

УДК 615.1:339.13

З. М. Мнушко, І. В. Пестун, Шамс Нізар Єхія

Національний фармацевтичний університет

ОБГРУНТУВАННЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ CRM-СИСТЕМИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ОПТОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Представлені теоретичні та науково-практичні підходи до розробки CRM-системи фармацевтичного оптового підприємства. Визначені етапи, їх зміст, обґрунтовані мета, засоби її досягнення, запропоновані критерії розподілу клієнтів та показники їх оцінювання, визначено види необхідної інформації.

Ключові слова: CRM-система; формування лояльності клієнтів; клієнтська база; фармацевтичне оптове підприємство

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ефективна взаємодія суб'єктів фармацевтичного ринку має вирішальне значення для оптимального використання обмежених ресурсів галузі при задоволенні потреб населення в фармацевтичній допомозі. Суттєві структурні зміни на фармацевтичному ринку торкаються, поряд з іншими, механізмів, принципів та технологій взаємодії між суб'єктами. Усе більше зростають вимоги до рівня сервісу, які надають дистриб'ютори та дрібні фармацевтичні оптові фірми аптекам та їх мережам. Це додатково свідчить на користь індивідуалізації співпраці фармацевтичних оптових підприємств (ФОП) з аптеками-клієнтами, одним із дієвих сучасних засобів якої є використання CRM-систем (Customer relationship management — менеджмент взаємостосунків з клієнтами).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Впровадження ідеї формування взаємостосунків зі споживачами є досить новим явищем не тільки в Україні, але і в усьому світі. Закордонні дослідження присвячуються обґрунтуванню використання менеджменту взаємостосунків з клієнтами [5], організаційним, технічним аспектам адаптації CRM-систем [4], вивченню їх можливостей для збирання, накопичення, аналізу та використання інформації про споживачів і формування політики впливу на них [6]. Нами у співавторстві запропоновані розробки алгоритму створення клієнтської бази даних аптечного підприємства [2,3].

© З. М. Мнушко, І. В. Пестун,
Шамс Нізар Єхія, 2011

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Науково-методичне обґрунтування можливостей використання CRM-систем фармацевтичними оптовими підприємствами до цього часу не проводились.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою нашої роботи було обґрунтування моделі створення та експлуатації CRM-системи оптовим фармацевтичним підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сьогодні виділяють напрями оптимізації взаємодії, що заслуговують на увагу при організації взаємостосунків між економічними суб'єктами фармацевтичного ринку: розширення рамок електронних систем у процесах, які відображаються в таких діях, як планування ресурсів підприємства та запровадження систем контролю ефективності параметрів роботи компанії, у тому числі взаємодії з клієнтами; управління взаємостосунками з клієнтами — впровадження CRM-систем, застосування яких спрямовано на забезпечення зв'язку з клієнтами або автоматизацію власної діяльності з обслуговування клієнтів; управління ланцюгом поставок з використанням програмного забезпечення з керування потоками матеріалів та товарів по всій системі (від виробника до роздрібною ланцюгу); запровадження системи електронного контракту, котра забезпечує процес переговорів та цифровий підпис контракту та ін. [1].

Створення та експлуатація CRM-системи ФОП є запорукою забезпечення ефективності витрат фірми на співпрацю з клієнтами та діяльності в цілому, для чого проводиться:

- класифікація клієнтів ФОП за фінансовими можливостями та дотриманням фінансової дисципліни, визначення спроможності клієнта до здійснення закупівлі фармацевтичного товару;
- визначення ступеню чутливості окремих клієнтів до отримання цінових знижок (скидок);
- зниження дебіторської заборгованості внаслідок контролю платежів, відслідковування тенденції взаємостосунків ФОП та аптек-клієнтів і інших організацій та впровадження диференційованого підходу до надання суми кредитів, термінів повернення;
- зниження термінів опрацювання замовлень клієнтів у результаті автоматизації процесів оформлення рахунків та накладних, реєстрації платежів тощо, в цілому підвищення якості обслуговування клієнтів;
- скорочення витрат на роботу з клієнтами;
- підвищення рівня співпраці ФОП з клієнтами шляхом інтеграції CRM-системи з мережею Інтернет;
- контроль термінів та результатів виконання угод, прогноз обсягів продажів, оцінка результатів та ефективності роботи ФОП;
- формування позитивного досвіду клієнта від спілкування з ФОП, підвищення лояльності клієнтів;
- можливість своєчасно пропонувати клієнтам нові фармацевтичні товари та послуги.

Враховуючи зазначене, нами обґрунтовано модель формування та використання CRM-системи на підставі аналізу діяльності фармацевтичної оптової фірми, яка входить до десятки лідерів ФОП в Україні і має понад 2,5 тис. клієнтів-аптек. В таблиці наведені етапи та їх зміст, сформульована мета виконання, запропоновані засоби досягнення мети з критеріями розподілу клієнтів та методами або показниками оцінювання, вказано вид потрібної інформації.

У процесі розробки моделі збору інформації має бути збережений баланс між бажанням отримати якомога більше інформації про клієнтів та цінністю і доцільністю останньої. CRM-підхід має на увазі розробку такої моделі збору даних, в якій буде успішно поєднана формальна та неформальна інформація про клієнтів. Для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами, розробки стратегії і регламентів їх обслуговування необхідно провести категоризацію та сегментацію клієнтської бази. Для

категоризації клієнтів за фінансовою ознакою використовують такі методи: ABC-аналіз; XYZ-аналіз; ABC- XYZ поєднання. Перелічені методи дають змогу зрозуміти, які клієнти є для фірми найбільш вигідними, а які — приносять збитки. Також результати ABC- та XYZ-аналізу можуть стати основою для маркетингової політики компанії стосовно окремих категорій клієнтів.

Показники фінансової ефективності мають на меті визначення і постійний моніторинг усіх статей витрат, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів та доходів, отриманих у процесі торгівельної діяльності. Головними індикаторами фінансової ефективності є показники торгівельної надбавки, рентабельності продажів, показники витрат та дебіторської заборгованості тощо. В залежності від цілей облікової політики та можливостей облікової системи доцільно також ввести показник прибутковості окремого клієнта, який дозволяє на якісно новому рівні проводити аналіз клієнтської бази.

Одним із самих вагомих елементів моделі аналізу даних клієнтської бази є система оцінки ефективності торгівельного персоналу: ефективність роботи кожного окремого менеджера по продажах, найкращі та найгірші показники продажів, робоче навантаження на менеджерів, розкид різних груп клієнтів та ін. Дана група показників необхідна для контролю діяльності менеджерів, а також для більш рівномірного розподілення робочого навантаження між ними.

Також до системи оцінки ефективності торгівельного персоналу входить група показників якості обслуговування клієнтів. Дана група показників базується на моніторингу рекламацій, скарг та пропозицій як основних індикаторів задоволеності чи незадоволеності клієнтів організацією обслуговування у компанії. Доцільно буде також аналізувати і якість постачань клієнтам, тобто дотримання строків доставки товару.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

1. Надано обґрунтування використання CRM-системи в діяльності оптового фармацевтичного підприємства як інструмента забезпечення ефективного використання ресурсів, формування лояльності клієнтів, організації та контролю персоналу.
2. Запропоновано логічну модель формування та використання клієнтської бази даних для формування взаємостосунків з клієнтами, обґрунтовані мета та завдання використання окремих показників.

**ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ CRM-СИСТЕМИ
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ОПТОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Етапи та їх зміст	Обґрунтування мети	Засоби досягнення мети, критерії розподілу та оцінювання клієнтів		Характеристика необхідної інформації
1	2	3		4
1. Класифікувати клієнтів на різні групи залежно від показників об'ємів і стабільності їх закупівель за певний період	Бачити, до якої категорії відноситься певний клієнт; простежувати динаміку змін категорій за клієнтами; бачити кількісний розподіл клієнтів за категоріями, внесок окремої категорії у валовий дохід фірми і т.д. Виробити різні підходи в обслуговуванні, ціноутворенні, умовах поставки до клієнтів різних груп	ABC-аналіз: розділення клієнтів фірми на три групи, залежно від об'ємів продажів: Група А: 70% обороту фірми; Група В: 20% обороту фірми; Група З: 10% обороту фірми. XYZ-аналіз: розділення клієнтів фірми на три групи, залежно від ступеня стабільності об'ємів продажів. Група Х: коефіцієнт відносної варіації до 10%; Група Y: коефіцієнт відносної варіації до 25%; Група Z: коефіцієнт відносної варіації більш 25%		Показники об'ємів продажів за кожним клієнтом за місяць протягом року
облік і аналіз динаміки груп клієнтів	Вести оперативний облік зміни категорій певного клієнта, аналізувати тенденції в структурі груп клієнтів.	перехід окремого клієнта по категоріях; зміна пропорцій в кількісному і грошовому виразі за категоріями; тенденції за клієнтом і всією клієнтською базою		
2. Сегментувати клієнтів за різними критеріями:				
географічним	Клієнти повинні бути розділені залежно від місця їх знаходження або відстані маршруту доставки для вироблення моделі надання транспортно-експедиторських послуг на основі одержаних даних	Місцерозташування клієнта: область; район; місто; район, мікрорайон; вулиця	Відстань маршруту: 1–5 км; 6–15 км; 16–25 км і т.д.	Адреса, відстань маршруту, км
життєвим циклом клієнта	Для моніторингу динаміки клієнтської бази, співвідношення різних категорій клієнтів. Виробити моделі поведінки торгового персоналу по відношенню до певних категорій клієнтів, способи підвищення їх лояльності і скорочення плинності клієнтської бази	потенційний клієнт; новий клієнт; постійний клієнт; клієнт, що йде; клієнт, що пішов		Дата реєстрації клієнта, дата припинення договірних відносин
фінансовою дисципліною	Розділити клієнтів на певні категорії з метою вироблення фінансової політики для кожної категорії та оперативного реагування на зростання рівня неплатежів	відмінна; добра; задовільна; незадовільна		Кількість прострочень платежу за період по кожному клієнту
за середнім обсягом замовлення	Розділити клієнтів на групи, оскільки розмір замовлення зрештою впливає на розмір витрат з обслуговування кожного клієнта	малий обсяг замовлення; середній обсяг замовлення; великий обсяг замовлення		
за частотою замовлення	Чим вище частота замовлень, тим більш перспективна ідея про автоматизацію продажів	кількість замовлень за місяць, квартал, рік періодичність замовлень: 1р. на 2–3 дня, 1 р. на тиждень, 1 р. на 2 тижні, 1 р. на 3 тижня, 1 р. на місяць		

