вартості закупівель кожного члена товариства;
- у справі управління слід керуватись принципом: один член – один голос;
- управління справами повинно зосереджуватись в руках виборних осіб і виборного комітету;
- члени товариства зобов'язані якомога частіше перевіряти звіти та прибутково-видаткові книги;
- певний відсоток від прибутку повинен відраховуватись на освітню справу [11].

Ці принципи стосувалися управління товариством, взаємовідносинами його учасників, основних методів і напрямків реінвестування отриманого прибутку, розподілу доходу, професійного напрямку підготовки його учасників і навіть створення стратегічних союзів з іншими групами. Л. Беррі був першим, хто наважився застосувати концепцію, розроблену Рочдейльським товариством піонерів рівноправності у наш час. 1950-1970 рр. були дуже продуктивними для маркетингу взаємовідносин. У цей період з'явилися роботи МакГеррі (1950,1953) і К. Алдерсона (1965), А. Адлера (1966) і Дж. Арндта (1979). Наукові праці цього періоду дали поштовх використанню поняття маркетингу взаємовідносин на промислових ринках. Протягом двох десятиліть у Європі група IMP (Industrial Marketing and Purchasing) реалізовувала міжнародний дослідницький проект, метою якого було вивчення проблем промислового маркетингу та закупівель.

Одним з дискусійних питань в економічній літературі є трактування змісту терміну «маркетинг взаємовідносин». Багато вчених намагаються його пояснити, однак єдиного визначення, яке повністю відображає його сутність, ще не сформульовано (табл. 1.1).



Таблиця 1.1

## Підходи до визначення терміну «маркетинг взаємовідносин»

Автор	Визначення
Ж.-Ж. Ламбен [36]	Сукупність практичних прийомів утримання споживача
Американська асоціація маркетингу [11]	Маркетинг, який має свідому мету розвивати і керувати довгостроковими, заснованими на довірі відносинами зі споживачами, дистриб'юторами, постачальниками та іншими складовими маркетингового середовища
Дж. Ново [6]	Підхід, у результаті застосування якого фірма може отримати повністю задоволених споживачів і високу прибутковість
К. Цайтамл, Ф. Бітнер [11]	Філософія ведення бізнесу, стратегічна орієнтація, яка фокусується швидше на утриманні та "покращенні" існуючих споживачів, ніж на залученні нових
"Prospects Ukraine" [11]	Технологія комплексних програм персональних взаємин
Д. Метьюз [11]	"Маркетинг один на один з клієнтом", який концентрується на продажу одному покупцю максимальної кількості продуктів, а не на продажу одного продукту максимальній кількості покупців

Наведені у таблиці визначення розкривають сутність маркетингу взаємовідносин. Попри відмінності формулювань, можна зробити висновок, що маркетинг взаємовідносин є процесом створення і підтримки міцних, повноцінних відносин підприємства з клієнтами. Метою є надання клієнту тривалих цінностей. Мірою успіху є високий рівень задоволення споживачів протягом тривалого часу.

У маркетингу взаємовідносин клієнт розглядається як особистість, яка має індивідуальність і такі ж права, як і сам постачальник товарів чи послуг. Формування чесних, довірливих, довгострокових та взаємовигідних відносин між двома рівноправними особами - суть маркетингу взаємовідносин. У самому спрощеному вигляді маркетинг взаємовідносин має вигляд петлі, яка зв'язує клієнта, підприємство і персонал (рис 1.1) [61].



Рис. 1.1. Петля дії маркетингу взаємовідносин [61]

Маркетинг взаємовідносин появився як протест проти традиційного маркетингу, у якому клієнти розглядались як натовп, поділений на сегменти. Завданням маркетингу взаємовідносин є побудова людських відносин з клієнтами, а саме: отримання клієнта, задоволення його потреб, утримання та розширення взаємодії (рис. 1.2).

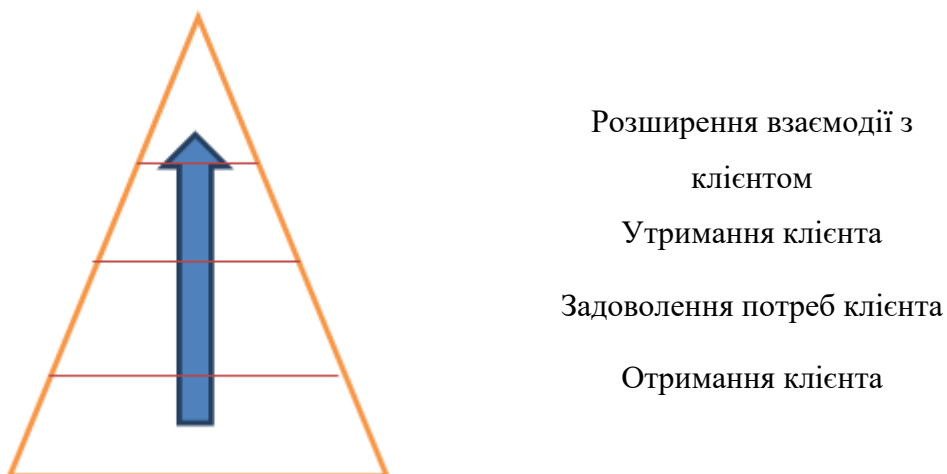


Рис. 1.2. Піраміда завдань маркетингу взаємовідносин [41, 91]

Завдання управління відносинами з клієнтами полягає у визначенні всіх каналів взаємодії і точок контакту з клієнтами та узгодженні їх для формування

єдиної технології формування взаємовідносин з ними. Важливо підтримувати однакову якість всіх каналів роботи з клієнтами, які відповідатимуть вимогам споживачів або їх будуть перевершувати. Система управління клієнтською базою передбачає сегментування споживачів, вибір цільових сегментів та розробки окремих комплексів маркетингових заходів. Тому пропонуємо розглянути для сегментування клієнтів класифікації, побудовані на оцінці взаємовідносин. В роботі Ф. Котлера, В. Вонг, Дж. Сондерса, Г. Армстронга розглядається матриця взаємовідносин, яка враховує два фактори: кількість споживачів та прибуток (рис. 1.3) [5, 625–627].

		Прибуток		
		Високий	Середній	Низький
Кількість споживачів	Висока	Відповідальний	Реагуючий	Базовий
	Середня	Активний	Відповідальний	Базовий
	Низька	Партнерський	Відповідальний	Реагуючий

Рис. 1.3. Залежність рівня взаємовідносин від прибутку та кількості споживачів

На рисунку 1.3 авторами підходу розглядається п'ять рівнів взаємовідносин:

- базисний – компанія продає товари, проте не піклується про подальші контакти з клієнтами;
- реагуючий – компанія продає товари та пропонує споживачам дзвонити, задавати питання, які виникають в процесі експлуатації товару;
- відповідальний – після продажу товарів компанія звертається до споживачів, цікавиться їх враженнями, побажаннями та наріканнями;
- активний – компанія періодично звертається до споживачів з пропозицією покращити товар, яким вони користуються, або придбати новий;

- партнерський – компанія постійно співпрацює зі споживачами та іншими партнерами в процесі пошуку шляхів підвищення цінності її товару.

На перший погляд здається, що дана класифікація характеризує тип маркетингу, який використовується щодо споживачів. Враховуючи, що тип та якість контактів, які ініціюються компанією, визначають тісноту зв'язку між споживачем та продавцем, то можна стверджувати, що даний підхід до класифікації будується на основі оцінки взаємовідносин з клієнтами з точки зору продавця. Зрозуміло, що компанії, які використовують базисний та реагуючий маркетинг, мають найслабші зв'язки та взаємовідносини зі своїми клієнтами. Відповідно, партнерський маркетинг є результатом тісних взаємовигідних відносин між клієнтом та продавцем.

Особливої уваги заслуговують роботи Е. Гуммессона [84, 267]. Його класифікація взаємовідносин 30R виділяє 30 видів, які об'єднані у чотири групи, або класи (рис. 1.4). Варто зазначити, що сам автор не вважає дану класифікацію повною. Проте вона дозволяє найбільш комплексно підійти до оцінки мережі відносин компанії.

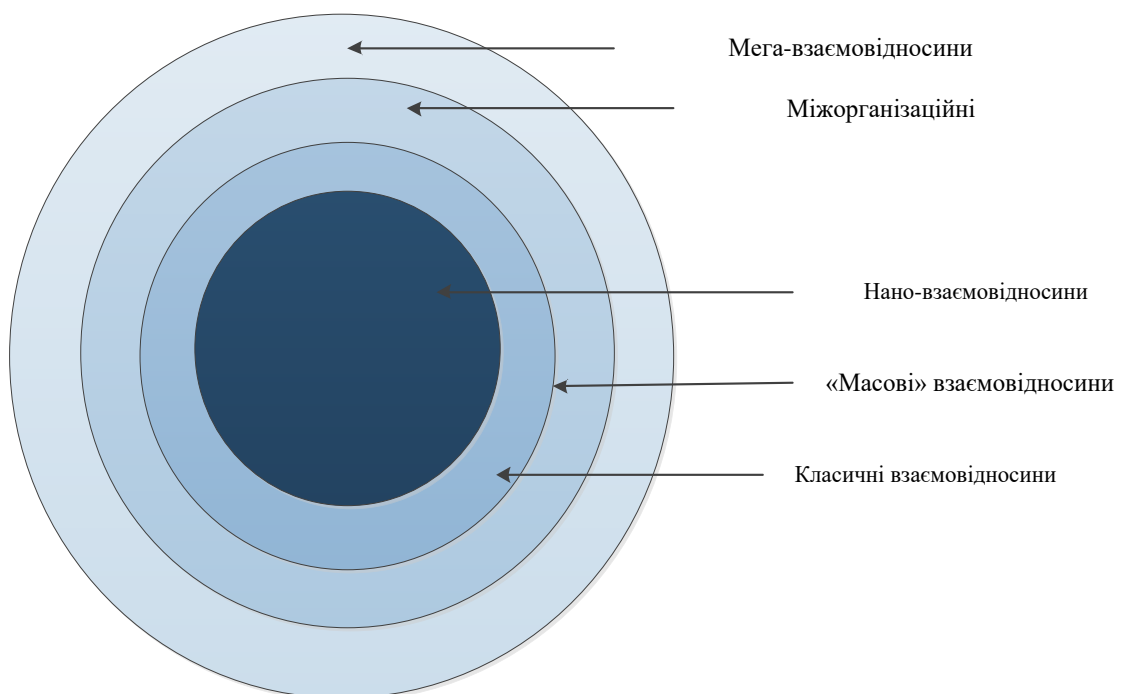


Рис. 1.4. Класи взаємовідносин за Е. Гуммессоном [84, 268–270]

На рисунку 1.4 виділено класи взаємовідносин в моделі 30R:

1) нано-взаємовідносини (нижче ринкових) – взаємовідносини всередині компанії, із внутрішніми клієнтами, власниками, прихильниками та компаніями, що надають маркетингові послуги;

2) класичні відносини – з продавцями, покупцями, дистриб'юторами та конкурентами;

3) спеціальні ринкові відносини – зі співробітниками, інвесторами, постачальниками, клієнтами клієнтів, незадоволеними клієнтами, Інтернет-ЗМІ, соціальні, некомерційні, екологічні взаємовідносини, взаємовідносини, побудовані на юридичних умовах, соціальній відповідальності;

4) мега-взаємовідносини (вище ринкових) – особисті та суспільні відносини, відносини, що виникають у зв'язку з лобіюванням певних інтересів, спілки, взаємовідносини зі ЗМІ.

Е. Гуммесон розглядав мережеві взаємозв'язки [83, 33; 85, 74], коли взаємодія з постачальником за посередництвом ряду внутрішніх зв'язків в процесі виробництва впливає на взаємовідносини компанії з клієнтом. На наш погляд, впровадження такого підходу в побудову маркетингової стратегії дозволить формувати цілісне бачення розвитку компанії. Це особливо актуально, враховуючи зростання конкуренції, постійної зміни зовнішнього середовища та збільшення каналів взаємодії споживачів послуг та продуктів.

За рівнем взаємовідносин, згідно найбільш часто використовуваної класифікації, виділяють наступні види клієнтів [5, 508–509]:

- потенційний клієнт;
- втрачений клієнт;
- разовий клієнт;
- нерегулярний клієнт;
- постійний клієнт;
- ключовий клієнт.

Популярність даної класифікації полягає в простоті ідентифікації типу клієнта та визначенні загальної стратегії роботи з ним.

За прикладом даної класифікації представники маркетингу взаємовідносин запропонували власні види взаємовідносин, які представлені у вигляді етапів, що проходять клієнти. Подібні моделі зустрічаються у роботах Ф. Двайера, А. Пейна, Ф. Баттла та Ф. Котлера.

Так, Ф. Двайер виділяє чотири етапи – усвідомлення, дослідження, розширення та зобов'язання, які відповідають класичним етапам життєвого циклу клієнта [78, 15–17]. Розуміння життєвого циклу клієнта дозволяє компанії ефективно вести клієнта у напрямку зростання цінності взаємодії для обох сторін. Проте такий підхід достатньо вузький та не дозволяє врахувати особливості кожного окремого клієнта. А. Пейн запропонував шестирівневу класифікацію клієнтів: перспективний клієнт, споживач, постійний клієнт, адвокат, член, партнер. Перехід з одного етапу до іншого відбувається внаслідок зростання рівня взаємовідносин та довіри між компанією та клієнтом. Ф. Котлер розширив дану класифікацію та виділив вісім видів клієнтів (рис. 1.5) [5].



Рис. 1.5. Класифікація взаємовідносин з клієнтами за Ф. Котлером [5, 509–511]

Таку класифікацію можна застосовувати до всього ринку. Як видно з рисунку 1.5, перші дві групи характеризують сегмент споживачів, який ще не контактував з організацією. Споживачі, що приглядаються до компанії або товару, вимагають найбільш витрат для залучення, тоді як адвокати, члени та

партнери витрачені кошти компенсують принесеною цінністю для компанії. Цінність включатиме не лише дохід, що вони створюють для компанії, а додаткові вигоди – поширення серед оточення позитивної думки щодо товарів та послуг, безкоштовне залучення нових клієнтів, зниження часових витрат на обслуговування.

Розглянуті класифікації, що ґрунтуються на життєвому циклі клієнта, мають ряд переваг, до яких слід віднести легкість проведення сегментації клієнтів, наочну характеристику постійності та стабільності клієнтської бази, можливість практичного застосування при формуванні стратегії. Серед розглянутих класифікацій, на наш погляд, найкращим варіантом є восьмирівнева система Ф. Котлера, оскільки вона достатньо детальна та враховує відношення клієнта до компанії, його прихильність.

Р.І. Джонсен та Д. Форд висунули власний підхід до взаємовідносин та виокремили симетричні і асиметричні відносини між компанією та споживачем [80, 298–309] (рис. 1.6).

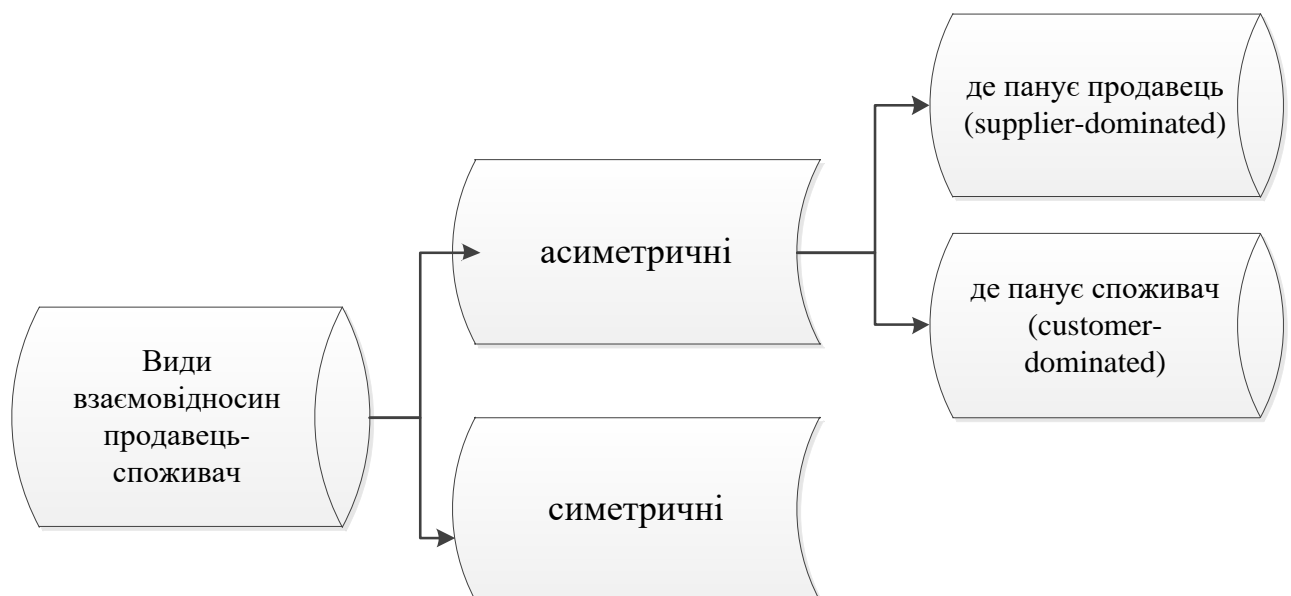


Рис.1.6. Види взаємовідносин між компанією та клієнтом за Р.І. Джонсеном та Д. Фордом [80, 300–302]

В симетричних відносинах обидві сторони виграють від взаємного навчання та обміну знаннями і технологіями. Клієнти в симетричних

відносинах сподіваються отримати від продавця підтримку, яка виходить за рамки договорів. Наприклад, постачальник може співпрацювати зі споживачем над розвитком свого продукту для найкращого задоволення потреб клієнтів. Хоча симетричні відносини можуть виявитися корисними, на практиці вони не забезпечують рівень взаємності, що постачальники малих і середніх розмірів.

Технологічні, фінансові, фізичні ресурси використовуються для задоволення потреб замовника і постачальника, спільних цілей. Сторони взаємозалежні. Залежність поглиблюється зі зростанням тривалості співпраці та полягає в унікальних вигодах, що отримує кожна із сторін.

В асиметричних взаємовідносинах, де панує постачальник (продавець), клієнти покладаються на унікальні можливості одного або декількох постачальників. Постачальники можуть обирати клієнтів в мережі, з якими вони хочуть взаємодіяти. Ділові відносини та виробничі зв'язки можуть бути слабкі й нерозвинені. Така ситуація характерна для монополізованих ринків.

В асиметричних взаємовідносинах, де панує споживач, технологічні, фінансові та ресурсні можливості постачальника обмежується акцентом на скороченні витрат та раціоналізації діяльності. Взаємодія контролюється споживачем. Постачальники залежать від одного або декількох клієнтів в мережі.

Ми вважаємо, що даний підхід до класифікації необхідно враховувати в першу чергу. Розуміння потенційної ролі кожного учасника ще до початку взаємодії дозволить знизити витрати та вірно сформувані бізнес-процеси. Аналізуючи роботи представників концепції маркетингу взаємовідносин можна стверджувати, що в більшості випадків вони розглядають саме симетричні відносини.

Таким чином, підприємство, використовуючи маркетинг взаємовідносин у своїй діяльності повинно встановити взаємини з найбільш значимою цільовою групою; підтримувати вже встановлені взаємини і турбуватися про їхній подальший розвиток; кількісно оцінювати ефективність взаємин.



## **1.2. Лояльність споживача як основа довгострокових відносин з клієнтами**

Бурхливий розвиток технологій, загострення конкурентної боротьби в глобальному масштабі спонукають підприємства до вибору стратегії розвитку, заснованої на побудові довготривалих відносин з клієнтами. В умовах, коли на ринку пропонується безліч однотипних продуктів, послуг, сервісів, практично за однаковими цінами і приблизно з однаковою якістю, наявність програми лояльності є одним з головних аргументів в конкурентній боротьбі.

Впровадження програми лояльності актуально практично для всіх компаній, незалежно від сфер діяльності, обсягу продажів і стадії розвитку.

Збільшення кількості лояльних споживачів призводить до збільшення доходів підприємства і в той же час, потребує збільшення статті витрат, яка спрямовується на формування стійких взаємовідносин з клієнтами, заснованих на цілковитій довірі.

Від лояльних відносин виграє як постачальник, так і споживач. Зазвичай лояльний клієнт збільшує масштаб обслуговування, приносячи підприємству все більше коштів. Сумарна віддача від взаємодії з лояльним клієнтом може бути величезною. У середньому вартість підтримки лояльних відносин менша, ніж вартість отримання нового клієнта. В умовах стабільності клієнтської бази зменшується плінність кадрів.

Споживач спрощує собі процес прийняття рішень, отримує соціальну підтримку, дружні відносини та пільги від постачальника.

В основному маркетинг взаємовідносин будується таким чином, що споживач максимально залучається до життєдіяльності компанії, отримуючи при цьому максимальну для себе вигоду, а компанія, отримує переваги таким чином, що міцно "прив'язала" до себе клієнта. Він виступає методом організації маркетингу по такому принципу розподілу: кожний з персоналу фірми несе відповідальність за розуміння і виконання функцій маркетингу – починаючи від працівника, який безпосередньо контактує з клієнтом і до найвищого керівництва.

Таким чином, підприємство, використовуючи маркетинг взаємовідносин у своїй діяльності повинно встановити взаємини з найбільш значимою цільовою групою; підтримувати вже встановлені взаємини і турбуватися про їхній подальший розвиток; кількісно оцінювати ефективність взаємин.

Розвиток маркетингу взаємовідносин неможливий без створення і використання клієнтської бази даних; інтерактивного (непрямого) діалогу з клієнтами через телефон, e-mail, чат, традиційну пошту; персоналізації, тобто можливості створення різноманітних форм пропозицій відповідно до індивідуальних потреб кожного клієнта.

"Здійснення покупки - це не закінчення відносин з клієнтами, а їх початок"- основна формула концепції маркетингу взаємовідносин.

Основною метою концепції маркетингу взаємовідносин є досягнення і зміцнення лояльності клієнтів. Дослідники вказують, що при наявності великої кількості лояльних і платоспроможних клієнтів, підприємство може забезпечити собі істотні переваги у коротко- і довгостроковій перспективі.

Лояльність походить від англійського слова «loyal» (вірний, відданий) – позитивне ставлення до покупця. Вона відображає емоції клієнта, який попри наявність більш вигідніших пропозицій на ринку, прийшов саме до вас. Саме це лежить в основі відмінності між задоволеністю і лояльністю.

Розглядаючи термін «лояльність», зазначимо, що у науковій літературі представлено багато його тлумачень, які постійно уточнюються і вдосконалюються (табл. 1.2).

Так, Якобі, Якоб і Честнат, а також Такер [87]розглядають лояльність з точки зору поведінки споживачів. Ця точка зору була вельми розповсюджена в 1950-е і 1960-е роки, однак і зараз у неї достатньо прихильників. Основний аргумент прихильників цієї точки зору висловили Б. Шарп, А. Шарп, М. Райт: «...Саме поведінка споживача визначає продажі і прибутковість» [76].

Таблиця 1.2

## Підходи до визначення терміну «лояльність» вченими

Автор	Визначення
Якобі, Якоб і Честнат, Такер	Фактор реальної поведінки споживача, яка вимірюється показниками обсягу повторних покупок, тривалістю відносин з постачальником, прибутку від конкретного покупця (або сегмента покупців)
У. Уеллс	«Коли товар привабливий споживачам мірою, достатньою для здійснення повторної покупки»
Дж. Росситер і Л. Персі	Регулярне придбання продукту даної марки, засноване на тривалому знайомстві з нею і сприятливому до неї ставленні
А.Д. Аакер	«Міра прихильності споживача до бренду»
Р. Фоксол	Перевага однієї марки при кожній покупці продукту
Ф. Райхельд	Відданість власному джерелу цінності
Олівер	Глибока прихильність споживача надалі купувати обраний ним продукт, незважаючи на ситуаційні фактори, серед яких - маркетингові кампанії, що надають йому пробувати продукти інших постачальників
Гремлер і Браун	Ступінь, до якої споживач здійснює повторні покупки, має позитивне ставлення до постачальника і, коли виникає потреба в послугах, розглядає тільки одного (того самого) постачальника
Ф. Котлер	Перевага споживача, яка формується в результаті уособлення почуттів, емоцій, думок відносно організації та її послуг

Джерело: розроблено автором на основі [87; 1;2; 18; 33; 92]

Ряд інших авторів визначають лояльність такими двома ознаками як «набір взаємин та бажань» і «поведінковий настрій». Перший набір ознак ми можемо назвати емоційною складовою відданістю, а другий -раціональною. У першому випадку споживач завдяки емоційній прихильності купує товар навіть у тому випадку, коли він «не повною мірою відповідає об'єктивним критеріям його корисності». Крім цього, споживач може бути відданий одночасно кільком конкуруючим між собою компаніям.

У практичному розумінні лояльність часто розглядають як задоволеність споживача, що є не зовсім правильним. За визначенням З. Сисоева й О. Неймана, «задоволеність з'являється тоді, коли покупець задоволений і не шкодує витрачених грошей. Але споживач може і не стати лояльним до організації. Лояльний покупець – це задоволений покупець, але задоволений

покупець який завжди лояльний. Хоча задоволеність покупця була першим кроком на шляху до завоювання його лояльності». Схожий погляд на це має Т.Н. Герпott, який вважає, що «задоволеність послугою це не те саме, що лояльність споживача. Під задоволеністю клієнта слід розуміти сукупність упорядкованих оцінок окремих характеристик послуг (які можна оцінити як позитивні і негативні), до того ж до оцінки входять індивідуально надані до сприйняття і очікування якісні характеристики. Завжди позитивна оцінка підвищує силу наміру повторної покупки» [9, 331].

На думку А.Д. Аакера, лояльність показує, який ступінь ймовірності переходу споживача на інший бренд, особливо, коли він зазнає зміни за ціновими або будь-якими іншими показниками. При зростанні лояльності знижується схильність споживачів до сприйняття дій конкурентів [2, 78].

Р. Фоксол говорить про лояльну поведінку як про «перевагу однієї марки при кожній покупці продукту». Він зазначає, що «споживач слідує моделі повторної покупки, тому що саме ця торгова марка досить добре задовольняє його потреби, або тому, що у нього формується особиста прихильність до марки». Крім цього, «дана марка надає всі очікувані вигоди, відповідає стилю життя споживача або ж її характер (образ) збігається з характером споживача» [63].

