

UNIVERSITATEA LIBERĂ INTERNAȚIONALĂ DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris

C.Z.U: 334(043.3)

GOREMÎCHINA OLGA

**SISTEMUL DE MANAGEMENT AL RELAȚIILOR CU
CLIENȚII CA FACTOR AL CREȘTERII COMPETITIVITĂȚII
COMPANIILOR**

**SPECIALITATEA 521.03 - Economie și management în domeniul de
activitate**

Teza de doctor în științe economice

Conducător științific: _____ Natalia Burlacu, prof. univ., dr. hab.

Autor: _____

CHIȘINĂU, 2021

© Olga Goremîchina, 2021

CUPRINS

ADNOTARE (în română, rusă și engleză)	5
LISTA ABREVIERILOR	8
LISTA FIGURILOR	9
LISTA TABELELOR	10
INTRODUCERE	11
1. BAZELE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI RELAȚIILOR CU CLIEȚII CA FACTOR DE CREȘTERE A COMPETITIVITĂȚII COMPANIILOR	19
1.1. Bazele teoretice ale conceptului de management al competitivității companiilor la etapa actuală	19
1.2. Evoluția proceselor de orientare către client și a mecanismelor de obținere a avantajelor competitive în tranziția la managementul relațiilor cu clienții	31
1.3. Managementul relațiilor cu clienții ca mijloc eficient de oferire a avantajelor competitive	38
1.4. Concluzii la Capitolul 1	48
2. ANALIZA SISTEMELOR DE MANAGEMENT AL RELAȚIILOR CU CLIEȚII PENTRU COMPANIILE DIN SECTORUL SERVICIILOR LA NIVEL INTERNAȚIONAL ȘI ÎN REPUBLICA MOLDOVA	50
2.1. Studiul pieței globale a sistemelor de management al relațiilor cu clienții și identificarea principalelor tendințe în dezvoltarea acestora	50
2.2. Cercetarea pieței sistemelor de management al relațiilor cu clienții și caracteristicile utilizării acestora în companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova	65
2.3. Elaborarea unui model optim ale sistemelor de management al relațiilor cu clienții și a criteriilor pentru selectarea software-ului MRC pentru companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova	74
2.4. Concluzii la Capitolul 2	90
3. DEZVOLTAREA STRATEGIEI MANAGERIALE PRIN IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL RELAȚIILOR CU CLIEȚII ÎN VEDEREA CREȘTERII COMPETITIVITĂȚII COMPANIILOR DIN SECTORUL SERVICIILOR	92
3.1. Dezvoltarea strategiei manageriale prin implementarea sistemelor de management al relațiilor cu clienții în companiile din sectorul serviciilor	92
3.2. Direcții de implementare a sistemelor de management al relațiilor cu clienții în companiile de turism din Republica Moldova	104
3.3. Direcții de implementare a sistemelor de management al relațiilor cu	

	clienții în întreprinderile mici și mijlocii comerciale din Republica Moldova	118
3.4.	Concluzii la Capitolul 3	132
	CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	134
	BIBLIOGRAFIE	139
	ANEXE	156
	Anexa 1. Definiții ale competitivității	157
	Anexa 2. Factorii cheie competitivi	158
	Anexa 3. Indicele Global al Competitivității 2017-2018, 2019	159
	Anexa 4. Factorii competitivității specifici Republicii Moldova	162
	Anexa 5. Definiții ale MRC	163
	Anexa 6. Rezultatele sondajului, organizat de SelectHub (2019)	164
	Anexa 7. Tendințe pe piața sistemelor MRC	165
	Anexa 8. Compararea parametrilor de bază ai software-ului MRC	167
	Anexa 9. Utilizatorii Bitrix24 MRC pe harta Republicii Moldova în 2017, 2020	169
	Anexa 10 Cheltuielile persoanelor juridice pentru tehnologii informaționale	171
	Anexa 11 Lista companiilor de turism chestionate și intervievate	173
	Anexa 12. Chestionar de sondaj și ghid de interviu	176
	Anexa 13. Datele cercetării empirice	178
	Anexa 14. Lista furnizorilor utilizați în dependență de tipul concierge serviciului solicitat	181
	Anexa 15. Exemplu de Șablon trimis de Serviciul de Concierge către client	182
	Anexa 16. Serviciile prestate de către Departamentul Servicii de Concierge	183
	Anexa 17. Procesul fluxului de lucru de interacțiune între Departamentul de Concierge și alte departamente	184
	Anexa 18. Procesul fluxului de lucru pentru achiziția pachetului de oferte (bilet + hotel)	185
	Anexa 19. Banner pentru Departamentul Servicii de Concierge	186
	Anexa 20. Datele statistice ale Departamentului Servicii de Concierge	187
	Anexa 21. Realizarea tranzacțiilor cu ajutorul software-ului MRC Bitrix24	189
	Anexa 22. Acte de implementare	191
	Anexa 23. Certificat de înregistrare a obiectelor dreptului de autor	198
	DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	200
	CURRICULUM VITAE	201

ADNOTARE

Goremîchina Olga
Sistemul de management al relațiilor cu clienții ca factor al creșterii
competitivității companiilor
Teza de doctor în științe economice, Chișinău, 2021

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 199 de titluri, 23 anexe, 128 de pagini de text de bază, 39 de figuri, 10 tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 9 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: management, marketing, managementul relațiilor cu clienții, sistemul MRC, software, CRM, competitivitatea, serviciu, sectorul serviciilor, tehnologia informației.

Domeniul de studiu: Economie și management în domeniul de activitate.

Scopul lucrării: perfecționarea managementului privind elaborarea mecanismului de obținere a avantajelor creșterii competitivității prin aplicarea sistemelor managementului relațiilor cu clienții în companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova.

Obiectivele cercetării: analiza conceptelor de competitivitate, managementul relațiilor cu clienții, tipurile de sisteme MRC și impactul acestora asupra competitivității; identificarea principalelor tendințe în dezvoltarea sistemelor MRC bazate pe un studiu al piețelor MRC globale și moldovenești; elaborarea unui model și strategiei manageriale optime pentru implementarea sistemelor MRC în companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova.

Noutatea și originalitatea științifică a tezei: constă în dezvoltarea prevederilor științifico-metodologice și recomandărilor privind utilizarea sistemelor MRC inovatoare în companiile din sectorul serviciilor pentru creșterea competitivității acestora, și anume: în elaborarea mecanismului de obținere și compoziției avantajelor competitive în tranziția la MRC; în analiza componentelor sistemului MRC care afectează competitivitatea; în caracteristicile modelului sistemului MRC axat pe sectorul serviciilor; în strategia managerială optimă și tactica originală de șapte pași a implementării sistemelor MRC.

Metodologia de cercetare: include utilizarea metodelor științifice generale, a metodelor teoretice și empirice, a metodelor statistice de prelucrare a datelor, a metodelor de evaluare a experților și a metodei de diagnostic economic.

Rezultatul obținut care contribuie la soluționarea unei probleme științifice importante: constă în fundamentarea științifică și metodologică a procesului și a instrumentelor pentru utilizarea eficientă a sistemelor MRC și gestionarea competitivității cu ajutorul lor, dezvoltarea unui model al sistemului MRC optim și strategiei manageriale pentru implementarea sa în companiile din sectorul de servicii, ceea ce duce la o creștere a competitivității companiilor în contextul priorităților stabilite în Republica Moldova.

Semnificația teoretică a lucrării: constă în dezvoltarea unei abordări integrate în considerarea orientării către client a companiei și în schimbarea instrumentelor de interacțiune cu clienții cu utilizarea MRC. Studiul a identificat principalele tendințe de dezvoltare a sistemelor MRC, a fost elaborat modelul optim al sistemelor MRC, axat pe companiile din sectorul serviciilor, și a fost propusă strategia managerială prin implementarea sistemului MRC în companiile din acest sector.

Valoarea aplicativă a lucrării: se determină prin posibilitatea utilizării de către companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova a concluziilor și recomandărilor tezei pentru optimizarea proceselor legate de business, creșterea productivității și vânzărilor, extinderea unei baze de clienți loiali și, în final, creșterea competitivității acestora prin implementarea sistemelor MRC.

Implementarea rezultatelor științifice: rezultatele de bază ale cercetării au fost prezentate și aprobate în cadrul a 3 conferințe științifice internaționale și au găsit aplicare practică în activitatea a 6 companii moldovenești.

АННОТАЦИЯ

Горемыкина Ольга

Система управления взаимоотношениями с клиентами как фактор повышения конкурентоспособности компаний

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, Кишинэу, 2021

Структура диссертации: введение, 3 главы, общие выводы и рекомендации, библиография из 199 наименований, 23 приложений, 128 страницы основного текста, 39 рисунков, 10 таблиц. Полученные результаты опубликованы в 9 научных журналах.

Ключевые слова: менеджмент, маркетинг, управление взаимоотношениями с клиентами, CRM система, CRM программа, конкурентоспособность, сектор услуг, IT.

Область исследования: экономика и менеджмент по видам деятельности.

Цель исследования: совершенствование менеджмента в части разработки механизма получения преимуществ повышения конкурентоспособности за счет применения CRM систем в компаниях сектора услуг Республики Молдова.

Задачи исследования: анализ понятий CRM, конкурентоспособности, типов CRM систем и их влияния на конкурентоспособность; выявление основных тенденций в развитии CRM систем на основе исследования глобального и молдавского CRM рынков; разработка оптимальной модели и управленческой стратегии для внедрения CRM систем в компании сектора услуг Республики Молдова.

Научная новизна и оригинальность исследования: состоит в разработке научно-методических положений и рекомендаций по применению инновационных CRM систем в компаниях сектора услуг с целью повышения их конкурентоспособности, а именно: в разработке механизма получения и состава конкурентных преимуществ при переходе к CRM, в анализе компонентов CRM системы, влияющих на конкурентоспособность, в особенностях модели CRM системы, ориентированной на сектор услуг, в управленческой стратегии и оригинальной тактике семи шагов внедрения CRM системы.

Методология исследования: включает использование общенаучных методов, теоретико-эмпирических методов, статистических методов обработки данных, методов экспертных оценок, метода экономической диагностики.

Полученные результаты для решения важной научной проблемы: состоят в научном и методологическом обосновании процесса и инструментов эффективного использования CRM систем и управления конкурентоспособностью с их помощью, разработке модели оптимальной CRM системы и управленческой стратегии ее внедрения, в компании сектора услуг, что приводит к повышению их конкурентоспособности в контексте установленных в Республике Молдова приоритетов.

Теоретическая значимость работы: заключается в разработке комплексного подхода к рассмотрению ориентации компании на потребителя и изменении инструментов взаимодействия с ними при использовании CRM. В работе выявлены основные тенденции в развитии CRM систем, была разработана оптимальная модель CRM системы, ориентированной на компании сектора услуг и предложена управленческая стратегия ее внедрения, в компании данного сектора.