1	2	3	4
за рівнем рентабельності продажів окремого клієнта	Сегментація в даному випадку допоможе класифікувати всіх клієнтів фірми за найважливішою ознакою – прибутковістю клієнта	низький рівень; середній рівень; високий рівень	
3. Отримати інформацію відносно клієнтської бази: її структури, динаміки	Облік, аналіз, контроль і прогнозування динаміки і структури клієнтської бази		Кількість клієнтів по роках, кількість нових клієнтів, що вибули, утриманих, з розподілом за роками
кількість клієнтів		Кількість клієнтів за поточний період. Кількість клієнтів за попередні періоди.	
структура клієнтської бази	Важливо відстежувати співвідношення і зміни співвідношень різних категорій клієнтів у часі	Кількість нових, постійних, таких, що пішли, утриманих клієнтів за період.	
коефіцієнт зміни кількості клієнтів	Важливо, щоб даний показник був більше 1	= кількість клієнтів за поточний період / кількість клієнтів за попередній період	
кількість клієнтів, що вибули		Кількість клієнтів, що вибули за поточний період. Кількість клієнтів, що вибули за попередні періоди	
кількість нових клієнтів за період		Кількість нових клієнтів за поточний і попередній періоди	
ефективність залучення нових клієнтів	Показник має бути більше 1	= кількість нових клієнтів за поточний період / кількість нових клієнтів за попередній період	
кількість проблемних клієнтів		Кількість проблемних клієнтів за поточний і попередні періоди	
динаміка проблемних клієнтів		= (кількість проблемних клієнтів за поточний період / кількість проблемних клієнтів за попередній період - 1) · 100 %	
4. Отримати інформацію відносно якості обслуговування клієнтів	Облік, аналіз, контроль і прогнозування рівня обслуговування клієнтів		Рекламації, скарги і пропозиції клієнтів, результати опитування
кількість рекламацій за період та приріст рекламацій	Позитивним вважатиметься негативне значення даного показника	= кількість рекламацій за поточний період / кількість рекламацій за попередній період-1	
загальна кількість скарг і пропозицій за період		Загальна кількість скарг і пропозицій за поточний і попередні періоди	
класифікація скарг і пропозицій клієнтів	Облік і аналіз скарг і пропозицій. Вироблення консолідованих рішень стосовно найбільш поширених	Класифікація скарг: за категоріями клієнтів; за періодом часу; за типом: (на конкретного співробітника, фірму в цілому, структурний підрозділ і т.д.); за суттю (відносно цін, доставки, обслуговування, розрахунків і т.д.);	
приріст скарг	Позитивним вважатиметься негативне значення даного показника	= кількість скарг за поточний період / кількість скарг за попередній період -1	

1	2	3	4
5. Вести облік фінансових показників роботи з клієнтами	Облік, аналіз, контроль і прогнозування фінансових показників роботи з клієнтами		Валовий дохід фірми за період, валові витрати фірми за період
середній розмір витрат на клієнта	Даний показник буде суттєво відрізнятися від реальних витрат на кожного окремого клієнта	= валові витрати фірми за період / кількість клієнтів за період, грн.	
динаміка середнього розміру витрат на клієнта	Важливо, щоб показник був менше 1. Також необхідно виявити причини позитивної динаміки: або скорочення валових витрат фірми або збільшення числа постійних клієнтів	= середній розмір витрат на клієнта за поточний період / середній розмір витрат на клієнта за попередній період	
середній розмір доходу на клієнта		= валовий дохід фірми за період / кількість клієнтів за період, грн.	
динаміка середнього розміру доходу на клієнта	Важливо, щоб показник був більше 1 при умові, що кількість клієнтів не зменшилася.	= середній розмір доходу на клієнта за поточний період / середній розмір доходу на клієнта за попередній період	
показник фінансової дисципліни клієнта	Даний показник ляже в основу сегментації клієнтів за характером фінансової дисципліни	кількість прострочених платежів за замовленнями за період / загальна кількість платежів за замовленнями за період	
середній розмір замовлення по фірмі		= загальний об'єм продажів за період / кількість замовлень за період, грн.	
середній розмір замовлення клієнта		= об'єм закупівель клієнта за період / кількість замовлень клієнта за період, грн.	
6. Аналіз продажів за окремим клієнтом			Об'єм продажів по місяцях і роках
об'єм та динаміка продажів за період	Позитивне значення свідчить про відносне збільшення об'ємів продажів поточного періоду в порівнянні з минулим	кількісне вираження; грошове вираження; за окремими позиціями; за асортиментними групами і так далі	
торгівельна надбавка		= сума оптово-відпускних цін - сума оптово-закупівельних цін, грн.	
рентабельність продажів за кожним клієнтом		= торговельна надбавка / сума відпускних цін * 100	
частота замовлень		кількість замовлень на місяць; кількість замовлень на квартал; кількість замовлень на рік	
7. Аналіз продажів фірми			
структура продажів об'єми продажів динаміка об'ємів продажів		окремого товару; асортиментної групи і так далі	
рівень рентабельності продажів	Володіючи інформацією на даний момент, менеджер повинен, у першу чергу, прагнути підвищувати продажі високо-рентабельних товарів	низький; середній; високий	