Такий відомий дослідник лояльності як Ф. Райхельд вважає, що лояльний покупець не змінює джерело цінностей, тобто раз у раз купує товар або послугу, і рекомендує їх своєму оточенню [19].

Хейккі і Коскел вважають, що лояльність споживача визначають три параметри, два з яких можна виміряти безпосередньо: число повторних покупок, збільшення обсягу покупок, рекомендації. Параметр «рекомендації» можна виміряти тільки через опитування споживача [88].

Гремлер і Браун, які досліджували критерії вибору послуг вважають, що близько 75% усіх рішень щодо покупки послуг базуються на ставленні до бренду/фірми і на емоціях. Це відбувається у тому числі і тому, що оцінити якість послуг заочно (наприклад: юридичних або медичних) досить складно

[82]. «... Під лояльністю споживачів розуміється позитивне ставлення клієнтів до компанії, її послуг, персоналу, іміджу, фірмового стилю і т.д. Саме наявність цієї лояльності, тобто сприятливого ставлення споживачів до даної компанії, продукту і є основою для стабільного обсягу продажів» [82]. Поступово популярності набув підхід до лояльності як до відношення, яке, не заперечуючи важливості поведінкового аспекту лояльності, робить набагато більший акцент на відношенні споживача до продукту/фірми. Зокрема, таку точку зору відстоюють Брандт, Дік і Базу [77].

Одним з найважливіших інструментів маркетингу є програми лояльності. Вони дозволяють збільшувати частоту покупок, отримувати зворотній зв'язок від клієнтів, інформацію про поведінку споживачів і про залучених клієнтів. Якщо правильно сформулювати і організувати програму заохочення, це дозволить досягти підприємству значних прибутків при мінімальних витратах.

Лояльність – це не тактика, а стратегія бізнесу. Лояльність покупців, співробітників і їхніх партнерів настільки взаємозалежна, що єдиного розуміння і управління одним аспектом вимагають розуміння та управління двома іншими. Філософія лояльності залежить від створення цінності, а не отримання прибутку.

Типи лояльності виділяються на підставі наступних умов :

- емоційна прив'язаність споживача до марки - залученість споживача;
- нечутливість до дій конкурентів;
- регулярність покупок марки;
- часовий фактор.

Ю.М. Пустиннікова виділяє матеріальні (традиційні і програмні чинники) і нематеріальні (процедурні й персональні чинники лояльності) чинники лояльності [34]. Традиційними чинниками лояльності є зручність, яка забезпечує клієнта з точки зору доступності запропонованих компанією продуктів і рівнем послуг. Програмні чинники містять у собі весь спектр можливостей, які вкладені в надання покупцю фінансових пільг. Процедурні чинники стосуються зручності взаємодії з клієнтом, а персональні - це рівень

обслуговування клієнтів в компанії. Якщо розглядати таку класифікацію, то можна розподілити вплив всіх виділених чинників на формування прихильності клієнта. Матеріальні чинники забезпечують поведінкову лояльність, а нематеріальні – сприйнятту лояльність.

Альтернативним є підхід згідно з яким виділяють три чинники: фінансові, функціональні та емоційні. Їхня сукупність забезпечує лояльність клієнтів. Фінансові чинники - інструменти поведінкової лояльності, які можна зрозуміти як зусилля компанії, створені для надання матеріальних пільг своїм клієнтам. Функціональні показники охоплюють такі аспекти, як регламентація бізнес-процесів обслуговування клієнтів і взаємодію з ними, доступність для клієнтів необхідної інформації та швидкі і легкі реалізацію трансакцій. Емоційними чинниками, в свою чергу, забезпечена сприйнята лояльність споживачів, внаслідок наданого їм особливого статусу та забезпечення індивідуального та персоналізованого обслуговування, а також інших пільг та привілеїв, які не мають фінансового характеру.

Купівельна лояльність є величиною відносною, а не абсолютною, адже визначається вона з погляду емоційних, а не раціональних чинників. Лояльність потрібно розглядати таким чином: як покупець сприймав компанію учора й як сприймає сьогодні. Якщо ці сприйняття рівні або знак рівності наближений до рівного, можна стверджувати про прояви клієнтом більшої лояльності щодо аналізованої організації.

Є. Ксвелонакис розробив наступні етапи в життєвому циклі клієнта у його відносинах з компанією:

1. Етап знайомства з компанією, який характеризується інтенсивними зусиллями компанії з інформування клієнтів про діяльність і створення позитивного сприйняття компанії споживачем.
2. Етап первинної купівлі й споживання клієнтом придбаних благ, під час якого той здобуває досвід як використання продуктів і послуг компанії, так і взаємодії із нею. Слід зазначити, що цей етап

характеризується прагненням організації викликати задоволення споживача якістю своїх товарів і рівнем обслуговування у компанії.

3. Якщо якість наданих продуктів та послуг влаштовує споживача, організації вдається домогтися його задоволеності. А, щоб найактивніша фаза співробітництва клієнта з фірмою тривала якомога довше, після досягнення стабільно високого рівня задоволеності клієнта необхідно зайнятись всім спектром можливостей формування його лояльності.
4. Фаза прийняття клієнтом рішення про припинення співробітництва занією. З погляду самої ж компанії найголовніше тут – змусити клієнта залишитися з компанією.
5. Етап повернення минулого клієнта. Попри те що клієнт вже припинив співробітництво, компанія може спробувати його повернути [34].

Вчені [3; 9; 17] поділяють лояльність споживачів на поведінкову і сприйнятту лояльність. Контроль та аналіз поведінкової лояльності відбувається шляхом контролю над фактичною поведінкою самого клієнта, який і є методом реалізації ретроспективно-транзакційного аналізу його споживчої активності. Емоційна лояльність клієнтів проявляється в тому, наскільки вони проінформовані про роботу і діяльність організації, наскільки повністю споживачі можуть задовольнити свої потреби, якщо скористаються послугами чи продуктами організації, їхньою якістю та рівнем наданого сервісу.

Протягом довгого часу вважалося, що лояльність споживачів визначається виключно їх задоволеністю, але дослідники довели, що задоволеність споживачів не завжди тягне за собою повторні покупки і збільшення продажів. Більш того, щонайменше половина задоволених споживачів міняють постачальників послуг. Цей розрив між лояльністю і задоволеністю вказує на можливу наявність інших компонентів, впливає на формування лояльності.

Найбільш простими для виміру є компоненти «поведінкової» лояльності, значення яких можуть бути отримані з бази даних споживачів. Вони визначаються таким чином:

- перехресний продаж - кількість додаткових продуктів, куплених споживачем;
- кількість товарів компанії, куплених споживачем у певний проміжок часу;
- збільшення покупок - сума або частка збільшення розміру покупки;
- збільшення покупок одного і того ж продукту за певний проміжок часу;
- повторні покупки - кількість повторних покупок;
- підтримка споживачем досягнутого рівня взаємодії з компанією - відносна сталість суми покупки одного і того ж продукту за певний проміжок часу [10].

Складові сприйманої лояльності виміряти складніше, оскільки тут ми маємо справу з уподобаннями і думками споживачів. У цьому випадку основним способом отримання інформації стануть опитування споживачів і експертів. В якості індикаторів лояльності будуть виступати:

- Обізнаність. По-перше, обізнаність визначається як ступінь популярності діяльності компанії на цільовому ринку. Крім того, обізнаність може бути виміряна як кількість рекомендацій існуючих споживачів, причетних до залучення нових споживачів.
- Задоволеність. Незважаючи на виділені обмеження задоволеності як показника лояльності, применшувати її значення було б помилкою. При цьому з усіх перерахованих вище факторів задоволеність є найбільш складним, оскільки відношення і до продукту, і до обслуговування, і до ціни формується під впливом особистих, соціальних та ситуаційних факторів [12].

Можна зробити два висновки: по-перше, повне задоволення споживачів є більш значущим чинником при створенні лояльності, ніж просте задоволення, по-друге, необхідно відстеження стану протилежного задоволеності - незадоволеності. Фірми повинні виходити з того, що практично неможливо догодити всім і завжди.



Залежно від рівня поведінкової і сприйманої лояльності вчені виділяють наступні типи лояльності [15]:

- Абсолютна лояльність - ситуація, при якій високому рівню поведінкової лояльності споживачів відповідає високий рівень сприйманої лояльності. Вона є найбільш сприятливою для організації. Споживачів з абсолютної лояльністю найлегше втримати. Причому для цього може бути достатньо підтримки існуючих стандартів якості.

- Прихована лояльність означає, що високий рівень сприйманої лояльності не підкріплюється поведінкою споживача. Тобто він виділяє дану компанію з числа конкурентів, але купує її продукти не так часто або не в такій кількості, як абсолютно лояльні споживачі. Причинами цього є, перш за все, зовнішні чинники, наприклад, недостатній рівень доходу. У такій ситуації організації необхідно зміцнювати досягнуте положення шляхом розвитку поведінкової лояльності. Для цього можуть використовуватися, наприклад, цінові стимули.

- Хибна лояльність має місце у тому випадку, коли поведінковій лояльності відповідає низький рівень сприйманої лояльності. Ця ситуація є загрозливою, оскільки споживач не прив'язаний до організації. Його покупки можуть бути наслідком обмеженої пропозиції (послугами даної компанії традиційно користуються інші члени сім'ї), тому як тільки споживач знайде організацію, яка задовольняє його в більшій мірі, він відмовиться від обслуговування. Для утримання споживачів, які демонструють такий тип лояльності, необхідно обов'язкове посилення сприйманої лояльності.

- Нарешті, відсутність лояльності надає мінімальні можливості для утримання споживачів. Організації слід або відмовитися від утримання тієї частини споживачів, вигідних для неї, або приймати спеціальні заходи для підвищення, насамперед, сприйманої лояльності.

Істинна споживча лояльність включає щось більше, ніж просто повторні покупки. Вона повинна містити позитивну прихильність клієнта до постачальника, високий ступінь цієї прихильності відрізняє по-справжньому лояльних клієнтів. Її можна використовувати при вимірюванні споживчої

задоволеності для сегментації клієнтської бази і виявлення груп клієнтів, чия лояльність знаходиться в зоні ризику. Клієнти в різних сегментах лояльності по-різному сприймають діяльність компанії і відповідно вимагають застосування різних стратегій.

Отже, прихильність можна визначити як повне залучення споживача в бренд, сильну емоційну прихильність до марки. Споживач не бачить жодних альтернатив бренду протягом невизначено тривалого часового проміжку, регулярно здійснює покупки, нечутливий до дій конкурентів. Даний тип лояльності заслуговує, безумовно, уваги, але має один істотний недолік: він не враховує раціонального аспекту лояльності. До того ж він грішить зайвою ідеалізацією відношення споживача до бренду. На практиці можна дуже рідко зустріти подібну категорію споживачів, які відчували б прихильність (тобто повну залученість) до бренду протягом дуже тривалого часу. У багатьох дослідженнях, присвячених цій проблемі, зазначається, що споживачі схильні час від часу міняти бренди незалежно від ступеня задоволеності або залученості. Також відомо, що різні товарні категорії характеризуються різним ступенем лояльності. Тому до даного типу лояльності треба прагнути, хоча на практиці його нелегко досягти.

Істинна лояльність / змішаний тип лояльності (прихильність + лояльність) може бути визначена як стан залученості споживача, що зазнає сильної емоційної прихильності, задоволеності по відношенню до даного бренду, не бачить йому альтернатив і не реагує на дії конкурентів протягом певного періоду часу, який вчиняє покупки з певною регулярністю. Цей тип лояльності не виключає переходу споживача на покупку інших марок в інші періоди часу, а також купівлю марок-конкурентів у даний момент часу.

Таким чином, наведене вище вказує на наявність поведінкового та раціонального аспектів. Цей тип лояльності повинен бути «відправною точкою» у роботі зі споживачами, так як в реальності зустрічаються споживачі, які проявляють лояльність згідно даної моделі.

Латентна лояльність (прихильність без лояльності) може бути визначена як стан залученості споживача, що зазнає сильної емоційної прихильності до даного бренду, задоволеність ним, але має реальні альтернативи і регулярно здійснює покупки марок-конкурентів у даний період. Це відбувається в силу відсутності бренду на ринку або з причин економічного характеру. Споживачі, які відповідають такому типу лояльності, можуть бути розглянуті в якості потенційних споживачів.

Помилкову лояльність (лояльність без прихильності) можна визначити як стан відсутності залученості й емоційної прихильності по відношенню до марки. Споживач має альтернативи бренду, але купує його з певною регулярністю протягом певного періоду часу, чутливий до дій конкурентів. Цей тип лояльності представляє деяку небезпеку, оскільки споживачі регулярно роблять покупки даної марки, але при цьому можуть з легкістю перейти на інший бренд, до якого відчувають прив'язаність, або коли марка-конкурент постає у більш вигідному світлі (цінові характеристики, якість і т. д.). Компанії, проводячи дослідження з вимірювання лояльності, дуже часто не враховують цього і отримують спотворене уявлення про неї. Більш того, дуже часто вони не можуть пояснити причини відходу від них, здавалося б, лояльних споживачів.

Отже, компанії, які знають тип лояльності своїх клієнтів, завжди зможуть утримати їх, запропонувати йому товари і послуги, які будуть по тим чи іншим причинам краще, ніж у конкурентів, що в свою чергу введе компанію на передові позиції на ринку. Також, знаючи тип споживчої лояльності, фірма зможе докласти зусиль, щоб підвищити її рівень, а, отже залучити нових клієнтів, збільшити продажі і обсяг прибутку.

Розрізняють вісім стадій розвитку лояльності, які може пройти покупець при взаємодії з фірмою [17]:

"Підозрюваний" - споживач, який, можливо, міг би придбати продукт або послугу компанії, але точно його наміри невідомі.

Потенційний споживач - покупець, у якого є потреба в продукті або послугі компанії та можливість їх придбати. Можливо, він ще не співробітничав з компанією, а можливо, вже чув про неї або отримав рекомендацію від когось.

Ці два типи споживачів є неперспективними, тобто потенційними споживачами, про яких компанія збрала достатньо інформації і визначила, що продукти чи послуги, які вона пропонує, їм або не потрібні, або вони не мають можливості їх придбати.

Споживач, що вперше здійснив покупку, може також бути споживачем компаній-конкурентів і, можливо, планувати змінити компанію-виробника.

Повторний споживач - покупець, який здійснив дві й більше покупок у компанії. Повторний споживач може продовжувати купувати товари або послуги компаній-конкурентів.

Клієнт - покупець, який регулярно здійснює покупки в компанії. Встановлюється тісна і тривала взаємодія, яка є захистом від компаній-конкурентів.

"Адвокат" - здійснює регулярні покупки в компанії, а також розповсюджує інформацію про компанію і стає "позаштатним" членом команди маркетингу і продажу компанії.

Ці чотири типи споживачів відносяться втрачених покупців - споживачів, які були клієнтами компанії, але вже не здійснюють покупки впродовж тривалого періоду часу (більше, ніж припускає звичайний цикл покупок).

Постачальникам вдається зберегти клієнтів з різних причин. Аналіз літературних джерел дав змогу встановити, що вчені [23; 26; 17] виділяють п'ять видів лояльності (табл.1.3). Більшість з них мають мало відношення до первинного значення слова, не включаючи в себе ні вірності, ні відданості, ні боргу.

Таблиця 1.3

## Види лояльності

Види споживчої лояльності	Причини лояльності
Монополія	"У мене немає вибору"
Труднощі переходу	"Думати страшно про всю цю суєту"
Зацікавленість	"Чому б не скористатися
	пільгами?"
Звичка	"Це так зручно"
Прихильність	"Вони кращі"

1. Лояльність до монополії - випадок, якщо у клієнта недостатньо або зовсім немає вибору, його "лояльність" не має нічого спільного з відданістю, тому що вона вимушена і часто викликає невдоволення.

2. Лояльність через труднощі переходу - є постачальники, які знаходяться в конкурентній ситуації лише номінально. Клієнт може піти до іншого постачальника тільки теоретично, оскільки витрати, складність або занепокоєння, пов'язане з таким переходом, занадто великі. У таких випадках споживачі вдаються до зміни постачальника лише у крайньому випадку. Згідно з нашими дослідженнями, вони схильні терпіти рівень задоволеності значно нижче норми. Однак таке небажання змінювати постачальника навряд чи може вважатися справжньою лояльністю, і не припускає вірності, обов'язку та відданості.

3. Лояльність в силу зацікавленості - стратегія зміцнення лояльності за допомогою програми накопичення пільг для постійних клієнтів, мабуть, найбільш популярна в останні роки. Вона, можливо, впливає на споживачів, які витрачають не свої гроші, а приміром, тих, хто регулярно користується авіалініями у службових справах. У більшості громадян Великобританії є дисконтні карти більш, ніж одного з конкуруючих супермаркетів, торгових мереж, авіаліній і заправокних станцій, і накопичення пільг вони розглядають лише як доповнення до основних переваг того чи іншого постачальника.

4. Лояльність в силу звички. Звичка - це, мабуть, сама звичайна причина того, що клієнт звертається до одного і того ж постачальника. Часу у споживачів стає все менше, і звичні рутинні рішення стають частиною їх життя. Продукти на тиждень купуються в одному і тому ж супермаркеті, тому що це зручно і звично. Машина заправляється бензином на одній і тій же заправці по дорозі на роботу, а після роботи колеги зустрічаються в одному і тому ж пабі. У результаті компанії з великою часткою постійних клієнтів іноді мають помилкове відчуття впевненості, хоча насправді істинна прихильність до певного постачальника може бути в цьому випадку дуже низькою. Якщо з'явиться новий супермаркет, паб або заправна станція, які зручніші, сучасніші чи дешевші, колишній постачальник може виявити, що колишній високий рівень постійності клієнтів не мав під собою ніякої міцної основи.

5. Прихильність. Компаніям доводиться постійно, день за днем завойовувати лояльність споживачів, поставляючи продукти і послуги, які задовольняють їхні потреби кожного разу, при кожній зустрічі з клієнтом.

На основі вище зазначеного можна зробити висновок що компанії, котрі знають тип лояльності своїх клієнтів, завжди зможуть втримати їх, запропонувати їм товари в послуги, которв будуть по тим чи іншим причинам краще, ніж у конкурентів, щоо в свою чергу виведе компанію на перші позиції на ринку. Також, знаючи тип споживчої лояльності, фірма зможе прикласти зусилля, щоб збільшити її рівень, а, як наслідок залучити нових клієнтів, збільшити продажі і об'єм прибутку.

### **1.3. Інформаційні системи управління взаємовідносинами з клієнтами**

Сучасні умови становлення ефективних взаємовідносин з клієнтами потребують все більшої кількості достовірної, вчасної та повної інформації. Прийняття управлінських рішень, підтримання ефективних бізнес-процесів все більше базується на оптимальній інформаційній системі управління взаємовідносинами з клієнтами. Сьогодні CRM-системи (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами) є невід'ємним

інструментом діяльності багатьох світових підприємств, що дозволяє їм набагато ефективніше встановлювати та розвивати відношення з клієнтами. CRM-система (Customer Relationship Management, або управління відносинами з клієнтами) – це прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), наприклад, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємовідносин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів [89].

Інформаційні технології відіграють двояку роль у становленні концепції управління взаємовідносинами з клієнтами. З однієї сторони, індивідуалізований підхід до взаємодії з клієнтами вимагає впорядкування інформації про внутрішні бізнес-процеси та можливість оперативного пошуку необхідних даних для прийняття рішень в процесі продажу та післяпродажного обслуговування клієнта. З іншої сторони, в результаті такої взаємодії з клієнтами накопичується масив даних, які при належному аналізуванні та інтерпретації можуть стати цінними відомостями для покращення товарів та послуг, рівня обслуговування чи внутрішніх бізнес-процесів і навіть для вдосконалення ділової стратегії.

Сучасні інформаційні системи управління взаємовідносинами з клієнтами формують базу знань і дозволяють створювати нові та удосконалювати існуючі товари й послуги і таким чином покращувати ринкові позиції компанії та їх фінансові результати.

Розвиток програмних продуктів категорії CRM призвів до появи різноманітних їх видів, проте, у різних джерелах зустрічаються різні ознаки класифікації та різні види за окремими ознаками, тому виникає потреба у систематизації типів CRM-систем у вузькому розумінні цього терміну, тобто як інформаційних систем.

Булава Н. поділяє інформаційні системи CRM за критерієм логіки побудови на п'ять груп: CIF (Customer Information File) - система збору

інформації про клієнтів із різноманітних джерел та надання її іншим користувачам; SFA (Sales Force Automation) – системи автоматизації процесів продажу та маркетингу; Service Desk - системи підтримки сервісного обслуговування; Contact-centre – система опрацювання контактів з реальними та потенційними клієнтами шляхом різноманітних каналів взаємодії (усне спілкування телефоном, інтерактивні голосові меню, веб-сайт, електронна пошта, факс тощо) та аналітичні CRM [13]. Остання група систем призначена для накопичення, збереження агрегування та інтелектуального опрацювання хронологічних даних, зібраних в процесі транзакцій з клієнтами.

Найчастіше у літературі та Інтернет-ресурсах зустрічається класифікація CRM-систем у розрізі функцій, які вони виконують. Зокрема, А. Кармінський, Е. Пейн, Б. Черніков, С. Шовкопляс, Л. Синило, М. Кадиков, О. Лідовська виділяють операційні, аналітичні та колабораційні CRM-системи. Аналіз джерел [31; 47; 30] дозволив систематизувати завдання, які можуть вирішувати вказані вище види CRM-систем у таблиці 1.4. В таблиці наведено завдання, які дозволяє вирішувати CRM-система, на основі систематизації джерел [31; 47; 30].

Таблиця 1.4

## Завдання, які дозволяє вирішувати CRM-система

Вид CRM-системи	Завдання, які дозволяє вирішувати CRM-система
Операційна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування інформаційних баз «Події», «Компанії», «Проекти», «Контакти», «Документи» тощо;</li> <li>- автоматизація процесів телефонного продажу та обслуговування споживачів;</li> <li>- формування історії взаємовідносин з кожним клієнтом;</li> <li>- оперативний доступ до інформації у розрізі кожного клієнта;</li> <li>- удосконалення бізнес-процесів з орієнтацією на клієнта.</li> </ul>
Аналітична	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пошук, накопичення та організація баз даних про клієнтів та взаємовідносини з ними;</li> <li>- синхронізація різноманітних масивів даних ;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз та інтерпретація статистичних закономірностей для удосконалення стратегії продажів та обслуговування клієнтів тощо;</li> <li>- системи підтримки прийняття рішень;</li> <li>- розроблення механізмів збільшення обсягів продажу шляхом стимулювання зацікавленості та лояльності споживачів.</li> </ul>
Колабораційна (співробітницька)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залучення клієнтів до створення чи удосконалення товарів та послуг;</li> <li>- організація самообслуговування клієнтів через Інтернет-сайти;</li> <li>- інтерактивний доступ до інформації різноманітних функціональних підрозділів підприємства;</li> <li>- налагодження контактів клієнтів з компанією через різноманітні канали (телефон, Інтернет, особисте спілкування тощо);</li> <li>- інтеграція різноманітних інформаційних сервісів та інфраструктури, забезпечення взаємодії між клієнтами, підприємством і його працівниками.</li> </ul>

Операційні системи призначені об'єднати людей, процеси та технології за допомогою баз даних про взаємодію клієнта з компанією. До цього типу CRM-систем належать Call-центри та системи автоматизації продаж, маркетингу та обслуговування. Зазвичай операційні системи включають такі блоки як «Події», «Компанії», «Проекти», «Контакти», «Документи» та інші. Вони дають змогу сформувати віртуальні центри обслуговування, забезпечити оперативний доступ до інформації, розробляти орієнтовані на клієнтів бізнес-процеси та відслідковувати історію взаємовідносин з кожним окремим клієнтом. М. В. Кадиков вважає, що даний тип програм найбільш ефективний для використання у тих видах діяльності, які передбачають наявність тривалих проектів з багатьма етапами, в яких задіяні декілька працівників і навіть відділів: банки, проектні організації, страхові та лізингові компанії, постачальники складного обладнання, трейдерські компанії [30]. До цієї категорії програм відносяться SalesExpert, Terrasoft, WinPeak, Парус CRM, GoldMine, Microsoft CRM, Siebel, Sales Logic та інші.

Складніші – аналітичні CRM-системи дозволяють не тільки збирати й систематизувати інформацію, але й здійснювати її аналіз з метою виявлення закономірностей та прогнозування, формувати звітність, проникати в суть потреб клієнтів та формувати ефективні бізнес-рішення, виробляти механізми

впливу на обсяги продаж за рахунок збільшення зацікавленості та лояльності клієнтів. Користувачами таких систем є підприємства, які мають великий обсяг нетривалих за часом угод, наприклад, гуртові та дрібногуртові фірми, роздрібні мережі, підприємства, які надають масові послуги. Для таких підприємств ключовими факторами успіху є формування оптимального асортименту, гнучка цінова політика та забезпечення наявності необхідного товару. Враховуючи обсяг угод і відповідних документів у програмі для аналітичних CRM-систем пріоритетними модулями є інтеграція з обліковою системою та системою закупівель, а також потужний аналітичний апарат, що дає змогу опрацьовувати великий обсяг розрізнених даних. До аналітичних CRM - систем фахівці відносять «Монітор CRM», «Marketing Analitic», «Триумф-Аналитика», «Data Analyzer», «EasyABC Plus», «OROS Enterprise» та інші.

Колабораційні (співробітницькі) системи мають дві важливі характерні риси. По-перше, вони дозволяють клієнту брати безпосередню участь в діяльності фірми, впливати на процеси розроблення товарів (можна вести облік пропозицій клієнтів при розробленні дизайну), здійснювати зворотне ціноутворення (коли клієнт описує вимоги до товару і визначає, скільки він готовий за нього заплатити). По-друге, вони дозволяють інтегрувати роботу різноманітних підрозділів компанії в єдиній базі, та розмежувати доступ інформації зацікавлених працівників відповідно до встановлених прав [31, 7]. Вагомою перевагою колабораційних систем є організація тісної взаємодії з кінцевими споживачами (наприклад, опитування споживачів, можливості Web-сторінки для відслідковування клієнтами стану замовлення тощо), що дозволяє враховувати інтереси клієнта в процесі зміни характеристик товару, процедур обслуговування, а в деяких випадках і внутрішніх бізнес-процесів компанії.