Прикладная ценность работы: определяется возможностью использования компаниями сектора услуг Республики Молдовы выводов и рекомендаций диссертации для оптимизации бизнес-процессов, повышения производительности и объема продаж, расширения лояльной клиентской базы и, в конечном счете, повышения их конкурентоспособности путем внедрения CRM систем.

Внедрение научных результатов: основные результаты исследования были доложены на 3-х международных научных конференциях и нашли практическое применение в работе 6 молдавских компаний.

ANNOTATION

Goremichina Olga

Customer relationship management system as a factor of increasing the competitiveness of companies

Thesis of Doctor of Economic Sciences, Chisinau, 2021

Thesis structure: introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 199 titles, 23 attachments, 128 pages of basic text, 39 figures, 10 tables. The obtained results were published in 9 scientific papers.

Key words: management, marketing, customer relationship management, CRM system, CRM software, competitiveness, service sector, information technology.

The research area: Economics and management in the field of activity.

Purpose of the study: the development of a holistic scientifically based concept of using CRM systems and methodological recommendations for the implementation of Customer Relationship Management in the service sector companies in order to increase their competitiveness.

Objectives of the study: to analyze the concepts of competitiveness, Customer Relationship Management, types of CRM systems and their impact on competitiveness; to identify the main trends in the development of CRM systems based on a study of global and Moldovan CRM markets; to develop the optimal structure and methodology for implementing CRM systems.

The scientific novelty and originality of the research: consists in the development of scientific and methodological provisions and recommendations aimed at applying innovative CRM systems in service sector companies in order to increase their competitiveness, namely: in identifying the main trends in their development, in elaborating the optimal composition and original mechanism for step-by-step implementation of CRM systems. The conditions necessary for the successful implementation of the CRM system in the company are substantiated.

The research methodology: includes the use of general scientific methods, theoretical and empirical methods, statistical data processing methods, expert assessment methods, and the method of economic diagnostics.

The obtained results for resolving an important scientific problem: consist in the formation of a scientific and methodological basis for using CRM systems, in developing the optimal structure of a CRM system oriented towards services sector companies and the methodology for its implementation, which leads to an increase in sales, profits and company productivity, expansion of loyal customer base, thereby ensuring a higher competitiveness of companies in the context of the priorities established in the Republic of Moldova.

The theoretical significance of the work: lies in the development of an integrated approach to the consideration of the company's orientation to the customer in various forms of management/marketing. The research identifies the main trends in the development of CRM systems and suggests the optimal structure of the CRM system, focused on the service sector companies, and the methodology for its implementation.

The applicative value of the work: is determined by the ability of companies of the Republic of Moldova to use the findings and recommendations of the thesis to optimize business processes, increase productivity and sales, expand the loyal customer base and, ultimately, increase their competitiveness by implementing CRM systems.

Implementation of the scientific results: the main provisions of the research were reported at three international conferences and found practical application in the activities of 6 Moldovan companies.

LISTA ABREVIERILOR

AI	Inteligența Artificială
API	Interfață de programare a aplicațiilor
CEM	Managementul experienței clientului
CLV	Valoare de viață a clientului
ERP	Planificarea Resurselor Întreprinderii
FRM	Managementul resurselor financiare
GATS	Acordul General privind Comerțul cu Servicii
HRM	Managementul resurselor umane
IoT	Internetul obiectelor
IT	Tehnologia informației
ÎMM	Întreprinderii mici și mijlocii
KPI	Indicatorul Cheie de Performanță
MRC/CRM	Managementul Relațiilor cu Clienții / Customer Relationship Management
MRP	Planificarea resurselor de producție
NPV	Valoarea actuală netă
ODIMM	Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii
PC	Calculator personal, computer personal
PI	Indicele de Rentabilitate
PIB	Produsul intern brut
PP	Perioada de Rambursare
PV	Valoarea actuală
RFM	Analiza Frecvenței Recenței
ROI	Rentabilitatea Investiției
SaaS	Software ca Serviciu
SCM	Managementul lanțului de aprovizionare
SWOT	Puncte forte, Puncte slabe, Oportunități, Amenințări
UE	Uniunea Europeană

LISTA FIGURILOR

Figure 1.1	Cele cinci forțe de analiză a poziției competitive ale lui Porter	20
Figure 1.2	Factorii externi și interni ai competitivității unei companii	30
Figure 1.3	Categorii de efecte din implementarea MRC	37
Figure 1.4	Piramida MRC	39
Figure 1.5	Strategii și tehnologii care se suprapun	40
Figure 1.6	Arhitectura sistemului MRC/CRM general	41
Figure 1.7	Cadrul conceptual pentru strategia MRC	42
Figure 1.8	Structura datelor în sistemul MRC	43
Figure 1.9	Ecosistem extins de tehnologie MRC	45
Figure 1.10	Cadrul MRC/CRM-SME	47
Figure 2.1	Dinamica vânzărilor de software MRC	50
Figure 2.2	Dinamica modificărilor cotei de piață a software-ului MRC (2019)	51
Figure 2.3	Distribuția cotelor de piață globale pentru software-ul MRC (2019)	52
Figure 2.4	Matricea valorilor tehnologiei MRC/CRM (2018)	53
Figure 2.5	Compararea eficienței realizării cotelor de vânzare (2018)	54
Figure 2.6	Distribuția sistemelor MRC pe industrie (2019)	55
Figure 2.7	Motivele unei companii de a investi în soluții MRC (2019)	56
Figure 2.8	Cele mai solicitate caracteristici ale software-ului MRC (2018)	57
Figure 2.9	Ratele de adoptare a MRC pentru diferite tipuri de software	58
Figure 2.10	Primii 5 furnizori după mărimea companiei (în ordinea importanței) (2019)	59
Figure 2.11	Modernizarea capacităților sistemelor MRC	60
Figure 2.12	Contribuția diferitelor sectoare ale economiei Republicii Moldova conform indicatorului total “Cheltuieli pentru achiziționarea software + Cheltuieli pentru dezvoltarea sistemelor informaționale” pentru anul 2019	71
Figure 2.13	Principalele stimulente pentru implementarea sistemelor MRC (2019)	73
Figure 2.14	Histograma distribuției principalelor criterii și funcții la alegerea unui sistem MRC (2019)	74
Figure 2.15	Modelul optim al sistemelor MRC/CRM, potrivit pentru companiile din sectorul serviciilor	75
Figure 2.16	Ciclul complet de lucru cu clienții	78
Figure 2.17	Diagrama procesului de management al oportunităților potențiale	79
Figure 2.18	Capacitățile sistemului MRC/CRM	85
Figure 2.19	Interacțiunea ERP cu MRC/CRM și alte sisteme de management	87
Figure 3.1	Etapele de implementare a sistemului MRC/CRM	97
Figure 3.2	Tipuri de soluții software MRC	100
Figure 3.3	Structura organizațională a Dyninno S.R.L.	105
Figure 3.4	Punctele principale de contact pentru companiile din industria aeronautică	108
Figure 3.5	Structura departamentelor de asistență ale Dyninno S.R.L.	109
Figure 3.6	Structura procesului fluxului de lucru al Departamentului de Concierge	110
Figure 3.7	Pâlnia de vânzări în MRC	115
Figure 3.8	Integrarea între MRC și ERP în timpul procesului de vânzare	116
Figure 3.9	Pâlnia de vânzări în software-ul MRC/CRM Bitrix24	126
Figure 3.10	Etapele succesive ale afacerilor în modul Kanban în software-ul MRC Bitrix24	128

LISTA TABELELOR

Table 1.1	Factorii principali ai competitivității unei companii	22
Table 1.2	Ponderele serviciilor în PIB-ul Republicii Moldova	27
Table 1.3	Procesele de orientare către client și mecanismele de obținere a avantajelor competitive în tranziția la MRC	36
Table 2.1	Statisticile efectelor MRC pentru 2017-2018	64
Table 2.2	Lista companiilor IT din Moldova și produsul MRC/CRM oferit de acestea	65
Table 2.3	Costurile companiilor locale pentru produsele IT	70
Table 3.1	Cauze ale eșecurilor în implementare a MRC la diferite niveluri	95
Table 3.2	Analiza SWOT a companiei Dyninno S.R.L.	106
Table 3.3	Matricea analizei SWOT a companiei Dyninno S.R.L.	106
Table 3.4	Principalele funcții ale angajaților pentru completarea sistemului MRC	121

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei abordate. Etapa actuală a dezvoltării relațiilor de piață în Republica Moldova se caracterizează printr-o creștere semnificativă a atenției antreprenorilor și managerilor asupra problemelor concurenței și competitivității. Competitivitatea este un criteriu fundamental pentru funcționarea și dezvoltarea succesului, profitabilității și supraviețuirii companiilor în condițiile actuale. În lupta competitivă doar acele companii câștigă, care fie sunt capabile să răspundă în mod adecvat la schimbările de mediu de afaceri și să-și restructureze strategia companiei adaptând-o la noi cerințe ale pieței, introducând în mod eficient noi metode și tehnici manageriale în managementul companiei, redistribuind competențele externe și interne ale managerilor în gestiune cu clienți în condițiile actuale, utilizând pe deplin potențialul companiei. Tendințele economiei moderne, cum ar fi globalizarea spațiului economic și schimbarea rapidă a platformelor tehnologice, economice, manageriale găsesc un răspuns în filozofia businessului modern prin aplicarea – marketingul relațional, în care abordarea managementului relațiilor cu clienții joacă un rol cheie. Managementul relațiilor cu clienții pune cererea clientului în centrul proceselor de afaceri, adică are drept scop principal satisfacerea nevoilor și cerințelor clientului.

În ultimii ani tehnologiile managementului relațiilor cu clienții au devenit o bază strategică pentru multe companii și un factor important pentru succesul acestora. Datorită implementării inițiativelor în domeniul managementului relațiilor cu clienții, din ce în ce mai multe companii își sporesc profiturile și îmbunătățesc competitivitatea prin consolidarea relațiilor cu clienții existenți și creșterea atractivității acestora pentru cei noi. Perspectivile tehnologiilor manageriale - Managementului Relațiilor cu Clienții au pus stăpânire pe managementul companiei, creând fundamentul pentru un succes pe termen lung. Caracteristica distinctivă a businessului modern este rolul principal al tehnologiilor informației (*Information Technology* – IT) în procesul de formare și gestionare a relațiilor cu clienții. Utilizarea IT permite automatizarea executării multor sarcini în cadrul procesului de afaceri. În condițiile unei creșteri de informații asemănătoare fără un sistem clar structurat, bine gândit, care să includă o bază de date cu cele mai complete și detaliate informații despre clienți, precum și instrumentele de analiză și planificare a relațiilor cu aceștia, sarcina de păstrare a clienților devine practic nerealizabilă. Importanța aplicării IT este indicată și în Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020”, în care implementarea soluțiilor IT în afaceri este considerată una dintre direcțiile prioritare de dezvoltare. În același timp mecanismele de obținere a avantajelor competitive atunci când se utilizează sistemele managementului relațiilor cu clienții, tendințele

în dezvoltarea acestor sisteme, un raport optim de funcționalitate - preț pentru diferite tipuri de companii, puncte cheie în implementarea lor nu au fost suficient studiate. De aceea factorii sus- menționați indică relevanța de cercetare aleasă și totodată determină actualitatea temei tezei.

