

УДК 339.138:336] (540)

Арпіта Каре (Індія), Аншуман Каре (Канада)

## Управління відносинами з клієнтами за допомогою використання технології CRM у фінансовому секторі Індії

Сучасний клієнт вимагає не лише якісних продуктів та послуг, але й надає великого значення процесу проведення операцій. У статті розглядаються роль та важливість технології CRM (Customer Relationship Management – управління відносинами з клієнтами) при встановленні постійних зв'язків з клієнтами; висвітлюються питання зміни методів ведення бізнесу для забезпечення кращої якості обслуговування клієнтів; піднімається проблема зростання попиту на побудову стосунків з клієнтами; звертається увага на використання інформаційних технологій та організаційних практик у фінансового сектору Індії при перебудові процесів управління бізнесом з метою підвищення конкурентоспроможності завдяки кращому обслуговуванню клієнтів. Використання інформаційних технологій, з їх новітніми стандартами ефективності виробництва, надає змогу фінансовим установам, що здатні змінити структуру основних процесів ведення бізнесу та надання послуг, досягти значного успіху у своєму секторі.

**Ключові слова:** технологія CRM (Customer Relationship Management – управління відносинами з клієнтами), фінансовий сектор та сектор страхування, економічна система Індії, операційний CRM.

### Вступ

За останні роки бізнес-стратегії організацій, які націлені на зменшення виробничих витрат зазнали значного впливу з боку інформаційних технологій. Для отримання конкурентної переваги організації впроваджують нові технології. При цьому робиться наголос на визначенні додаткових процесів з критичними показниками та більшій орієнтації на клієнта. Головна мета використання інформаційних технологій – їх прикладне значення при виборі правильних клієнтів і ефективному задоволенні їхніх потреб.

У такому випадку до управління відносинами з клієнтами не можна ставитись як до звичайної технології, оскільки CRM допускає процес формування стратегій компаній. Об'єктом даного дослідження є вивчення впливу CRM як процесу, що підвищує ефективність фінансового сектора Індії. Для компанії, що інвестує значні кошти в інформаційні технології з метою покращення процесів виробництва, технологія CRM має функціональне та стратегічне значення. Але слід пам'ятати, що жодна комп'ютерна програма не здатна покращити ефективність організаційних процесів, доки не будуть прийняті рішення стосовно стратегії і тактики подальшої поведінки.

У даній статті CRM розглядається як технологічний процес. Зокрема, зроблено спробу дослідити його практичне застосування у фінансовому секторі Індії для підвищення продуктивності праці організацій. Взаємозв'язок раціональних підходів до управління приносить багато корис-

ті, оскільки надає можливості організаціям не тільки краще зрозуміти потреби клієнта, але й підвищити ефективність власної діяльності.

### 1. Маркетинг партнерських відносин та відданість клієнтів

Організації виходять на новий рівень розвитку не лише завдяки використанню новітніх технологій, але й впровадженню їх у життя. Йде боротьба за ефективні альтернативні види надання послуг. Управління відносинами зважає на відносини з клієнтами, постачальниками та партнерами. Покращити доставку продукції можна лише в разі змін виробничо-збутового ланцюга відповідно до потреб ринку, динамічна природа якого, а також швидко зростаючі технології, змушують компанії набувати гнучкості у підходах до своїх клієнтів. Традиційні стратегії ринку вже не здатні гарантувати успіх, оскільки змінилася сама природа клієнтської бази. Доступність інформації відкрила нові перспективи, зросла чутливість споживачів щодо нових продуктів та послуг. Раніше було неважливо знати клієнта або розуміти хід його думок, проте зараз компанії змушені встановлювати кращі взаємовідносини з клієнтами. Перехід від “підходу, орієнтованого на продукцію”, до маркетингу партнерських відносин – це пошук правильних технологій спілкування з клієнтами. Жодна реклама чи ресурси власних продажів не здатні забезпечити більших прибутків, ніж це робить маркетинг партнерських відносин. “Клієнти – джерело життєдайної сили будь-якої організації. Без клієнтів не буде прибутків, а отже, ефективного ринку” (Гупта та Леман, 2005, ст. 2).

