

# **ВНЕДРЯВАНЕ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА С КЛИЕНТИ В КОМПАНИЯ „НИКАС БЪЛГАРИЯ“ ЕАД**

*Доц. д-р Пенка Горанова*

*Катедра „Маркетинг“*

*СА „Д.А. Ценов“ - Свищов*

## **Резюме**

За организациите, имащи интерес да задържат клиентите си, изключителната стойност и услуги не са само политики или действия – те са отношение на цялата организация, важна част от цялостната ѝ култура. Стратегията за управление на взаимоотношенията с клиенти във всяка компания следва да отразява специфичната ѝ дейност и всички особености на пазара.

**Ключови думи:** система за управление, взаимоотношения с клиенти.

## **IMPLEMENTATION OF THE SYSTEM FOR CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN “NIKAS BULGARIA”**

*Assoc. prof. Penka Goranova, PhD*

*Department of Marketing*

*Academy of Economics “D.A.Tsenov”*

## **Abstract**

For organizations interested in retaining their customers, the exclusive value and services are not just policies or actions – they are a relationship of the whole organization, an important part of its overall culture. The strategy for customer relationship management in each company must take into account the specificities of its activities and all market special features.

**Key words:** management system, customer relationships.

Основната цел на мениджмънта на взаимоотношенията с потребителите е да бъде получен значителен клиентски актив, който да изразява общата комбинирана стойност от наличните и потенциални потребители на фирмата за дълъг бъдещ период. Ясно е, че колкото по-лоялни са рентабилните клиенти, толкова по-голям е клиен-

тският актив на компанията. А последният може да бъде по-добро мерило за постиженията ѝ, отколкото текущите продажби или пазарния дял, които са резултат от миналото, но не дават гаранции за бъдещето.

**Целта на настоящата разработка** е на практика да бъдат изследвани спецификите при внедряване на CRM системите и главните преимущества от внедрените системи за мениджмънт на взаимоотношения с потребители във фирмата.

**Защитаваната теза** в изследването е:

За компаниите, които имат интерес да задържат клиентите си, изключителната стойност и услуги не са само политики или действия – те са отношение на цялата компания, важна част от цялостната ѝ култура. Същевременно, масовият маркетинг вече остава на заден план за сметка на селективното управление на взаимоотношенията, насочено към изграждане на по-дълбоки и трайни отношения с прецизно подбрани клиенти. Стратегията за управление на взаимоотношенията с клиенти във всяка фирма следва да отразява специфичната ѝ дейност и всички особености на пазара.

В позицията на един от основните играчи на българския пазар, **„Никас България“ ЕАД** следва тенденциите, проявяващи се в световен мащаб и е една от първите компании, открили огромния потенциал за развитие в Югоизточна Европа, и продължава да прави значителни инвестиции в региона, за да укрепи позициите си на пазар от 130 милиона потребители. За да задоволява високите очаквания на клиентите, свикнали с отличното качество на продуктите, компанията непрекъснато инвестира в проучвания и нови технологии, които да удовлетворят нуждите на съвременния потребител. Като продължение на методическите планове и устойчивото повишаване на оперативната ефективност, компания „Никас“ е готова да инвестира нужните средства за укрепването на корпоративната структура на компанията чрез внедряване на CRM система, ориентирана към клиентите.

Удачната система за мениджмънт на взаимоотношенията с

потребителите би могла значително да подпомогне по-високата ефективност на маркетинговия и търговския отдели на фирмата. А това определено е много важно, тъй като „с приемането на страната ни в Европейския съюз, на стопанските субекти се пада нелеката задача да отговорят на изискванията, поставени от Общия пазар и да се впуснат в трудна битка с конкурентите си от останалите европейски страни“.<sup>14</sup>