1	2	3	4
Лікарський засіб чи інший фармацевтичний товар — лідер продажів		за торговельним найменуванням; за асортиментною групою; за виробником	
аутсайдер продажів			
8. Аналізувати конкурентне середовище фірми	Знати, хто з клієнтів фірми працює з декількома посередниками і чому		Результати опитування менеджерів з продажів
інформація про клієнтів, що співпрацюють з конкурентами		найменування клієнта; найменування фірм-конкурентів; тривалість роботи з конкурентом; що клієнти купують у конкурентів; характер співпраці: систематичні закупівлі, періодичні, епізодичні	
причини, з яких клієнти вважають за краще співробітничати з конкурентами		асортимент товару; нижчі ціни; умови постачання; умови платежу; якість обслуговування	
9. Мати адресу інформацію про клієнта як організацію в цілому, так і безпосередньо про контактну особу	Швидко при необхідності зв'язатися з клієнтом, мати загальне уявлення про нього		База даних фірми, бухгалтерські дані; інформація про клієнтів, накопичена менеджерами з продажів
відповідальна особа клієнта за ведення контакту		ПІБ; посада	
назва організації			
адреса організації			
реквізити фірми, номер договору, розрахункові рахунки і ін.			
телефон, факс, адреса електронної пошти, веб-сайт			
режим роботи клієнта		графік роботи; вихідні дні	
доступ в Інтернет		є; немає	
пам'ятні дати клієнта	На основі отриманих даних можна сформулювати єдину політику фірми за цим напрямом	день фірми; круглі дати зі співпраці клієнта і фірми; галузеві свята і ін.	
Джерела інформації при першому контакті з клієнтом	Реєстрація джерел інформації необхідна для розуміння, які з рекламних засобів і на яких носіях найбільш ефективні	Інтернет-реклама; рекомендації інших осіб; самостійні пошуки; реклама в друкарських ЗМІ і ін.	
ПІБ контактної особи			

1	2	3	4
працівник, особистий номер телефону			
режим роботи контактної особи		графік роботи; вихідні дні	
наявність персонального комп'ютера на роботі	Інформація може бути використана при виборі моделі ділового спілкування, а також засобів маркетингової дії на конкретного клієнта	є; немає	
спосіб подачі замовлення		телефоном; через електронну заявку	
пам'ятні дати контактної особи	На основі отриманих даних можна сформувати єдину політику фірми в цьому напрямку	день народження; професійне свято; ювілей	
тип контактної особи		особа, що приймає рішення; виконавець; співробітник; особистий контакт	
переваги стосовно проведення опитування	Клієнт відповідає на опитування, що проводиться найбільш зручним для нього способом	заповнення електронної версії анкети; заповнення паперової версії; заповнення анкети менеджером у процесі телефонної розмови	
лояльність клієнта	Необхідно встановити, які з перелічених факторів найбільш важливі для клієнтів	репутація фірми; ціни; асортимент; умови постачання; умови платежу; сервіс	
10. Прогнозувати показники діяльності фірми на наступний період			
прогноз продажів		екстраполяція; методи статистичного моделювання; облік чинників сезонності, державного регулювання, коливань попиту і ін.	
прогноз динаміки клієнтської бази			
прогноз динаміки рівня обслуговування			
прогноз фінансових показників роботи фірми			
11. Вести облік клієнтів, що пішли			
дата відходу клієнта			
причина відходу клієнта	Для подальшого аналізу причин відходу клієнтів і пошуку способів їх усунення	ціни; умови постачання; асортимент; умови платежу; сервіс і ін.	Дата останньої закупівлі, дата припинення договірних стосунків
12. Вести облік потенційних клієнтів	Для систематизації і автоматизації процесу пошуку нових клієнтів для фірми		