З будь-якої операції клієнт хоче отримати користь, за яку він готовий заплатити. Викорис-

тання новітніх технологій певним чином наблизило клієнта до продавця. Наразі організації, що прагнуть отримати якомога більше даних, володіють інформацією про ринки, сегменти ринку та про використання продукції. Це допомагає їм розробити “правильний” маркетинг та стратегії стимулювання для привернення уваги клієнта. Але зробити це непросто, оскільки збільшення каналів отримання та передачі інформації призвело до загострення конкуренції та ускладнило завдання переконати покупця, який добре знає про існування різноманітних ринкових альтернатив. Компаніям слід бути уважнішими, обираючи підхід до розуміння того, яким чином клієнт визначає поняття “корисності”, а отже, поводитися відповідно до якості товарів, обслуговування та ефективності виробництва. Компанії зобов’язані стати корисними для власних клієнтів, щоб вони зберегли прихильність саме до їхньої продукції. Реклама та просування на ринок можуть стати вирішальними факторами впливу на купівельне рішення, але якщо компанія встановила тісні довготривалі стосунки зі своїми клієнтами, ці заходи можуть принести більше прибутків. Водночас зменшення витрат, агресивне просування товару та реклама не гарантують отримання прибутків та збереження постійних клієнтів. Головною метою залишається розвиток моделей бізнесу, здатних підвищити якість та покращити відносини з клієнтами.

Маркетинг партнерських відносин завжди існував у компаніях. На сьогодні змінилося лише його практичне застосування та була визначена мета – отримати позитивні результати. Відомо, що потреби покупців є важливим фактором у процесі створення нової продукції та послуг. Чим більшим є задоволення клієнтів, тим більшою буде їхня прихильність. Таким чином, клієнтів можна вважати активом організації, а створення сприйнятої корисності сприятиме постійному зростанню. Фірми, не здатні втримати свого клієнта, не виживуть в умовах конкурентного середовища. Стратегія змінила свій напрямок до збільшення споживацької корисності та залучення клієнтів до процесів створення корисності компаній. У секторі виробництва інформація про компанію є більш прозорою, що робить кращим уявлення клієнтів про товари, які пропонуються. Подібні зусилля спрямовані на збільшення співпраці організацій та клієнтів, а також створення духу партнерства.

Інформаційні технології надають клієнтам більше влади, тому що останні не тільки вимагають ширшої інформації щодо продуктів та послуг,

але й вважають себе ініціаторами змін у процесі проведення торгівельних операцій. В Індії потік нових продуктів спричинив зміну очікувань споживачів. Тепер компанії орієнтуються не на необізнаного, спантелеченого покупця, а на клієнта, який чітко знає, що його прерогатива – отримання найкращого продукту. Крім побудови стосунків маркетинг партнерських відносин націлений ще й на управління цими стосунками протягом тривалого періоду. Мова йдеться не лише про чіткі знання потреб клієнтів, але й про здатність розвитку партнерських відносин, щоб клієнт відчував власну значимість в процесі обслуговування.

Отже, оскільки збереження клієнтської бази є важливим для компаній, менеджерам слід розробити відповідні системи побудови партнерських відносин. Необхідно змінити традиційні структури організацій таким чином, щоб вони краще відповідали потребам клієнтів та підвищували ефективність витрат на маркетинг.

## 2. Технологія CRM як процес управління

Мета будь-якої організаційної структури – розподілити компанію на функціональні одиниці, які б працювали незалежно одна від одної для досягнення поставлених задач. Першочергове завдання – урізноманітнити процес створення “корисності” та досягти кращої узгодженості в ієрархії організації. Дедалі більша кількість компаній застосовує процесний підхід до управління через необхідність перегляду традиційних процесів управління, а також визначення їхньої релевантності та ефективності в рамках задоволення клієнта. Усе це потребує аналізу значимості процесу управління з точки зору клієнта.

Все частіше наголос робиться на покращенні ефективності діяльності організацій шляхом об’єднання процесів управління. У 1980-1990-х роках компанії зацікавилися філософією реорганізації системи ведення бізнесу, розробленою Хаммером (1990). Дана концепція пропонує спростити процес управління компанією, щоб можна було змінити структуру “поставки корисності” споживачу. Для підвищення ефективності праці, зменшення витрат та покращення послуг необхідно дослідити стандарти їх надання клієнтам. Увага до якості, та зменшення витрат – це лише частина докладених зусиль. Хаммер (1990) та Давенпорт (1993) зосередили увагу на аналізі правильності ведення бізнесу. Що було прийнятним 20-30 років тому, нежиттєздатне в бізнес-середовищі сьогодні. На думку Хармона (2003, ст. 24), “підкреслюючи всеохоплюючу

природу бізнес-процесів, приборчники теорії реорганізації ведення бізнесу (BPR – business process reengineering) змусили компанії визначити основні процеси управління, а потім зосередити увагу на процесах, які приносять більше прибутків після докладених зусиль”.