Не трябва да забравяме, че CRM стратегията не съществува сама за себе си, а трябва да бъде част от глобалната стратегия на компанията. „CRM не е функция на едно отделно подразделение (отдел/ департамент), а е резултат на всички основни бизнес процеси в компанията.“<sup>15</sup> От цялото многообразие на фирми и сфери на дейност, внедряване на CRM система без синхронизация с маркетинговата стратегия би довело до инвестиране на парични средства в софтуер с повече от необходимите функции и следователно за повече пари. Една такава система ще решава изключително важни за компанията задачи и ще носи много преимущества като допълнителни възможности за продажба, по-добро обслужване на потребителите, по-обосновани управленски решения, по-добри възможности за растеж и много други. „Целта е да се надмине вътрешното фокусиране на системите за планиране на ресурсите на компанията и да се обхване мрежата от вериги на доставки на всички търгуващи партньори.“<sup>16</sup> Процесът на разработване на стратегия обхваща бизнес стратегията и стратегия по клиенти. Следователно първо се раз-

---

<sup>14</sup> Стефанов, Ц., „Повишаване конкурентоспособността на фирмите от област Велико Търново и област Габрово чрез ефективно усвояване на средствата от Оперативна програма Развитие на конкурентоспособността на българската икономика 2007 - 2013“, Международна научна конференция по случай 15 години от основаването на катедра „Маркетинг“ – „Маркетингът – реалност и проекции в бъдещето“ 28 – 29 юни 2012 г., Икономически университет Варна, Издателство „Наука и икономика“, Варна, 2012, с. 328.

<sup>15</sup> Станимиров, Е., CRM (Мениджмънт), изд. „Наука и икономика“, ИУ Варна, 2013, с. 265.

<sup>16</sup> Bowmann, R. J., At Cisco Systems, The internet is Both Business and Business Model Global Logistics and Supply Chain Strategies, 2000, 4, p.29.

работва бизнес стратегията със съответната бизнес мисия и характеристика на индустрията и конкуренцията. Основната цел на CRM системата е да открие нови клиенти, да запази настоящите, да върне обратно вече бивши клиенти, да минимизира разходите и да оптимизира обслужването. За тази цел е нужно изграждане на бизнес стратегия, включваща модели за обслужване и комуникация с клиентите. Ето защо клиентите на „Никас България“ ЕАД трябва да бъдат групирани според потребностите и поведенческата характеристика и значително да се различават в отделните групи.

**1.1. Разпределение на потребителите по групи** – всички фирмени потребители са важни, но не всичките се абсолютно еднакво важни. Чрез различни изследвания е обоснована диференцираната ценност на потребителите. „Фундаментално правило на модерната теория за управление на връзките с клиентите е компаниите да разбират клиентите, а след това да придобиват и развиват ресурси за обезпечаване на тяхното удовлетворяване и задържане.“<sup>17</sup> Следователно е необходимо да подчертаем, че за мениджърите „значението на стойността от клиентите за компанията и необходимостта от разбиране и анализ на тази стойност за вземането на определени бизнес решения“<sup>18</sup> е от водещо значение. Допълнително, тази позиция се обогатява и от концепцията за ангажираността на клиента, в чиито фокус попадат две направления: психологическото обвързване на клиента с компанията и потребителското поведение<sup>19</sup>. Синтетичното количествено измерване за ползите от един потребител е печалбата, която той носи на компанията. Печалбата е позитивната разлика между дохода от потребителя и разходите, ко-

---

<sup>17</sup> Анастасова, Л., Маркетинг на взаимовръзките, изд. ЕКС-ПРЕС, Габрово, 2008, с. 68.

<sup>18</sup> Blattberg, R., Getz, G., Thomas, J. Customer Equity Building and managing Relationships as Valuable Assets. USA, Harvard Business School Press, 2001, p. 112.

<sup>19</sup> Pavlova, D., Customer Equity Management through Customer Engagement: a critical review, CKS 2018 – Challenges of the Knowledge Society, Bucharest, 2018, 1, 900-906.