Gradul de studiere a problemei. Deși literatura de specialitate dedicată studierii managementului relațiilor cu clienții în cadrul companiei este destul de limitată, există, totuși, o contribuție a savanților internaționali la teoria competitivității companiei și avantajele competitive ale acesteia. Cercetătorii Ansoff I., Lambin J., Mescon M., Porter M., Strickland A., Thompson A. și mulți alții au introdus și au dezvoltat o serie de concepte cheie precum: avantajul competitiv, forțele concurențiale, factorii și sursele de competitivitate și poziția competitivă. Diferite aspecte ale managementului competitivității și evaluărilor competitivității sunt reflectate în activitatea cercetătorilor străini precum Fatkhutdinov R., Feigenbaum J., Kono T., Kotler P., Schumpeter J. și alții.

Inițial, orientarea către client a fost considerată și investigată ca fiind elementul cel mai semnificativ al orientării către piață a companiei. În lucrările lui Javorski B., Kohli A., Narver J., Shapiro B., Slater S. au fost propuse modele de orientare a companiilor și abordări ale evaluării acestora. Deoarece orientarea către client a fost identificată ca un domeniu independent de cercetare, acest subiect a fost aprofundat și extins în lucrările lui Doyle P., Morgan R., Parvatiyar A., Sheth J. și alții. Surse de creare a valorii și de dezvoltare a relațiilor cu clienții au fost studiate în lucrările lui Blattberg R., Gronroos C., Ganesan S. și Jap S.

Introducerea abordării managementului relațiilor cu clienții și dezvoltarea intensă a IT a marcat o nouă etapă în relația dintre companie și client. Sistemele managementului relațiilor cu clienții au permis colectarea și analiza rapidă a informațiilor despre activitatea și preferințele clienților (aproape în timp real). Problemele teoretice și metodice ale abordării managementului relațiilor cu clienții și ale sistemelor managementului relațiilor cu clienții sunt prezentate în lucrările lui Baran R., Buttle C., Dyché J., Payne A., Peppers D. și alții.

Autorii români Băcanu B., Ciobanu I., Constantinescu D. au efectuat o analiză a diferitelor strategii concurențiale, subliniind elementele indispensabile ale unui management eficient, care le permite să evite firmele contraproductive. O mare atenție în aceste lucrări a fost acordată colectării informațiilor pentru managementul strategic, analizei mediului concurențial și analizei lanțului valoric. În lucrările lui Bârbulescu C., Burduș E., Popa I. au fost studiate aspecte precum sistemele informaționale pentru managementul eficient, strategiile pentru schimbarea culturii organizaționale și motivația personalului.

Cercetătorii din Republica Moldova Burlacu N., Călugăreanu I., Stratan A., Roșca P. au remarcat importanța indicatorilor de competitivitate atât pentru activitățile curente, cât și pentru

prognoză, subliniind nivelurile competitivității unei companii, în care eficiența este determinată nu numai de factori de management interni, ci și de factori de management externi. De asemenea, au examinat diverse aspecte ale managementului companiilor în condiții moderne. Problemele teoretice și metodologice privind competitivitatea și creșterea economică, gestionarea unităților economice, politica de inovare și factorii actuali de creștere economică, precum și aspectele corelării calității producției și a competitivității întreprinderii sunt destul de răspândite în lucrările economiștilor autohtoni: Belostecinic G., Cotelnic A., Ganea V., Gribincea A., Litvin A., Pestușco N., Țău N. și alții. Cercetările savanților din Republica Moldova au un caracter general privind competitivitatea, concurența pe piața internă și externă, dar problemele managementului relațiilor cu clienții ca factor de creștere competitivității a companiei nu au fost studiate de ei.

Aspecte ce sunt legate de sistemele managementului relațiilor cu clienții, metodologia și metodele implementării acestora în practica managerială a companiilor din Republica Moldova nu sunt încă suficient studiate. Rezultatele cercetării aplicării managementului relațiilor cu clienții au arătat că în spațiul științific autohton se simte lipsa fundamentelor teoretice, materialelor metodologice și Ghidurilor pentru implementarea acestor sisteme, mecanismelor de obținere a avantajelor competitive atunci când se utilizează sistemul managementului relațiilor cu clienții și al pregătirii profesionale a managerilor din companiile autohtone.

Necesitatea de a crea un concept holistic, bazat științific privind utilizarea sistemelor managementului relațiilor cu clienții, mijloace eficiente de implementare a acestora pentru a crește competitivitatea companiilor moldovenești a determinat alegerea temei și principalele direcții de cercetare.

Scopul lucrării constă în perfecționarea managementului privind elaborarea mecanismului de obținere a avantajelor creșterii competitivității prin aplicarea sistemelor managementului relațiilor cu clienții în companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova.

Obiectivele cercetării sunt următoarele:

1. Investigarea conceptului de competitivitate a companiei prin identificarea avantajului competitiv, potențialului competitiv, sistematizarea proceselor de orientare către client în contextul schimbărilor ce au loc în mediul economic, social, tehnic.
2. Argumentarea necesității analizei tipurilor/componentelor de sisteme al managementului relațiilor cu clienții ca o modalitate de identificare a principalelor avantaje ale acestora care afectează competitivitatea companiei.

3. Cercetarea piețelor sistemelor managementului relațiilor cu clienții globale și locale și dezvoltarea principalelor tendințe în dezvoltarea acestor sisteme. Analiza sistemelor managementului relațiilor cu clienții în sectorul turistic al Republicii Moldova.

4. Evidențierea metodelor optime de alegere a software-ului managementului relațiilor cu clienții pentru companie și elaborarea unui model al sistemului managementului relațiilor cu clienții din sectorul serviciilor din Republica Moldova.

5. Dezvoltarea strategiei manageriale pentru implementarea sistemelor managementului relațiilor cu clienții în companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova.

Ipoteza de cercetare se bazează pe presupunerea că o condiție importantă pentru îmbunătățirea competitivității companiilor din sectorul serviciilor este implementarea și funcționarea pe deplin a managementului relațiilor cu clienții în activitățile lor.

Obiectul studiului îl reprezintă companiile din sectorul serviciilor axate pe implementarea unui Management al Relațiilor cu Clienții și crearea relațiilor pe termen lung cu clienții.

Subiectul studiului îl constituie sistemele managementului relațiilor cu clienții inovatoare și procesele de implementare a acestora în companiile din sectorul serviciilor cu scopul de a-și crește competitivitatea.

Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese. Baza teoretică și metodologică a studiului au fost teoriile clasice ale managementului relațiilor cu clienții, marketingul relațiilor, competitivitatea companiilor și IT; lucrările fundamentale ale oamenilor de știință străini și autohtoni de top în aceste domenii. Metodologia utilizată în cercetare a avut în vedere specificul obiectului și subiectului cercetării, necesitatea pentru analiza comparativă, prognoza și dezvoltarea soluțiilor în domeniul managementului relațiilor cu clienții, precum și utilizarea metodelor adecvate pentru colectarea, generarea, interpretarea și analiza datelor pentru dezvoltarea soluțiilor optime. În procesul de cercetare au fost aplicate:

- metodele științifice generale utilizate în Capitolele 1 și 2, care au permis o abordare sistematică, analiză, comparare, clasificare, sinteză și generalizare a materialelor disponibile;
- metodele teoretice empirice utilizate în Capitolele 1 și 2, care includ colectarea și gruparea datelor empirice, formarea ipotezelor, inducerea și deducerea, care au condus la formularea concluziilor științifice;
- metodele de cercetare aplicată utilizate în Capitolele 2 și 3, a căror sarcină a fost furnizarea de date pentru lucrările practice și transformarea ideilor în formă operațională;

- metodele statistice pentru prelucrarea empirică a datelor, inclusiv analiza factorilor și analiza de frecvențe, utilizate în Capitolele 2 și 3;
- metodele de evaluare ale experților (cu utilizarea clasamentului) și metodele de diagnostic (chestionare, interviuri centrate, analiza documentelor) utilizate în Capitolul 2;
- metoda de diagnostic economic utilizată în Capitolul 3 pentru calcularea efectului economic al implementării sistemului managementului relațiilor cu clienții într-o companie.

Noutatea științifică a lucrării constă în dezvoltarea prevederilor științifico-metodologice și recomandărilor privind utilizarea sistemelor managementului relațiilor cu clienții inovatoare în companiile din sectorul serviciilor în scopul creșterii competitivității acestora, și anume:

1. Au fost dezvoltate prevederile teoretice referitoare la procesele de orientare către client și mecanismele de obținere a avantajelor competitive în tranziția la managementul relațiilor cu clienții.

2. Au fost evidențiate componente și instrumente de sistem al managementului relațiilor cu clienții, precum operaționale, de colaborare, analitice, strategice, baza de date unificată, un set de tehnologii pentru ciclul: targetarea - achiziția - retenția - înțelegerea clienților, tehnologiile managementului experienței clientului care permit demonstrarea impactului asupra performanței și competitivității companiei.

3. Au fost formulate principalele avantaje competitive rezultate din implementarea unui sistem de management al relațiilor cu clienții într-o companie:

- reducerea costurilor din contul creșterii productivității, eficientizării și automatizării proceselor manageriale în companie;
- diferențierea ofertelor pe baza customizării;
- tehnologii noi pentru targetarea, achiziția și retenția clienților;
- îmbunătățirea brandului, creșterea loialității clienților, extinderea bazei de clienți fideli;
- accelerarea promovării noilor produse și servicii pe piața autohtonă și internațională prin aplicarea noilor tehnologii evidențiind preferințele clienților și formarea comunităților de consumatori.

4. Au fost relevate principalele preferințe și cele mai solicitate funcții ale sistemelor managementului relațiilor cu clienții în companiile de turism din Republica Moldova.

5. A fost elaborat modelul sistemului managementului relațiilor cu clienții cu capacități avansate și criteriile pentru selectarea software-ului managementul relațiilor cu clienții optim pentru companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova.

6. A fost dezvoltată și propusă o strategie managerială pentru implementarea sistemului managementului relațiilor cu clienții în vederea creșterii competitivității companiilor din sectorul serviciilor, care include tactica de șapte pași.

Semnificația teoretică a studiului constă în dezvoltarea unei abordări integrate, în considerarea orientării către client a companiei și în schimbarea instrumentelor de interacțiune cu clienții cu utilizarea abordării managementului relațiilor cu clienții. Studiul a identificat principalele tendințe de dezvoltare a sistemelor managementului relațiilor cu clienții, a fost elaborat modelul optim al sistemelor managementului relațiilor cu clienții, axat pe companiile din sectorul serviciilor, și a fost propusă strategia managerială prin implementarea sistemului managementului relațiilor cu clienții în companiile din acest sector.

Importanța practică a studiului este determinată de posibilitatea de a utiliza constatările și recomandările, prezentate în teză, de către companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova pentru a rezolva sarcini strategice și operaționale în vederea optimizării tuturor proceselor de afaceri, consolidării și extinderii bazei clienților fideli și, în cele din urmă, îmbunătățirii competitivității prin implementarea sistemelor managementului relațiilor cu clienții.