Слід зазначити, що серед описаних вище видів CRM-систем складно виділити кращу чи більш поширену, адже для успішної реалізації концепції УВК необхідно інтегрувати можливості цих трьох компонентів, які повинні підтримувати один одного. Проте, на думку Кадикова М.В. більшість розробників CRM-систем прагнуть розвивати програмні продукти в напрямку

комбінованих (колабораційних) систем, оскільки на практиці завжди виникають ситуації, які не передбачені основними бізнес-процесами. Більшість виробничих підприємств потребують саме таких програмних пакетів, оскільки вони можуть одночасно мати тривалі багатоетапні контакти з крупними замовниками та постачальниками, великий асортимент товарів та значну кількість дрібних клієнтів, які потребують оптимальних асортиментних та цінових пропозицій [30].

До основних цілей CRM-системи відносять: визначення найбільш «прибуткових» клієнтів, навчитися ефективно працювати з ними, запобігти їх переходу до конкурента і збільшити дохід компанії; підвищення ефективності бізнес-процесів, скоординованих у front-office, націлених на залучення та утримання клієнтів.

Як результат, для досягнення поставлених цілей CRM-система повинна виконувати такі завдання: сучасний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і фірми; забезпечення своєчасного доступу до інформації у процесі продаж та обслуговування в ході контакту з клієнтом; охоплюється маркетинг, продажі і сервіс; забезпечення ролі конкретного клієнта у діяльності підприємства і можливість впливати на розробку продукту, його створення і сервісне обслуговування; отримання новітніх знань, рішень, рекомендацій.

Загальна структура CRM-системи наведена на рис. 1.7.

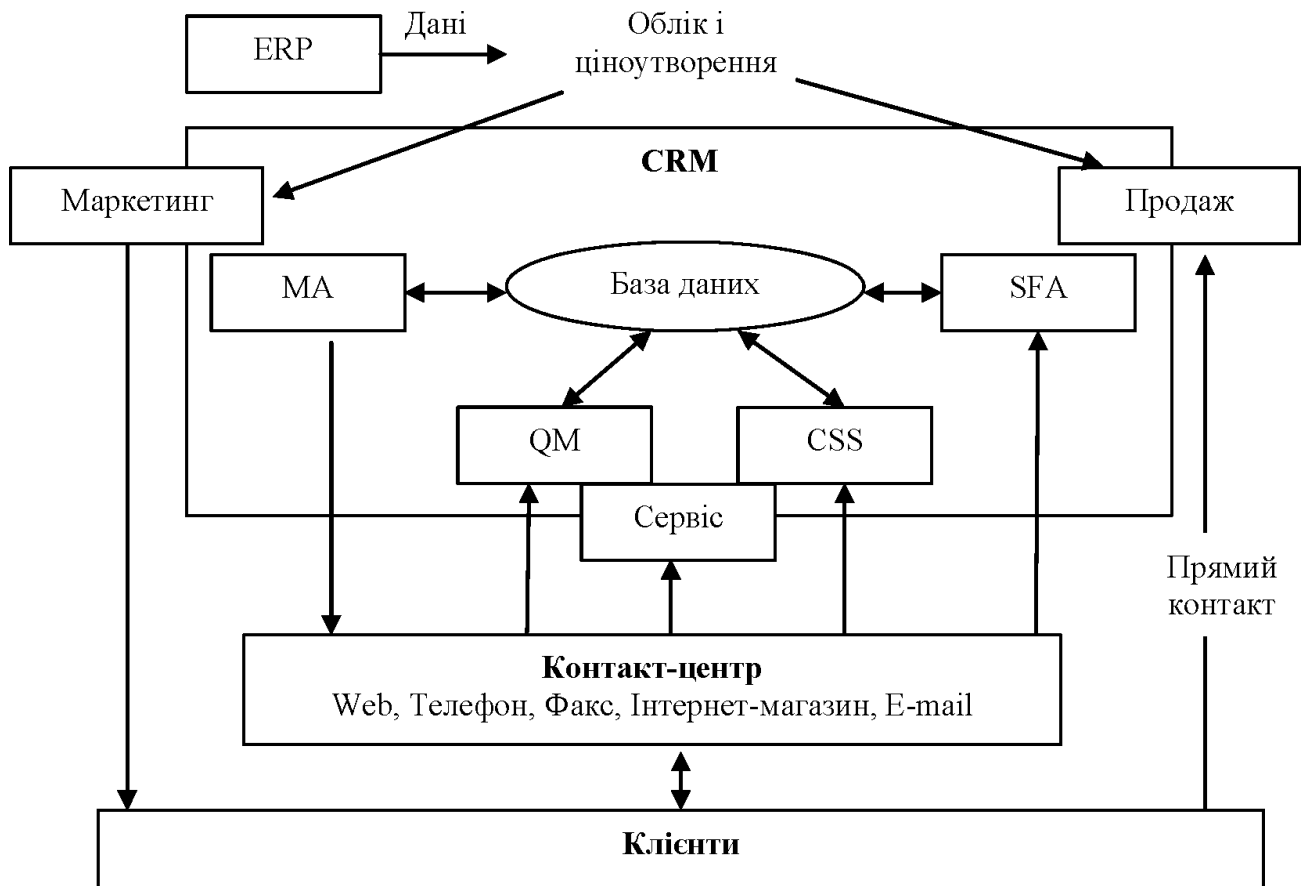


Рис. 1.7. Загальна інтегрована структура CRM-системи [46]

CRM-системи базуються на чотирьох складових, які частково дозволяють поліпшити відносини з покупцями.

1. Автоматизація маркетингу (Marketing Automation, MA) – система, що автоматизує маркетингові операції, спрощує інформаційні процеси, дозволяє ефективніше планувати маркетинг і аналізувати результати. Функціональність MA включає в себе:

- засоби аналізу і формування цільової аудиторії, генерацію списків потенційних клієнтів та їх розподіл між продавцями (агентами, менеджерами);
- засоби планування і проведення маркетингової кампанії, аналіз проведення її результатів для кожної цільової групи, виду товару, регіону;
- інструменти для проведення телемаркетингу;
- виявлення та аналіз вимог покупців;
- управління потенційними угодами;
- базу даних з продуктів підприємства, стану ринку, конкурентів.

2. Автоматизація продажів (Sales Force Automation, SFA) – система автоматизації роботи торгових агентів, що дозволяє прогнозувати та аналізувати продажі, складати звітність, враховувати прибутковість і збитки, автоматично готувати комерційні пропозиції. Функціональність SFA включає:

- управління контактами – підтримка інформації за контрагентами;
- управління діяльністю – модуль, що допомагає скоординувати роботу всіх структурних підрозділів у часі – календар, перелік завдань;
- управління зв'язками – різноманітні модулі сполучення з факсом, телефоном, електронною поштою та іншими засобами комунікації;
- прогнозування – надає інформацію про перспективні плани продажів, а також дані маркетингових досліджень підприємства, аналіз циклу продажу, генерація звітності;
- управління можливостями – управління факторами, що допоможуть залучити потенційних клієнтів;
- управління замовленнями і продажами;
- аналіз роботи продавців: генерація клієнтських баз, тарифів, комерційних пропозицій;
- аналіз прибутків і збитків по кожному клієнту.

3. Автоматизація обслуговування клієнтів (Customer Service & Support, CSS) – система автоматизації служби підтримки та обслуговування клієнтів, яка включає базу даних контрактів з клієнтом; моніторинг проходження замовлень; засоби контролю обслуговування клієнтів; базу знань типових проблем, пов'язаних з використанням товарів (послуг), засобів їх рішень. Функціональність CSS включає:

- базу даних контактів з клієнтом, можливість групової роботи з клієнтом;
- управління взаємовідносинами з потенційними клієнтами, діловими партнерами;
- інтерактивна підтримка клієнтів, надання сервісних служб;
- моніторинг надходження заявок – контроль процесів обробки запитів і заявок, реакції на них, звітність про результати обслуговування;

- знижки і бонусні системи, дистанційне надання послуг;
- обслуговування клієнтів і ділових партнерів у режимі реального часу;
- базу знань типових проблем і засобів їх вирішення;
- автоматичне відслідковування припинених термінів договорів.

4. Управління якістю (Quality Management, QM) – система підтримки якості товарів і послуг.

Завдання таких систем – виступати засобами постійного поліпшення якості роботи компанії. На системи покладаються такі функції, як класифікація, аналіз і зберігання інформації про всі виявлені недоліки і дефекти, збір і класифікація пропозицій замовників щодо розширення функціональності, засоби аналізу якості товарів і послуг.

Інструменти CRM передбачають обов'язкову наявність бази даних клієнтів, у якій накопичується вся інформація про клієнтів незалежно від її джерела. Це дозволяє використовувати максимум доступної інформації для оптимізації взаємостосунків з клієнтами, наприклад, пропонувати актуальні продукти конкретним клієнтам чи визначати рекомендаційні розміри знижок для різноманітних сегментів ринку.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій сприяє впровадженню елементів комунікаційних технологій в CRM-системи. Завдяки розвитку Інтернет, з'явилася можливість налагодити безперервний цілодобовий зв'язок із клієнтами, географічно віддаленими підрозділами, споживачі можуть задати запитання електронною поштою, а спеціальні сервіси дають можливість клієнтам самими вирішити більшість проблем в процесі використання продукції.

Розвитку електронних CRM-систем сприяло поширення та інтенсивне використання Інтернет-технологій. Термін e-CRM відноситься до пакетів програм, які передбачають використання у сфері взаємодії з клієнтами засобів електронної торгівлі чи електронних каналів збирання та передавання даних. Завдяки використанню Інтернет-технологій з'явилося багато нових додаткових каналів взаємодії з клієнтом, таких як електронна пошта, відвідування веб-

сайтів, новин, чати і веб-трансляції. Електронні CRM-системи містять рішення, що дозволяють користувачам (клієнтам) самостійно вирішувати більш проблем, задавати запитання електронною поштою, використовувати усі можливості Інтернет для спілкування та організації продажів. Більше того власники Інтернет-магазинів мають можливість підтримувати більш тісні контакти з клієнтами, опрацьовувати інформацію про них та динамічно формувати свої пропозиції, надсилаючи пробні зразки продукції людям, які зацікавлені в даній продукції та беруть участь у веб-семінарах і презентаціях тощо.

Все більше компаній починають усвідомлювати потенціал привернення та утримання клієнтів в режимі он-лайн. E-CRM додатки дозволяють організаціям також отримувати дистанційний доступ до баз даних, керувати віддаленими офісами, інтегрувати віддалені бази даних в одну тощо. Стандартна оффлайн CRM система – це набір додатків, функцій та інструментів, пов'язаних єдиною бізнес-логікою і інтегрованих в єдину корпоративну інформаційну середу компанії (рис. 1.8).

E-CRM-система додає до типових функцій такого класу систем можливості індивідуальної взаємодії з клієнтами у віртуальному просторі. Тобто вона приносить переваги та динаміку електронного бізнесу в процеси комунікацій з реальними та потенційними споживачами.

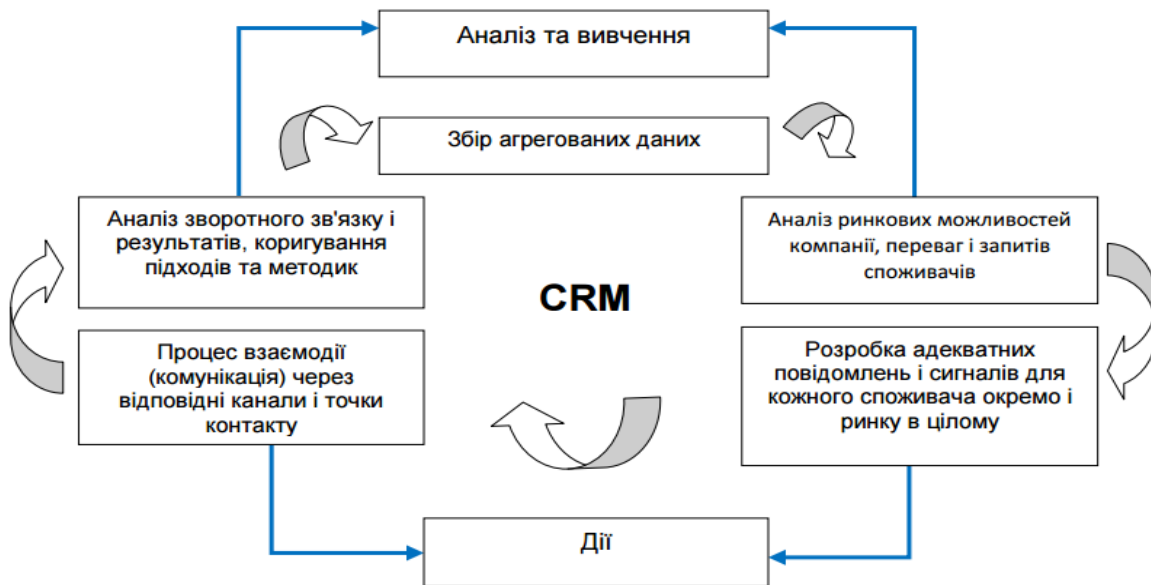


Рис. 1.8. Цикл інформаційних процесів в CRM [40]

У відносинах з клієнтами компаніям треба сфокусуватися на їх потребах. Процес відносин між клієнтом та компанією не повинен закінчуватись на продажі, клієнту необхідно отримати відповідне гарантійне та сервісне обслуговування. Усі дії компанії повинні бути направлені на формування лояльності клієнта, яка б призвела до великої вірогідності повторного звернення клієнта до компанії з метою задоволення своїх потреб [41, 91].

CRM-система для правильного та ефективного функціонування має базуватися на ряді принципів (рис. 1.9).

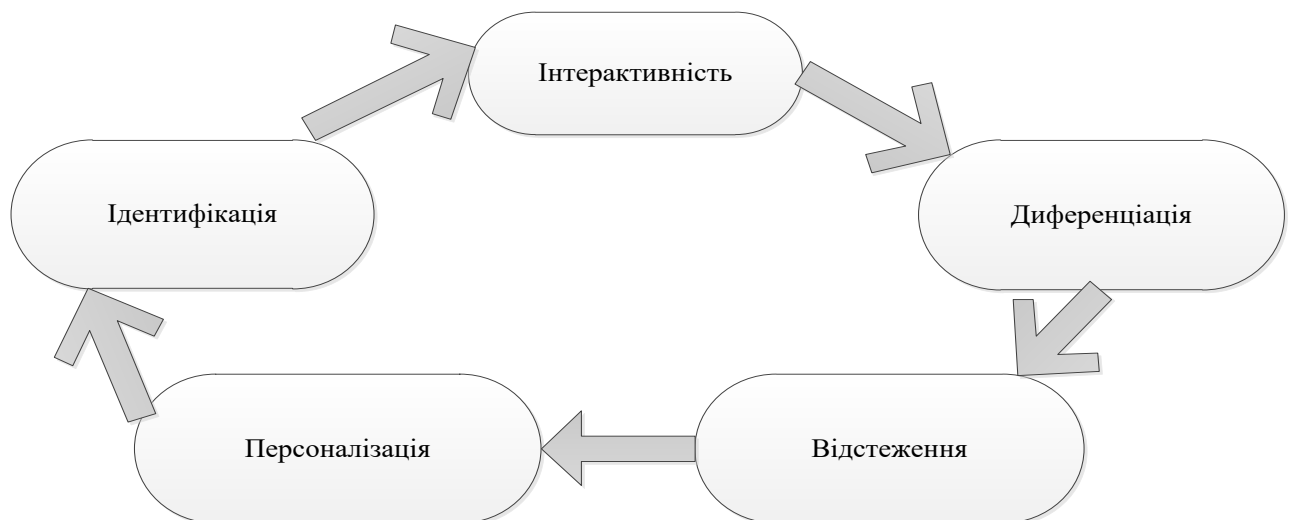


Рис. 1.9. Основні принципи CRM-систем у менеджменті [40]



1. Ідентифікація. Визначення того, хто є споживачами компанії дасть змогу зрозуміти купівельну модель кожного окремого клієнта.

2. Інтерактивність. Пропозиція споживачам допомоги в автоматичному режимі, заздалегідь підготованих блоків товарів, даних і послуг, які можуть представляти цінність для конкретного клієнта.

3. Диференціація. Необхідно знайти до кожного споживача індивідуальний підхід, звертаючись до систем цінностей і потреб кожного споживача.

4. Відстеження. Щоб краще розуміти своїх споживачів, необхідна фіксація всіх операцій кожного клієнта.

5. Персоналізація. Створення модулів товарів, інформаційних блоків та компонентів послуг, з яких можна створювати товари та послуги, адаптовані до потреб окремих споживачів.

Сьогодні кількість підприємств, що використовують у своїй діяльності CRM-системи, зростає. Це зумовлено тим, що автоматизовані системи з управління відносинами з клієнтами пропонують низку серйозних переваг, які й обумовлюють актуальність їх використання.

### **Висновки до розділу 1**

В першому розділі розглянуто поняття взаємовідносин з клієнтами як центрального елемента системи управління клієнтською базою підприємства.

Маркетинг взаємовідносин (англ. relationship marketing, RM) - це процес побудови, підтримки та розширення міцних довгострокових, взаємовигідних відносин з ключовими партнерами організації: клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами, персоналом та ін. Орієнтований на довгострокове співробітництво. Кінцевим результатом маркетингу партнерських взаємовідносин є побудова унікальних нематеріальних активів компанії - маркетингової ділової мережі. Маркетинг взаємовідносин іноді називають

управлінням взаємовідносинами з клієнтами, маркетингом взаємин з покупцями, маркетингом партнерських відносин або маркетингом відносин.

Основною метою концепції маркетингу взаємовідносин є досягнення і зміцнення лояльності клієнтів. Дослідники вказують, що при наявності великої кількості лояльних і платоспроможних клієнтів, підприємство може забезпечити собі істотні переваги у коротко- і довгостроковій перспективі.

CRM-система (Customer Relationship Management, або управління відносинами з клієнтами) – це прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), наприклад, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємовідносин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів

Сьогодні кількість підприємств, що використовують у своїй діяльності CRM-системи, зростає. Це зумовлено тим, що автоматизовані системи з управління відносинами з клієнтами пропонують низку серйозних переваг, які й обумовлюють актуальність їх використання.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ НА ПАТ "ТерА"

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Об'єктом дослідження дипломної роботи було обрано Кондитерську фабрику ПАТ "ТерА". Товариство розташовано за такою адресою: : 46006 м. Тернопіль, вул. Пирогова, 11.

Тернопільська кондитерська фабрика заснована в 1945 році під назвою "Артіль "Харчокомбінат". 18 лютого 1994 р. Тернопільська кондитерська фабрика отримала статус орендного підприємства. В 1996 році відповідно до Указу Президента України "Про прискорення приватизації майна в агропромисловому комплексі" № 66 від 19.01.95 р. та наказу регіонального відділення Фонду державного майна України по Тернопільській області від 06.02.96 р. № 74 підприємство перетворено у відкрите акціонерне товариство "Тернопільська кондитерська фабрика". В липні 2000 р. у відповідності з рішенням Загальних зборів акціонерів, товариство перейменовано у ВАТ "ТерА" (зареєстровано 21.08.2000 р. за № 25349301100010337). На сьогодні повна аббревіатура ПАТ "Тера"( публічне акціонерне товариство).



Рис. 2.1. Логотип підприємства

За формою організації підприємство є відкритим акціонерним товариством вищим органом управління є Загальні збори акціонерів. В період між зборами

функції управління здійснює Правління на чолі з Головою. В даний час головою правління ПАТ „ТерА ” є Ніколайчук Людмила Василівна. У загальних зборах мають право брати участь всі акціонери Товариства, незалежно від кількості акцій, власниками яких вони є.

Що стосується організаційної структури ПАТ «ТерА», то вона наведена нижче на рисунку 2.2.

Генеральний директор – адміністрація: загальне керівництво, комерційний відділ, технічний відділ, технологічний відділ та фінансово-економічний відділ.

Щодо опису загального керівництва, то генеральному директору та його заступнику підпорядковуються наступні служби: комерційний відділ, технічна служба, технологічний та фінансово-економічний відділи.

Комерційний відділ очолює начальник відділу, якому безпосередньо підпорядковуються завідувач гуртовнею, завідувач складом готової продукції, завідувач складом сировини та матеріалів, комерційний директор та маркетолог, менеджер, менеджер зі збуту та менеджер по постачанню. Цей відділ організовує забезпечення підприємства усіма потрібними для функціонування ресурсами, проводить облік як сировини, так і готової продукції на складах підприємств, проводить контроль за гранично-допустимим рівнем запасів тощо.

Технічний відділ складається із головного енергетика та головного механіка, завідувача автогосподарством, спеціаліста із охорони праці та безпосередньо із технічного директора. Цей відділ забезпечує своєчасну та якісну підтримку виробничого процесу, ремонт або ж модернізацію устаткування на підприємстві, постійно проводить профілактичні заходи, що спрямовуються на усунення усіх можливих небезпечних факторів, котрі в свою чергу можуть сприяти професійним захворюванням. Також до обов'язків відділу входить контроль за додержанням технологічної дисципліни, технічний огляд всього наявного устаткування та забезпечення працівників необхідним для роботи спецодягом та іншими засобами захисту.

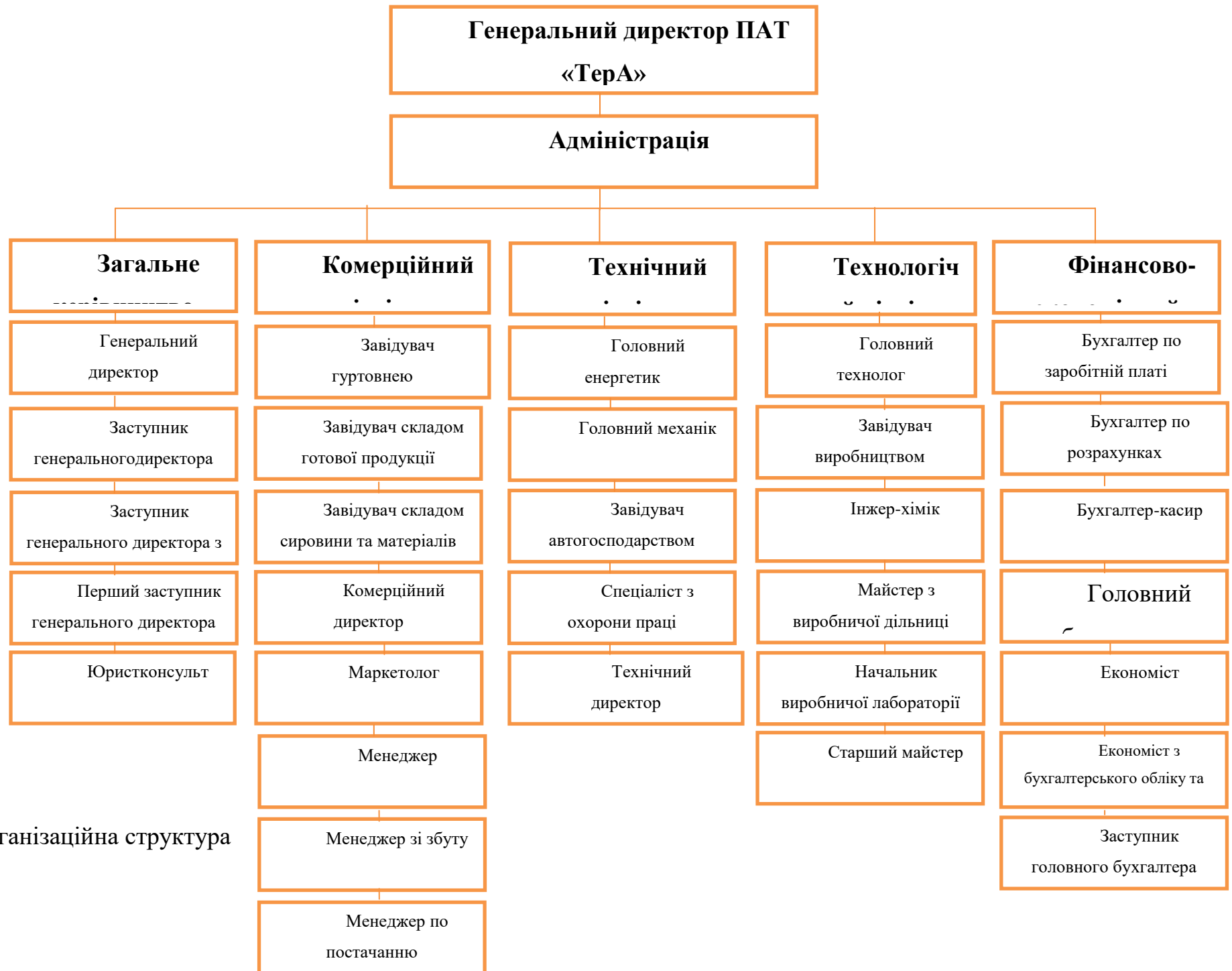


Рис. 2.2. Організаційна структура ПАТ «ТерА»

Головному технологу на підприємстві підпорядковуються завідувач виробництвом, інженер-хімік, майстер з виробничої дільниці, начальник виробничої лабораторії та старший майстер. Даним відділом забезпечується випуск товарів високої якості, проведення усіх необхідних лабораторних аналізів, проводиться контроль якості і сировини й матеріалів, і готової продукції.

Аналізуючи фінансово-економічний відділ бачимо, що він має у своєму складі бухгалтера по заробітній платі, бухгалтера по розрахунках, бухгалтера-касира, головного бухгалтера, економіста, економіста з бухгалтерського обліку та аналізу господарства та заступника головного бухгалтера. Цей відділ проводить облік усіх витрат даного підприємства, контролює ефективність використання трудових, фінансових та матеріальних ресурсів, проводить економічне планування на фабриці, розраховує усі можливі заходи щодо підвищення ефективності виробництва, якості продукції та зниження собівартості.

Загальна площа території, на якій знаходяться виробничі об'єкти та об'єкти спеціального побутового призначення складає 0,8 га.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- виробництво та реалізація кондитерських виробів;
- виробництво та реалізація хлібобулочних виробів.

Основними принципами роботи даного підприємства є:

- висока якість продукції ;
- постійний рух вперед;
- турбота про працівників, дистриб'юторів і постачальників.