Джерелом змін є корпоративне оновлення, трансформації ведення бізнесу та пошук нових можливостей. “Усередині 80-х керівництво авіакомпанії British Airways зосередило свою увагу на маркетингу та сфері обслуговування клієнтів. Працівники пройшли курси підвищення кваліфікації, щоб змінити методи виконання своєї роботи” (Сеті та Кінг, 2003, ст. 43). Завдяки конкуренції компанії зрозуміли: щоб втримати клієнта, слід задовольнити його результатом проведених операцій. Лише зміна технологій не приведе до трансформації. Для отримання користі від застосування технологій керівництво вищої ланки має створити правильний підхід до важливих процесів управління, які додадуть цінності продуктам/послугам компанії.

На думку Грінберга (2005, ст. 6), “управління відносинами з клієнтами (CRM) є залишком ініціатив планування ресурсів виробництва (Enterprise Resource Planning – ERP). Але в кінці 90-х років ERP стало важливим інструментом вирішення проблем, пов’язаних з розміром та браком факторів визначення прибутку на інвестований капітал”. Процес CRM забезпечує розвиток та підтримку відносин з клієнтом. Керівний персонал визначає основних клієнтів та групи клієнтів, на яких спрямована увага, а потім розробляє стратегії покращення процесів і скасування економічно неефективних видів діяльності. В основі реорганізації – відхід від традиційних методів управління ведення бізнесу, критичний аналіз цих підходів, а також їхня трансформація відповідно до вимог клієнтів.

Як стверджують Сторбака та Летінен (2001, ст. 5), “в основі концепції CRM – створення корисності. Мета даного підходу – не стільки збільшити прибутку від окремої торгівельної операції, скільки побудувати довготривалі відносини з клієнтом. Розвиток CRM вимагає ретельного вивчення процесу визначення корисності клієнтом”.

Неможливо недооцінити роль процесу управління відносинами з клієнтом. Зважаючи на здатність окремого процесу допомогти компанії підвищити ефективність виробництва, можна помітити, що все це безпосереднім чином стосується клієнта. Основна мета реорганізації системи ведення бізнесу – допомога компаніям успішно вийти на ринок. Сучасний покупець віддає пере-

вагу якості товару та обслуговуванню, а не ціні. Якщо скоротити час створення та доставки цінного продукту клієнтові, значною мірою зросте рівень його задоволення. Раніше компанії покращували продуктивність виробництва шляхом зменшення витрат, але тепер, щоб йти в ногу з розвитком технологій, наголос робиться на інноваціях, новітніх технологіях та процесах структурної реорганізації.

Важливість управління відносинами з клієнтом треба розуміти з точки зору підвищення задоволення покупців шляхом створення важливих процесів за їх вимогою. Виділяють наступні критичні зони впливу на ефективність виробництва компанії:

- ◆ Якісні та вчасні дослідження, а також вільний потік інформації допомагають спеціалістам з маркетингу змінити демографічну модель споживачів. Це, у свою чергу, дозволяє компанії вчасно змінювати свої продукти та послуги. Попередні технології дослідження ринку не забезпечують впровадження необхідних змін. Зменшення життєвого циклу продукції змушує компанії зосереджуватися на аналізі ринкових цін у часі.
- ◆ Інформаційні технології у своїй більшості використовуються для відображення моделей поведінки покупців та їхніх купівельних переваг. Відносно спрощуються складні ділянки роботи компаній, стає можливим постійний аналіз даних, які надалі використовуються при прийнятті рішень у сфері маркетингу.
- ◆ Розміщення замовлення та його розташування на різних ділянках каналу поставок, а також більш відкритий доступ до інформації – усе це стало реальним для споживачів. Побудова стосунків з клієнтом означає залучення їх до ланцюга створення споживацької корисності. Багато автовиробників, таких як Ford та General Motors, впроваджують ініціативи співпраці не тільки з партнерами з каналів поставок, але й з клієнтами, які беруть активну участь у розробці власних автомобілів та володіють повною інформацією про час доставки готової продукції. Компанія Nike використовує Інтернет-технології під час створення спортивного взуття. Організація Federal Express дозволяє клієнтам відстежувати поставку їхніх товарів за допомогою веб-сайту компанії. Blue Dart Express Limited займається дослідженням рішень, отриманих через Інтернет, з метою розширення асортименту доступних клієнтам послуг та впровадження їх в основні продукти, що пропону-

ються. Основний розподіл методів вирішення проблем дозволяє клієнтам стежити за своїми замовленнями в режимі реального часу, а метод, заснований на використанні електронної пошти, інформує про становище замовлень покупців. Подібні заходи підвищують задоволення клієнтів.