Principalele dispoziții științifice și rezultate înaintate spre susținere:

1. Sistemul de management al relațiilor cu clienții este abordat într-un mod sistemic și complex, cu evidențierea avantajelor companiei privind procesele de orientare către clienți, ce vor facilita implementarea noilor tehnologii pentru targetarea, achiziția și retenția clienților.

2, Modelul optim al sistemului managementului relațiilor cu clienții cu capacități avansate, axat pe companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova. Criteriile pentru alegerea software-ului managementul relațiilor cu clienții optim pentru companie.

3. Strategia managerială pentru implementarea sistemelor managementului relațiilor cu clienții în companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova.

4. Tactica de șapte pași a implementării sistemelor managementului relațiilor cu clienții în companiile de turism, întreprinderile mici și mijlocii comerciale din Republica Moldova.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele studiului au fost testate și și-au găsit aplicare practică în activitățile a șase companii din sectorul serviciilor. Acte de implementare sunt anexate.

Aprobarea rezultatelor cercetării. Principalele dispoziții ale cercetării tezei au fost raportate la 3 conferințe internaționale. Pe tema cercetării au fost publicate 9 lucrări științifice cu un volum total de 3,55 a.s.

Structura lucrării. Teza constă dintr-o introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografia a 199 de titluri și 23 anexe; conține 10 tabele și 39 de figuri.

Introducerea argumentează relevanța și importanța temei de cercetare, definește scopul, subiectul și obiectul studiului, stabilește sarcinile cercetării și demonstrează noutatea științifică, semnificația teoretică și importanța practică a cercetării.

În *primul capitol* „Bazele teoretice ale managementului relațiilor cu clienții ca factor de creștere a competitivității companiilor” au fost luate în considerare întrebări teoretice privind competitivitatea și caracteristicile managementului său, orientarea către client și strategia managementului relațiilor cu clienții. De asemenea, au fost analizate diferite tipuri de sisteme și tehnologii ale managementului relațiilor cu clienții. S-a acordat atenție noilor tehnologii ale managementului relațiilor cu clienții, cum ar fi managementul experienței clienților, analiza datelor clienților etc. Au fost definite categoriile de efecte posibile din implementarea sistemului managementului relațiilor cu clienții, s-a stabilit asupra căror factori ai competitivității companiei acestea influențează. Astfel, a fost analizată starea actuală în domeniul sistemelor managementului relațiilor cu clienții, au fost formulate obiectivele cercetării.

În al *doilea capitol* „Analiza sistemelor de management al relațiilor cu clienții pentru companiile din sectorul serviciilor la nivel internațional și în Republica Moldova” a fost efectuată o analiză detaliată a pieței managementului relațiilor cu clienții globale, pe baza căreia au fost identificate principalele tendințe de dezvoltare a sistemelor managementului relațiilor cu clienții. De asemenea, a fost analizată starea actuală a sistemelor managementului relațiilor cu clienții în Republica Moldova. A fost oferită o descriere comparativă a celui mai obișnuit software managementul relațiilor cu clienții din Republica Moldova pentru companiile din sectorul serviciilor și a fost efectuat un sondaj al agențiilor de turism cu privire la solicitările și cerințele preconizate pentru sistemele managementului relațiilor cu clienții. Capitolul oferă, de asemenea, modelul optim al sistemelor managementului relațiilor cu clienții pentru companiile din sectorul serviciilor și descrierea funcționării acestora. Au fost propuse criteriile în timpul selectării software-ului managementului relațiilor cu clienții și recomandările pentru configurarea software-ului managementului relațiilor cu clienții.

În al *treilea capitol* „Dezvoltarea strategiei manageriale prin implementarea sistemului de management al relațiilor cu clienții în vederea creșterii competitivității companiilor din sectorul serviciilor”, au fost elaborate metodologia generală și etapele de implementare a sistemelor managementului relațiilor cu clienții în companiile din sectorul serviciilor. Sunt descrise, de asemenea, caracteristicile implementării sistemelor managementului relațiilor cu clienții în agențiile de turism pe exemplul Dyninno SRL (ITN Moldova Corp.) și caracteristicile

implementării sistemului managementului relațiilor cu clienții în întreprinderile mici din sectorul serviciilor pe exemplul Elpo SRL. Au fost elaborate șabloane standard pentru modernizarea proceselor și procedurilor de afaceri pentru evaluarea nivelului de eficiență a serviciilor pentru clienți care sunt tipice pentru acest tip de afacere. O atenție deosebită a fost acordată metodelor de automatizare a lucrărilor cu elemente ale software-ului managementului relațiilor cu clienții.

În *concluzii și recomandări generale*, sunt rezumate rezultatele studiilor cu semnificație teoretică și practică.

Cuvinte cheie: management, marketing, managementul relațiilor cu clienții, sistemul MRC, software, CRM, competitivitate, serviciu, sectorul serviciilor, tehnologia informației.

1. BAZELE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI RELAȚIILOR CU CLIENȚII CA FACTOR DE CREȘTERE A COMPETITIVITĂȚII COMPANIILOR

1.1. Bazele teoretice ale conceptului de management al competitivității companiilor la etapa actuală

Competitivitatea este un concept multidimensional care caracterizează capacitatea unui obiect de a exista pe piață, care poate fi examinat la trei niveluri: la nivel de țară, industrie și companie. Există multe definiții ale competitivității în literatura de specialitate; cele mai reprezentative dintre acestea sunt prezentate în Tabelul A1 din Anexa 1. Potrivit autorului, cea mai reușită definiție a competitivității companiilor este următoarea: „Competitivitatea unei companii este capacitatea sa reală și potențială de a produce și vinde produse sau presta servicii care sunt mai atractive pentru cumpărători decât produsele și serviciile altor firme concurente din punct de vedere al caracteristicilor prețurilor și non-prețurilor (calității)” [129, p.174].

Este necesar să se facă distincția între competitivitatea produsului și competitivitatea companiei, care se raportează între ele ca parte și un tot întreg. Competitivitatea companiei este un concept mai complex și generalizant în comparație cu conceptul de competitivitate a produselor și serviciilor. Prezența unuia sau mai multor tipuri de produse competitive în nomenclatură nu înseamnă, de asemenea, că compania este, de asemenea, competitivă.

Astfel de economiști, precum: Ansoff I. [44], Porter M. [97-100], Lambin J. [86-87], Mescon M. [89], Thompson A. și Strickland A. [109] și alții au contribuit semnificativ la dezvoltarea problemelor competitivității firmelor. Analizând motivele pentru competitivitatea ridicată a firmelor, acești economiști au ajuns la concluzia că aceasta depinde în mare măsură de disponibilitatea și utilizarea eficientă a condițiilor predominante din țară: factorii necesari de producție, cererea pieței dezvoltate, maturitatea mediului concurențial, calitatea managementului, politica guvernamentală rezonabilă și chiar evenimentele favorabile [44].

Conform modelului autorității de concurență recunoscute universal M. Porter, fiecare companie care operează pe piață este supusă presiunii a cinci forțe concurențiale [99]. Aceste cinci forțe sunt următoarele: puterea de negociere a furnizorilor, puterea de negociere a cumpărătorilor, rivalitatea competitivă, amenințarea produselor de substituție și amenințarea noilor intrați. Figura 1.1 prezintă aceste cinci forțe concurențiale Porter. Probabil, reglementările, impozitarea și politicile comerciale fac guvernul o a șasea forță pentru multe industrii. Analiza acestor forțe ajută organizațiile să înțeleagă factorii care afectează rentabilitatea într-o anumită industrie și poate ajuta la informarea deciziilor legate de: intrarea într-o anumită industrie;

creșterea capacității într-o anumită industrie; și dezvoltarea strategiilor competitive. O companie este capabilă să funcționeze eficient pe piață doar dacă poate rezista la presiunea forțelor concurențiale, folosind avantajele competitive și crescând competitivitatea.

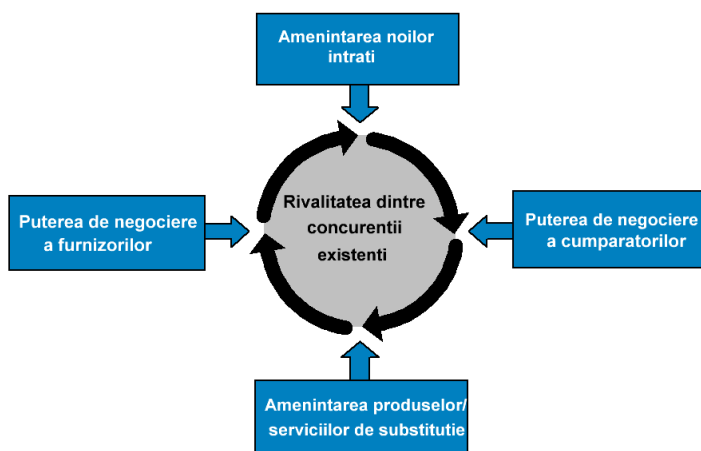


Fig.1.1. Cele cinci forțe de analiză a poziției competitive ale lui Porter

Sursa: [99]

Nivelul competitivității companiei este o valoare integrală care reflectă totalitatea numeroaselor caracteristici ale companiei, precum și condițiile mediului său, care sunt numite factori de competitivitate sau avantaje competitive în economie. Există multe definiții ale avantajelor competitive. Se poate spune că avantajele competitive sunt punctele forte ale companiei care o poziționează pe piață. Potrivit autorului, una dintre cele mai bune definiții este următoarea: „Avantajul competitiv este poziția favorabilă pe care o caută o organizație pentru a fi mai profitabilă decât rivalii săi. Pentru a obține și a menține un avantaj competitiv, o organizație trebuie să poată demonstra o valoare comparativă sau diferențială mai mare decât concurenții săi și să transmită informațiile respective către piața țintă dorită” [174].

Porter M. a conturat cele trei strategii generice prin care companiile obțin un avantaj competitiv durabil, și anume: leadership prin cost, diferențierea și focalizarea [98]. *Leadership prin cost* înseamnă că companiile oferă o valoare rezonabilă la un preț mai mic. *Diferențierea* înseamnă că companiile oferă beneficii mai bune decât oricine altcineva. O firmă poate obține diferențierea prin furnizarea unui produs unic sau de înaltă calitate. O altă metodă este de a-l livra mai repede. Al treilea este acela de a-l comercializa într-un mod care să ajungă mai bine la clienți. Companiile obțin, de obicei, diferențierea cu inovația, calitatea sau serviciul pentru clienți. *Focalizarea* înseamnă că liderii companiei își înțeleg și își servesc piața țintă mai bine decât oricine altcineva.