1	2	3	4
облік потенційних клієнтів			найменування потенційного клієнта; адресна інформація і так далі
реєстрація факту відмови клієнта від співпраці	Переважно не допускати повторні спроби маркетингових дій на даного клієнта	факт відмови; дата відмови; причина	
13. Аналіз проблемних клієнтів			
числові показники		продажів; динаміка об'ємів продажів	
причини падіння об'ємів продажів		сезонні коливання; загальне падіння рівня продажів на ринку; інше	
		падіння продажів певної торгівельної позиції або асортиментної групи; інші причини	
тривалість співпраці з клієнтом	Переведення значень, перерахованих у коефіцієнти, з подальшим виведенням підсумкового показника для визначення рівня лояльності		
кількість поставальників у клієнта			
частка закупівель у фірми визначеним клієнтом у структурі товарообігу фірми			
14. Облік і аналіз ефективності рекламних заходів	Отримані дані допоможуть більш обгрунтовано проводити процес планування і аналіз результатів рекламних заходів		
вартість заходів		вартість; з розрахунку на 1 клієнта	
реєстрація заходів		дата проведення; учасники; тип заходу	
планування заходів		відповідальні особи; бюджет; очікуваний ефект (збільшення товарообігу, кількість відгуків); тривалість заходу	
ефективність заходів		порівняння планованого і фактичного ефекту з урахуванням витрат на проведення заходу	
15. Аналіз роботи менеджера з продажів			
лідер продажів		планові показники; фактичні показники	
аутсайдер продажів			
показники продажів			
показники динаміки клієнтської бази			

1	2	3	4
аналіз ефективності роботи менеджера		коефіцієнт виконання плану продажів; динаміка продажів	
16. Аналіз якості клієнтської бази	Чим вище якість клієнтської бази, тим більш якісний результат аналізу і прогнозування діяльності фірми		
рівень заповнення даними		кількість рядків для заповнення; загальна кількість заповнених рядків	
актуальність інформації		дата останніх змін; періодичність оновлення даних	
якість даних		джерела інформації; спосіб заповнення; вибіркова перевірка даних	

УДК 615.1:339.13**З.М. Мнушко, И.В. Пестун, Шамс Низар Ехия****ОБОСНОВАНИЕ И МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ CRM -СИСТЕМЫ
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ОПТОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Представлены теоретические и научно-практические подходы к разработке CRM -системы фармацевтического оптового предприятия. Определены этапы, их содержание, обоснованы цель, средства ее достижения, предложены критерии распределения клиентов и показатели их оценивания, определены виды необходимой информации.

Ключевые слова: CRM-система; формирование лояльности клиентов; клиентская база; фармацевтическое оптовое предприятие

UDC 615.1:339.13**Z.M. Mnushko, I.V. Pestun, N. Shams****SUBSTANTIATION AND METHODOLOGY OF WORKING OUT
OF CRM -SYSTEM OF THE PHARMACEUTICAL WHOLESALE ENTERPRISE**

Theoretical and scientifically-practical approaches to working out of CRM-sistemi the pharmaceutical wholesale enterprise were presented. Stages, their maintenance have been certain, means of its achievement, the offered criteria of distribution of clients and their indicators of estimation have been proved, the purpose, kinds of the necessary information are defined.

Key words: CRM-system; formation of loyalty of clients; client base; the pharmaceutical wholesale enterprise

Адреса для листування:
61168, м. Харків, вул. Блюхера,4.
Кафедра менеджменту та маркетингу у фармацевції
Тел. 67-91-72

Надійшла до редакції:
03.10.2011