- ◆ Якщо раніше для зменшення експлуатаційних витрат скорочували рівень запасів, то тепер управління процесами ведення бізнесу дозволяє оптимізувати зменшення рівня запасів продукції, займаючись основним родом діяльності. Отримання стандартних процесів із зовнішніх джерел призвело до зменшення витрат у ланці створення споживацької вартості. Спеціалізований виробник високопродуктивних Інтернет-мереж Nortel Networks у 1998 році зіткнувся з проблемою різкого спаду прибутків. Компанія продала 15 заводів-виробників своїм же постачальникам (Samnia, Solectron та SCI) і, таким чином, змогла зосередитися виключно на технічній спеціалізації. Зменшивши виробничі витрати, компанія з більшим успіхом змінила промислові технології. Їй вдалося вміло координувати постачальників та покращити обслуговування шляхом зменшення термінів виконання замовлень.
- ◆ Корисність операції оцінюється через здатність компанії вчасно задовольняти потреби та реагувати на скарги клієнтів. Фірма Cisco System збудувала модель обслуговування клієнтів світового класу за допомогою використання ресурсів Інтернет. Покупці мають доступ до інформації та отримують індивідуальні замовлення згідно з власними бажаннями. Подібна система обслуговування клієнтів отримала назву "Cisco Connection Online". Існує відкритий форум, де можна отримати відповіді на питання клієнтів стосовно підключення до мережі, а також механізм виявлення несправностей за допомогою спеціальної операційної системи. В індійському секторі страхування, а саме в організації Life Insurance Company, було введено багато інформаційних технологій, керованих самими клієнтами. А в компанії HDFC India інформаційні технології складають основу компанії. За допомогою великої кількості інформаційно-технологічних нововведень усі процеси з підтримки клієнтів (галузеві операції, банкомати, телефонний, Інтернет- та мобільний банкінг) проводяться в інтерактивному режимі. Покупець може здійснювати виплати, тратти, що підлягають оплаті не-

гайно за пред'явленням, та переказувати гроші, не заходячи до банку.

Головна задача для компанії – впевнити клієнтів, що про них піклуються, а всі хвилювання щодо характеристики виробу, його встановлення та обслуговування після продажу є марними. Усе це вимагає володіння інформацією не тільки про різні типи продукції, але й про аспекти поведінки клієнтів. Тобто необхідно поєднати різноманітні функціональні процеси компанії для того, щоб інформація стала доступною для обслуговуючого персоналу, який спілкується з клієнтами. CRM як процес стосується визначення різних аспектів ведення бізнесу, що є вирішальними для передачі корисності покупцеві, легкого отримання даних про клієнтів з метою прийняття своєчасних рішень. У секторі обслуговування технологія CRM застосовується відносно частіше, оскільки там має місце безпосередній контакт з клієнтом.

Практичне застосування CRM полягає в здатності допомогти менеджерам з маркетингу швидше приймати рішення та ефективніше управляти кампаніями. Організації взмозі розрізняти клієнтів за тими прибутками, що вони можуть принести компанії, а також за їхньою відданістю фірмі. CRM завжди існував в компаніях, змінилося лише його технологічне застосування та, незначною мірою, зовнішній вигляд через величезні обсяги залучених грошей. Але управління відносинами з клієнтом не гарантує прибутки до тих пір, поки компанія не перебудує процеси свого функціонування згідно з очікуваннями ринку. Збір, аналіз та обробка даних можливі лише за умови чіткого розуміння цілей CRM та його стратегічного застосування.