Метою даного підприємства є забезпечення покупця якісною і натуральною продукцією, виготовленою на основі класичних рецептур. Продукцією, яка не містить консервантів, домішок та емульгаторів і яку можуть споживати різні верстви населення.

На сьогодні ПАТ спеціалізується на випуску різноманітних кондитерських виробів: вафлі, пряники, печиво, зефір, мармелад, драже, східні

солодоці, цукерки (таблиця 2.1). Асортимент продукції нараховує 100 найменувань в цілому, які відповідають високим стандартам якості .

Таблиця 2.1

## Асортимент продукції ПАТ «ТерА»

Фото продукції	Характеристика
	<p><b>Вафлі</b> - вироби прямокутної та квадратної форми складаються з хрустких вафельних листків та слоїв начинки, легко таючої в роті. Сухі молочні продукти, які входять в склад начинки, є джерелом білка, молочного жиру і молочного цукру (лактози). Виготовляються з різними начинками, глазуровані і не глазуровані.</p>
	<p><b>Зефір</b> - є найніжнішою смакотою, виготовлений на основі яблучного пюре, цукру, патоки, натурального яєчного білку та пектину. Відрізняється тонким фруктовим та ванільним ароматом. Зефір являє собою збиту на білках фруктову масу з додаванням пектину, має відмінний смак і приємний аромат. Зефір не містить консервантів, зберігає поживні властивості на протязі всього терміну придатності</p>
	<p><b>Мармелад</b> - смачний корисний продукт зроблений на основі агару, желатину, а також харчового волокна пектину. Наш мармелад – це соковите різноманіття смаків. Солодке задоволення, здатне задовольнити самого вибагливого і розбірливого гурмана. Основним інгредієнтом при виготовленні мармеладу - є агар.</p>
	<p><b>Драже</b> - це цукрова накатка з різноманітними смаками або арахіс і ізюм вкриті глазур'ю чи какао. Яскраві, гарні кольори і чудовий смак, надовго залишать позитивні враження та гарний настрій. Багаті на вітаміни та корисні речовини є арахіс та родзинки, що входять до складу драже.</p>
	<p><b>Пряники.</b> В рецептуру пряників різних сортів входить патока, мед, жири, сухі духи – суміш прянощів (кориця, гвоздика, перець духмянний, перець чорний, кардамон і імбир). Це класичний десерт до чаю, кави, який може прикрасити як буденний, так і святковий стіл.</p>
	<p><b>Сушка</b> – одне з найпростіших кондитерських винаходів. Але, як кажуть, все просте – геніальне! Ви ніколи не почуєте фрази: „ В мене на сушки алергія ”, тому що вода, мука, трішки цукру та солі, ось ті інгредієнти, з яких випікаються хрусткі, блискучі бублики, які ми називаємо – сушками. Кульмінаційним завершенням цих водночас унікально простих та корисних виробів є сушка з маком та кунжутом.</p>

## Продовження таблиці 2.1

	<p><b>Печиво.</b> Асортимент печива дуже великий – цукрове, здобне, вівсяне. З різноплановими начинками, різних форм, глазуроване і без глазури. Печиво вівсяне не тільки смачне, але й корисне, спечене з відбірного вівсяного та пшеничного борошна, ароматизоване корицею і ваніліном, класичний смак якого, подобається як дорослим, так і дітям.</p>
	<p><b>Цукерки</b> - є вдалим поєднанням найніжнішої помадки або ароматної вафлі з начинкою і найсмачнішого шоколаду, яким поливають цукерки.</p> <p>Традиційний смак і відмінна якість не залишають байдужими найвишуканих гурманів цукерків з помадною та вафельною начинкою.</p>

Важливою складовою товарної політики підприємства є асортимент продукції. Він характеризується за: шириною, глибиною, насиченістю і гармонійністю. Товарний асортимент ПАТ „ТерА” розширюється. Це здійснюється для підвищення рівня продажу і відповідно прибутку. Використовуючи корисний досвід передових підприємств у галузі харчової промисловості підприємство освоює виробництво нових видів продукції. Неприбуткові товари виключаються з асортименту для збільшення загального прибутку. Так було виключено з товарного асортименту всі макаронні вироби, а також крекер, оскільки вони не змогли конкурувати на ринку з іншими компаніями, які вже здобули в цій сфері визнання.

Таблиця 2.2

Динаміка показників обсягу виробництва по видах продукції ПАТ «ТерА» у 2016-2017 рр.

Назва продукції	Обсяг виробництва у 2016 р., т	Обсяг виробництва у 2017 р., т	Відхилення	
			абсолютне, тон	відносне, %
Вафлі	20,6 тис. т/рік	23,2 тис.т/рік	2,6	12,6
Сушки	21,6 тис. т/рік	23,2 тис.т/рік	1,6	7,4
Зефір	20,5 тис. т/рік	25,9 тис.т/рік	5,4	26,3
Мармелладу	18,8 тис. т/рік	20,1 тис.т/рік	1,3	6,9
Печиво	25,4 тис. т/рік	27,4 тис.т/рік	2	2,7
Пряники	24,1 тис. т/рік	27,7 тис.т/рік	3,6	7,9



Продовження таблиці 2.2

Цукерки	24,3 тис. т/рік	27,1 тис.т/рік	2,8	11,5
Драже	14,1 тис. т/рік	12,5 тис.т/рік	-1,6	-11,3
ВСЬОГО	169,4 тис.т/рік	187,1 тис.т/рік	17,7	2,3

Отже, з проведеного аналізу видно, що загальний обсяг виробництва продукції зріс на 2,3%, що є позитивним явищем. В т. ч., зросли обсяги виробництва вафлів - на 12,6%, зефіру - на 26,3%, мармеладу - на 6,9%, пряників - на 7,9%, печива – на 2,7%, цукерки – на 11,5%, але спостерігається зменшення обсягів виробництва драже – на 11,3% (Рис. 2.3).

На даний момент ПАТ продовжує нарощувати виробництво продукції, розширює наявну мережу збуту. Головними пріоритетами в роботі підприємства є висока якість продукції та доступна ціна.

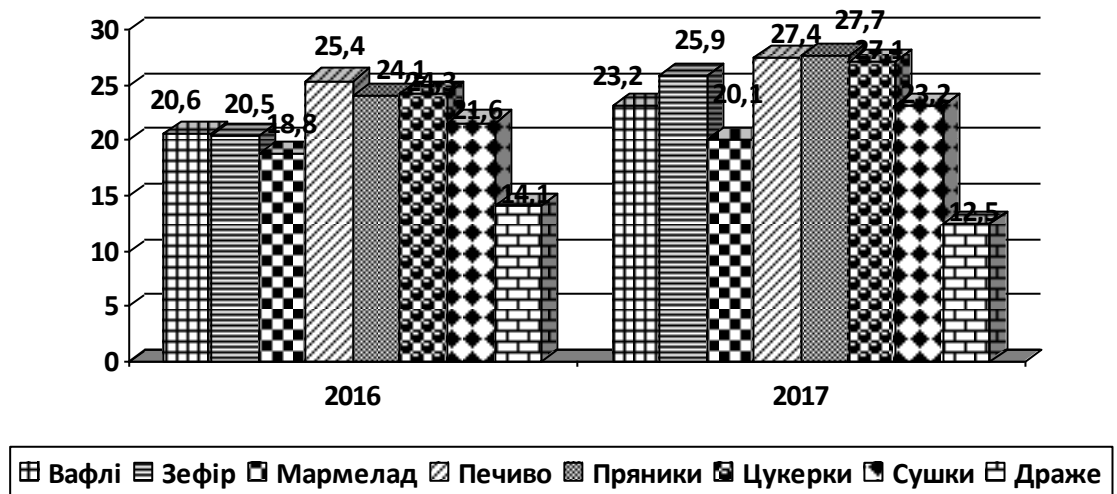


Рис. 2.3. Динаміка показників обсягу виробництва по видах продукції ПАТ «ТерА» за 2016-2017р.р., тис.тон/рік

Як видно з рисунку 2.3 найбільшу частку у обсязі виробництва займають печиво, пряники та цукерки. Проте виходячи з проведеного аналізу, бачимо, що обсяг виробництва драже скоротився, що вказує на зниження попиту на цю продукцію.

На сьогоднішній день ПАТ «ТерА» є підприємством, яке стабільно функціонує та приносить чималі прибутки : річний валовий дохід від реалізації продукції становить більше 55 млн. грн. , чистий прибуток складає близько 1,4 млн. грн., а середньостатистична кількість працівників – 180 осіб. Кожного місяця підприємство сплачує біля 550 тис. податків, зборів та інших платежів до різних фондів. Що ж до колективу організації, то його робота неодноразово була відзначена різними нагородами.

На ринках області та України наявний постійний попит на продукцію підприємства у зв'язку з чим не має значних проблем із збутом готової продукції. ПАТ "ТерА" має прямі контакти з основними постачальниками сировини та покупцями продукції, що дозволяє продавати готову продукцію по оптимальних цінах.

Підприємство для здійснення виробничо – господарської діяльності повинні мати визначену масу засобів виробництва (засобів праці та предметів праці). Характер участі засобів і предметів праці у виробництві готової продукції, у створенні її вартості неоднаковий. З цих відмінностей випливає неоднаковий характер відтворення вживаних засобів і предметів праці.

Розрахуємо показники використання основних засобів:

1. Частка основних засобів в активах:

$$Ч_{о.з.} = \Phi. \text{ № 1, р. 1010} / \Phi. \text{ № 1, р. 1300} \quad (2.1)$$

$$15р. = 3552/10205 = 0,35$$

$$16р. = 13131/13434 = 0,23$$

2. Коефіцієнт оновлення основних засобів:

$$K_{он} = \Phi. \text{ № 1(пот. р.1011- попер.р.1011)} / \Phi. \text{ №1 р.1011 (пот.р.)} \quad (2.1)$$

$$15р. = 13583-13182 / 13583 = 0,03$$

$$16р. = 13965-13583 / 13965 = 0,05$$

3. Коефіцієнт зносу основних засобів:

$$K_{зн} = \Phi. \text{ № 1, р. 1012} / \Phi. \text{ № 1, р.1011} \quad (2.3)$$

$$15р. = 10031/13583 = 0,75$$

$$16р. = 10834/13965 = 0,77$$

## 4. Фондовіддача:

$$\Phi_{\text{в}} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, р. 1010 (серед. знач.) (2.4)}$$

$$15\text{р.} = 48041 / ((3980 + 3552) / 2) = 12,7$$

$$16\text{р.} = 55971 / ((3552 + 3131) / 2) = 16,8$$

З проведених розрахунків спостерігається зменшення частки основних засобів протягом певного періоду з показника 0,35 – в 2015р. до показника 0,23 – в 2016 р., що є позитивним в умовах стабільного або зростаючого обсягу виробництва та свідчить про підлаштування підприємства під зниження місткості ринку, кризові процеси і т.д. Коефіцієнт оновлення основних засобів вказує на рівень фізичного та морального оновлення основних засобів підприємства. З проведеного аналізу спостерігається збільшення показника з 0,03 в 2015 р. до 0,05 – в 2016р., що є позитивною тенденцією. Ефективність управління основними засобами на підприємстві зростає. У 2015 році було вироблено продукції та надано послуг на суму 12,7 гривень на кожен використований гривню основних засобів. З 2016 року показник зростає до 16,8 гривень. Причиною такої тенденції є оптимізація структури основних засобів - зайві були продані. Також спостерігається підвищення обсягу продажів.

Використання запасів сировини на ПуАТ «ТерА» подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Використання запасів сировини на ПуАТ «ТерА» у 2017 р., грн.

Найменування сировини	Залишок на початок року	Залишок на кінець року	Відхилення	
			абсолютне, грн.	відносне, %
Амоній	4175,08	824,87	-3350,21	-80,24
Арахіс	7750,00	13883,33	+6133,33	+79,14
Ароматизатор ванільний	2600,00	4831,04	+2231,04	+85,81
Ароматизатор яблучний	2142,43	4491,20	2348,77	+106,63
Барвник карамельний	2114,59	2416,68	+302,09	+14,29
борошно 1 г	6566,00	3983,66	-2582,4	-39,33
Борошно вівсяне	6000,00	9658,65	+3658,65	+60,98
Борошно житнє	2290,04	3354,83	+1064,79	+46,49

Продовження таблиці 2.3

Ізюм	4576,49	11667,92	+7091,43	+154,95
Кава натуральна	558,60	752,00	+193,40	+34,62
Какао	10721,54	12541,92	+1820,38	+16,98
Кислота молочна	3504,17	411,08	-3093,09	-88,27
Кориця	874,99	715,00	-159,99	-18,28
Крохмаль гукурудзяний	18028,66	7852,50	-10176,16	-56,44
Кунжут	2160,00	7250,00	+5090,00	+235,65
Маргарин	66216,39	10450,05	-55766,34	-84,22
Молоко згущене	1784,44	4566,13	+2781,69	+155,89
Молоко сухе знежирене	29130,20	9245,59	-19884,61	-68,26
Олія	11920,00	12766,55	+846,55	+7,10
Повидло яблучне	4241,95	10027,10	+5785,15	+134,79
Пюре яблучне	35108,00	13719,55	-21388,45	-60,92
Сіль	218,16	146,08	-72,08	-33,04
Сода	3926,90	4162,50	+235,6	+6,00
Цукор	10966,20	28984,59	-80681,61	-73,57

Виходячи з проведених розрахунків, можна зробити висновок, про поповнення запасів сировини на складах майже по всіх позиціях сировинних ресурсів (найбільше кунжуту - на 235,65% та молока згущеного на 155,89%), та видно також значне використання амонію (-80,24%), молока сухого знежиреного (-68,26%) та маргарину (-84,22%).

Аналіз рентабельності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників на основі показників фінансової звітності [офіційний сайт ]:

- коефіцієнта рентабельності активів,
- коефіцієнта рентабельності власного капіталу,
- коефіцієнта рентабельності діяльності.

Коефіцієнт рентабельності активів розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів підприємства.

$$R_{\text{акт}} = \Phi. \text{ № 2, р.2350} / \Phi. \text{ № 1, р. 1300} \quad (2.5)$$

$$15p = 1395 / (10205 + 9053 / 2) = 0,14 = 14\%$$

$$16p. = 1416 / (13434 + 10205 / 2) = 0,11 = 12\%$$

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу і характеризує ефективність вкладення засобів в дане підприємство.

$$R_{\text{вл. кап}} = \Phi. \text{ № 2, р. 2350} / \Phi. \text{ № 1, р. 1495} \quad (2.6)$$

$$15p. = 1395 / (3757 + 5152 / 2) = 0,31$$

$$16p. = 1416 / (5152 + 6568 / 2) = 0,24$$

Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції і робіт, послуг) і характеризує ефективність господарської діяльності підприємства.

$$R_{\text{рент. д.}} = \Phi. \text{ № 2, р. 2290} / \Phi. \text{ № 1, р. 1300} \quad (2.7)$$

$$15 \text{ р.} = 1395 / (9053 + 10205 / 2) = 0,14$$

$$16p. = 1533 / (10205 + 13434 / 2) = 0,13$$

Зобразимо результати розрахунків графічно, що дасть можливість побачити динаміку рентабельності за 2015-2016р.р. (Рис. 2.4)

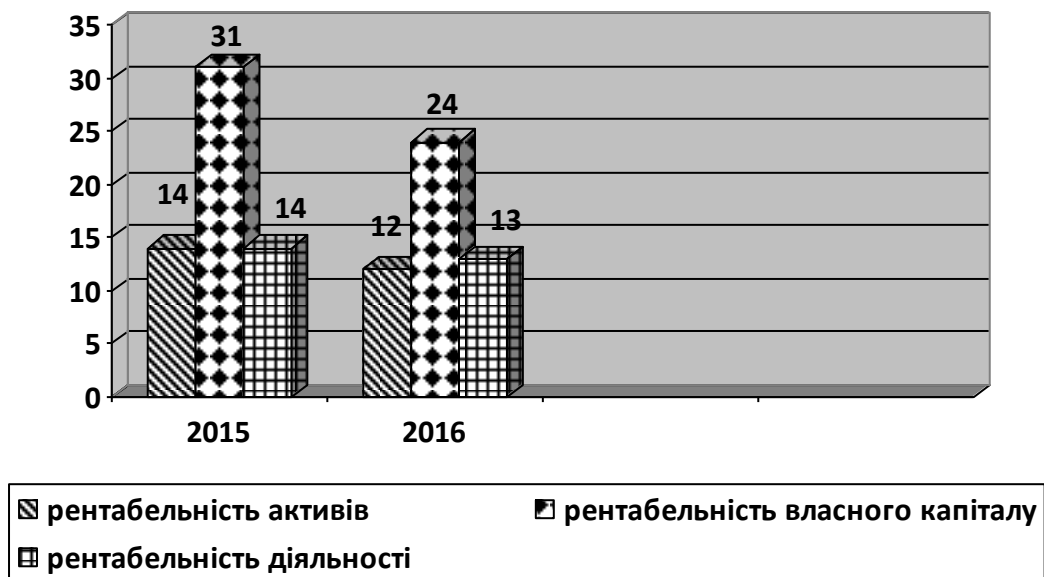


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності ПАТ « ТерА» за 2015-2016р.р., %

На рисунку 2.4 спостерігається негативна тенденція зниження всіх показників рентабельності в 2016 році порівняно з 2015 роком, що вказує на зниження господарської діяльності підприємства.

Головними пріоритетами в роботі фабрики є якість продукції та доступна ціна. Саме це дозволило підняти рівень збуту продукції не лише в регіоні, але і за його межами. Слід зазначити, що основну сировину для виробництва кондитерських виробів підприємство закупляє у вітчизняних виробників.

На сучасному етапі підприємство завантажене на 80% своєї виробничої потужності, ПАТ необхідно розширити мережу збуту.

Кондитерська промисловість є досить розвинута в Україні, тому тут існує значна конкуренція, що є, в свою чергу, вигідним для споживачів.

Географічні межі ринку ПАТ визначимо з урахуванням специфіки використання товару. Оскільки кондитерські вироби відносяться до товарів широкого вжитку та існує значна кількість виробників даного напрямку, то сфера реалізації товару знаходиться в основному в межах Західного регіону України.

Що ж стосується конкурентів, то на нашу думку, їх вибір можна провести за двома критеріями – могутні та найближчі конкуренти. Що ж до могутніх конкурентів то такими є: «Рошен», «Конті», «Світоч», «Корона», «АВК» та ін. Дані підприємства займають лідируючі позиції на ринку України та користуються великою популярністю серед споживачів цієї продукції та мають значну частку ринку. Але неможна забувати і про найближчих конкурентів: «Буковина» (м. Чернівці), «Хмельницька кондитерська фабрика», «Ласощі» (м. Івано-Франківськ), «Житомирські ласощі» (м. Житомир). Хоча ці підприємства, порівняно з попередніми, не займають велику частку ринку, проте їх можна віднести до потенційних конкурентів ПАТ «Тера», адже вони виробляють практично аналогічний асортимент продукції та їх обсяги реалізації близькі до досліджуваного підприємства.

Основні виробники кондитерської галузі наведені на рис.2.5. До трійки лідерів входять: «Рошен» (21,4 %), ЗАТ «АВК» (11,4 %), «Конті» (12,8%).

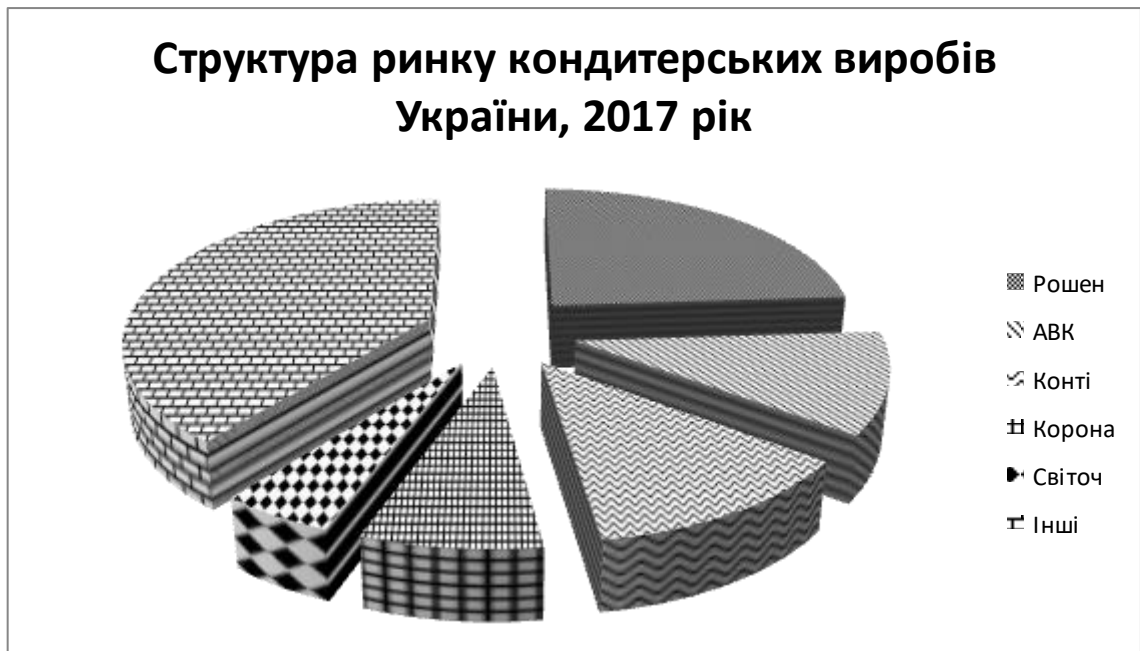


Рис. 2.5. Основні виробники кондитерської галузі

Джерело: складено автором за [18]

Кондитерський ринок, на даний час, досить сильно насичений аналогічною продукцією, яка виробляється дрібними кондитерськими цехами. Хоча, на відміну від інших виробників, продукція фабрики ПАТ «ТерА» є дешевою, проте відзначається неналежною якістю і смаковими характеристиками. ПАТ «ТерА», не зважаючи на зміни у структурі ринку кондитерських виробів і коливання цін на ринку сировини, дотримується стандартів виробництва продукції відповідно до затверджених державою стандартів і технічних норм виробництва кондитерської продукції.

ПАТ «ТерА» в майбутньому планує підвищити обсяги виробництва даних кондитерських виробів. Користуючись вже набутим власним досвідом та проводячи аналіз результатів роботи за попередні роки, вище керівництво ПАТ «ТерА» до основних напрямків своєї подальшої роботи відносить: підвищення обсягів виробництва продукції кондитерських виробів; удосконалення цінової політики фабрики для досягнення зменшення

собівартості виробленої продукції; подальше розширення обсягів асортименту даної продукції та його поповнення через практичне освоєння нових технологій виробництва; знаходження та розширення нових ринків збуту продукції як на території України, так і за її межами.

## **2.2. Сучасний стан системи управління відносинами з клієнтами на ПАТ «ТерА»**

Обслуговування клієнта надзвичайно важливе завдання на будь якому підприємстві. Адже з перспективи таких процедур як час, надійність, комунікації та зручність поставки залежить чи звернеться клієнт удруге, утретє до вашої фірми.

Обслуговування клієнтів – це те завдання, котре організація повинна виконати для того, щоб задовольнити усі потреби своїх клієнтів. Підходам щодо обслуговування безпосередньо самого ж клієнта з перспективи процедур надається перевага операційним менеджерам, котрі займаються фізичною дистрибуцією. Концентрація їхньої уваги заключається на своєчасному обслуговуванні замовлень, тобто на прийнятті, підтвердженні, обробленні, комплектуванні та постачанні замовлень. Багато уваги також приділяють і управлінню запасами, фактуруванню, контактам з перевізниками тощо.

Розглядають обслуговування клієнтів типу як характерний критерій якості роботи – що означає певний відсоток замовлень, які виконані повністю і своєчасно. Безліч організацій при формуванні політики щодо обслуговування клієнтів, керуються стандартами. Рішення про такий крок приймають, як правило, компанії, які вже зробили великі досягнення в операційному управлінні дистрибуцією та довгий час діють на конкурентних ринках. Обслуговування клієнта з їхнього боку полягає в дотриманні задекларованого комплексу заходів зі сфери головної частини їхньої логістичної діяльності. Підприємство повинно власними силами оцінювати якість роботи для того, щоб переконатись у дійсному задоволенні потреб клієнтів.

Важливою процедурою у діяльності ПАТ «ТерА» є обслуговування



замовників, основна схема якого наведена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Схема процедури обслуговування клієнтів ПАТ «ТерА»

Зазначимо, що специфіка діяльності підприємства у сфері дистрибуції є такою, що на підприємство можуть звертатися потенційні та існуючі клієнти. У разі цього процес обслуговування відбувається як персонально, тобто за безпосередньої присутності клієнта на території гуртового підприємства, так і не персонально, тобто замовлення продукції відбувається телефоном, факсом або електронною поштою.

Отже, з наведеного рисунку 2.6 видно, що залежно від того, яким чином звертається клієнт на підприємство, у такий спосіб і відбувається його обслуговування. Умовно клієнтів за критерієм каналу звернення можна поділити на тих, що звертаються на підприємство безпосередньо (відвідують

торговельний відділ) та тих, що звертаються через засоби зв'язку – стаціонарний та мобільний телефони, факс, електронну пошту.

Тих клієнтів, що приходять на підприємство, ознайомлюють з експозицією, на якій представлено взірці матеріалів, фурнітуру, елементи готових виробів тощо. Часто такі відвідувачі приходять на підприємство не тільки купити продукцію, а й отримати інформацію про ціни тощо.

Для тих клієнтів, які звертаються через засоби зв'язку, працівники торговельного відділу можуть надати послугу інформування про наявні на складі запаси товарів, черговість обслуговування клієнтів, наявні та перспективні новинки тощо.

У більшості випадків клієнтів ознайомлюють з наявними на складі запасами, здійснюють підбір запитаних товарів, оформлюють відповідну документацію.

Отже, зазначимо, що процес обслуговування клієнтів на досліджуваному підприємстві є налагодженим. Загалом, переваги та недоліки існуючої процедури обслуговування клієнтів представлено у таблиці 2.4, з якої видно, що на досліджуваному підприємстві використовується належним чином відпрацьована процедура обслуговування клієнтів. Зазначимо, що присутніми є всі фази процесу від спілкування з клієнтами до завершення угоди.