ито компанията извършва за задържането му. (Табл.1)

Таблица 1

**Сравнителна характеристика на ценността на големите,  
средните и малките клиенти**

<b>Тип клиент Показател</b>	<b>Най-голям</b>	<b>Среден</b>	<b>Малък</b>
Стойност на покупките	Голяма (+)	Средна (0)	Малка (-)
Транзакционни разходи	Големи (+)	Средни (0)	Малки (-)
Ценови отстъпки и бонуси	Големи (-)	Средни (0)	Малки (+)
Разходи за комуникации	Големи (-)	Средни (0)	Малки (+)
Разходи за обслужване	Големи (-)	Средни (0)	Малки (+)

*Източник:* Адаптирано по Станимиров, Ев., CRM (мениджмънт), В, изд. “Наука и икономика“, 2013, с. 234-235.

Следователно „клиентският капитал е стойностен израз на настоящи и бъдещи отношения с реалните клиенти на организацията, чрез които се генерират осезаеми и неосезаеми ползи за компанията“<sup>20</sup>. Докато транзакционният подход използва пазарно ориентирани метрики за анализ (пазарен дял, относителен пазарен дял и др.), подходът ориентиран към взаимоотношенията признава, че клиентите не са еднакви и могат да генерират различна стойност за компанията ни. Поради това е възприет подход за взаимовръзките на ниво клиент, а не на ниво пазар и можем да разделим клиентите на малки, средни и големи компании. Клиентската база обхваща 4 основни категории:

- категория „Кетъринг“ - това са всички клиенти от типа пиицарии, ресторанти, хотели, баничари, закусвални за бързо хранене, и дистрибутори в кетъринг канали;

---

<sup>20</sup> Павлова, Д. Управление на клиентския капитал на индустриалните предприятия в България, Варна: Наука и икономика, 2016, 1 – 50.

- категория „Ритейл” - клиенти от типа локални вериги, супермаркети, квартални магазини, минимаркети, павилиони и др.;
- категория „Дистрибутори” – това са всички дистрибутори, предлагащи в кетъринг и ритейл каналите;
- категория „Интернационални вериги“, т.нар. ключови клиенти, с малобройна клиентска база, но съставляващи голяма част от приходите на компанията.

Комуникацията с всеки от четирите типа групи се осъществява по различни канали, затова и подходът трябва да е индивидуален.

**1.2. Определяне ключовите фактори за успеха на всяка една от определените групи клиенти** – трябва да се отговори на въпроса – какво е най-важно, за да взаимодействаме успешно с всяка една от определените групи клиенти. На база определените ключови фактори за успех, фирмата трябва да определи своята конкурентоспособност, т.е. до колко може да успее в работата си със съответната група клиенти или с други думи, доколко клиентите от тази група са заинтересовани от предлаганите продукти или услуги.

**1.3. Оценка на групите от клиенти** – трябва да се отговори на въпроса, какъв е потенциалът за продажба във всяка една от определените групи клиенти. Какви продукти бихме могли да продаваме, до колко динамично се развиват компаниите, конкуриращи ни в дадената група и какво е нивото на конкуренция. Практиката по групиране на клиентите е обвързана с използваните показатели за тяхната оценка, тъй като групировката е следствие от определен анализ. Компаниите, които групират своите клиенти отдават приоритет на обективните показатели за оценка като обем покупки, честота на покупки, печалба по клиенти, обем на средна заявка и др. По този начин се създават условия за профилиране на офертите според проявеното потребителско поведение и се установяват дългосрочни взаимоотношения с клиентите.

**1.4. Избиране на целеви групи** – на база на оценка от предходната стъпка и конкурентоспособността на компанията във всяка

група се прави анализ, чрез който се разкриват активните потребители и се класифицират бизнес ресурсите на компанията по степен на важност. През изминала година фирма „Никас България“ ЕАД е оперирала активно с около 700 потребителя от всички категории, като 90% от постъпленията на фирмата са генерирани от 60 потребителя ( 9% от потребителите). На база този първичен анализ се изготвя повторен – за всяка една от сформираниите категории. По този начин се профилират офертите и се оползотворява информационния ресурс, като се разкрива потенциала на всеки един клиент и се изготвя индивидуален план за съвместно партньорство.