Potrivit Lambin J. avantajul competitiv poate fi intern și extern. Avantajul competitiv intern se bazează pe superioritatea companiei în managementul și costurile sale (know-how-ul de

producție), ceea ce face posibilă obținerea de costuri mai mici decât concurenții săi. Este rezultatul unei „productivități” mai mari, care oferă companiei o rentabilitate mai mare și o rezistență mai mare la reducerea prețurilor impuse de piață. Avantajul concurențial extern se bazează pe calitățile distinctive ale produsului/serviciului, care sunt de o valoare deosebită pentru cumpărător datorită reducerii costurilor sau creșterii eficienței muncii sale sau a satisfacției emoționale și estetice ridicate. Strategia care rezultă din avantajul concurențial extern este o strategie de diferențiere care se bazează pe know-how-ul de marketing al firmei, superioritatea acesteia în identificarea și satisfacerea așteptărilor clienților [86].

Un concept important îl reprezintă sursele de competitivitate ale companiei, unde sunt evidențiate eficiența operațională și poziționarea strategică [100]. Eficiența operațională înseamnă a desfășura activități similare mai bine decât o fac concurenții. Dimpotrivă, poziționarea strategică a unei întreprinderi înseamnă a desfășura alte activități decât concurenții sau a desfășura activități similare, dar în moduri diferite. Competitivitatea durabilă a companiei poate fi atinsă dacă și numai dacă se bazează pe ambele surse de competitivitate, care, combinând și interacționând, completându-se și consolidându-se reciproc, creează avantaje competitive puternice ale unei întreprinderi în timpul unei lupte competitive.

Unul dintre conceptele importante este potențialul competitiv al companiei. Aceasta implică oportunitatea potențială de a-și menține sau de a crește competitivitatea pe termen lung [110]. Există o relație de cauzalitate între noțiunile de potențial competitiv, avantaje competitive și competitivitate. Avantajul competitiv este cauza, competitivitatea este rezultatul, iar potențialul competitiv este baza fără de care este imposibil de câștigat în lupta competitivă pentru consumator. Potențialul competitiv determină oportunitățile competitive, care se bazează pe resursele materiale și nemateriale ale companiei.

Arenkov I. et al. ia în considerare structura potențialului competitiv al companiei, conținând următoarele elemente: marketing, piață, inovație, potențiale creative și resurse. Există o legătură între elementele potențialului competitiv, în cadrul căruia acestea interacționează și se influențează reciproc, și potențialul competitiv. Importanța fiecărei componente a potențialului competitiv este determinată de specificul pieței și al companiei în sine [45]. Starostina T. tratează potențialul competitiv total al unei organizații ca un grad de putere, un nivel de oportunități pentru a-și asigura competitivitatea, datorită resurselor disponibile în organizație și capacității de a le folosi eficient și de a le reproduce. Potențialul competitiv agregat constă din potențiale competitive parțiale: de personal, intelectual, organizațional, informațional, industrial, tehnologic, financiar, investițional, de marketing, inovativ [124]. Potrivit autorului, aceasta este o interpretare cuprinzătoare rezonabilă a potențialului competitiv.

Trebuie de menționat că competitivitatea este o categorie dinamică, iar această dinamică se datorează în primul rând factorilor externi. Astfel, competitivitatea companiei trebuie înțeleasă ca poziția actuală pe piață și tendințele acesteia.

Literatura economică oferă numeroase diferite clasificări ale factorilor cheie ai competitivității unei companii. Tabelul 1.1 prezintă o anumită sistematizare a acestor factori cheie, realizată de autor pe baza unei analize a literaturii.

Tabelul 1.1. Factorii principali ai competitivității unei companii

Factor	Cercetătorii					
	Porter M. [98]	Ollivier A. et al. [92]	Thompson Jr. A. et al. [110]	Mescon M. et al. [89]	Kono T. [120]	Golubkov E.P. [118]
Cererea de produse / servicii	+	+	-	-	-	+
Calitatea produselor / serviciilor	+	+	+	+	-	+
Prețul produsului (costuri comparativ cu concurenții)	+	+	+	-	+	-
Productivitate și potențial de producție	+	-	+	-	+	+
Management la nivel înalt	+	-	-	+	+	-
Potențial de inovare	-	-	+	-	+	+
Marketing eficient și promovarea imaginii	+	+	+	-	+	+
Situația financiară și economică	-	+	+	+	+	+
Serviciul pentru clienți pre-vânzare și post-vânzare	-	+	+	-	-	+
Sprijin guvernamental în afaceri orientate spre export	+	+	-	-	-	-

Sursa: elaborat de autor în baza [89, 92, 98, 110, 118, 120]

Potrivit autorului, unul dintre cei mai reprezentativi este un model care conține șapte factori P care fiecare poate face o companie mai mult sau mai puțin competitivă [160]. Acești factori includ: produsul, plasarea, prețul, promovarea, personalul, procesul, proba fizică. Acest model este prezentat în Figura A2 din Anexa 2.

Cea mai populară în literatura economică este abordarea pe baza căreia toți factorii competitivității unei companii sunt combinați în două grupe principale, în funcție de capacitatea unei întreprinderi de a-i influența. Această clasificare include factori externi, a căror manifestare depinde într-o mică măsură de întreprindere, și interni, aproape în întregime determinați de conducerea companiei [117]. Autorul este de părere că, această abordare a factorilor de grupare este cea mai acceptabilă. Această abordare a fost dezvoltată în detaliu de către Fatkhutdinov R, care clasifică factorii competitivității după cum urmează:

- *Factori externi*: reglementarea legală; nivelul competitivității regiunii, industriei; suportul guvernamental pentru antreprenariat, știință și inovare; deschiderea societății și a

piețelor; sistemul de standardizare și certificare; impozitul, ratele dobânzii; sistemul de instruire a personalului; clima și locația geografică; nivelul concurenței în acest domeniu de activitate;

- *Factori interni*: potențialele de marketing, științific, industrial/tehnologic și financiar/economic; resursele umane; nivelul logisticii; selectarea tehnologiei optime de producție; nivelul de întreținere în perioada de post-producție; nivelul serviciului și serviciul de garanție [125].

În cazul cel mai general, nivelul competitivității poate fi determinat fie de un indicator financiar precum rentabilitatea vânzărilor companiei, fie de indicatorul de marketing - segmentul de piață. Evaluarea competitivității unei organizații se poate face în funcție de anumiți indicatori de activitate economici, sociali, de piață, în comparație cu concurenții. În general, metodele cantitative pentru evaluarea competitivității organizațiilor sugerează:

- identificarea celor mai importanți indicatori critici pentru competitivitate (calitatea, costul, dimensiunea pieței, capacitatea de producție, imaginea întreprinderii etc.);
- acordarea importanței indicatorilor, ceea ce constă în stabilirea importanței indicatorilor;
- evaluarea indicatorilor la scară deterministă (100, 10, 5 puncte);
- evaluarea indicatorilor utilizând ponderile și însumarea. Indicatorul complex este calculat pe baza mediei ponderate a indicatorilor parțial:

$$K = \sum_{i=1}^n W_i \cdot K_i \quad (1.1)$$

unde K_i reprezintă indicatorii parțiali ai competitivității diferitelor aspecte ale activității companiei, W_i este coeficientul de pondere al indicatorului parțial [111].

Conform „Raportului Competitivității Globale” anual, publicat de Forumul Economic Mondial, Republica Moldova în ceea ce privește competitivitatea a ocupat: în 2017-2018, poziția a 89-a din totalul de 137 de țări care au fost chestionate, în 2019 - poziția a 86-a din totalul de 141 de țări și într-un nivel de dezvoltare se află într-o economie bazată pe factor [188,189]. Ratingul țării a fost determinat de 12 piloni și 98 de indicatori. Indicele Global al Competitivității Republicii Moldova în 2017-2018 și 2019, cu o defalcare pe piloni, precum și evoluția sa din 2012, sunt prezentate în Figura A3.1, Figura A3.2 și Figura A3.3 din Anexa 3 grafic și sub forma unui tabel. Trebuie de menționat că cel mai bun pilon pentru Republica Moldova este „Pregătirea tehnologică” cu un rating de 53 și 48 în 2017-2018 și 2019, respectiv, care este în principal legat de tehnologiile Internetului în bandă largă. Cel mai rău, Republica Moldova este poziționată în pilonul „Inovație” cu un rating de 128 și 109 în 2017-2018 și 2019, respectiv, ceea ce dovedește necesitatea de a face schimbări relevante în acest domeniu și subliniază încă o dată relevanța lucrării în această direcție.

În procesul de tranziție a economiei la o nouă etapă de dezvoltare, bazată pe eficiență și inovație, ar trebui să utilizeze puterea inovației în management, dezvoltate procese de producție mai eficiente și tehnologii moderne ecologice [61]. În Foaia de parcurs pentru ameliorarea competitivității Republicii Moldova sunt indicați factorii competitivității specifici Republicii Moldova. Împărțiți în trei categorii generale (la nivel de țară, industrie și companie), acești factori sunt prezentați în Tabelul A4 din Anexa 4 [27]. La nivel de companie, se pot distinge următoarele: productivitatea muncii, procesele de afaceri și tehnologii de asistență a oficiului (TI), inovarea și adaptarea tehnologiilor pentru a trece la produse cu valoare adăugată mai mare, calitatea producției și capacitatea managementului.

Sarcina creșterii competitivității economiei naționale ca urmare a utilizării inovațiilor tehnologice, de marketing și organizaționale a fost stabilită și în Strategia Inovațională a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru Competitivitate” [26]. De asemenea, Strategia națională de dezvoltare a societății informaționale „Moldova Digitală 2020” oferă ca sarcini principale: maximizarea beneficiilor tehnologiilor informaționale și de comunicații, extinderea accesului la infrastructura TIC modernă, completarea conținutului digital și dezvoltarea serviciilor moderne de informații, care ar trebui să conducă la competitivitate economică, la gestionarea eficientă și la creșterea bunăstării populației [25].

Această idee poate fi urmărită în lucrările lui Bârbulescu C, care subliniază necesitatea luării în considerare a inovațiilor tehnologice, a utilizării optime a resurselor umane și a modalităților avansate de promovare și publicitate pentru dinamizarea întreprinderilor mici și mijlocii [2]. Burduș E. studiază schimbările, personalul și managementul culturii organizaționale cu implicarea resurselor informaționale ca elemente cheie în activitatea companiei [6]. În lucrările lui Ciobanu I., Băcanu B și Constantinescu D., se acordă o atenție deosebită managementului strategic cu dezvoltarea diferitelor tehnici de analiză a mediului concurențial și a lanțului valoric. De asemenea, ei au studiat implementarea strategiei pentru schimbarea culturii organizaționale a companiei [1,11,12].

În lucrările lui Burlacu N, Cojocar V. Stratan A, indicatorii competitivității sunt considerați cel mai important criteriu al activităților companiilor. Ei analizează diferite niveluri de competitivitate ale unei companii, în care succesul în concurență devine din ce în ce mai mult nu numai o funcție de producție, ci și o funcție de management al producției (management eficient, eficiență ridicată în luarea deciziilor, motivație mai bună pentru muncă etc.). De asemenea, ei au examinat diverse aspecte ale managementului companiilor în condiții moderne [7, 8, 41-43].