Таблиця 2.4

Переваги та недоліки існуючої процедури обслуговування клієнтів

ПАТ«ТерА»

Фаза процедури	Переваги	Недоліки
Прийом клієнтів у торговельному відділі, демонстрація взірців	<p>Організовано експозицію товарів, до розпорядження клієнтів створено альбоми з фотографіями товарів, взірці оформлення документів, представлено сертифікати якості, походження тощо</p> <p>Працівники торговельного відділу вміють здійснювати при потребі дегустацію та презентацію товарів</p> <p>Працівники торговельного відділу намагаються консультивати відвідувачів і клієнтів на момент правильного формування замовлення</p>	<p>Працівники торговельного відділу намагаються приділити значну кількість часу кожному відвідувачу без визначення його пріоритетності, готовності здійснити покупку;</p> <p>Часто працівники торговельного відділу почувуються роздратованими, коли відвідувачі, відволікши на себе значну увагу, не здійснюють покупки</p> <p>Надмірна концентрація на акті продажу</p> <p>Працівники торговельного відділу особливо не намагаються схилити відвідувачів до повторного візиту або покупки, не володіють вміннями переконувати клієнтів</p>
Отримання замовлення телефоном, факсом, електронною поштою	<p>Для працівників торговельного відділу організовані автоматизовані робочі місця (робочий стіл з окремим комп'ютерним терміналом, з'єднаним у локальну мережу);</p> <p>Працівники торговельного відділу забезпечені наступними засобами комунікацій: стаціонарним телефонним та корпоративним мобільним зв'язком, електронною поштою; організований прямий доступ в Інтернет; працює окрема лінія для телефону-факсу</p>	<p>Працівники торговельного відділу слабо використовують комунікаційні можливості - не здійснюють обліку телефонних дзвінків, не працюють над розширенням бази даних клієнтів,</p> <p>недостатнім чином використовують можливості електронного розсилання інформації та повідомлень для клієнтів про новинки, акції тощо;</p> <p>Не реєструються скарги клієнтів та незадоволений попит споживачів</p> <p>Клієнтам часто потрібно повторно звертатися до працівників і кожен раз детально описувати свою потребу/проблему</p>
Перевірка наявності товарів на складах	<p>Працівники торговельного відділу використовують прикладні програми, що дозволяють здійснювати автоматизований облік товарів на складах усіх філій підприємства у режимі реального часу</p> <p>Працівникам торговельного відділу дозволено здійснювати резервування товарів на складі за згоди клієнта оформити угоду</p> <p>Працівники торговельного відділу формують замовлення та списують товари із складу клієнтам</p>	<p>Працівники торговельного відділу часто здійснюють подвійне резервування товарів через те, що не існує закріплення менеджера за окремим клієнтом</p>
Підбір необхідного замовлення товару	<p>Працівники торговельного відділу навчені підбирати товари з урахуванням сезонності та особливостей форми торгівлі клієнтів для виробництва індивідуальних товарів</p>	<p>Часто менеджери відмовляються від компонування замовлення через його складність</p>
Оформлення документації	<p>Розроблено відповідні корпоративні бланки для оформлення замовлення та юридично перевірена форма угоди про куплю-продаж матеріалів, прикладається сертифікат походження та гігієнічний сертифікат якості товарів</p> <p>Використовується форма ефект-ронної накладної, єдиної для всіх підрозділів підприємства – бухгалтерії, торговельного відділу, складу</p>	<p>На підприємстві не практикується використання листів гарантії, якими засвідчують якість товарів</p> <p>Відсутні роздавальні інформаційно-рекламні матеріали, що спонукають клієнта зробити вибір</p>

Проте у роботі торговельного відділу помітними є численні проблеми, які виникають внаслідок того, що процес обслуговування прирівнюється до процесу продажу, а не розуміє необхідності цілісного обслуговування клієнтів. Основним недоліком такого підходу є те, що керівництво підприємства та й працівники торговельного відділу не володіють відповідними знаннями та навичками обслуговування клієнтів.

Для того, щоб визначити здатність підприємства формувати базу даних клієнтів, варто оцінити в цілому наявні джерела інформаційно-комунікаційного забезпечення. На рис. 2.7 наведено джерела інформаційно-комунікаційного забезпечення підприємства.

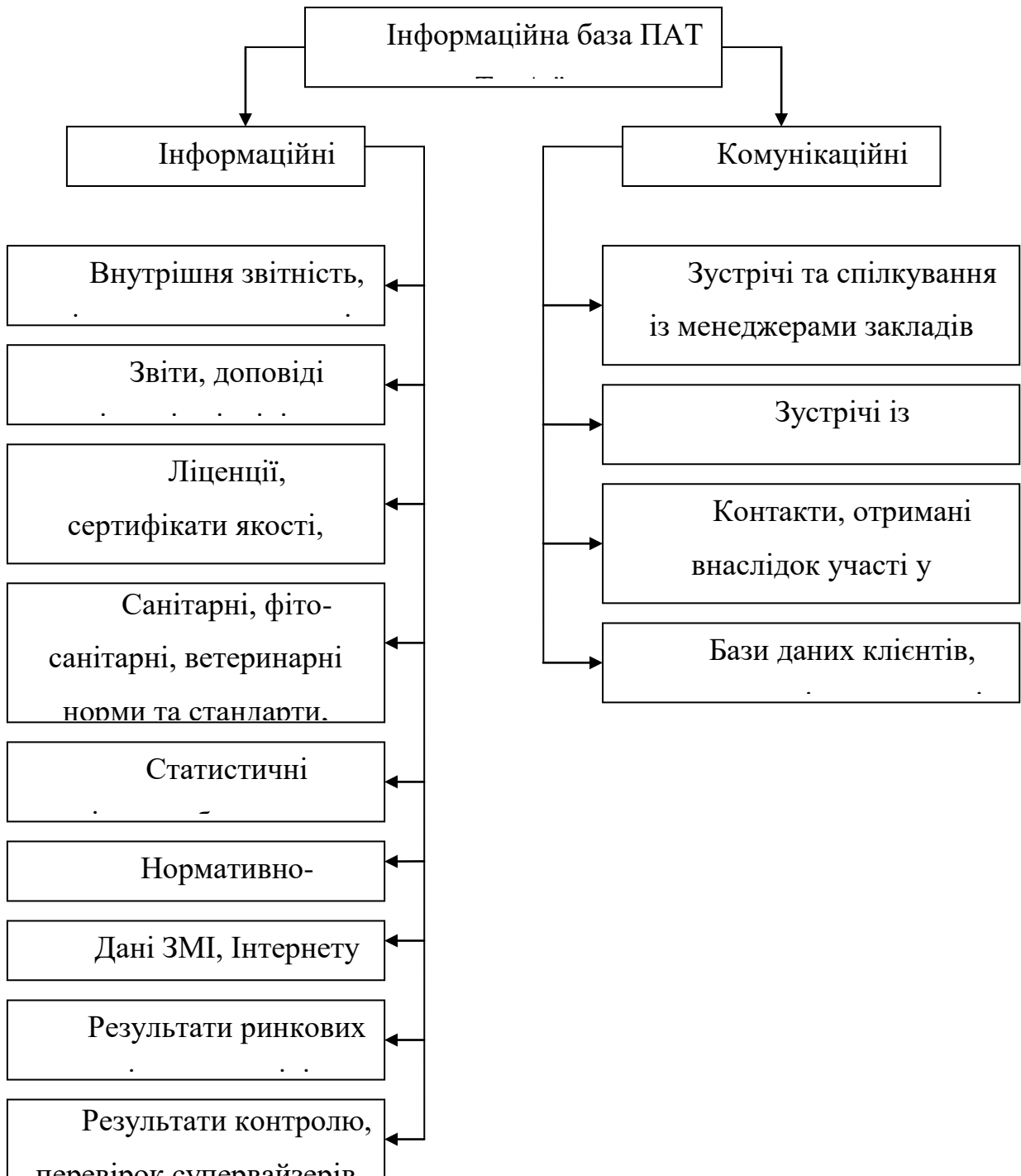


Рис. 2.7. Основні джерела інформаційно-комунікаційного забезпечення

### ПАТ „ТерА ”

Джерело: сформовано автором.

З рис. 2.7 видно, що кількістю комунікаційних джерел порівняно із кількістю інформаційних є меншою, що свідчить про недостатньо розвинуті комунікаційні навички керівництва та фахівців.

Як наслідок, підприємство не здійснює широкого інформування ринку про свою присутність, особливості діяльності та представлений асортимент товарів. Підприємство має власний корпоративний сайт, що дає змогу потенційним замовникам дослідити самостійно асортимент та прийняти рішення про можливу співпрацю із досліджуваним підприємством. Проте підприємству потрібно активніше працювати в соціальних мережах, що дасть можливість розширити ринкові можливості ПАТ „ТерА ”.

У своїй діяльності ПАТ „ТерА” використовує програмне забезпечення «1С: Підприємство 7.7» — це універсальна комп’ютерна система, яка призначена для автоматизації діяльності підприємств різних видів і форм. Вона, як правило, використовується на різноманітних об’єктах господарювання для автоматизації функцій оперативного управління і господарського обліку. Проте ця система не дає можливості для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами. Підприємству потрібно подумати про оновлення системи до новішої версії, абож встановлення додаткового додатку CRM.

Тому основним завданням підприємства є впровадження ефективної CRM-системи для поліпшення контролю роботи менеджерів по продажах, зниження впливу людського чинника на обсяги продажів та більш продуктивне використання робочого часу, який співробітники витрачають на рутинні операції.

### 2.3. Оцінка передумов формування лояльності споживачів до підприємства

За час роботи ПАТ „ТерА” було докладено багато зусиль для завоювання ринку збуту, а також налагодження ефективної дистрибуційної політики збуту, створення власної логістичної структури, яка дозволяє в короткий термін якісно та швидко поставити клієнтам свою продукцію в межах Тернопільської області та сусідніх областей. Також підприємством докладаються значні зусилля з формування лояльності споживачів.

Переходячи власне до збуту продукції то можна чітко визначити ті регіони, в які надходять кондитерські вироби даної фабрики. Географія продажу зображена на рис. 2.8.



Рис.2.8. Географія продажу

Саме у Тернопільській області ПАТ «ТерА» займає лідируючу позицію. Це все є наслідком чіткої відслідкованості виробничих процесів з тією метою, щоб оптимізувати всі витрати на виготовлення виробів, забезпечити ними усіх споживачів завдяки злагодженій системі збуту. Саме тому продукція продається високої якості при доступних цінах.

Кондитерська фабрика «ТерА» в основному має збут своєї продукції на західних ринках України, то вона пропонує своє співробітництво із різними дистрибуційними компаніями зі всієї України. Підприємство пропонує ту продукцію, котра зберегла поєднання традиційної рецептури виготовлення солодоців із сучасними уподобаннями смаків споживачів, використовуючи новітні технології виробництва.

Керівництво пропонує співробітництво на вигідних для клієнтів умовах:

- Відтермінування платежів на певний період для всіх клієнтів;
- Ефективна цінова політика, котра спрямована на доступність продукції кінцевому споживачу;
- Доставка протягом 1-3 днів від дати замовлення;
- Постійна наявність товару на складі.

Зацікавленість товариства полягає у просуванні ПАТ «ТерА» на можливій території як центральній, так і східній Україні, а згодом і в південній області. Завдяки наявним виробничим потужностям можливо виготовити ту кількість свіжої та натуральної продукції, котра б дала можливість для забезпечення ринку кондитерських виробів.

Успіх у діяльності ПАТ «ТерА» керівники намагаються забезпечувати за допомогою швидкісного просування готового виробу в межах ланцюга збуту – тобто від самого виробника до кінцевого споживача, тому для фабрики важливим є значення застосування логістичного управління при збуті. Тобто цей вид логістики включає в себе планування потоку вже готової продукції, управління ним та фізичне опрацювання в супроводженні всього потоку інформації від того моменту, коли товар був здатний чи прийнятий виробництвом чи споживачами для зменшення як витратних, так і часових характеристик.

Організацією збутової діяльності на підприємстві ПАТ «ТерА» займаються менеджери постачання та збуту за допомогою інформаційного забезпечення. При потребі, до цих функцій залучається маркетолог, до функцій якого входять маркетингові дослідження і, звичайно ж, реклама.

Головними завданнями для виконання менеджерами відносять наступні:

організація збуту готової продукції шляхом узгодження умов та термінів поставки виробів, постійний моніторинг конкурентів, щодо збуту; формування мережі збуту, що включає в себе підготовку та вивчення договорів щодо збуту продукції та планування її поставок, ведення бази даних про клієнтів та конкурентів; організація та контроль пов'язані із оптовою торгівлею – облік виконання замовлень та вживання відповідних заходів при їх невиконанню, робота із залишками нереалізованої продукції; ведення обліку продукції яка відвантажується, зокрема прийом на склад, розробка інструкцій щодо знижок та умови платежів та написання звітів про причини щодо прострочення передачі вже готового товару.

Тепер розглянемо наявні канали розподілу ПАТ «ТерА». При обслуговуванні своїй клієнтів та споживачів досліджуване підприємство використовує як прямий продаж продукції, так і через посередників (в основному клієнтами є дистриб'ютори) (таблиця 2.5.).

Таблиця 2.5

## Канали розподілу ПАТ «ТерА»

Назва контрагента	Частка контрагента в загальному продажі (грн.), %
Алібекова Т. Я. (Луцьк)	0,56
БІМаркет ТОВ	1,12
ВІКТОРІЯ ТВК ПП (Вінниця)	3,01
Закарпатська продовольча група	1,01
Кінцевий споживач	1,23
Клас і К ТОВ	4,12
Мостецький А. Я. (Фірмова ТТ ТерА)	5,45
Подільська лакомка ТОВ (Хмельницький)	1,56
Пріор ТК ТОВ	37,12
ПродМайстер ТОВ	2,01



Разовий покупець	1,00
Сенкевич О. Ю.	1,06
ТЕРА-ІВ ТОВ	21,12
Ярмолюк В. А. ФОП	0,96
Інші контрагенти з часткою продажів менше 1%	18,67

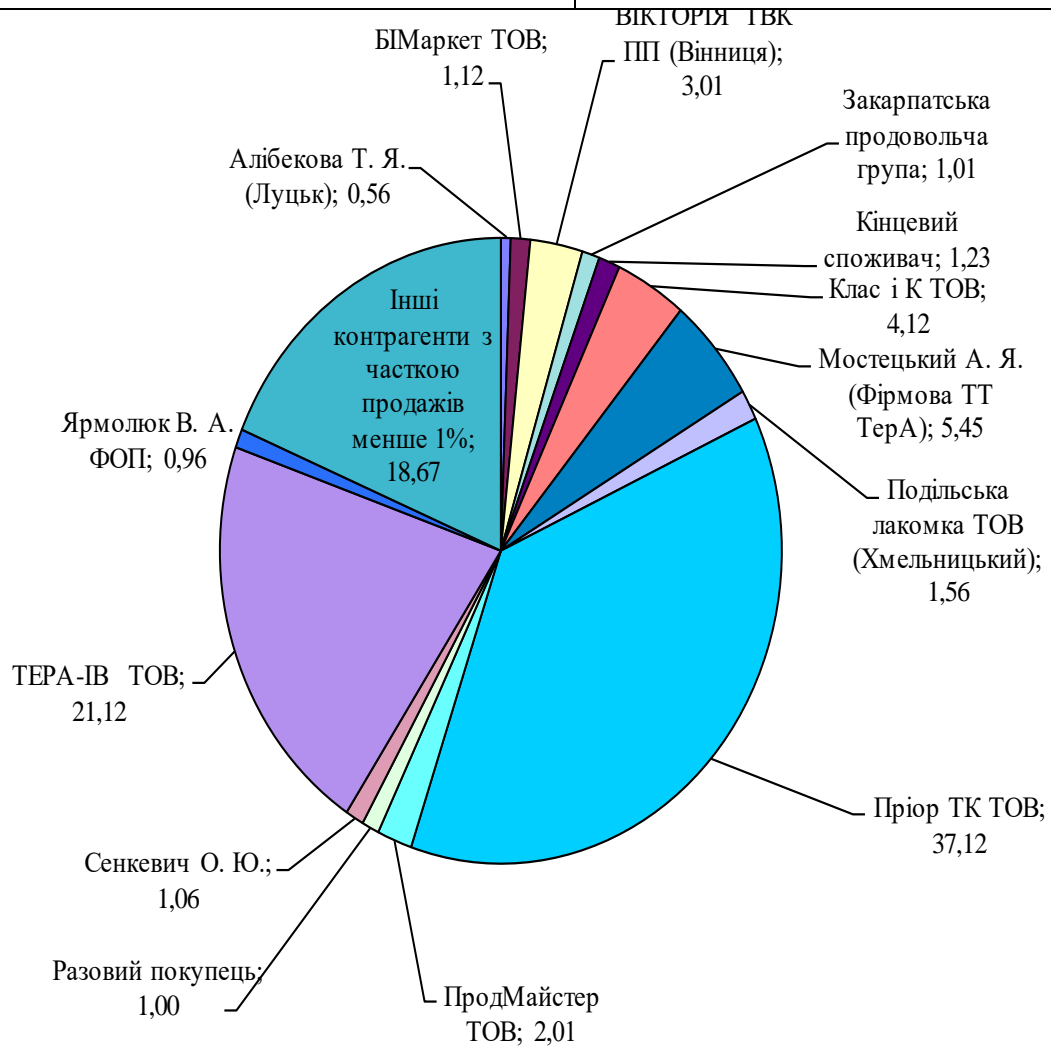


Рис. 2.9. Частка контрагента в загальному продажі (грн.), %

Освоювати нові зарубіжні ринки підприємство почало з Грузії. Що стосується експорту, то він є досить успішним. Зі сторони імпортера до продукції вітчизняного виробника не було ніяких претензій щодо якості продукції, а навпаки. На сьогоднішній день помітним стало явище у зростанні попиту на різні види солодошів та розширення асортименту кондитерської продукції – відповідно все це несе за собою посилення стандартів та вимог

щодо якості продуктів харчування та підвищення конкуренції серед виробників даного виду товару. Це в свою чергу свідчить, що ринок кондитерських виробів в Україні має тенденцію до інтенсивного розвитку. Саме тому як і кожна організація досліджуване нами підприємство прагне втримати конкурентні позиції і на вітчизняному, і на зарубіжному ринках.

Зазначимо, що забезпечення формування лояльності споживачів до ПАТ «ТерА» можна вважати задовільним. Проте є деякі недоліки зі сторони підприємства, які ми розглянемо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### Проблеми формування лояльності споживачів до ПАТ «ТерА»

№ з/п	Слабкий аспект інституційного забезпечення	Причина виникнення проблем слабких аспектів
1	Відсутність в організаційній структурі маркетингового підрозділу	За відносно невеликого розміру підприємства, воно не потребувало виокремлення в самостійну структуру маркетингового підрозділу
2	Інформаційна база підприємства потребує структурування та консолідації	Усі інформаційно-комунікаційні джерела не є пов'язаними між собою у єдину маркетингово-інформаційну систему із відповідним доступом до неї функціональних фахівців
3	Слабке використання потенціалу окремих інструментів маркетингу	Підприємство переважним чином зосереджене на виконанні збутових функцій. Частково увага приділена формуванню цінової політики. Мало уваги приділяється комунікаційній політиці підприємства.

Джерело: сформовано автором.

Отже, спостерігається концентрація уваги підприємства на виконанні збутових функцій. Внаслідок слабого інституційного забезпечення маркетингової діяльності окремі маркетингові інструменти практично не використовуються. Передусім йдеться про комунікаційну політику підприємства. Також мало уваги приділяється стимулюванню збуту, покращенню роботи торговельного персоналу, персоналу, що працює безпосередньо з клієнтами.

Загалом зазначимо, що на підприємстві створено задовільні умови для формування лояльності споживачів. Насамперед відзначимо, що діяльність торговельного відділу та всієї торговельної команди спрямована на

підтримання довготривалих стосунків із клієнтами. разом із тим, працівникам не вистачає відповідних компетенцій з формування лояльності клієнтів. Підприємством напрацьовано значну клієнтську базу, здійснюється моніторинг продажів, але в узагальненому вигляді.

За час свого існування підприємство зарекомендувало себе як надійне та стабільне. Йому довіряють споживачі, та ділові партнери. З кожним днем зростає імідж підприємства в ділових колах.

## **Висновки до розділу 2**

В даному розділі проведена діагностика сучасного стану діяльності ПАТ «ТерА», яке займається виробництвом та реалізацією кондитерських виробів. Наше підприємство вже протягом багатьох років викликає довіру щодо якісної продукції в споживачів, є відомою торговою маркою та має свій сегмент ринку.

Кондитерський ринок в Україні є насиченим даною продукцією і тому фабрика має досить багато конкурентів – могутніх та найближчих. Проте, вона планує підвищувати обсяги виробництва та по можливості освоювати нові технології, щоб виготовляти конкурентоспроможну продукцію.

Організаційна структура є досить впорядкована, проте мінусом є відсутність відділу маркетингу, без якого неможливо досить ефективно функціонувати та застосовувати усі маркетингові інструменти.

На даний момент ПАТ продовжує нарощувати виробництво продукції, розширює наявну мережу збуту. Головними пріоритетами в роботі підприємства є висока якість продукції та доступна ціна.

Процес обслуговування клієнтів на досліджуваному підприємстві є налагодженим. Зазначимо, що присутніми є всі фази процесу від спілкування з клієнтами до завершення угоди. Проте у роботі торговельного відділу помітними є численні проблеми, які виникають внаслідок того, що процес обслуговування прирівнюється до процесу продажу, а не розуміє необхідності цілісного обслуговування клієнтів. Основним недоліком такого підходу є те,

що керівництво підприємства та її працівники торговельного відділу не володіють відповідними знаннями та навичками обслуговування клієнтів.

Також на підприємстві недостатньо розвинуті комунікаційні навички керівництва та фахівців. Як наслідок, підприємство не здійснює широкого інформування ринку про свою присутність, особливості діяльності та представлений асортимент товарів. Підприємство має власний корпоративний сайт, що дає змогу потенційним замовникам дослідити самостійно асортимент та прийняти рішення про можливу співпрацю із досліджуваним підприємством. Проте підприємству потрібно активніше працювати в соціальних мережах, що дасть можливість розширити ринкові можливості ПАТ „ТерА”.

У своїй діяльності ПАТ „ТерА” використовує інформаційну систему управління «1С: Підприємство 7.7», яка використовується для автоматизації функцій оперативного управління і господарського обліку. Проте ця система не дає можливості для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами. Підприємству потрібно подумати про оновлення системи до новішої версії, абож встановлення додатку CRM.

Тому основним завданням підприємства є впровадження ефективної CRM-системи для поліпшення контролю роботи менеджерів по продажах, зниження впливу людського чинника на обсяги продажів та більш продуктивне використання робочого часу, який співробітники витрачають на рутинні операції.

Також зазначимо, що на підприємстві створено задовільні умови для формування лояльності споживачів. Насамперед відзначимо, що діяльність торговельного відділу та всієї торговельної команди спрямована на підтримання довготривалих стосунків із клієнтами. разом із тим, працівникам не вистачає відповідних компетенцій з формування лояльності клієнтів. Підприємством напрацьовано значну клієнтську базу, здійснюється моніторинг продажів, але в узагальненому вигляді. Проте підприємству необхідно працювати над досягненням і зміцненням лояльності клієнтів. Адже

при наявності великої кількості лояльних і платоспроможних клієнтів, підприємство може забезпечити собі істотні переваги у коротко- і довгостроковій перспективі.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ**

### **3.1. Удосконалення роботи персоналу підприємства в напрямі посилення лояльності споживачів**

Лояльність споживача базується на почутті задоволеності товаром або послугою. При цьому головним питанням є встановлення взаємозв'язку між лояльністю та ступенем задоволеності споживачів. Ступінь задоволеності споживачів є показником того, наскільки добре або погано компанія задовольняє потреби своїх клієнтів, а також дозволяє виявити те, що потрібно поліпшувати для того, щоб більшість клієнтів стали повністю задоволеними. Тому стратегічно важливим є вірне розуміння того, що потребують споживачі. Для моніторингу рівня задоволеності споживачів можна запропонувати схему з 3 кроків [46].

Перший крок - встановити контроль над рівнем задоволеності й лояльності, який буде відбуватись неупереджено, послідовно й широкомасштабно. Дуже важливим при цьому є показник ступеня суб'єктивності, тому що завжди усередині компаній існують сили, які намагаються впливати на кінцевий результат. Послідовність дозволить одержувати не тільки поточні дані, а й виявляти тенденції та робити прогнози. Широкомасштабність дозволить порівнювати ефективність використання обмежених ресурсів компанії в різних регіонах, підрозділах тощо. Фактори, які можна використовувати при моніторингу програми лояльності: кількість повторних покупок, зроблених кожним клієнтом; сума повторних покупок;

час повторних покупок; кількість постійних клієнтів; клієнтські уподобання; кількість і характер скарг (рекламацій).

Наступним кроком може бути побудова графіку залежності лояльності від ступеня задоволеності на різних ринках на основі інформації, отриманої від конкретних споживачів. Після чого потрібно виявити, які фактори впливають на вигинання кривої. Третім кроком є визначення стратегії збільшення задоволеності споживачів.

Одним із важливих шляхів підвищення рівня задоволення клієнтів є підвищення рівня обслуговування. У цьому зв'язку підприємство повинно розгорнути роботу із підвищення кваліфікації персоналу, сформувані комплекс мотиваційних інструментів, які б забезпечили високий рівень сервісу. Можна вести мову про те, що в передумовою лояльності клієнтів є лояльність працівників до підприємства. Від прихильності співробітників залежить успіх і процвітання компанії, її лідерські позиції в бізнесі. Прихильність (лояльність) - доброзичливе, коректне, поважне відношення до когось або чогось, дотримання існуючих правил, норм, розпоряджень навіть при незгоді з ними.

Для підприємства в умовах значної конкуренції на передній план виступає робота з клієнтами. Вміння персоналу правильно спілкуватися з різними групами клієнтів для підприємства виступає як конкурентна перевага. Досліджуване нами підприємство "ТерА" працює в межах різних районів Тернопільської області, а тому окремі клієнти є географічно віддаленими від центрального офісу. В таких умовах доволі важливо налагодити спілкування працівників з клієнтами різних категорій, дотримання ними корпоративних стандартів обслуговування споживачів. У зв'язку з цим постає питання удосконалення системи управління підприємством у напрямі мотивації персоналу надання якісних послуг.