### 3. CRM у фінансовому секторі Індії

Прийняття CRM відбувалося на початкових стадіях розвитку фінансового сектора Індії, але практичне застосування технології потребує подальшого дослідження. Його використання подібне до прийняття компаніями технології SCM (Supply Chain Management – управління ланками поставок). Керівництво більшості компаній вже зрозуміло, що автоматизація процесів виробництва не означає впровадження елементів планування і управління ресурсами виробництва (ERP – Enterprise Resource Planning) для підвищення ефективності процесів ведення бізнесу. Недооціненими залишаються переваги впровадження програм технологій CRM та SCM. Компанії з надання фінансових послуг і сектор комунікацій були першими, хто впровадили ці технології та досі пропонують нові можливості

продавцям CRM та SCM послуг. З ростом конкуренції компанії зіткнулися з тиском з боку процесів, що мають підвищити їхню продуктивність. Хоча технологія SCM, зазвичай, використовується в секторі транспорту, товарів повсякденного попиту та секторі нафтовиробництва, CRM можна застосовувати ще й в готельному, залізничному, переробному та фінансовому секторах економіки. За останні роки ці галузі досягли швидкого розвитку, що пов'язано з послабленням урядового нагляду. Проте технології CRM досі не знайшли застосування при прийнятті стратегічних та цільових рішень. Що ж стосується цільових рішень, то їх використання є обмеженим. “Управління відносинами з клієнтами – інфраструктура, що уможливорює планування та підвищення цінності з точки зору клієнта. Крім того, це коректні заходи мотивації постійних клієнтів купувати знову і знову” (Діше, 2005, ст. 28).

Зі зміною конкурентного оточення через входження багатонаціональних корпорацій до таких економічних секторів, як телекомунікації, банки та страхування, індійським підприємствам довелося урізноманітнити свої послуги та запропонувати їх клієнтам згідно з міжнародними стандартами. Технологія CRM приносить найкращі результати лише за умови зміни організаційних процесів, які б відповідали вимогам програмного забезпечення та покупців. CRM – це скоріше стратегія, ніж інструмент інформаційних технологій. Хоча керівний персонал індійських підприємств і вважає CRM найбільшим викликом, проте його виняткову важливість все ж таки недооцінює. Увага й досі приділяється проблемі тактики, а не стратегії, що знижує рівень практичного застосування CRM. Управління відносинами з клієнтами містить в собі збір, упорядкування та збереження інформації про клієнтів з метою прийняття остаточних рішень.

Проблема більшості організацій полягає в тому, що вони по-різному проводять політику бізнесу та маркетингу. Інформація ніколи не виходила за межі функціональних підрозділів. Необхідно реорганізувати бізнес-процеси, які б охоплювали організацію в цілому, а інформацію зробити доступною для всіх споживачів. Роль інформації полягає в тому, що вона має змінити традиційні погляди та розбіжності між відділеннями. У багатьох компаніях структура побудована навколо товарних ліній, відповідно, потреба в інформації також зосереджена навколо різноманітних категорій продуктів. Дані розглядаються як виконання окремих вимог товарних категорій. Відділи з

маркетингу можуть мати власні об'єднані бази даних, які не залучаються до торгівельних операцій. Використання інформації з цих баз даних залишається обмеженим; результати розширення її застосування в різних операціях з маркетингу могли б принести більше економічної ефективності. Можливо, з проведенням політики централізації, інформація стане доступною не тільки для продавців, а вирішення проблем сервісу стане більш ефективним та своєчасним. Об'єднання даних про минулу поведінку покупців та моделі купівлі продукції дасть змогу більш ефективно спланувати прийняття основних рішень.

Більшість організацій здатні підрахувати прибутки з окремого клієнта, та витрати на здобуття нового клієнта. Зросла значимість клієнта через усвідомлення компаніями того, що рушієм бізнесу є не зменшення витрат виробництва, а збереження клієнтів та надання їм високоякісних продуктів та послуг.

Страхова компанія ICICI Prudential and Life Insurance Company проводить політику управління відносинами з клієнтами для покращення механізму продажів. Раніше вона використовувала GoldMines (інструмент продажів та маркетингу) та HEAT (операційне рішення технології CRM), запропоновані компанією FrontRange Solutions. На рішення інвестувати в технологію CRM її наштотувув приклад компанії Teradata, яка експоненціально збільшила клієнтську базу. Управління відносинами з клієнтами використовується для ефективного маркетингу подій та перехресних продажів (Джетвані, 2004). І досі багато страхових компаній значною мірою залежать від інформаційних бізнес-систем. Початкові інвестиції у страховий сектор входять до набору операцій CRM і поступово об'єднують зусилля для отримання та аналізу даних для аналітичного CRM. Промисловість Індії все ще перебуває на початковому етапі розвитку, тому до використання програмного забезпечення CRM підходять з дуже великою обережністю.