În lucrările lui Belostecinic G. [3] și Gribincea A. [22], calitatea produselor/serviciilor este considerată un aspect important al competitivității întreprinderilor. Acești investigatori demonstrează necesitatea unui mecanism complex de gestionare a marketingului calității produselor. De asemenea, autorul consideră că deciziile de marketing în domeniul managementului calității ar trebui să includă stabilirea, furnizarea și menținerea calităților consumatorilor la toate etapele ciclului de viață al produsului/serviciului. Belostecinic G. și alții a explorat dezvoltarea competitivității Republicii Moldova și încorporarea întreprinderilor locale în lanțurile de aprovizionare globale de producție, distribuție și servicii bazate pe specializarea funcțională în noul mediu de globalizare [4]. Autorul este de acord că un rol important este acordat practicilor moderne de management.

Cotelnic A. în [35] examinează competitivitatea multidimensională, care include toate funcțiile și domeniile de activitate ale întreprinderii: materiale (echipamente, IT) și intangibile (informații, instruire, managementul resurselor, marketing etc.). Ameliorarea competitivității unei companii necesită, ca o condiție indispensabilă, existența unui sistem informațional cuprinzător, capabil să furnizeze constant informații despre activitățile companiei și diviziunile sale. În confirmarea acestui fapt, Litvin A. și Coșer C. printre măsurile de ameliorare a competitivității companiilor evidențiază consolidarea oportunităților de parteneriat cu ajutorul tehnologiei informaționale, a bazelor de date de afaceri, a introducerii sistemelor de management al calității, care în opinia autorului este foarte important [14].

Asigurarea competitivității firmei prin educația antreprenorială a fost investigată în [15].

Ganea V. și Bujor O. examinează avantajul competitiv în principal ca urmare a îmbunătățirilor, inovațiilor și schimbărilor [19]. Inovațiile pot apărea în cadrul companiei într-o nouă formă de produs/serviciu, într-un nou proces de producție, într-o nouă metodă de comercializare sau într-un nou mod de instruire a personalului. În același timp, evaluarea comparativă joacă un rol important în procesul de accelerare a inovației. Autorul împărtășește punctul de vedere că avantajul competitiv obținut poate fi păstrat doar printr-o căutare sistematică a unor modalități noi, mai bune și a unor schimbări constante în comportamentul companiei și în activitățile sale. Dezvoltarea tehnologiilor care afectează procesele inovatoare și concurența în sectorul telecomunicațiilor a fost studiată de Pestușco N. [37].

Doga V. și Bîrcă I. consideră că cunoștințele în condițiile moderne devine un element central în determinarea competitivității [16]. Productivitatea cunoștințelor este factorul determinant în poziția competitivă a companiei, industriei și întregii țări. Autorul împărtășește punctul de vedere al Malhotra Y. că managementul cunoștințelor întruchipează procesele

organizaționale care caută o combinație sinergică de date și capacitatea IT de prelucrare a informațiilor, precum și capacitatea creativă și inovativă a oamenilor [88].

Rolul competitivității în relațiile economice internaționale a fost evidențiat în lucrările lui Țiu N. [126, 127].

Un număr de tineri cercetători moldoveni au analizat problemele ameliorării competitivității întreprinderilor autohtone din diverse sectoare ale economiei. În literatura economică modernă există peste 100 de metode și aproximativ 300 de indicatori economici pentru evaluarea competitivității unei întreprinderi. Dintre metodele de evaluare a competitivității, Golban A. în teza de doctor [20] evidențiază următoarele: metoda indicelui complex, metoda grafică, metoda indicelui avantajului comparativ, costul resurselor interne. În determinarea competitivității generale a întreprinderilor agricole, se pune accentul pe utilizarea unui indicator al productivității totale, numit productivitate totală a unui factor, care reflectă cât de eficient întreprinderea folosește toate mijloacele de producție pentru randament.

În teza de doctorat [18] Duca D. a concluzionat că, în fața concurenței crescânde, strategia de marketing ar trebui să includă diferențierea, implicând compania în furnizarea de ceva unic pentru clienții săi vizați. În același timp, unicitatea poate fi obținută prin inovația intensivă și calitatea produselor, modul în care compania oferă produse și servicii la cele mai bune prețuri, modul de promovare a produselor pe piață sau orice alt aspect care formează percepția consumatorului asupra diferențierii.

Coșer C. și Drăgălin I. în tezele de doctorat [13] și, respectiv, [17], au acordat o atenție specială calității produsului. Calitatea ca entitate economică corespunde atât unei componente tehnice (caracteristica produsului), cât și unui element de neînlocuit al exteriorizării actului de vânzare-cumpărare, în care prețul produsului corespunzător are o importanță primordială. Autorul consideră, de asemenea, că managementul competitivității ar trebui să fie asigurată de o serie de procese:

- creșterea eficienței interne: dezvoltarea metodologiilor și instrumentelor pentru reducerea costurilor mărfurilor; alocarea și gestionarea eficientă a resurselor financiare pentru inovare și dezvoltarea personalului;
- creșterea eficienței poziționării (în raport cu consumatorii, concurenții și societatea): crearea unui sistem de răspuns flexibil la piață; managementul calității produselor, implementarea strategiilor de stabilire a prețurilor și a politicilor de consolidare a capacităților competitive.

Oberșt A. în teza de doctorat [36] a menționat că, într-o economie competitivă, principalele tendințe ale managementului global modern sunt: informatizarea, flexibilitatea,

profesionalizarea managementului, managementul bazat pe cunoștințe, liberalizarea cunoștințelor și practicile de management. Autorul este de acord că tehnologia informațională poate contribui cu siguranță la creșterea productivității companiilor din Moldova. Principalele obstacole în calea utilizării mai eficiente a acestor tehnologii sunt nu numai tehnice, ci și umane și organizaționale. Pe lângă aceasta, Popa M. în teza de doctorat [39], la studierea factorilor determinanți ai productivității muncii, s-a concentrat pe următorul aspect: utilizarea tehnicilor și tehnologiilor moderne, creșterea pregătirii și calificării forței de muncă, utilizarea factorului uman creativ, un sistem eficient de management.

Modelul de dezvoltare a civilizației moderne este transformarea sectorului serviciilor în sectorul dominant al economiei. Creșterea accelerată în sectorul serviciilor marchează intrarea societății moderne în etapa de dezvoltare post-industrială. Secolul XXI va fi secolul societății informaționale și a serviciilor. Rolul serviciilor crește în satisfacerea necesităților materiale și spirituale ale oamenilor, în utilizarea rațională a timpului liber, în autoafirmarea și autorealizarea personalității ca fiind cea mai importantă valoare socială. Potrivit Băncii Mondiale, ponderea serviciilor în PIB-ul global este în continuă creștere. Schimbările sociale, dezvoltarea IT, globalizarea și alți factori contribuie la aceasta. Astfel, ponderea serviciilor în 2019 a însumat 61,2% din PIB-ul mondial, în timp ce în țările cu venituri mici 37,7%, în țările cu venituri medii 50,6-55,7%, iar în țările cu venituri mari – 69,8% [190]. În Republica Moldova, schimbarea ponderii serviciilor în PIB este lentă, în timp ce crește și scade, ceea ce poate fi observat din Tabelul 1.2. În același timp, nivelul său este comparabil cu ponderea serviciilor din țările cu venituri medii.

Tabelul 1.2. Ponderea serviciilor în PIB-ul Republicii Moldova

An	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ponderea serviciilor în PIB, %	54,54	53,57	54,45	52,8	52,28	52,98	53,97	53,2	53,55	54,25

Sursa: elaborat de autor în baza [179]

În opinia autorului specificul tipurilor de activități din sectorul serviciilor și specificul serviciului în sine necesită anumite abordări pentru managementul competitivității și îmbunătățirea eficienței companiilor din sectorul serviciilor. Lovelock C. identifică două aspecte în înțelegerea esenței serviciilor. Conform primului, „Un serviciu este o acțiune sau o prestație oferită de o parte alteia. Deși în timpul acestui proces sunt adesea folosite obiecte fizice (bunuri), executarea unei acțiuni, în esență, este intangibilă și, de regulă, nu are drept rezultat obținerea dreptului de proprietate asupra a ceva” [122, p. 34]. Conform celei de-a doua definiții a aceluiași autor, „Un serviciu este un tip de activitate economică care creează valoare și oferă anumite

beneficii consumatorilor într-un anumit loc și timp, ca urmare a acțiunilor tangibile sau intangibile care vizează beneficiarul serviciului sau proprietatea acestuia”[122, p. 37].

Specificitatea serviciilor se manifestă în următoarele:

- coincidența timpului de producere și achiziție a serviciului;
- în procesul de deservire cumpărătorul este prezent în timpul producerii serviciului și poate influența acest proces (nu în toate cazurile în mod constructiv);
- serviciile au un grad mai mic de standardizare și uniformitate decât produsele;
- intangibilitatea serviciului [128].

Bogdanova S. în teza de doctorat [5] examinează prestarea serviciilor pentru consumatori printr-un sistem de elemente intercorelate: cost (preț), calitate (efect util), disponibilitatea serviciilor. În această triadă este mesajul de bază al scopului propus. Lucrarea indică, de asemenea, necesitatea îmbunătățirii calității serviciilor pe baza implementării Indicatorului Cheie de Performanță (*Key Performance Indicator* - KPI), care crește profiturile companiilor de la 10 la 30%, deoarece concentrează munca angajaților pe rezultat, sporind atât motivația, cât și loialitatea angajaților.

Calughin S. în teza de doctorat [10] a investigat problemele atragerii clienților recurenți și asigurarea loialității lor față de produsul turistic pentru organizațiile businessului hotelier-turistic din Republica Moldova. A studiat utilizarea programelor motivaționale pentru clienți în conformitate cu condițiile schimbătoare ale businessului. Autorul este de acord cu Țâu N. și Crotenco I., care remarcă faptul că în prezent în lume, resursele organizaționale, de cercetare, materiale, de muncă și financiare uriașe sunt atrase de industria turistică și de activitățile sale conexe, care formează un aspect fundamental nou al activităților turistice tradiționale și concurenței stimulative. Aceasta necesită o căutare a mecanismelor strategice cuprinzătoare pentru realizarea creșterii economice [107].

Rolul important al IT în businessul turistic a fost investigat de Băcanu B. [1]. De la ghiduri și comenzi online industria a trecut la implementarea sistemelor de gestionare a informațiilor care duc la compresia lanțului valoric al produsului turistic primit. La rândul său, acest lucru a condus la produse mai ieftine și la performanțe îmbunătățite. Pe baza comenzilor online, informațiile au fost sincronizate între organizații din diferite industrii, ceea ce a făcut posibilă multiplicarea formelor de alianțe strategice pe verticală și orizontală și asigurarea prestării eficiente a serviciilor.