Стимулювання зацікавленості до роботи персоналу є складним завданням. Це завдання є складним через необхідність постійної підтримки уваги працівників на процесі обслуговування клієнтів. У повсякденній роботі

працівникам підприємства доводиться зустрічатися з різними людьми, які не завжди налаштовані позитивно. За несприятливого збігу обставин цікавість працівників до своєї роботи знижується, і він починає почуватися не впевнено. Часто ситуація ускладнюється й тим, що працівник і його безпосередній керівник часто працюють віддалено один від одного. Навіть якщо керівник і турбується про своїх підлеглих, надає їм необхідну професійну і психологічну підтримку, працівники можуть почуватися слабо контрольованими, а тому може знижуватися рівень обслуговування клієнтів [38, 271].

Основною мотивації працівників підприємств служить не тільки заробітна плата, але й низка нематеріальних факторів, таких як можливість працювати у приємній атмосфері, гнучкий графік роботи, підвищення кваліфікації, формування професійних навиків тощо [45, с. 356].

Розробка системи мотивації працівників підприємства повинна базуватись на формуванні набору критеріїв, яким повинен відповідати конкретний працівник.

Враховуючи те, що на підприємстві є працівники, які безпосередньо працюють з клієнтами, у першу чергу необхідно розробити мотиваційну програму саме для них. Розробка мотиваційної програми уявляє собою процес взаємопов'язаних етапів, які подано на рис. 3.1.

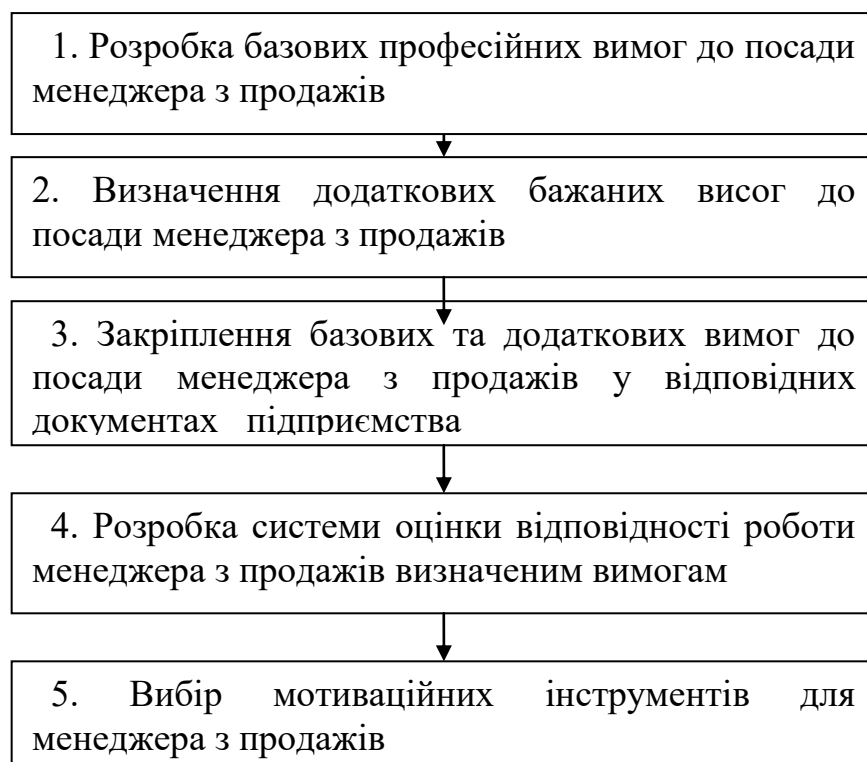


Рис. 3.1. Процес розробки мотиваційної програми для менеджера з продажів ПАТ "ТерА"

Джерело: сформовано автором.

Але для того, щоб розробити систему мотивації персоналу, потрібно вдосконалити методично-документальну базу для підготовки персоналу з метою стандартизації надання якісних послуг. Менеджери з продажів повинні знати основні професійні та додаткові вимоги, які ставляться до них з боку керівництва підприємства. З цією метою керівництву ПАТ "ТерА" доцільно розробити профілі посад для них. Отже, саме посада продавця потребує вдосконалення методичного забезпечення із тим, щоб менеджери середнього і вищого рівня змогли отримати нагоду для контролю діяльності цієї групи працівників у торговельному залі та відшукати можливості для підвищення рівня обслуговування відвідувачів та постійних клієнтів.

Профіль посади (професіограма) містить вимоги до кваліфікації співробітника, що обіймає відповідну посаду. Він містить перелік знань, вмінь і персональних якостей, необхідних для того, щоб співробітник успішно виконував свої функціональні обов'язки. Професіограма складається з наступних частин:

1. Назва професії.
2. Вимоги та обов'язки. Цей пункт містить завдання, що виконуються працівниками, наприклад, продаж, післяпродажний сервіс покупців, організація отримання зворотного зв'язку з ними, отримання інформації про рівень задоволеності покупців від обслуговування у торговельній мережі, а також відомостей про асортимент товарів, про клієнтів тощо.
3. Підпорядкованість по службі (визначено керівника, якому працівник звітується про виконану роботу і який здійснює оцінку діяльності працівника).



4. Необхідний рівень знань (наприклад, перелік інформації, що дозволяє продавцю орієнтуватися у технічних та функціональних характеристиках товарів).
5. Ступінь автономності і самостійності, що дозволяє менеджеру з продажів працювати творчо.

Розроблена професіограма слугує вихідним документом для професійної характеристики працівника, якого підшукує підприємство у разі потреби. У скороченому вигляді профіль посади може входити у посадову інструкцію. У посадовій інструкції менеджера з продажів підприємства повинні міститись наступні положення:

1. Співробітник повинен знати:

- про компанію і мережу магазинів, у якій працює;
- характеристики брендів представлених у мережі товарів;
- асортимент товарів, що продаються у конкретному магазині;
- правила трудового розпорядку;
- правила продажів і обслуговування покупців.

2. Співробітник повинен вміти:

- спілкуватися (логічно викладати свої думки, аргументувати свою точку зору, слухати тощо);
- продавати (розташувати до себе, встановлювати з покупцем контакт, виявляти потреби тощо відповідно до етапів продажу);
- працювати у команді менеджерів з продажів (взаємодіяти в процесі парного обслуговування покупця, надавати допомогу, розв'язувати конфліктну ситуацію тощо).

Професійна характеристика особи передбачає наявність необхідних для менеджера з продажів якостей. Порівняно із рівнем технічної підготовки, віком і наявним стажем роботи у відповідній сфері такі якості виглядають дещо нечіткими.

На рис. 3.2 подано перелік найцінніших якостей менеджера з продажів, необхідних для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів ПАТ "ТерА".

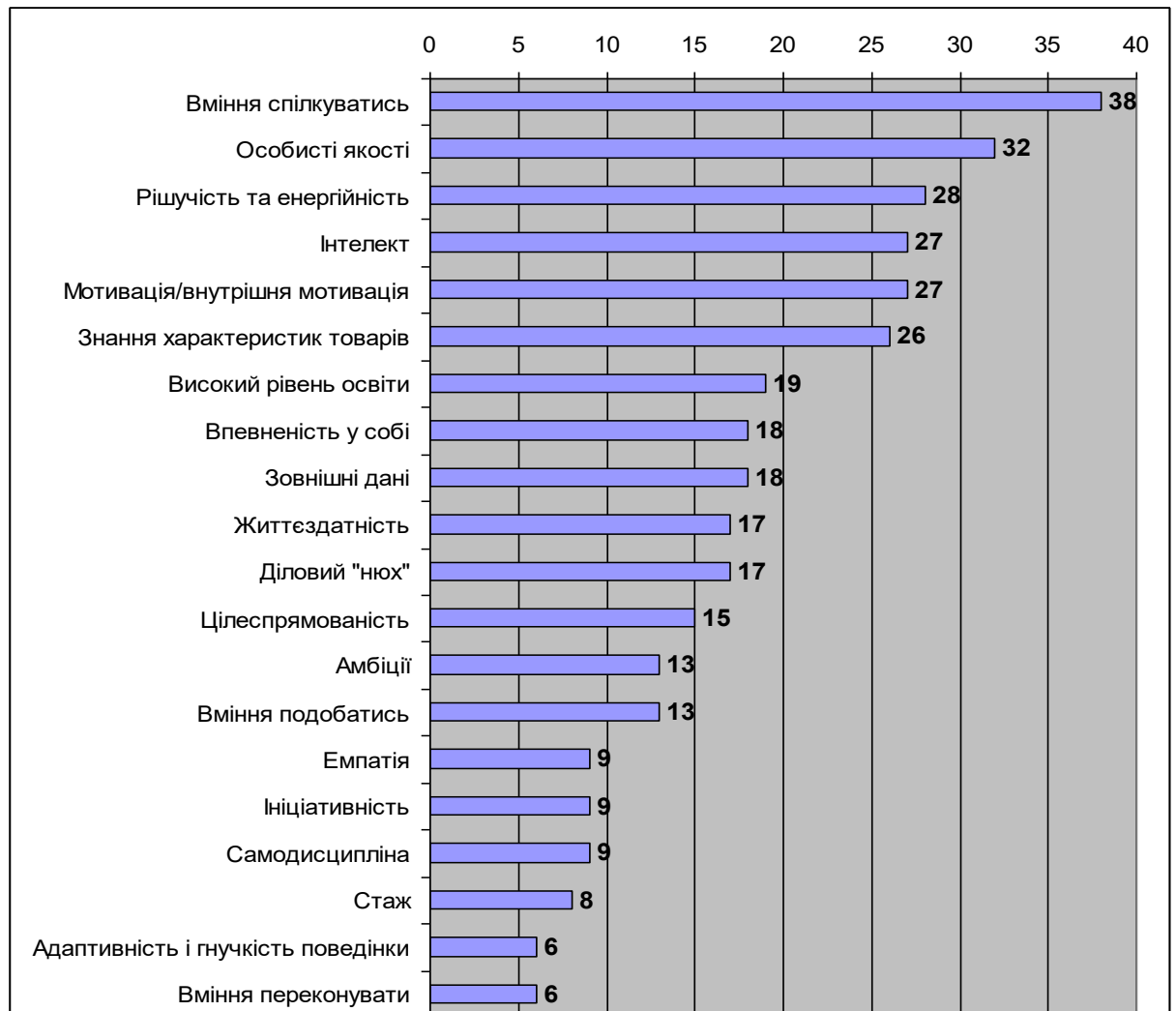


Рис. 3.2. Необхідні риси менеджера з продажів для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів

Джерело: визначено автором самостійно.

Основні персональні якості співробітника, що взаємодіє з клієнтами (споживачами) охоплюють наступні: цілеспрямованість, націленість на результат, відповідальність, емоційна врівноваженість тощо.

Професійна характеристика повинна враховувати наступні відомості (або відповідні рекомендації):

1. Зовнішність (зовнішній вигляд, вимоги до одягу або уніформи).
2. Рівень професійних досягнень (освіта або кваліфікація, стаж та трудові досягнення).
3. Особливості характеру (вміння спілкуватись, персональна мотивація).
4. Базові риси характеру (оптимізм, почуття відповідальності, зрілість думок і суджень).
5. Інтереси (професійні та персональні).
6. Сімейний стан.

Отримані дані можуть служити основою для складання першої характеристики кандидатів, їх можна враховувати для проведення подальшого відбору.

Профіль посади відрізняється від посадової інструкції не тільки своїм більшим обсягом, але й тим, що містить докладні інструкції з діяльності працівника відповідної категорії. Так, у профілі посади працівник може знайти різновиди покупців та сценарії взаємодії з представником кожної з груп. Також профіль посади може охоплювати розділи: особливості і механізми мотивації (розрахунки премій і бонусів), критерії оцінки діяльності працівника, вимоги до професійного зростання.

Профіль посади створюється не для звітності керівника відділу персоналу, а є робочим документом, за допомогою якого керівник може оцінити відповідність конкретного співробітника вимогам, що ставляться перед його посадою. Тому головне у профілі посади – це оціночні листи відповідності. Оціночний лист містить чіткий опис критеріїв за трьома рівнями: слабка, середня і добра відповідність. Приклад оціночного листа «Вміння спілкуватись» наведено у таблиці 3.1.

Отже, такий оціночний лист дає можливість:

- виявити розбіжності реального портрету співробітника та ідеалу (шаблону);
- провести з працівником бесіду, спираючись не на власну думку про його якість роботи, а на регламентовані критерії;

- розробити план з його подальшого навчання і розвитку.

Таблиця 3.1

## Зміст оціночного листа «Вміння спілкуватись»

Слабо володіє навичками спілкування	Посередньо володіє навичками спілкування	Добре володіє навичками спілкування
Входження у контакт із відвідувачем/покупцем ускладнений, не знає, з чого почати розмову, дивиться вниз або вгору, не посміхається; жести закриті	Легко входить у контакт з людьми, дивиться в очі, посміхається; більшість жестів – відкриті	Легко входить у контакт з людьми, дивиться в очі, посміхається, виражає привітність і люб'язність. З кожним знайде тему для розмови; жести відкриті
Орієнтований на монолог як форму спілкування. Співрозмовника не слухає. Не вміє і не схильний задавати питання	Орієнтований на діалог, але не завжди його використовує як форму спілкування. Задає запитання, що вимагають відповіді «так» або «ні». Не завжди вислуховує співрозмовника уважно, може перервати співрозмовника на середині фрази	Використовує діалог як форму спілкування. Задає запитання, що вимагають розгорнутої відповіді. Слухає уважно, не перериває співрозмовника. Володіє навичками активного слухання. Терплячий у спілкуванні, дає співрозмовнику можливість висловити свою точку зору.

Джерело: сформовано автором самостійно.

На основі профілю посади можуть бути складені питання для інтерв'ю працівника при прийомі на роботу. За наявності розробленої для конкретної професійної посади професіограми грамотно складені питання допоможуть ще на етапі відбору оцінити кандидата, а також визначити необхідне для нього навчання у ході випробувального терміну.

Іншою складовою частиною професіограми є можливість оцінити статус конкретного працівника у колективі. Статус працівника демонструє, наскільки добре працівник вміє спілкуватись з іншими представниками колективу, яку персональну репутацію здатний сформувати.

Наприклад, для оціночного листа «Статус працівника у колективі» бланк фіксації відповіді кандидатів може виглядати таким чином (табл. 3.2).

Профіль посади містить основну інструкцію (рекомендації) з виконання відповідним працівником своїх функцій. Так, нижче наведено короткий опис основних фаз процесу прямих продажів.

Таблиця 3.2

## Варіант оціночного листа «Статус працівника у колективі»

Питання	Відповідь кандидата/ коментарі	Рівень відповідності
1. Яку людину ви б прийняли/ніколи не прийняли працювати продавцем? Чому? 2. Розкажіть про свого попереднього керівника. Чого ви від нього навчилися? 3. Згадайте і опишіть ситуацію, коли вам довелось надавати допомогу колезі по роботі. А коли колеги надавали вам допомогу? Що траплялось частіше? 4. Згадайте і опишіть конфліктну ситуацію між вами і кимсь з ваших колег. Чого ви навчилися після цієї ситуації?		

Джерело: сформовано автором самостійно.

В результаті роботи з таким документом, як профіль посади, менеджер з продаж повинен бути здатний підготувати клієнта до здійснення угоди та контролювати усі етапи виконання замовлення, а також підтримувати комунікацію з клієнтом після виконання цього замовлення.

Процес персонального продажу є певною послідовністю дій, що охоплює наступні етапи:

1. Процес підготовки до візиту клієнта.
2. Підхід до клієнта і встановлення контактів.
3. Виявлення проблеми клієнта і висування торговельних пропозицій.
4. Демонстрація товару.
5. Подолання заперечень з боку клієнта, що виникають у процесі продажу.

6. Завершення переговорів та укладення угоди.

7. Аналіз і контроль результатів процесу продажу .

Процес підготовки до візиту клієнта, планування контакту слід здійснювати в такій послідовності:

1) встановлюється мета встановлення контакту з клієнтами. Контакт з відвідувачем торговельного підприємства не завжди повинен закінчуватися актом купівлі-продажу. Відвідувачі можуть приходити у торговельне підприємство з метою отримання інформації про товари й послуги, а здійснювати покупку іншим разом. Для продавця важливо справити на відвідувача позитивне враження та схилити його до прийняття рішення про покупку;

2) приймається рішення про спосіб встановлення контакту. Одні клієнти приходять у торговельний заклад з сформованим баченням про покупку, проте значна частина відвідувачів є неготовими до прийняття рішення про покупку одразу. Завданням продавця полягає у наданні допомоги відвідувачам сформуванню бачення про покупку, поінформувати про основні переваги покупки;

3) визначається загальний стратегічний підхід до клієнта. Не всі клієнти є рішучими і приймають рішення одразу. Тому варто вивчати, чи мають клієнти сумніви, побоювання. В окремих випадках наполегливість та агресивність у продаж можуть налякати та відштовхнути клієнта.

На підготовчому етапі продавцю варто налаштуватися на те, щоб з відвідувача перетворити на клієнта та поступово підвести його до укладання договору.

На етапі встановлення контакту для продавця важливо створити відповідні умови з прийому клієнтів. Не всі клієнти одразу потребуватимуть допомоги або консультацій продавця, проте звертання уваги на клієнтів, вітання з ними першими допомагає встановити перший контакт.

Цей етап обслуговування є найбільш відповідальним, оскільки від правильного і точного інформування та спрямування клієнта до покупки або

попереднього вибору товару залежить швидкість прийняття рішення про покупку або вибір товару. Встановлення контакту передбачає виявлення статусу клієнта (табл.3.3).

Залежно від свого статусу клієнт намагається розв'язати особисті проблеми або отримати рішення для задоволення своєї потреби.

Таблиця 3.3

Тактичні дії менеджера з продажів з обслуговування клієнтів з різним статусом у ПАТ "ТерА"

Статус 1	Проблема, потреба 2	Дії клієнт-менеджера 3
Пересічний прохожий, що прийшов задовольнити власну цікавість	Бажання дізнатися про підприємство та його продукцію, Бажання витратити час, продемонструвати свою значимість	Проінформувати про наявність товарів, повідомити про їх конкурентні переваги, розпитати про мету візиту, вислухати клієнта, забезпечити інформативними матеріалами
Особа, що почула позитивні відгуки про торговельний заклад і вирішила перевірити інформацію	Бажання перевірити інформацію, переконатися у правильності почутих відгуків або побаченої реклами	Інформування про особливості проведення акції, показати можливості придбання таких товарів
Потенційний клієнт, що потребує професійних послуг	Намагається в'яснити функціональні і/або технічні переваги офісної техніки/електроніки	Допомогти вибрати бренд Визначити бюджет покупки Здійснити підбір товару, організувати його тестування Повідомити про гарантію, оформити купівлю товару

Джерело: сформовано автором.

На фазі ознайомлення з товаром менеджер з продажів може продемонструвати товари, у яких зацікавлений покупець. Представлені варіанти товарів дають можливість оцінити вигляд (ергономічні особливості), їх технічні та функціональні характеристики. Крім того, клієнти можуть дослідити конструктивні особливості представлених товарів. Клієнти можуть здійснювати огляд експозиції самостійно або за допомогою продавця.

Менеджер з продажів має право здійснювати контроль (телефонний дзвінок) про стан та якість виконання замовлення за згоди клієнта. У цьому

випадку визначаються позитивні враження від покупки товару та обслуговування. Також визначаються неточності у замовленні, можливі скарги. Продавець зобов'язаний повідомляти своє безпосереднє курівництво про усі позитивні та негативні відгуки.

Один із найбільших критичних моментів процесу продажу є подолання заперечень. Кожному менеджеру з продажів слід навчитись керувати запереченнями. Для цього необхідно зрозуміти заперечення, вияснити причини їх виникнення і навчитись їх долати.

Отже, на основі поданої процедури можна сформувавши профілі посад для працівників підприємства із врахування специфіки їх діяльності.

На основі професіограми посади менеджера з продажів можна розробити мотиваційну програму для цієї категорії працівника підприємства. Потрібно узяти до уваги, що мотиваційна програма повинна містити як матеріальні, так і нематеріальні стимули (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### Основні засоби мотивації менеджера з продажів у ПАТ "ТерА"

Матеріальні засоби мотивації продавців	Нематеріальні засоби мотивації продавців
Доплата за відповідність вимогам, визначеним у професіограмі	Подяка працівнику за результати діяльності на зборах колективу
Доплата за стаж роботи	Нагородження грамотою
Доплата за рівень кваліфікації	Вручення подарунків, сувенірів
Доплата за виконання плану продаж	Надання додаткових вихідних, позачергових оплачуваних відпусток

Джерело: сформовано автором.

На нашу думку, як матеріальні засоби мотивації потрібно використовувати доплати за відповідність вимогам, які визначено у професіограмі продавця, а також доплати за стаж роботи, рівень кваліфікації та виконання плану продаж.

Також важливими з точки зору мотивації працівників є нематеріальні засоби, такі як вираження подяки працівнику за результати діяльності, такі як висока культура обслуговування клієнтів, зростання кількості клієнтів підприємства, зростання обсягу продаж товарів. Крім цього, доцільно



використовувати такі нематеріальні засоби мотивації менеджера з продажів підприємства, як нагородження грамотами, вручення подарунків й сувенірів з нагоди персональних та національних свят, надання додаткових вихідних та позачергових оплачуваних відпусток.

Розробка такої системи мотивації, подальше її вдосконалення дозволить підтримувати рівень обслуговування ПАТ "ТерА" і, як наслідок, забезпечити лояльність споживачів у найближчій перспективі.

### **3.2. Вдосконалення бази даних клієнтів підприємства**

Одним з основних важелів перетворення анонімного покупця в індивідуального споживача товарів і послуг є бази даних, в яких накопичується обширна, багатостороння і персоніфікована інформація про організації та приватних осіб, включених у ринкові відносини. Підприємства використовують ці бази даних для визначення потенційних клієнтів, сегментації загальної маси споживачів, розділення її на групи, яким можна запропонувати конкретні пропозиції, а також для підвищення купівельної лояльності і стимулювання повторних покупок.

Інформаційну базу даних не слід плутати з розсильним або телефонним списком (хоча останні можуть бути сформовані на її основі). Окрім імені, адреси і телефону база складається із великої кількості позицій, без врахування яких немислиме ефективне просування товарів і послуг на ринок.

Ф. Котлер дав таке визначення маркетингу на основі баз даних – це процес створення, підтримки та використання баз даних про покупців, а також інших баз даних з метою встановлення контактів із покупцями і здійснення угод. Він зазначив, що маркетинг на основі бази даних є маркетинговим інструментом для досягнення підприємствами таких цілей: пошук перспективних клієнтів, прийняття рішення про те, які споживачі повинні отримати відповідну пропозицію, посилення прихильності клієнта, повторна активізація покупок [33; 5].

Складність конкуренції на ринку кондитерських виробів м. Тернополя та Тернопільської області в цілому обумовлює необхідність створення і використання клієнтської бази даних.

Вивчивши провідний зарубіжний і вітчизняний досвід у сфері маркетингу відносин, ми можемо дійти висновку, що при формуванні програм лояльності підприємство накопичує значні обсяги даних про клієнтів. На нашу думку, створення бази даних є інтегрованим процесом, оскільки різні служби і підрозділи підприємства можуть збирати і накопичувати дані про клієнтів, результати досліджень. Отже, доступ до такої бази даних повинні мати менеджери середньої і вищої ланок організації.

Аналіз і систематизація існуючої практики накопичення інформації про клієнтів дозволили нам сформулювати напрями використання баз даних для удосконалення маркетингової діяльності підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Напрями використання бази даних для покращення роботи  
з клієнтами

Напрямки використання бази даних	Характер робіт, пов'язаних з використанням інформації бази даних
1	2
Виявлення обсягу та структури покупок	Пропозиція покупки аналогічних товарів, оновлених взірців; стимулювання повторних покупок чи більшого обсягу звичних для конкретного покупця товарів
Організація двосторонніх комунікацій з бажаними групами клієнтів	Виявлення скарг, пропозицій; формування «списків бажань» клієнтів; уникнення «спаму» - безглузких повідомлень, що дратують клієнтів, призводять до їх інформаційного перевантаження та шкодять іміджу підприємства
Визначення напрямів формування програм лояльності	Визначення профілів клієнтів, що забезпечують різні обсяги продажів для конкретного торговельного закладу; визначення пріоритетності надання знижок, бонусів, подарунків тощо
Класифікація клієнтів за відповідними критеріями	Визначення обсягів покупки та частоти використання дисконтної картки; створення «портретів» або «профілів» найбільш вигідних для компанії клієнтів (груп клієнтів); формування індивідуальних пакетів товарів і послуг для кожної цільової групи; дослідження попиту на запропоновані товари і послуги; формування різної пропозиції для різних груп клієнтів

## Продовження таблиці 3.5

Визначення географічної зони впливу торговельного підприємства	За адресами проживання покупців та частотою їх покупок можна оцінити основні та додаткові зони впливу
Підвищення ефективності інструментів маркетингу для різних категорій товарів	Аналіз ефективності рекламних та маркетингових акцій; вивчення і аналіз конкурентів за кожною послугою, групою товарів, регіоном тощо; цінні інструменти, власні торговельні марки ; акції, розваги, індивідуальний сервіс; персональні продажі, прямий чи багаторівневий маркетинг.

Джерело: визначено автором

Як доводять результати проведених нами маркетингових досліджень, інформацію можна збирати, використовуючи досить прості методи. Це дає змогу економити час та кошти працівникам підприємства.

Основними джерелами інформації про клієнтів можуть слугувати [31, 13-14]: анкетування; книги або скриньки скарг та пропозицій; спеціальні заходи для клієнтів, в яких частина дій спрямована на отримання відгуку від них; запровадження спеціальних карток (що дають право на знижки або інші пільги та привілеї); картотека, яку ведуть продавці (для магазинів з невеликою кількістю «дорогих» клієнтів); робота супервайзерів (спостерігачів) у торговельній залі; усний обмін інформацією між продавцями тощо.

Після розробки стандартів і визначення ключових показників діяльності співробітників потрібно організувати роботу з створення клієнтської бази даних.

Збирати дані про клієнтів можна двома способами:

- 1) самостійно, силами працівників компанії,
- 2) через зовнішніх посередників [67].