**1.5. Определяне на маркетинговата политика** – избиране на мероприятия за подобряване на качеството, ценообразуването и популяризирането на продуктите правят работата с всяка от целевите групи по-ефективна и по-резултатна. Стремешът на компанията е чрез маркетингова комуникация да предаде уникални предимства на продуктите си и да изгради лоялност от страна на партньорите си.

**Таблица 2**

**Подходи за създаване на стойност за клиента**

Подходи	Стимули	Елементи на Маркетинг-микса
Първи подход	Ценови (Финансов)	Промоционални цени, допълнителни отстъпки
Втори подход	Социални и финансови	Лични комуникации
Трети подход	Структурни връзки, социални и финансови стимули	Предоставяне на специфични ползи

Практиката показва, че за компаниите е по-изгодно да задържат настоящи клиенти, от колкото да привлекат нови. Следователно „маркетингът на взаимоотношенията е установяване на здрава връзка с клиента и непрекъснато удовлетворяване на потребностите му“<sup>21</sup>. Това се постига чрез следните подходи (табл. 2):

<sup>21</sup> Горанова, П., Ю.Кузнецов, Управление на взаимоотношенията с клиенти, АИ „Ценов“, Свищов, 2010, стр. 60.

## Процедура по внедряване на CRM системата

След изброените предварителни стъпки се преминава към формулиране на CRM стратегията. При работата с дадена група клиенти приоритет е качеството на продуктите на фирма „Никас България“ ЕАД, то CRM стратегията трябва да бъде насочена към събиране и анализ на изискванията на клиентите към качеството на произвежданите продукти, дори и въвличането им в процеса по създаване. Ако пък основният проблем е да намерим нови клиенти, и да ги убедим да зареждат от нас, то CRM системата трябва да ни помогне да организираме бизнес процесите свързани с привличането на нови клиенти и работата с тях. За компанията „клиентския капитал има следните особености:

- Измеримост - измерва се в парична стойност;
- Променливост – потребителското поведение и стойността на взаимовръзките с клиентите за компанията като негов резултат се изменят под влиянието на голям брой външни фактори;
- Управляемост – чрез различни управленски подходи за повишаване стойността на клиентите за компанията, през времето на взаимовръзката“.<sup>22</sup>

Като фирма с традиции в производството на месни деликатеси, „Никас България“ ЕАД избра първият подход – повишаване качеството на произвежданите продукти. Системата има за задача да събира обратна връзка от клиентите във връзка с качеството на продуктите, набиране на информация за предлагания асортимент на всеки един клиент и специфичните му нужди. Главните етапи във връзка с внедряването на системата са развити по т. н. „Пътна карта“ на Жил Дише.<sup>23</sup>

### Първи етап: Бизнес планиране

---

<sup>22</sup> Павлова, Д., Управление на клиентския капитал на индустриалните предприятия в България, Варна: Наука и икономика, 2016, 1 – 50.

<sup>23</sup> Dyche, J., CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. Addison Wesley, 2001, p. 65.



Задължително се включва разработване на бизнес план, в който се описват целите на кампанията. Най-важната задача при този етап е да се планират общите CRM цели.

Важно условие при внедряването на информационната система е наличието на коректни данни. Не трябва да се пропуска факта, че много от данните за клиентите не са актуални. Проверката на данните трябва да се направи още в началния етап от внедряването на CRM системата, за да осигурим адекватна представа за клиентите. Създава се единна база данни, като се премахва дублираща се информация и се определят стандарти при работа с клиентската информация.

### **Втори етап: Архитектура и дизайн**

Една CRM система в „Никас България“ ЕАД може да координира дейността на всички отдели в компанията и чрез различните си модули е възможно да се управлява всеки отдел, без това да пречи на останалите.