Problemele privind îmbunătățirea competitivității sectorului turistic din Republica Moldova au fost examinate de Platon N. în teza de doctor habilitat [38], în care s-a ajuns la concluzia că doar utilizarea tehnologiei informaționale moderne și a inteligenței artificiale

(*Artificial Intelligence* - AI) adaptate mediului turistic, este posibilă concurența pe piața turistică internațională. Introducerea platformelor de servicii de turism electronic oferă viteză și creează relații fiabile și de înaltă calitate între furnizor și consumator. Unul dintre cele mai semnificative avantaje ale comerțului electronic pe Internet cu utilizarea produselor și serviciilor turistice este capacitatea de a primi instantaneu feedback-ul clienților și, astfel, a adapta rapid oferta în funcție de dorințele acestora. Cu toate acestea, această lucrare nu ia în considerare sistemele de Management al Relațiilor cu Clienții (concept consacrat în literatura de specialitate și practica afacerilor sub denumirea Customer Relationship Management - CRM) și caracteristicile funcționării și implementării lor.

Lisa G., în teza de doctorat [34], a analizat problemele legate de managementul loialității în domeniul afacerilor hoteliere cu utilizarea metodelor cantitative și calitative pentru modernizarea bazei de date a clienților hotelului cu utilizarea principiului segmentării profilurilor clienților de generații. Au fost dezvoltate strategii pentru a asigura loialitatea clienților pe baza ipotezei influenței caracteristicilor generațiilor, precum și pe baza unui model tridimensional al influenței acestora asupra factorilor determinanți ai loialității. Un program special, când este conectat la software-ul principal al hotelului, generează informații, adaptate la profilurile specifice ale clienților, despre caracterul și necesitățile oaspeților la înregistrare. Această abordare poate servi drept parte integrantă a sistemului MRC pentru hoteluri, dar problemele sistemelor MRC, de asemenea, nu sunt examinate în această lucrare.

Vânzătorul serviciului ar trebui să acorde o atenție prioritară calității interacțiunii personalului cu cumpărătorul, astfel încât în momentul prestării serviciului să creeze valoarea maximă a acestuia. Prin urmare, calitatea oricărui serviciu oferit consumatorului depinde foarte mult de factorul uman [9]. La gestionarea unei companii în condiții moderne este necesar să se țină cont de efectul loialității afacerii, care este considerat din punctul de vedere al trei aspecte de bază independente: loialitatea (angajament) clienților; loialitatea angajaților (onestitate); loialitatea investitorilor (încredere reciprocă, respect și sprijin). Niciuna dintre părți nu poate exista separat de celelalte două, dar toate cele trei permit companiei să atingă un nivel ridicat de competitivitate.

Factorii cu tehnologie avansată ies în prim-plan în condițiile creșterii ratei de schimbare a paradigmelor tehnologice și a situației pe piețe, concentrându-se pe economia bazată pe cunoaștere. Pe baza analizei de mai sus, putem identifica factorii cheie ai competitivității companiilor care operează în sectorul serviciilor. Figura 1.2 prezintă factorii externi și interni ai competitivității acestor companii.

Multe analize ale strategiilor concurențiale au urmărit ideea că succesul concurenței depinde de trei caracteristici principale ale unei companii: de capacitatea de adaptare la mediul extern, de dorința de a-l transforma în conformitate cu necesitățile lor, precum și de potențialul de piață al unui produs/serviciu. Diferențele dintre valorile acestei din urmă caracteristici demonstrează următoarea regularitate: cu cât segmentul țintă al pieței companiei este mai restrâns, cu atât mai mult își manifestă dorința de a aplica o abordare individuală pentru satisfacerea necesităților consumatorilor și viceversa [99].

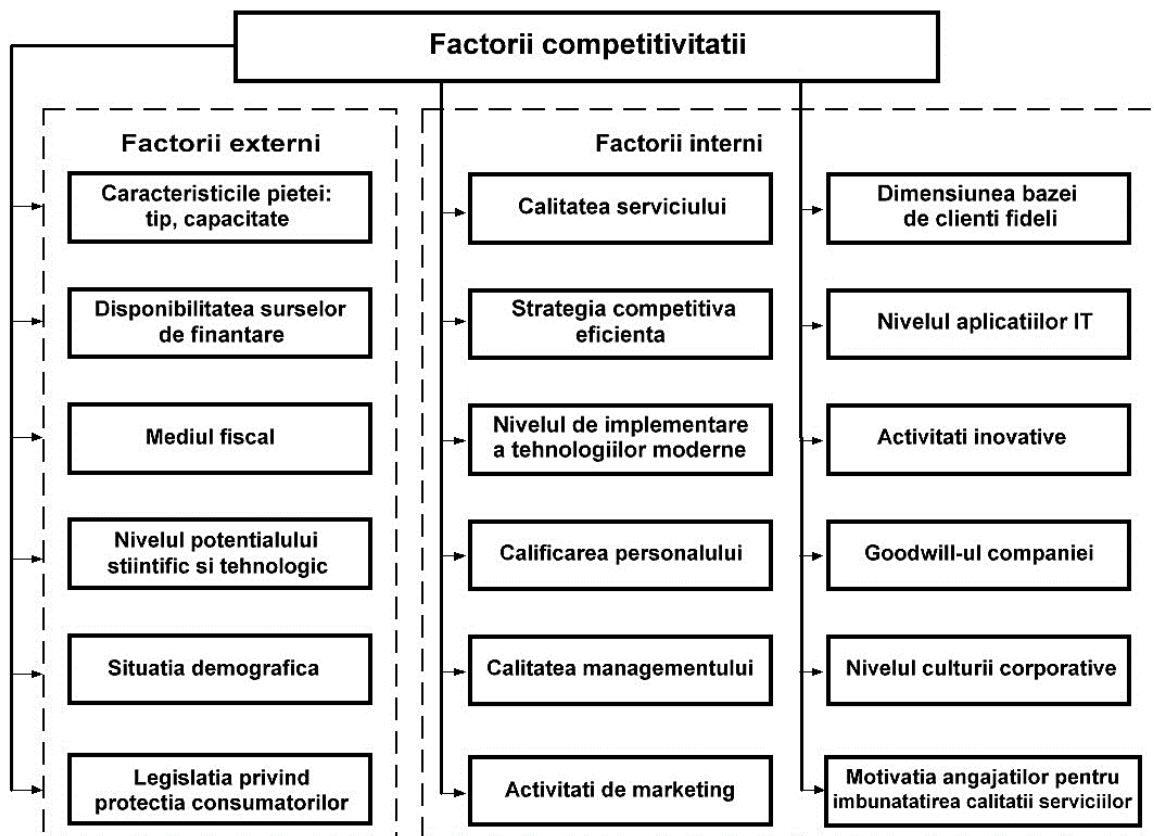


Fig.1.2. Factorii externi și interni ai competitivității unei companii

Sursa: Elaborată de autor în baza [27, 98, 109]

Analiza efectuată arată că acțiunile eficiente sunt orientarea activităților companiei spre maximizarea satisfacției clienților, construind relații individuale cu fiecare dintre ei, câștigând loialitatea ridicată a clienților ca principal avantaj competitiv. Pentru a gestiona eficient competitivitatea, este necesară atragerea pe scară largă a instrumentelor moderne pentru analiza volumelor mari de informații, modelarea și computerizarea proceselor de management. În sistemul de gestionare a competitivității la diferite niveluri de luare a deciziilor manageriale, sunt necesare informații diferite, atât din punct de vedere al volumului, cât și al conținutului. Datorită dezvoltării rapide a IT care oferă soluții software adecvate, a apărut o oportunitate tehnică de a transpune în viață această strategie cu ajutorul sistemelor MRC.

1.2. Evoluția proceselor de orientare către client și a mecanismelor de obținere a avantajelor competitive în tranziția la Managementul Relațiilor cu Clienții

Diversitatea formelor de orientare spre client se manifestă atât în activitățile de afaceri, cât și în studiile de management modern; aceasta are, de asemenea, un impact asupra diversității interpretărilor termenului „orientare spre client”. Istoric, existau multe definiții ale orientării spre client: orientat spre piață, condus spre piață, aproape de client, orientat spre client și deseori erau atât de aproape unele de altele, încât diferențele semnificative între ele erau practic absente [56, 104]. Oricum, în majoritatea lucrărilor termenul cel mai des utilizat este „orientat spre piață” [48, 63, 65, 80]. Ulterior, odată cu dezvoltarea acestei zone de cercetare, clientul este specificat ca fiind cea mai semnificativă componentă a orientării spre piață [75, 87, 114].

Inițial, colectarea de date privind necesitățile clienților a fost unidirecțională, consumatorii nu au fost implicați activ în activitățile organizației [50, 84]. Schema încorporată în aceste abordări elimină includerea directă a clientului în lanțul valoric și implică un interval de timp suficient de mare între detectarea modificărilor cererilor clienților (cerințele pieței) și răspunsul la aceste modificări. Această schemă nu funcționează bine în condițiile unei turbulențe mari a pieței și individualizării necesităților clienților [83].

Mulți anchetatori vorbesc despre două tipuri diferite de orientare spre client / piață și comportamentul companiei respective ca adaptiv (condus de piață) și proactiv (conducere de piață) [79, 111]. Abordarea adaptivă implică logica de afaceri care reacționează și percepția pieței ca fiind cea dată [54, 91]. Dezavantajul acestei abordări constă în faptul că urmarea clientului, dorința de a-i satisface necesitățile curente, duce la o învățare adaptivă decât inventivă. În acest caz, conducerea companiei privește toate problemele „prin ochii clientului”. Concentrându-se pe obiective pe termen scurt, managerii acordă mai multă atenție indicatorilor actuali, precum satisfacția clienților, în detrimentul dezvoltării strategice pe termen lung a relațiilor [79]. Obiectivele strategice importante rămân în umbra acestei probleme pe termen scurt.

La rândul său, o abordare proactivă se bazează pe o analiză pe termen lung și pe un efort de a satisface toate necesitățile clienților, atât existente cât și emergente, creând valoare clientului. Această abordare implică colectarea și procesarea sistematică a informațiilor despre necesitățile explicite și implicite ale clienților și o analiză sistematică a activităților concurenților și a oportunităților acestora. Baza pentru crearea unei valori superioare pentru clienți este utilizarea comună a cunoștințelor obținute și activitatea coordonată și concentrată [58]. În comparație cu companiile care urmează clienții, cele cu o orientare proactivă explorează mai larg

piața, fiind orientate spre un nivel mai înalt de dezvoltare și sunt mai înclinate spre învățare generativă, care este esențială pentru inovație.

În contextul afacerilor reale, o sarcină importantă este găsirea unui echilibru între menținerea necesităților existente și concentrarea pe perspectiva pe termen lung. Clienții actuali sunt o sursă de venit destul de stabilă pentru a finanța evoluțiile pe termen lung. O combinație rezonabilă de orientări atât lungi cât și scurte permite companiei să se dezvolte rapid, combinând o poziție curentă stabilă cu o activitate inovațională intensă. Kirka A. et al. subliniază acceptarea deplină (adică instituționalizarea) orientării spre client / piață în organizație [81]. Potrivit autorului, acesta este un aspect foarte important.