В середньому клієнтська база формується на підприємстві протягом 3-4 років. Після закінчення цього терміну 70% всіх відвідувачів складають постійні клієнти, а 30% – нові. Часом співвідношення постійних і нових клієнтів, залежно від рівня і місцеположення салону, складає 60:40.

Але одразу ми зауважимо, що однієї бази даних клієнтів може виявитися недостатньо, оскільки аналіз клієнтів, хоч і є потужним інструментом для подальшого прийняття маркетингових рішень, не вирішує усіх потреб підприємства. Головне, у контексті досліджуваної теми досягти взаємовигідного зв'язку між обслуговуючим персоналом та клієнтами підприємства. Тому на рис. 3.3. ми пропонуємо базу даних кондитерського підприємства, яка складається з кількох основних модулів.

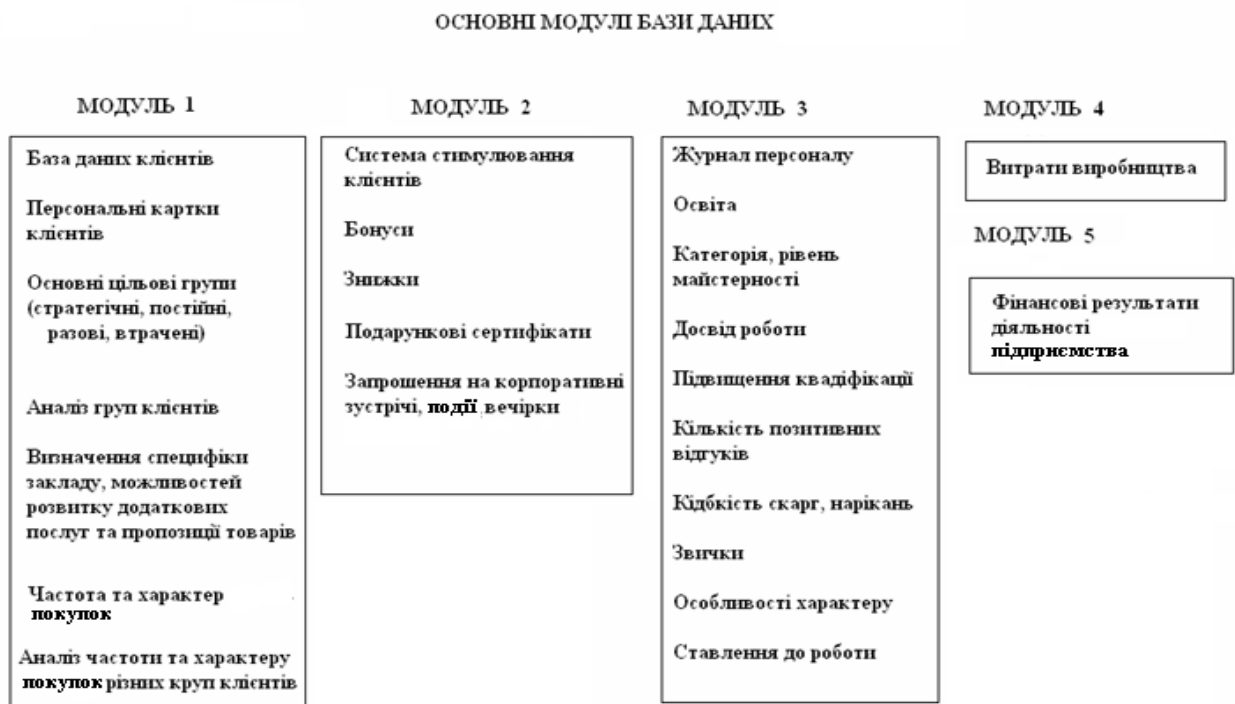


Рис. 3.3. Основні модулі бази даних клієнтів ПАТ "ТерА"

Джерело: сформовано автором.

База даних клієнтів дає змогу підприємству проконтролювати діяльність персоналу, а саме:

- стежити за витратами, рівнем продажів товарів;
- стежити за динамікою візитів постійних клієнтів та спостерігати за групами основних клієнтів;
- можливість повернення клієнтів або вивчити думку тих клієнтів, які не бажають повертатися на підприємство;

- стежити за результативністю діяльності окремих працівників, підтримувати робочу дисципліну, рівномірно завантажувати їх роботою і оптимально використовувати робочий час.

Саме використання сучасних підходів в плані дослідження клієнтів дозволяє сервісним закладам діяти не на власний розсуд, а опиратися на очікування і побажання клієнтів.

В кінцевому рахунку створена база надасть змогу здійснити наступне:

- спеціалізувати асортимент представленої продукції, перелік послуг;
- оптимізувати запаси;
- зменшити черги та регулювати потоки клієнтів;
- впровадити дисконтні картки і накопичувальні програми лояльності;
- скоротити непродуктивні втрати часу для клієнтів і працівників закладу тощо.

Як наслідок, підприємство зможе отримати конкурентні переваги, втримати постійних клієнтів і здобути нових. Отримана інформація формує базис для розроблення моделі лояльності з урахуванням специфіки клієнтів, що знаходяться в зоні обслуговування конкретного підприємства (рис. 3. 4).

Перший крок у побудові відносин з постійними клієнтами, найпростіший і найважчий, полягає у роботі персоналу, який повин бути обізнаний із тонкощами процесі продажів, обслуговування клієнтів.

Другий спосіб передбачає запровадження карток постійного клієнта. З цією метою потрібно розпочати формувати так званого «досьє клієнта». В картках повинні бути вказані всі аспекти, що допомагають завести тривале знайомство і обслуговувати клієнта на високому рівні. Інформацію бажано вводити у комп'ютер, використовуючи сучасні прикладні програми. Дані можна після цього по різному – опрацьовувати - групувати, складати рейтинги найбільш популярних послуг чи майстрів тощо. Звісно, що інформація про клієнтів накопичується тільки згодом, але можна винайти і прості способи отримання даних про клієнта.

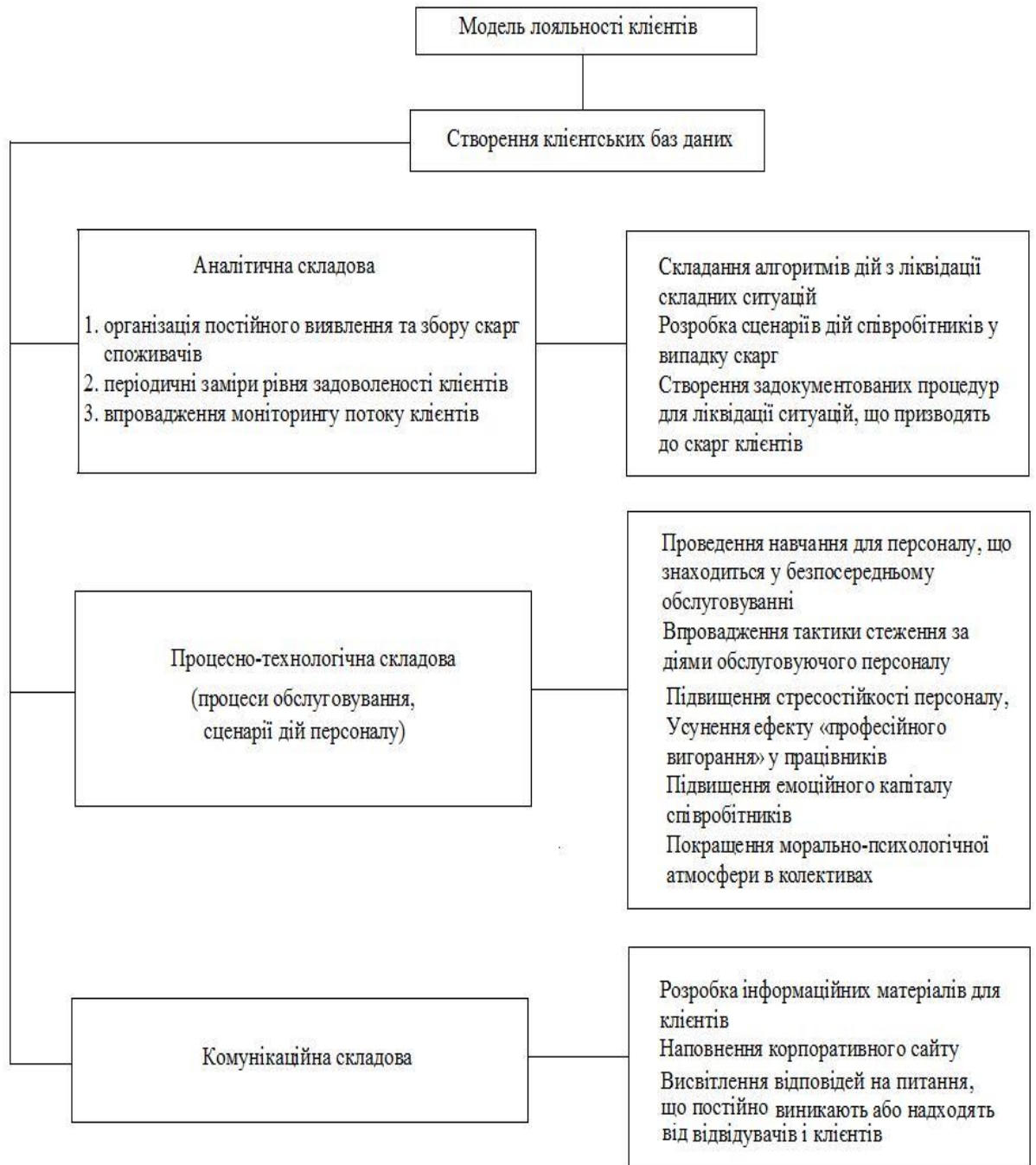


Рис. 3. 4. Складові моделі лояльності клієнтів підприємства

Джерело: розроблено автором

В картці клієнта обов'язково потрібно зазначити адресу електронної пошти і стільникового телефону, що допоможе зменшити витрати на інформаційне обслуговування. Зауважимо, що SMS-розсилання та спілкування з клієнтами через e-mail дозволяють організувати швидко повідомляти клієнтів про акції, товари-новинки, найменші зміни у для

дорогих салонів краси. Дзвінок через декілька днів після обслуговування з метою взяти думку клієнта про отриману послугу.

Враховуючи особливість організаційної структури досліджуваного підприємства та беручи до уваги його відносно невеликий штат працівників, вважаємо, що створювати окремий підрозділ, відповідальний за формування лояльності клієнтів, не доцільно. Проте сьогодні, враховуючи відносно невеликий масштаб охоплення ринку та доволі вузьку групу постійних клієнтів, підприємство варто обмежитись на початку створенням робочої групи, яка б могла вирішити ці проблемні питання та вдосконалити бізнес-процеси, зокрема процес обслуговування споживачів. Формування цілісного підрозділу на початках є не вигідною справою, оскільки спочатку потрібно виявити проблемні питання в діяльності підприємства, дослідити їх причини, оцінити їх загальний вплив. Можливо, що у перспективі, коли підприємству вдасться формувати значну групу корпоративних клієнтів із великими обсягами закупок, постане питання про введення посад клієнт-менеджерів в межах торговельного підрозділу.

Отже, на початках тому і потрібно створити так звану робочу групу, до складу якої б увійшли представники декількох структурних підрозділів.

Завдання робочої групи по роботі із клієнтами:

- відшукувати можливості для вдосконалення бізнес-процесів (на основі бенчмаркінгу);
- здійснювати пошук джерел для зменшення собівартості діяльності як окремих закладів, так і корпорації в цілому;
- налагодити оцінювання можливостей для кращого обслуговування покупців;
- організувати внутрішню розвідку (секьюритизація), зменшення рівня втрат різного походження в системі обслуговування;
- отримання та перевірка стратегічної інформації, особливо у розрізі клієнтів;
- зменшити зловживання службовим положенням працівників тощо.

На нашу думку була б слушною ідея з залучення представників кількох відділів у так звану робочу групу, яка б могла здійснювати роботи з забезпечення внутрішньої та зовнішньої безпеки підприємства.

На рис. 3.5 ми наведемо приблизну структуру такої групи.



Рис. 3.5. Запропонована структура робочої групи, створеною з метою вивчення клієнтів на ПАТ "ТерА"

На нашу думку, організувати окремий підрозділ, який би відповідав за ділову розвідку не доцільно. Це може ускладнити і без того не просту організаційну структуру підприємства, ускладнить стосунки між працівниками такого відділу та представниками інших підрозділів, напружить ділову атмосферу всередині колективу. А тому створення робочої групи в якості тимчасового проекту чи постійно діючого комітету (це вирішувати керівництву) може допомогти вирішити окремі проблеми без зайвої реорганізації та особливих фінансових витрат.



Безумовно, що витрати виникнуть, особливо в якості винагороди тим працівникам, за допомогою яких можливо бути подолати явні і неявні проблеми підприємства.

Але керівництво підприємства за рахунок такої робочої групи зможе реалізувати свої давні плани стосовно створення аналітичного відділу. Тому є добра нагода створити хоча б для початку віртуальну аналітичну службу. Яка б могла показати доцільність створення аналітичного відділу та показати напрямки роботи такого підрозділу, фронт робіт та допоможе визначити необхідні вимоги для майбутніх працівників такого відділу.

### **3.3. Шляхи вдосконалення інформаційної системи управління взаємовідносинами з клієнтами**

Сучасний підхід у бізнесі ставить у центрі не факт продажу, а саме клієнта, вся діяльність ведеться навколо нього. Зміна стратегії будь-якої компанії на клієнтоорієнтованість приречена на успіх. Клієнт прийде до вас і залишиться з вами, якщо ви пам'ятаєте, з чим він звертався до вас раніше, які були його побажання чи сумніви не зважаючи на те, вчора це було чи рік тому. Знаючи потреби клієнта, ви зможете запропонувати саме те, що йому потрібно.

Покладатися на власну пам'ять чи записник - ненадійно навіть якщо у вашому відділі продажу один менеджер. А що робити, якщо їх десятки? І що робити, якщо, звільняючись, менеджер забирає з собою і всю "свою" базу клієнтів у записнику? Саме для цього створені автоматизовані системи управління взаємовідносинами з клієнтами - CRM-системи (від. англ. - Customer Relationship Management).

Можливості сучасних систем не обмежуються лише веденням впорядкованої клієнтської бази.

Основні завдання, які можуть вирішувати CRM-системи:

- якісне ведення історії взаємовідносин з клієнтами;
- планування роботи зі сповіщенням про необхідність її виконання;

- аналіз діяльності відділу продаж, маркетингу, працівників сервісних центрів.

При виборі програми для автоматизації управління взаємовідносинами з клієнтами слід звернути увагу на такі важливі моменти:

- Функціонал (можливість вирішувати ваші задачі)
- Інтерфейс
- Зручність у користуванні, юзабіліті
- Аналітика

Однак слід розуміти, що ідеального рішення не існує. Проте є можливість налаштувати і "дописати" програму так, щоб вона працювала максимально ефективно.

Хороше рішення, що впевнено підкорює український ринок – "ІС:Управління торгівлею для України" редакція 3.1, яка автоматизує наступні напрямки торговельної діяльності:

- планування та план-фактний аналіз продажів і закупівель;
- управління продажами (включаючи оптову, роздрібну та комісійну торгівлю);
- управління поставками;
- управління складськими запасами, зокрема адресним складом за простою або ордерної схемою;
- управління відносинами з постачальниками та замовниками;
- управління замовленнями покупців і внутрішніми замовленнями підрозділів;
- самообслуговування клієнтів через web;
- управління взаємодією з клієнтами через торгових представників;
- обробка претензій;
- управління грошовими коштами, зокрема формування платіжного календаря;
- облік і аналіз комерційних витрат;

- управління взаєморозрахунками з замовниками, постачальниками і підзвітними особами;
- аналіз цін і управління ціновою політикою; інтеграція з торговим обладнанням;
- інтеграція з "1С:Бухгалтерією для України", "1С:Роздріб для України";
- моніторинг та аналіз ефективності торговельної діяльності.

Програма підтримує планування обсягу продажів в сумових показниках і планування закупівель в кількісних і сумових показниках, а також асортиментного планування.

Прогнозування продажів може виконуватися по окремому складу або за форматом магазину (складу), по менеджеру, по клієнту і угоді з клієнтом. План продажів фіксується на певний період з заданої періодичністю плану: тиждень, декада, місяць тощо. Програма надає звіти для план-фактного аналізу виконання планів усіх видів.

Асортиментне планування продажів надає можливості:

- Планування продажів в розрізі товарних категорій;
- Планування продажів в розрізі форматів магазинів і номенклатури;
- Деталізації укрупненого плану продажів за категоріями до номенклатури із застосуванням коефіцієнтів розбиття;
- Управління колекціями товарів;
- Заповнення планів продажів і закупівель за асортиментом;
- Використання середньої ціни продажу.

Планування закупівель і продажів можна виробляти з різним ступенем деталізації. При плануванні можуть використовуватися джерела даних: планові і фактичні обсяги закупівель і продажів; обсяги замовлень; товарні залишки тощо.

Також передбачена можливість планування збірок (розборок) в кількісних показниках.

Найважливіша можливість формування замовлень постачальнику на підставі планів закупівлі та планів збірки, а також формування замовлень на складання (розбирання) на підставі планів складання (розбирання).

Застосування для управління продажами в дистрибуції, проектними продажами, крупно і дрібнооптовою торгівлею

Для підвищення ефективності "довгих" продажів, у системі передбачена можливість автоматизації повного процесу управління угодою, починаючи з моменту узгодження комерційної пропозиції на підставі даних про первинний інтерес клієнта в оформленій з ним угоді, продовжуючи формуванням комерційної пропозиції, узгодженням вартості, графіка оплат і поставок, укладенням договору забезпеченням угоди товаром, і закінчуючи контролем виконання зобов'язань щодо оплати та відвантаження.

Крім того, реалізовано спрощений режим управління процесом продажу з ручним переміщенням по етапах. Допускаються різні види процесів, з різним складом етапів. Для них підтримується зберігання допоміжних документів - регламентів, інструкцій, шаблонів документів й інших матеріалів, необхідних при відпрацюванні процесу.

Всі процеси продажу (угоди) реєструються в системі. Вони об'єднують в єдине ціле всю інформацію, накопичену в системі в ході підготовки та виконання продажу: електронну пошту, відомості про дзвінки, зустрічі, оформлення замовлення, рахунки, накладні, додаткові файли і т. Д. Це допомагає максимально зручно організувати роботу менеджерів з продажу .

Використання регламентованих процесів продажів дозволяє управляти якістю обслуговування клієнтів, оперативно отримувати інформацію:

- терміни обробки операцій на етапах процесів продажів;
- вузькі місця процесів (кількість програшів і втрачений потенціал на етапах); імовірнісний прогноз надходження грошових коштів; графічне (у вигляді діаграми "воронка продажів") подання стану процесів продажів;
- докладний стан процесів: кількість угод (в роботі, виграних і програних) і потенціал по етапах процесів продажів;

- відхилення від середніх значень по менеджерам, партнерам та видами угод.

На підставі статистики угод можна оцінити ймовірність їх успішного здійснення. Таким чином, система автоматизує і підтримує не тільки стадію продажу, а й підготовку продажів. Система дозволяє аналізувати ступень задоволення первинного попиту клієнтів. Всі ці можливості дозволяють вдосконалити роботу відділу продажів.

Комерційні пропозиції дозволяють фіксувати історію переговорів з клієнтом по визначенню складу і умов продажів.

- Менеджер формує комерційну пропозицію. Комерційна пропозиція може бути сформована в форматах .doc (Microsoft Word) , .odt (OpenOffice) , \*.mxl.
- Далі менеджер відсилає комерційну пропозицію клієнту.
- Клієнт надсилає відповідь, яка фіксується як комерційна пропозиція, що введена на підставі вихідної комерційної пропозиції.
- За результатами узгодження менеджер відзначає ті позиції, за якими з клієнтом узгоджені умови.

Після того, як комерційну пропозицію погоджено і договір укладено, виконання поставок виконується в рамках замовлень.

В конфігурації "1С:Управління торгівлею для України" замовлення є "центром управління" усіма подальшими діями щодо його виконання.

За необхідності, користувачі можуть використовувати статуси замовлень, що описують етапи їх проходження: "Не узгоджене", "Узгоджене", "До забезпечення", "До відвантаження", "Виконане". На підставі статусу та відомостей про оплату та відвантаження замовлення, автоматично розраховується його поточний стан готовності ("Очікується аванс", "Готове до відвантаження", інше).

Для замовлень може автоматично формуватися резервування з поточних залишків складу або у прогнозованих поставках, для кожного рядка замовлення клієнта. Механізм працює як при введенні нових замовлень

клієнтів, так і при редагуванні раніше введених, що виключає помилки резервування.

У будь-який момент менеджер може отримати детальну інформацію про стан замовлення: яким чином має бути оплачений замовлення клієнта відповідно з зазначеними у ньому етапами оплати, станом оплати за замовленням, та відвантаження по замовленню.

Програма автоматично контролює відповідність замовлень умовам торговельних угод, не дозволяючи відхилитися від них користувачам, які не мають відповідних прав. Для узгодження відхилень від умов угоди може використовуватися бізнес-процес узгодження замовлення. При цьому система автоматично направить уповноваженим користувачам завдання на погодження замовлення і затвердить його за наявності позитивного рішення відповідальних за узгодження осіб.

Рішення надає можливість вказати графік оплати за замовленням (як в частині авансових платежів, так і в частині платежів з погашення дебіторської заборгованості).

Це дозволяє планувати надходження виручки по днях, контролювати дотримання клієнтом обумовлених термінів оплати, виділяти прострочену дебіторську заборгованість. Прострочена заборгованість може бути проаналізована в розрізі тих етапів оплати, які зареєстровані в замовленні клієнта. Програма дозволяє автоматично забороняти відвантаження клієнтам з терміном заборгованості більше встановленого ліміту. При оформленні відвантаження без замовлення також передбачено зазначення дати оплати, якщо оформлюється відвантаження в кредит.

Крім планування грошових коштів і контролю дебіторської заборгованості, інформація про дотримання графіка оплат враховується при обробці замовлення клієнта. Товари під замовлення будуть закуповуватися тільки при отриманні оплати по етапу "Аванс", для початку відвантаження товарів за замовленням, крім оплати авансу, повинна надійти оплата по етапу "Передоплата".

Інформація по тих замовленнях, за якими може бути виконане відвантаження товарів, автоматично формується у вигляді списку розпоряджень на відвантаження. При цьому враховується дата відвантаження, зазначена в замовленні.

Контроль виконання розпоряджень ведеться з точністю до окремих позицій замовлення. Система запобігає "перевиконання" розпорядження, щоб відвантажена кількість не перевищувала замовлення.

Ведеться облік планової та фактичної заборгованості в розрізі замовлень, термінів оплати та документів розрахунків.

Для продажів в партнерську мережу передбачена оптимізація роботи з групами партнерів по однаковим правилам продажів. З метою максимально швидкої обробки потреб партнерів з дотриманням корпоративних правил обслуговування може бути використаний настільки короткий бізнес-процес обробки замовлення, наскільки це необхідно.

У програмі передбачена можливість самостійної реєстрації замовлень клієнтами через Інтернет. Клієнту дається доступ до інформаційної бази і вказується пароль входу.

Працюючи в системі самообслуговування, клієнт може виконати наступні дії:

- Подивитися загальну інформацію по своїх замовленнях.
- Оформити нове замовлення, вказати спосіб доставки. При підборі в замовлення, клієнт може переглянути картку товару з коротким описом і фотографією товару.
- Подивитися стан замовлень.
- Проконтролювати стан взаєморозрахунків, уточнити свої дані;
- Зареєструвати скаргу або претензію, бачити стан її обробки;
- Зареєструвати заявку на повернення;
- Оформити звіт про продажі, якщо клієнт є комісіонером;
- Оформити акт розбіжностей під час приймання товарів;
- Зареєструвати плани по закупкам товарів.

Отримувати автоматичні повідомлення за результатами подій в інформаційній базі або на основі аналізу даних.

Інформація, яка введена зовнішнім користувачем, автоматично з'являється в інформаційній базі. Заовнення, що оформлені зовнішнім користувачем, обробляються, як будь-які інші заовнення.

У програмі реалізована функціональність з управління торговими представниками (торговими агентами): закріплення клієнтів за агентами, призначення графіка відвідування, планування відвідувань клієнтів, формування детальних завдань зі збору заовнень і рішенням інших довільних питань. За результатами відпрацьованих завдань в інформаційній базі можуть бути автоматично створені заовнення клієнтів. Також фіксується інформація про витрати торгового представника (авансові звіти) і зібрана інформація про клієнтів.

Передбачена також можливість самостійної роботи торгових представників без оформлення попередніх завдань: Торговим представникам передається інформація про товари і клієнтів. Після роботи з клієнтами торговий представник фіксує оформлення заовнення, уточнює відомості про клієнтів або вводить дані про нових клієнтів, фіксує дані про витрати.

Аналіз діяльності торгових представників проводиться за допомогою різних звітів: можна порівняти діяльність торговельних представників з точки зору ефективності їх роботи, а також провести план-фактний аналіз діяльності торгових представників.

Застосування для управління продажами в роздрібній мережі

Програма дозволяє автоматизувати управління продажами через власну мережу магазинів. При цьому є можливість:

- Формування асортименту товарів відповідно до форматів магазинів (супермаркет, магазин біля будинку, бутик і т.д.).
- Установка кількісних обмежень (квот) для категорій товарів в магазинах різних форматів.



- Визначення складу товарної категорії - які саме товари будуть представляти кожну категорію в кожному форматі.
- Визначення ролі товару в асортименті, стадії асортименту і призначення виду цін для товарів асортименту.
- Проведення аналізу по контролю і станом асортименту.

В залежності від формату магазинів застосовуються різні схеми автоматизації.

Ще один важливий момент. Перед впровадженням CRM-системи слід чітко розуміти цілі впровадження. Якщо компанія ставить за ціль автоматизацію, тобто установку CRM-системи, то саме це вона і отримає. Має бути конкретна ціль - які результати ви хочете отримати, впроваджуючи CRM на своєму підприємстві? І цілі ці має розуміти не лише керівництво, а й персонал. Програма сама по собі див не зробить. Адже CRM - це стратегія, що стосується всіх бізнес-процесів і всіх працівників компанії. Дотримання цієї стратегії неминуче приведе до успіху і процвітання бізнесу.