Банк Standard Chartered Bank з самого початку використовував технологію OLTP (Online Transaction Processing – оперативна обробка транзакцій). Попри свою надійність ця система не допомогла банку подолати конкуренцію. Команда працівників інформаційних технологій зважила вимоги банку та зрозуміла, що йому необхідна система аналізу даних про клієнтів за допомогою використання технології OLTP. Банк, який обслуговує більше 2,2 мільйона роздрібних клієнтів та понад 1,3 мільйона клієнтів з кредитними

картками, має надавати вірну інформацію тим, кому вона потрібна, для покращення своєї експлуатаційної ефективності. За допомогою системи статистичного аналізу технології CRM рішення банку Standard Chartered Bank могли б відповідати потребам банківських сценаріїв, що змінюються (Дас Гупта, 2003). Це програмне забезпечення допомогло знайти рішення, що відповідають вимогам замовника та оптимізувати концепцію оцінки життєвого циклу клієнта (*CLV – customer lifetime value*). Банк також запустив програму aXcess plus savings account (вільний доступ + ощадний рахунок): клієнти, використовуючи кредитну картку Visa, можуть отримати готівку в більш ніж 1800 банкоматах по всьому світу та використовувати свій рахунок приблизно в 10 мільйонах спеціалізованих магазинах країни. Приносячи користь власним клієнтам, Standard Chartered Bank спромігся не лише зберегти відданість своїх клієнтів, але й збільшити акціонерну вартість.

Індійські банки все частіше приймають рішення (основної) банківської системи, що уможливило повну автоматизацію банків та скорочення витрат на обслуговування. Тепер банк надає цілодобові послуги своїм клієнтам та покращує якість обслуговування. З традиційним устроєм банківської системи це було неможливим. Інформаційні технології стали для фінансового сектора головним бізнес-фактором. Окрім виконання вимог клієнта, скорочення витрат та боротьби з конкуренцією банки займаються розробкою стратегічних рішень стосовно збереження клієнтської бази, чому сприяють інформаційні технології. Наприклад, такі банки, як Federal Bank, Bank of Baroda та UTI, об'єднали свої технологічні процеси з метою підвищення ефективності управління відносинами з клієнтами. Покращення Інтернет-зв'язку, здешевлення орендованих виділених ліній зв'язку та малих наземних станцій супутникового зв'язку – головні чинники змін. Проте виникли проблеми, пов'язані не тільки з витратами, але й з узгодженістю праці, оскільки необхідно вчасно оновлювати та використовувати інформацію одразу в усіх відділеннях. Управляючі банками зрозуміли, що вони майже не знають власних клієнтів та того, яким чином на них впливають вищезазначені зміни. Технологія CRM дала можливість банкам задовольняти специфічні вимоги клієнтів. У переважній більшості індійські банки використовують операційне управління відносинами з клієнтами, яке забезпечує підтримку споживачів завдяки доступності інформації, використанню телефону чи електронної пошти. Операційний CRM попе-

реджує персонал центру обробки дзвінків щодо даних, які хоче отримати клієнт про власний рахунок. Аналітичний CRM допомагає аналізувати інформацію шляхом розуміння характеристик рахунку та транзакції, широко застосовуючи такі інструменти, як збір та об'єднання баз даних. Використовуючи аналітичний CRM, банк пропонує послуги дещо нижчої якості, проте в ширшому асортименті. Інші переваги – перехресний продаж та додатковий продаж певних послуг клієнтам. Об'єднання баз даних приводить до єдиної точки зору стосовно різноманітних даних, поширюваних у банківських системах. Видобуток даних допомагає зрозуміти їх значимість та використати у визначенні та спрямуванні рішень.