### **Трети етап: Избор на технология**

### **Четвърти етап: Развитие**

След очертаване на технологичните потребности се предвиждат бъдещи модификации или надграждане на внедрената вече технология. В момента компанията „Никас България“ ЕАД е внедрила ERP софтуер „Ажур 7“ на Бонев Софт. Това, което се търси е CRM система, която удобно да бъде интегрирана към ERP системата, без да загуби от своята функционалност. „Същевременно ERP системите в определен момент достигат критичен праг на минимизиране на издръжките и подобряване на качеството, при което се появява обективна необходимост за тяхното надграждане и адаптиране.“<sup>24</sup> В момента на пазара на CRM системи се предлагат всякакви видове програмни продукти, от open source решения, до лицензирани инсталационни продукти. Предложението на FTS, компания с дългого-

---

<sup>24</sup> Станимиров, Е. Управление на взаимоотношенията с клиентите, изд. „Наука и икономика“, ИУ-Варна, 2010, с. 250.

дишен опит във внедряването на системи от подобен тип са сертифициран партньор на Microsoft Dynamics CRM в България.

#### **Пети етап: Измерване.**

Според експертите от „Никас България“ ЕАД цената за поддръжка не трябва да надвишава 3 пъти цената на лицензията. Системата се разработва според специфичните изисквания и цената се сформира според търсената функционалност, която софтуерът изпълнява.

### **Заключение**

В наше време сме свидетели на силно конкурентен бизнес, което предполага фирмените мениджъри да са много наясно с основните методи и технологии за фирмено управление. В тази връзка създаването на ориентирана към потребителя фирмена стратегия и CRM за нейната реализация е много важно условие за пазарен успех. Необходимостта от подобни системи е толкова голяма, че по-скоро вече мениджърите могат да си задават въпрос дали могат да си позволят да не инвестират в тяхното внедряване.

Практиката обаче показва, че значителен брой фирми внедряват CRM софтуер без наличие на визия и стратегия за CRM. В резултат на това внедрени скъпи и функционални системи могат да водят до незадоволителни резултати.

### **Използвана литература**

1. Анастасова, Л. Маркетинг на взаимовръзките, изд. ЕКС-ПРЕС, Габрово, 2008;
2. Горанова, П., Кузнецов, Ю., Управление на взаимоотношенията с клиенти. АИ „Ценов“, Свищов, 2010;
3. Павлова, Д. Управление на клиентския капитал на индустриалните предприятия в България, Варна: Наука и икономика, 2016, 1 – 50;
4. Станимиров, Е. CRM (Мениджмънт), изд. „Наука и икономика“, ИУ Варна, 2013;

5. Станимиров, Е., Управление на взаимоотношенията с клиентите, изд. „Наука и икономика“, ИУ Варна, 2010;

6. Стефанов, Ц. „Повишаване конкурентоспособността на фирмите от област Велико Търново и област Габрово чрез ефективно усвояване на средствата от Оперативна програма Развитие на конкурентоспособността на българската икономика 2007 - 2013”, Международна научна конференция по случай 15 години от основаването на катедра „Маркетинг” – „Маркетингът – реалност и проекти в бъдещето” 28 – 29 юни 2012 г., Икономически университет Варна, Издателство „Наука и икономика”, Варна, 2012;

7. Bowmann, R. J., At Cisco Systems, The internet is Both Business and Business Model Global Logistics and Supply Chain Strategies, 2000, 4;

8. Blattberg, R., Getz, G., Thomas, J. Customer Equity Building and managing Relationships as Valuable Assets. USA, Harvard Business School Press, 2001;

9. Dyche, J., CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. Addison Wesley, 2001;

10. Pavlova, D., Customer Equity Management through Customer Engagement: a critical review, CKS 2018 – Challenges of the Knowledge Society, Bucharest, 2018, 1, 900-906.

**Контакти:**

Пенка Вълчева Горанова

E-mail: p.goranova@uni-svishtov.bg