### **Висновки до розділу 3**

Одним із важливих шляхів підвищення рівня задоволення клієнтів є підвищення рівня обслуговування. Тому підприємство повинно розгорнути роботу із підвищення кваліфікації персоналу, сформувати комплекс мотиваційних інструментів, які б забезпечили високий рівень сервісу. З цією метою керівництву ПАТ "ТерА" доцільно розробити профілі посад для менеджера з продажів. Профіль посади (професіограма) містить вимоги до кваліфікації співробітника, що обіймає відповідну посаду. Він містить перелік знань, вмінь і персональних якостей, необхідних для того, щоб співробітник успішно виконував свої функціональні обов'язки. На основі професіограми посади менеджера з продажів можна розробити мотиваційну програму для цієї категорії працівника підприємства. Потрібно узяти до уваги, що мотиваційна програма повинна містити як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Після розробки стандартів і визначення ключових показників діяльності співробітників потрібно організувати роботу з створення клієнтської бази даних, яка дасть змогу: спеціалізувати асортимент представленої продукції, перелік послуг; оптимізувати запаси; зменшити черги та регулювати потоки клієнтів; впровадити дисконтні картки і накопичувальні програми лояльності; скоротити непродуктивні втрати часу для клієнтів і працівників закладу тощо. Як наслідок, підприємство зможе отримати конкурентні переваги, втримати постійних клієнтів і здобути нових.

На підприємстві потрібно створити робочу групу, до складу якої б увійшли представники декількох структурних підрозділів. Завдання робочої групи по роботі із клієнтами: відшукувати можливості для вдосконалення бізнес-процесів (на основі бенчмаркінгу); здійснювати пошук джерел для зменшення собівартості діяльності як окремих закладів, так і корпорації в цілому; налагодити оцінювання можливостей для кращого обслуговування покупців; організувати внутрішню розвідку (секьюритизація), зменшення рівня втрат різного походження в системі обслуговування; отримання та перевірка стратегічної інформації, особливо у розрізі клієнтів.

Створення робочої групи в якості тимчасового проекту чи постійно діючого комітету (це вирішувати керівництву) може допомогти вирішити окремі проблеми без зайвої реорганізації та особливих фінансових витрат.

Для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами на підприємстві застосовують автоматизовані CRM-системи. Можливості сучасних систем не обмежуються лише веденням впорядкованої клієнтської бази , а також забезпечують якісне ведення історії взаємовідносин з клієнтами;

планування роботи зі сповіщенням про необхідність її виконання; аналіз діяльності відділу продаж, маркетингу, працівників сервісних центрів.

Для вдосконалення управління взаємовідносинами з клієнтами на ПАТ «ТерА» застосування автоматизованого програмного забезпечення "1С:Управління торгівлею для України".

"1С:Управління торгівлею для України" редакція 3.1 автоматизує наступні напрямки торговельної діяльності:

- планування та план-фактний аналіз продажів і закупівель;
- управління продажами (включаючи оптову, роздрібну та комісійну торгівлю);
- управління поставками;
- управління складськими запасами, зокрема адресним складом за простою або ордерної схемою;
- управління відносинами з постачальниками та замовниками;
- управління замовленнями покупців і внутрішніми замовленнями підрозділів;
- самообслуговування клієнтів через web;
- управління взаємодією з клієнтами через торгових представників;
- обробка претензій;
- управління грошовими коштами, зокрема формування платіжного календаря;
- облік і аналіз комерційних витрат;
- управління взаєморозрахунками з замовниками, постачальниками і підзвітними особами;
- аналіз цін і управління ціновою політикою; інтеграція з торговим обладнанням;
- інтеграція з "1С:Бухгалтерією для України", "1С:Роздріб для України";
- моніторинг та аналіз ефективності торговельної діяльності.

Однак слід розуміти, що ідеального рішення не існує. Проте є можливість налаштувати і "дописати" програму так, щоб вона працювала максимально ефективно.

## ВИСНОВКИ

Маркетинг взаємовідносин (англ. relationship marketing, RM) - це процес побудови, підтримки та розширення міцних довгострокових, взаємовигідних відносин з ключовими партнерами організації: клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами, персоналом та ін. Орієнтований на довгострокове співробітництво. Кінцевим результатом маркетингу партнерських взаємовідносин є побудова унікальних нематеріальних активів компанії - маркетингової ділової мережі. Маркетинг взаємовідносин іноді називають управлінням взаємовідносинами з клієнтами, маркетингом взаємин з покупцями, маркетингом партнерських відносин або маркетингом відносин.

Основною метою концепції маркетингу взаємовідносин є досягнення і зміцнення лояльності клієнтів. Дослідники вказують, що при наявності великої кількості лояльних і платоспроможних клієнтів, підприємство може забезпечити собі істотні переваги у коротко- і довгостроковій перспективі.

CRM-система (Customer Relationship Management, або управління відносинами з клієнтами) – це прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), наприклад, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємовідносин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів

В дипломній роботі проведена діагностика сучасного стану діяльності ПАТ «ТерА», яке займається виробництвом та реалізацією кондитерських виробів. Наше підприємство вже протягом багатьох років викликає довіру щодо якісної продукції в споживачів, є відомою торговою маркою та має свій сегмент ринку.

Кондитерський ринок в Україні є насиченим даною продукцією і тому фабрика має досить багато конкурентів – могутніх та найближчих. Проте, вона

планує підвищувати обсяги виробництва та по можливості освоювати нові технології, щоб виготовляти конкурентоспроможну продукцію.

Організаційна структура є досить впорядкована, проте мінусом є відсутність відділу маркетингу, без якого неможливо досить ефективно функціонувати та застосовувати усі маркетингові інструменти.

На даний момент ПАТ продовжує нарощувати виробництво продукції, розширює наявну мережу збуту. Головними пріоритетами в роботі підприємства є висока якість продукції та доступна ціна.

Процес обслуговування клієнтів на досліджуваному підприємстві є налагодженим. Зазначимо, що присутніми є всі фази процесу від спілкування з клієнтами до завершення угоди. Проте у роботі торговельного відділу помітними є численні проблеми, які виникають внаслідок того, що процес обслуговування прирівнюється до процесу продажу, а не розуміє необхідності цілісного обслуговування клієнтів. Основним недоліком такого підходу є те, що керівництво підприємства та її працівники торговельного відділу не володіють відповідними знаннями та навичками обслуговування клієнтів.

Також на підприємстві недостатньо розвинуті комунікаційні навички керівництва та фахівців. Як наслідок, підприємство не здійснює широкого інформування ринку про свою присутність, особливості діяльності та представлений асортимент товарів. Підприємство має власний корпоративний сайт, що дає змогу потенційним замовникам дослідити самостійно асортимент та прийняти рішення про можливу співпрацю із досліджуваним підприємством. Проте підприємству потрібно активніше працювати в соціальних мережах, що дасть можливість розширити ринкові можливості ПАТ „ТерА”.

У своїй діяльності ПАТ „ТерА” використовує інформаційну систему управління «1С: Підприємство 7.7», яке використовується для автоматизації функцій оперативного управління і господарського обліку. Проте ця система не дає можливості для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами. Тому основним завданням підприємства є впровадження

ефективної CRM-системи для поліпшення контролю роботи менеджерів по продажах, зниження впливу людського чинника на обсяги продажів та більш продуктивне використання робочого часу, який співробітники витрачають на рутинні операції.

Також зазначимо, що на підприємстві створено задовільні умови для формування лояльності споживачів. Насамперед відзначимо, що діяльність ПАТ „ТерА” спрямована на підтримання довготривалих стосунків із клієнтами. Разом із тим, працівникам не вистачає відповідних компетенцій з формування лояльності клієнтів. Підприємством напрацьовано не значну клієнтську базу, здійснюється моніторинг продажів, але в узагальненому вигляді. Тому підприємству необхідно працювати над досягненням і зміцненням лояльності клієнтів. Адже при наявності великої кількості лояльних і платоспроможних клієнтів, підприємство може забезпечити собі істотні переваги у коротко- і довгостроковій перспективі.

Одним із важливих шляхів підвищення рівня задоволення клієнтів є підвищення рівня обслуговування. Тому підприємство повинно розгорнути роботу із підвищення кваліфікації персоналу, сформувати комплекс мотиваційних інструментів, які б забезпечили високий рівень сервісу. З цією метою керівництву ПАТ "ТерА" доцільно розробити профілі посад для менеджера з продажів. Профіль посади (професіограма) містить вимоги до кваліфікації співробітника, що обіймає відповідну посаду. Він містить перелік знань, вмінь і персональних якостей, необхідних для того, щоб співробітник успішно виконував свої функціональні обов'язки. На основі професіограми посади менеджера з продажів можна розробити мотиваційну програму для цієї категорії працівника підприємства. Потрібно узяти до уваги, що мотиваційна програма повинна містити як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Після розробки стандартів і визначення ключових показників діяльності співробітників потрібно організувати роботу з створення клієнтської бази даних, яка дасть змогу: спеціалізувати асортимент представленої продукції,

перелік послуг; оптимізувати запаси; зменшити черги та регулювати потоки клієнтів; впровадити дисконтні картки і накопичувальні програми лояльності; скоротити непродуктивні втрати часу для клієнтів і працівників закладу тощо. Як наслідок, підприємство зможе отримати конкурентні переваги, втримати постійних клієнтів і здобути нових. Для цього на підприємстві потрібно створити робочу групу, до складу якої б увійшли представники декількох структурних підрозділів, в завдання якої входить: відшукувати можливості для вдосконалення бізнес-процесів (на основі бенчмаркінгу); здійснювати пошук джерел для зменшення собівартості діяльності як окремих закладів, так і корпорації в цілому; налагодити оцінювання можливостей для кращого обслуговування покупців; організувати внутрішню розвідку (секюритизація), зменшення рівня втрат різного походження в системі обслуговування; отримання та перевірка стратегічної інформації, особливо у розрізі клієнтів. Створення робочої групи в якості тимчасового проекту чи постійно діючого комітету (це вирішувати керівництву) може допомогти вирішити окремі проблеми без зайвої реорганізації та особливих фінансових витрат.

Для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами на підприємстві застосовують автоматизовані CRM-системи. Можливості сучасних систем не обмежуються лише веденням впорядкованої клієнтської бази, а також забезпечують якісне ведення історії взаємовідносин з клієнтами;

планування роботи зі сповіщенням про необхідність її виконання; аналіз діяльності відділу продаж, маркетингу, працівників сервісних центрів.

Для вдосконалення управління взаємовідносинами з клієнтами на ПАТ «ТерА» доцільно застосувати автоматизовану програму забезпечення "1С:Управління торгівлею для України".

1С:Управління торгівлею для України" редакція 3.1 автоматизує наступні напрямки торговельної діяльності:

- планування та план-фактний аналіз продажів і закупівель;

- управління продажами (включаючи оптову, роздрібну та комісійну торгівлю);
- управління поставками;
- управління складськими запасами, зокрема адресним складом за простою або ордерної схемою;
- управління відносинами з постачальниками та замовниками;
- управління замовленнями покупців і внутрішніми замовленнями підрозділів;
- самообслуговування клієнтів через web;
- управління взаємодією з клієнтами через торгових представників;
- обробка претензій;
- управління грошовими коштами, зокрема формування платіжного календаря;
- облік і аналіз комерційних витрат;
- управління взаєморозрахунками з замовниками, постачальниками і підзвітними особами;
- аналіз цін і управління ціновою політикою; інтеграція з торговим обладнанням;
- інтеграція з "1С:Бухгалтерією для України", "1С:Роздріб для України";
- моніторинг та аналіз ефективності торговельної діяльності.

Однак слід розуміти, що ідеального рішення не існує. Проте є можливість налаштувати і "дописати" програму так, щоб вона працювала максимально ефективно.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Создание сильных брендов/ Д. Аакер – М. : Изд. дом Гребенников, 2003. – 538 с.
2. Аакер Д. Створення сильних брендів / Д. Аакер ; пер. з англ. – 2-ге вид. – М. : Видавничий дім Гребеникова, 2008. – 320 с.
3. Агеева Ю. Удовлетворен — не значит лоялен/ Ю. Агеева // Русский полис (Москва). —22.09.2005 — с. 64-66.
4. Акулич И. Л. Маркетинг взаимоотношений/ И. Л. Акулич, И. З. Герчикова. – Мн. : Рэйплац, 2010. – 384 с.
5. Армстронг Г. Основы маркетинга / Г. Армстронг, В. Вонг, Ф. Котлер, Дж. Сондерс ; 4-е евр. изд. ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2010. – 1200 с.
6. Артюхова Т.З. Сущность и особенности маркетинга взаимоотношений/ Т.З. Артюхова // Известия Томского политехнического университета. – 2006. – Т. 309. – № 4. – С. 196–199.
7. Балдин К.В. Информационные системы в экономике / К.В. Балдин, В.Б. Уткин. – 5-е изд. – М.: Изд.-торг. корп-ция «Дашков и Ко», 2008. – 395 с.
8. Богданова Е.В. Структура доверия в отношениях «клиент – банк» / Е.В. Богданова // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2005. – Т. VIII. № 1. – С. 86–96.
9. Богоявленський О.В. Управління лояльністю споживачів на вітчизняних і закордонних ринках як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції / О.В. Богоявленський // Вісник економіки транспорту і промисловості № 36, 2011. – С. 331-336.
10. Бояршинов А.А. Потребность бизнеса в повышении лояльности клиентов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: /<http://marketing.spb.ru>
11. Болотна О. В. Маркетинг взаємовідносин як сучасна концепція маркетингу: наукова стаття / О. В. Болотна // Траектория науки. – 2015. – № 2-3. – 0,97 авт. арк. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/16>

12. Бугорская Ю. От стимулирования сбыта — к повышению лояльности потребителей: программы поощрения / Ю. Бугорская // Маркетинговые коммуникации. 2003. № 3.
13. Булава Н. CRM системы. И все таки они разные / Н. Булава // ММ. Деньги и технологи. – 2010. – № 9 (129).[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.integros.com.ua>.
14. Булава Н. Как выбрать CRM-систему [Электронный ресурс] / Н. Булава. – Режим доступа: <http://www.integros.com.ua>.
15. Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов / Стефан Бутчер; [пер. с англ. Е.В. Трибушиной]. – Москва.: Изд. Дом «Вильямс», 2006. – 272с.
16. Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов.– СПб. : Питер, 2004.– с. 272.
17. Васин Ю. Эффективные программы лояльности / Ю. Васин, Л. Лаврентьев, А. Самсонов — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– с.270
18. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок. – М. : Торговый дом «Гранд», 2002. – С. 250 – 252.
19. Гордієнко І.В. Інформаційні системи і технології в менеджменті: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / І.В. Гордієнко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2003. – 259 с.
20. Грант Дж. Стратегические изменения: управление разработкой стратегии при помощи систем планирования и администрирования / Дж. Грант, Н. Раджагопалан // Курс МВА по стратегическому менеджменту [ Ред. Л. Гринберг П. CRM со скоростью света / Пол Гринберг. – СПб.: Символ Плюс, 2007. – 528 с.
21. Головні тенденції українського ринку CRM-систем / Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://crosssellguide.com>
22. Гончарук А.Г. Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия / А.Г. Гончарук // Экономика промышленности. – 2009. - №2(45). – С. 164-175.

23. Гурджиян К. В. Параметри оцінки лояльності споживачів / К.В. Гурджиян // Управління розвитком. – 2011. - № 4. – С. 217-218.
24. Гурджиян К.В. Методи оцінки лояльності споживачів / К.В.Гурджиян // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2011\\_3/253.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_3/253.pdf)
25. Деян А. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи /А. Деян, А. Троадек, Л. Троадек: Пер. с франц. – М.: «Прогресс», «Универс», 2006 – 350с.
26. Добровидова М.А. Эффективные технологии повышения лояльности потребителей/ М.А. Добровидова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2003. № 3. С. 48-53.
27. Євтушенко В. CRM Drive. Практика та міфи альтернатив / Вікторія Євтушенко // Практика управління, 2008. – №9 (21). – с. 43-47.
28. Зозулев А. В. Типы позиционирования товаров и марок на потребительском рынке / А. В. Зозулев // Маркетинговые исследования в Украине. – 2008. - № 2. – С. 75 – 85.
29. Измерение лояльности при помощи одной цифры [Електронний ресурс] / iTeam.ru – технологии корпоративного управления [сайт]. – Режим доступу до ст.: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_22/article\\_2677/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_2677/)
30. Кадыков М.В. Разновидности CRM / М.В. Кадыков [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://crmportal.ru>.
31. Карминский А.М. Информационные системы в экономике в 2-х ч. Ч.2. Практика использования /А.М. Карминский, Б.В. Черников. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
32. Кляченко І.О. Програми лояльності споживачів до бренду/ І.О. Кляченко, О.В. Зозульов // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2011. - <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-20.pdf>

33. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2003. – 752 с.
34. Кочкарева Ю. Программы вознаграждения потребителей как инструмент повышения лояльности к бренду [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www. bi-marketing.ru](http://www.bi-marketing.ru)
35. Куликова Е. Время с Ч // Карьера (Москва) — 03.10.2005 — с. 21-27.
36. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг; [пер. с англ. Под ред. В.Б. Колчанова] – [2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 720с
37. Ласкаво просимо у Панорама Клуб// flyuia.com 2005. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.flyuia.com/ua/panorama-club/PC/welcome>
38. Лосев С. В. Равнение на клиента: основные принципы построения клиенто-ориентированной организации [Текст] / С. В. Лосев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. -№ . – С. 32 – 41.
39. Мартышев А. В. Маркетинг отношений: Учебное пособие / А. В. Мартышев. – Владивосток : ТИДОТ ДВГУ, 2005. – 107 с.
40. Можливості використання CRM-систем. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.terrasoft.ua>
41. Мозгова Г.В. Впровадження системи маркетингу партнерських відносин на промисловому підприємстві / Г.В. Мозгова, Т.А. Петросян // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія Економічна. – 2014. – №. 88. – С. 91-97
42. Молино П. Технологии CRM: экспресс – курс / П. Молино. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 124 с.
43. МТС Україна та клуб ексклюзивних покупок PRESTIGE повідомляють // <http://www.mts.com.ua> 2009. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.mts.com.ua/ukr/news.php?news\\_id=3751](http://www.mts.com.ua/ukr/news.php?news_id=3751)

44. Муссо К. Системы показателей для оценки инноваций. [Электронный ресурс] / Крис Муссо, Ванесса Чан, Венкатеша Шанкара // Вестник McKinsey, 2010. – № 21. – Режим доступа: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).
45. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк./ К. Нордстрем, Й. Риддерстрале; Пер. с англ. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001.
46. Пан Л. В. Лояльність споживачів як стратегічний показник успішності компанії. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/375/1/Pan\\_Loyalnist.pdf](http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/375/1/Pan_Loyalnist.pdf)
47. Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов / Эдриан Пейн. – М.: Гревцов Паблишер, 2007. – 384 с.
48. Писарчук Т. Эффекты рекламы, ее рентабельность и маленький синий марсианин / Т. Писарчук // Новости белорусского маркетинга, статьи, обзоры. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://marketing.by/main/school/theory/0009334/> – Назва з екрану.
49. Плотникова Е. Программа лояльности — дань моде или эффективный маркетинговый инструмент?/Е. Плотникова, З. Куликова// Маркетинговые коммуникации. 2006. № 6.
50. Пратусевич В. Р. Примеры исследований удовлетворенности потребителей / В. Р. Пратусевич // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2003. – № 5 (47). – С. 2-10.
51. Приватне акціонерне товариство «ТерА». [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://tera.ua/>
52. Приходько Л.М. B2C: управління лояльністю споживача. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://kneu.edu.ua/userfiles/ec\\_pidpr\\_th\\_pr\\_4/2/Pryhodko.docx](http://kneu.edu.ua/userfiles/ec_pidpr_th_pr_4/2/Pryhodko.docx)
53. Продажи без продаж. Часть 1. Информирование // Маркетинг и реклама. – К., 2010. – № 6 (166). – С. 16-64.
54. Рамзаев М. CRM - управление отношениями с клиентами / М. Рамзаев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.e-commerce.ru](http://www.e-commerce.ru).

55. Романов В.В. Система взаимоотношений российского коммерческого банка с клиентами : дис. ... к.э.н. : спец. 08.00.10 / В.В. Романов. – Москва, 2004. – 204 с.
56. Росситер Дж. Р. Реклама и продвижение товаров / Дж. Р. Росситер, Л. Перси. – СПб. : Питер, 2000. – 656 с.
57. Семенова М. И. Определение и систематизация методов оценки лояльности / М. И. Семенова // Библиотека Байкальской международной бизнес-школы ГОУ ВПО «ИГУ». [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.buk.irk.ru/library/sbornik\\_07/semenova.doc](http://www.buk.irk.ru/library/sbornik_07/semenova.doc)
58. Соломатин Е. CRM — игра в бисер или прагматичный выбор?/ Е. Соломатин // Управление компанией (Москва). — 20.04.2002 — с. 31-39.
59. CRM глазами Дарвина: Эволюция клиент-ориентированных технологий // CRM консультант. – 2006. – №1. – С. 6-11.
60. CRM-SAAS [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://saas.com.ua/Hosted\\_CRM.htm#application](http://saas.com.ua/Hosted_CRM.htm#application).
61. Тиунов Д. Взаимоотношения с клиентами / Д. Тиунов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://sails-crm.com/blog/2012/9/6/relationships-with-customers/>
62. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон. – 12-е издание. [ Пер. с англ.]. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.
63. Тыртышная И. Н. Лояльность потребителей как многофакторное и комплексное понятие в маркетинге взаимоотношений / И. Н. Тыртышная // Трансформация экономических и социальных отношений в посткризисный период : взгляд молодых ученых : [кол. моногр.] : в 2 ч. / [отв. за вып. И. С. Неганова] ; М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2011. – Ч. 2. – 240 с.; с.
64. Тютюнник А. Природа клиентской лояльности, или «Химия» в бизнес-отношениях/ А. Тютюнник // Банковское дело.– 2009.– № 10.– С. 46 – 49.

65. Ф. Котлер, Дж. Сондерс ; 4-е евр. изд./ Ф. Котлер; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2010. – 1200 с.
66. Фаэй, Р. Рэндел/ Фаэй, Р. Рэндел ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – С. 511-543.
67. Федірко В.В. Управління клієнтською базою в системі маркетингу відносин банку: дис. ... к.е.н. : спец. 08.00.08 / В.В. Федірко. – Суми, 2009. – 237 с.
68. Филимонов Д. Кое-что об ACSI / Д. Филимонов // Портал: Customer Satisfaction [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ст.: <http://customersatisfaction.ru/>
69. Цысарь А. В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления / А. В. Цысарь // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2002. - № 5. – С. 57.
70. Чамкина Е. RFM-анализ / Е. Чамкина // BaseGroup Labs. Технологии анализа данных [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.basegroup.ru/solutions/scripts/details/rfm\\_analysis/](http://www.basegroup.ru/solutions/scripts/details/rfm_analysis/)
71. Широценская И. П. Основные понятия и методы управления лояльности / И. П. Широценская // Маркетинг в России и за рубежом.– 2004. - № 2. – С. 8 – 15.
72. Широценська І. П. Основні поняття та методи вимірювання лояльності/ І.П. Широценська // Маркетинг в Росії та за кордоном. 2008. № 2.
73. Coyes S., Gokey T. Customer Retention Is Not Enough. The McKinsey Quarterly, 2002, No. 2.
74. CRM Software from Salesforce.com // Customer Relationship Management, 2017 [Электронный ресурс]. – режим доступа: salesforce.com.
75. CRM глазами Дарвина: Эволюция клиентоориентированных технологий // CRM консультант. – 2006. – №1. – С. 6-11.
76. CRM-SAAS [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://saas.com.ua/Hosted\\_CRM.htm#application](http://saas.com.ua/Hosted_CRM.htm#application).

77. Dick A., Basu K. «Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, No. 2., pp. 99-113, 1994
78. Dwyer F.R. Developing buyer-seller relationships / F.R. Dwyer, P.H. Schurr and S.Oh. // *Journal of Marketing*. – 1987. – Vol. 51. – № 2. – P. 11–27
79. Enis and Paul, *Marketing management*, 1970.
80. Ford D., Johnsen Rhona E. Asymmetrical and symmetrical customer-supplier relationships: contrasts, evolution and strategy // *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. – 2000. – Vol. 5. – № 6. – P. 297–312.
81. Francis Buttle, Stan Maklan. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. – Routledge. – 2008. – 528 p.
82. Griffin J. *Customer Loyalty: now to Earn It, now to Keep It.*, Lexington Books, New York, USA. 2001.
83. Gummesson Evert. Broadening and Specifying Relationship Marketing // *Asia-Australia Marketing Journal*. – Vol. 2. – № 1. – P. 31–43.
84. Gummesson Evert. Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30 R approach // *Management Decision*. – 1997. – № 35/4. – P. 267–272
85. Gummesson Evert. Total Relationship Marketing: Experimenting With Synthesis Of Research Frontiers // *Australasian Marketing Journal*. – Volume 7. – № 1. – P. 72–85.
86. Hofmeyr J. and Rice B. *Commitment – Led Marketing* – John Wiley and Sons, 2000. – P. 86.
87. Jacoby J., Chestnut R. *Brand Loyalty: Measurement and Management*. New York, John Wiley and Sons, Inc., 1978.
88. Koskela H. «Customer Satisfaction and Loyalty in After Sales Service: Modes of Care in Telecommunications Systems Delivery». Dissertation for the degree of Doctor of Technology, Helsinki University of Technology, 2002.



89. Kumar V. The Future of CRM, in Statistical Methods in Customer Relationship Management / V. Kumar, J.A. Petersen / John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK, 2012. doi: 10.1002/9781118349212.ch9
90. Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne Relationship Marketing. – Routledge. – 2002. – 264 p.
91. Neal W. «When Measuring Loyalty Satisfactorily, Don't Measure Customer Satisfaction». Marketing News, June 2000.
92. Oliver R. Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer. New York, McGraw-Hill Inc., 1997.
93. Reichheld F. «Loyalty-Based Management», Harvard Business Review, March April 1993, pp. 64-73.
94. RFM-анализ / BI Consult. Создание и поддержка Business Intelligence решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biconsult.ru/rfm-analiz>
95. Security and Enterprise readiness // Zoho CRM, 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: zoho.com.