У 2002 році компанія Aviva однією з останніх увійшла до індійського сектора страхування. Вона мала зосередитись на власній стратегії з метою пізнання своїх клієнтів, створення специфічних продуктів відповідно до їхніх потреб та, відповідно, подальшого виживання. Тому організація ще до початку проведення операцій широко застосовувала електронну систему управління відносинами з клієнтами. Технологія CRM була впроваджена у системи маркетингу, продажів та обслуговування, а також запропонована організаціям-партнерам (BFSI, 2004). За допомогою технології CRM організація отримала детальну інформацію про власних клієнтів та провела якісні опитування з подальшим швидким аналізом даних та застосуванням маркетингових ініціатив. Aviva продовжує політику підтримки життєздатності власних маркетингових компаній з одночасним контролем на будь-якому етапі. Беручи за основу отримані результати опитувань, компанія ефективно обслуговує клієнтів. Об'єднавши системи маркетингу, обслуговування клієнтів та процесів обчислення за допомогою машин баз даних, Aviva надає сервіс найкращої якості за різноманітними каналами. Із вчасним наданням допомоги з боку програмного забезпечення технології CRM страхові компанії, подібні до Aviva, будуть здатні продавати різноманітні страхові поліси та пенсійні програми.

“Згідно з даними індійської інформагенції Info-line (2004), Індія займає перше місце у світі за діючими полісами страхування життя. Ця індустрія нараховує близько 400 млрд. індійських рупій. Компанія LIC займала позиції лідера більшою мірою за рахунок величезного штату торговельного персоналу” (Паша, 2004). Але з ростом конкуренції та входженням на індійський ринок нових компаній фірма LIC покращила свою систему обслуговування клієнтів, викорис-

товуючи інформаційні технології. За допомогою Інтернет-банкінгу клієнт може перевірити стан власного рахунку, не відвідуючи банк. Покращена мережа передачі даних спростила процеси моніторингу механізмів праці компанії як для її персоналу, так і для клієнтів (The Hindu Business Line, 2002). Тепер обслуговуючий персонал компанії LIC здатний ефективно реагувати на скарги та запитання клієнтів, а будь-яка операція здійснюється через Інтернет, що сприяє не лише скороченню поточних витрат, але й покращенню стандартів обслуговування.

Для задоволення клієнта страхові компанії створили велику кількість нових продуктів. Підвищення конкуренції привело до об'єднання зусиль страхувальників і банків для розширення областей покриття послугами та задоволення всіх типів клієнтів. Технологія CRM допомагає страховим установам отримувати інформацію про цінні банки та клієнтів з високим рівнем власного капіталу. Багато компаній змінили свою орієнтацію на послуги страхування. Так, наприклад, страхова компанія Tata AIG об'єднала свої зусилля з банком HSBC, Birla Sun Life – з Citibank, IDBI та LIC співпрацюють з Corporation Bank, а Kotak Life Insurance має домовленість з Kotak Bank.

### Висновок

Основна задача управління відносинами з клієнтом – створення корисності. Більшість компаній дійшла висновку – для того, щоб залишитися у бізнесі, не обов'язково збільшувати прибутки від одноразової операції, для цього треба побудувати довготривалий міцний зв'язок з клієнтом. Розвиток відносин з клієнтами вимагає ретельного вивчення природи клієнта та процесу отримання власної користі. Нова конкурентна перевага для організації полягає у здатності постачальника послуг принести клієнту бажаний результат. Залучення клієнтів до трансакцій здатне привести до збільшення їх задоволення послугами.

У сфері послуг з нематеріальними активами, що ускладнює вибір постачальника послуг, технологія CRM знаходить різноманітні застосування. У такій країні, як Індія, де більшість клієнтів не має уявлення про бажані рівні надання страхових та банківських послуг, за допомогою CRM

можна збільшити обсяг надання послуг та рівень задоволення клієнтів (Триведі, 2004). Головна проблема полягає в тому, що CRM розглядають скоріше як допоміжну технологію, а не стратегію підвищення виробничої ефективності банку навіть за 5-6 років після її впровадження. Дана технологія також здатна допомогти банкам ви-найти нові види послуг для своїх клієнтів. Цілком можливо зважити та оцінити кожний крок до покращення, щоб проаналізувати корисність технології. Інші аспекти впровадження управління відносин з клієнтами – управління змінами, тренування персоналу через розширення кола наданих послуг та використання інформаційних технологій. Існуючі системи програмного забезпечення банків дещо ускладнюють впровадження моделі CRM, оскільки необхідно відходити від застарілих інформаційних систем до технологій, орієнтованих на клієнта, які полегшують отримання та аналіз даних.

Якщо персонал, що займається обслуговуванням клієнтів, не може засвоїти нову технологію, ініціативи CRM не принесуть успіху. Також, оскільки програмне забезпечення технології є досить дорогим, керівництво вищої ланки скептично ставиться до ефективності його застосування. Тому необхідно мати чітку стратегію можливих результатів впровадження технології CRM у діяльність, тобто визначити стратегічний підхід та параметри виробництва, щоб врешті-решт CRM приніс плідні результати. На рівні організації необхідно забути про старі підходи ведення бізнесу та об'єднати дані з розрізнених джерел в єдину базу даних.

Більшість банків все ще знаходяться на етапі операційного CRM (Network Magazine, 2003). Щоб пожинати плоди, необхідно використовувати інформацію для планування маркетингових стратегій. Ті організації, які зрозуміли корисність інформаційних технологій, зможуть протистояти конкуренції та отримати прибутки. Тому необхідно відійти від старої моделі ведення бізнесу, та збирати інформацію про клієнтів і постачальників послуг. Фінансовий сектор Індії має пройти дуже довгий шлях до рівня міжнародних стандартів управління відносинами з клієнтами.

### Список використаних джерел

1. BFSI (2004), "Aviva uses CRM to insure success" Express Computer – India's number 1 IT business weekly (Oct 11). Retrieved from <http://www.expresscomputeronline.com/20041011/casestudies01.shtml> on 6th December 2006.
2. Das Gupta Soutiman (2003), "Case Study: Standard Chartered CRM: Banking on customer relations", *Network Magazine India* (February). Retrieved from <http://www.networkmagazineindia.com/200302/case1.shtml> on 6th December 2006.
3. Davenport, T.H. (1993), *Process Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

4. Dyche Jill (2005), "The CRM Handbook – a business guide to customer relationship management", p. 28. Pearson Education, New Delhi India.
5. Gupta Sunil & Lehmann Donald R. (2005), "Managing Customers as investments – the strategic value of customers in the long run", p. 2. Wharton School Publishing, Pearson Education, India.
6. Greenberg Paul (2005), "CRM – at the speed of light", p. 6. Tata McGraw Hill, New Delhi India.
7. Hammer, M. (1990), "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review* (Jul-Aug), pp. 104-112.
8. Harmon Paul (2003), "Business Process Change – A Manager's guide to improving, redesigning, and automating processes" p. 24. Morgan Kaufmann Publications.
9. Jethwani Hinesh (2004), "Prudential ICICI Powers CRM Drive With Talisma", CXOtoday.com (June 14). Retrieved from [http://www.cxotoday.com/cxo/jsp/article.jsp?article\\_id=1054](http://www.cxotoday.com/cxo/jsp/article.jsp?article_id=1054) on July 15<sup>th</sup> 2006.
10. Mishra, Ashwani (2006), "Cabling the Connect in Insurance Business", *Network Computing – Solutions for connected enterprise*; Jasubhai Digital Media (April 01). Retrieved from <http://www.nc-india.com/casestudies/stories/63627.html> on 18th August 2006.
11. Network Magazine (2003), "Enterprise Wide Applications – Greasing the Business Mechanism", *Network Magazine India* (June). Retrieved from <http://www.networkmagazineindia.com/200306/is08.shtml> on 14th September 2006.
12. Pasha Akhtar (2004), "Insurance sector to drive Indian CRM market" *Express Computer – India's number 1 IT business weekly* (February 16). Retrieved from <http://www.expresscomputeronline.com/20040216/indiatrends02.shtml> on 21st September 2006.
13. The Hindu Business Line (2002), "Customer relations get face-lift at LIC". *The Hindu Business Line – online edition* (January 12). Retrieved from <http://www.thehindubusinessline.com/2002/01/12/stories/2002011202320900.htm> on 24th Dec 2006. Trivedi Gunjan (2004), "Bang on Time, Right on Target", *Network Computing – Solutions for connected enterprise*; Jasubhai Digital Media (January 1). Retrieved from <http://www.nc-india.com/casestudies/stories/48202.html> on 21st September 2006.
14. Sethi Vikram & King William R. (2003), "Organizational Transformation through Business Process Reengineering", p. 43. Pearson Education (Singapore).
15. Storbacka Kaj & Lehtinen Jarmo R. (2001), "Customer Relationship Management – creating competitive advantage through win-win relationship strategies", p. 5. McGraw Hill, Singapore.

Отримано 03.02.2008

Переклад з англ. Мязіна Є.Ю.