Kohli A. și Jaworski B. în definiția lor a orientărilor spre client și spre piață subliniază componentele procesului [79]. Acestea marchează următoarele procese pentru a asigura orientarea spre client:

- Etapa *de generare a informațiilor* include colectarea și prelucrarea datelor privind necesitățile și preferințele existente ale clienților, precum și privind forțelor externe care pot afecta dezvoltarea și modificările acestor necesități. În plus, se efectuează o analiză cuprinzătoare pentru a asigura o percepție unificată a consumatorilor la toate nivelurile companiei.

- Cheia este *procesul de diseminare a informațiilor* și gradul de diseminare a informațiilor pe piață în cadrul companiei. Informațiile ar trebui distribuite atât pe verticală cât și pe orizontală în structura organizațională, folosind canalele de comunicare formale și informale. Un rol important îl are accesibilitatea și ierarhia informațiilor.

- *Receptivitatea* reprezintă acțiunile întreprinse ca răspuns la/din analiza datelor colectate. Aici sunt luate în considerare atât nivelul de planificare (mai eficient datorită unei evaluări mai precise a segmentelor de piață) cât și acțiunile imediate, a căror rapiditate și intercoordonare este îmbunătățită prin implementarea acestei abordări.

În general, majoritatea abordărilor pentru determinarea orientării spre client pot fi stivuite în schema procesului descrisă mai sus. Astfel, este posibilă utilizarea acestei abordări ca bază pentru o analiză suplimentară.

Odată cu dezvoltarea cercetării în domeniul orientării spre client, aceasta se remarcă ca fiind cea mai semnificativă componentă a orientării spre piață. Există o includere treptată a clientului în diferite forme de colaborare cu compania și mișcarea orientării spre client de la studierea clientului și necesităților sale externe la interacțiunea directă cu consumatorul [55]. Relațiile de schimb reușite dintre organizații și diverșii parteneri ai acestor schimburi – furnizori, clienți, angajați sau o mare varietate de alte tipuri de parteneri de schimb – au devenit critice

pentru succesul general al organizațiilor într-o economie din ce în ce mai globală și hipercompetitivă [90].

În prezent, mediul de afaceri este concentrat tot mai mult pe interacțiunea strânsă cu clientul, ceea ce necesită coordonarea obiectivelor, planurilor și proceselor de afaceri și implică crearea valorii în parteneriatul strâns cu alți participanți. Prin urmare, capacitatea companiei de a construi și menține relații strânse cu clienții este o sursă constantă a unui avantaj competitiv [6]. În ziua de astăzi concurența de piață se dezvoltă nu numai între companiile individuale, ci și între rețelele de afaceri și lanțurile valorice [59].

Multe elemente ale modelului tradițional de orientare spre client suferă modificări semnificative în tranziția la MRC. Conceptul clasic de orientare spre piață/client nu a luat în considerare un număr mare de factori, în primul rând orientarea spre relațiile pe termen lung și implicarea mai profundă a consumatorilor [106]. Drept urmare, a apărut o nouă abordare a consumatorilor – MRC. Aceasta se concentrează pe informații despre secvența achizițiilor, care este important pentru companie și ajută la formarea unui model de comportament al clienților. MRC include utilizarea unei game largi de practici de management în activitățile companiei în analiza, atragerea, reținerea și dezvoltarea clienților [57, 71].

Dezvoltarea relațiilor contribuie la apariția încrederii între părți, care facilitează interacțiunea și coordonarea obiectivelor comune. Astfel, colectarea informațiilor despre necesitățile clienților, care joacă un rol cheie în orientarea spre client, pe lângă sondajele tradiționale din noul mediu, se realizează printr-o interacțiune strânsă între companie și client, inclusiv la nivel interpersonal și prin canale de comunicare informale. Compania care colectează, prelucrează și analizează informațiile despre necesitățile și preferințele clienților lucrează mai eficient la crearea de noi produse și îmbunătățirea produselor existente și își desfășoară activitatea inovațională. Acest lucru duce la reducerea costurilor pentru serviciile pentru clienți și la o dimensiune crescută a valorii create, ceea ce ajută la creșterea competitivității companiei.

Cercetătorii consideră dezvoltarea relațiilor dintre companie și client ca o secvență specifică de etape [53]. Majoritatea cercetătorilor identifică cele patru cicluri de viață (etape) distincte: explorarea, creșterea, maturitatea și declinul [64, 76, 78].

Pe parcursul acestor etape, apar schimbări nu numai în conținutul schimbului, instrumentele pentru implementarea acestuia, ci și într-o serie de parametri „nemateriali”, cum ar fi încrederea, angajamentul și alte relații variabile. Patru blocuri principale de aceste variabile pot fi identificate:

- economic – costuri de întreținere și de încetare a relațiilor, investiții specifice, diferite tipuri de costuri de tranzacție etc.;

- social – încredere, angajament, cooperare, putere, conflict, satisfacția relației;
- managerial – co-crearea valorii, conexiuni structurale, obiective comune sau compatibilitatea cu scopurile, valoarea consumatorului pentru companie, impactul relației, procesul de selecție a partenerilor și schimbul de informații;
- tehnologic – inovații, inclusiv noi standarde create în comun, etc.

Tranziția la un nou model de management, axat pe construirea și dezvoltarea relațiilor cu clienții, implică o transformare la scară largă a întregii companii: de la procedurile și procesele sale interne la obiectivele și strategiile globale ale organizației. Evident, atât lista zonelor funcționale ale companiei afectate de modificări, cât și profunzimea modificărilor depind direct de gradul de orientare a companiei spre client și de disponibilitatea anumitor tehnologii de management în companie care pot accelera și facilita procesul de modificare. În același timp, abordarea procesului și utilizarea reingineriei ca bază pentru efectuarea modificărilor organizaționale pare a fi destul de rezonabilă pentru autor.

Printre principalele motive ale organizației pentru optimizarea proceselor de afaceri, trebuie specificate următoarele: necesitatea reducerii costurilor sau a duratei ciclului de producție, introducerea programelor de management al calității, contradicțiile intra-organizaționale etc. În cadrul abordării procesului, activitățile organizației sunt împărțite în procese separate, în comparație cu diviziunea funcțională tradițională a muncii, orientarea către sarcini individuale, structură etc. De asemenea, conform Hammer M. și Champy J., nivelul ridicat de fragmentare și divizare a muncii inerente abordării funcționale reprezintă în multe privințe un anacronism care nu permite utilizarea cea mai eficientă a resurselor importante ale afacerilor moderne – personal, informații și resurse de timp [74].

La utilizarea abordării procesului pentru îndeplinirea anumitor sarcini, se formează echipe inter-funcționale, ceea ce permite combinarea activității mai multor specialiști și, ca urmare, scurtează semnificativ timpul de executare a muncii. Mai mult decât atât, deficiențele competenței angajaților sunt compensate de diverse sisteme informaționale care susțin deciziile manageriale, precum și de capacitatea de a prelucra în mod diferit informațiile primite și de a transmite problemele cu adevărat complexe specialiștilor respectivi.

Utilizarea IT vă permite să automatizați implementarea multor sarcini în cadrul procesului de afaceri. Introducerea de noi tehnologii IT în cadrul companiei ar trebui realizată ținând cont de unele cerințe care să garanteze funcționarea eficientă atât a sistemelor implementate, cât și a întregii companii în viitor. Au fost dezvoltate o serie de modele MRC, în care utilizarea abordării procesului se datorează integrării strânse cu sistemele IT. Ca obiect de cercetare, există interacțiuni cu un client individual (micronivel) sau managementul relațiilor cu

clienții într-o companie ca un sistem complex (macronivel). Prima opțiune este modelul ACURA dezvoltat de Payne A. (acronimul ACURA înseamnă: achiziție, cross-sell (oferirea/vânzarea progresivă a mai multor categorii de bunuri și servicii), upsell (vânzarea de bunuri și servicii din categoria solicitată uzual de client cu o marjă mai mare decât bunurile și serviciile cumpărate de client la începutul relației sale cu firma furnizoare), reținere și advocacy (pledoaria în sprijinul unei cauze)) [95]. În timp ce companiile încearcă să îmbunătățească achiziția și reținerea clienților, acestea trebuie, de asemenea, să exploateze oportunități de cross-selling, upselling și advocacy. Procesele din cadrul acestui model permit companiei să dezvolte și să mențină clienții, crescând valoarea creată în comun.

Peppers D. și Rogers M. au dezvoltat modelul IDIC (Identificare, Diferențiere, Interacțiune și Customizare) [96]. Acest model sugerează că companiile ar trebui să întreprindă patru acțiuni pentru crearea, păstrarea și menținerea relațiilor „unu-la-unu” (one-to-one) pe termen lung cu clienții. În primul rând, o companie trebuie să identifice cine este un client real și ar trebui să știe despre cunoștințele profunde ale clienților lor. După aceea, o companie trebuie să diferențieze clientul pe două baze: valoare și necesitate. O companie trebuie să ia în considerare interacțiunea cu clienții în funcție de necesitățile și valoarea pe care aceștia o furnizează; și după aceea, o companie ar trebui să customizeze oferta și comunicațiile pentru a se asigura că așteptările clienților sunt îndeplinite.

Unul dintre cele mai sistematice modele, în opinia autorului, este o altă strategie MRC de Payne A., care include cinci procese cheie cross-funcționale ale MRC. Acestea sunt: procesul de dezvoltare a strategiei, procesul de creare a valorii, procesul de integrare multicanal, procesul de gestionare a informațiilor, procesul de evaluare a performanței. În cadrul fiecărui proces, sunt luate în considerare atât elemente strategice cât și tactice și este accentuată natura sistemică a interrelației lor. Această abordare permite o analiză cuprinzătoare a interacțiunilor existente, precum și identificarea direcțiilor de dezvoltare a acestora [95].

Abordarea MRC în managementul serviciilor și marketing a fost studiată în detalii de către Gronroos C. Pe baza analizei managementului concurenței serviciilor, managementului calității serviciilor, managementului ofertei extinse de servicii etc., acesta a demonstrat rolul semnificativ al Managementului Clienților în creșterea competitivității și profitabilității companiilor [73].

În Tabelul 1.3 sunt prezentate datele sistematizate de autor cu privire la procesele de orientare către client și mecanismele de obținere a avantajelor competitive în tranziția la Managementul Relațiilor cu Clienții.

Pentru a lua în considerare nu numai necesitățile funcționale ale clientului, ci și componenta emoțională, a fost elaborată o nouă abordare în cadrul MRC – CEM. Este o metodologie și/sau proces utilizat pentru a gestiona în mod cuprinzător expunerea, interacțiunea și tranzacția încrucișată a unui client cu o companie, produs, marcă sau serviciu [103]. Potrivit autorului, unul dintre cei mai de seamă reprezentanți ai acestei abordări este Kumar V. [72, 85]. CLV (customer lifetime value) este o predicție a profitului net atribuit întregii relații viitoare cu un client.

Tabelul 1.3. Procesele de orientare către client și mecanismele de obținere a avantajelor competitive în tranziția la MRC

Factori	Marketingul tranzacțional	MRC/marketingul relațional
Procese de orientare spre client	Colectarea și analiza informațiilor despre clienți pe baza: - statisticilor vânzărilor; - sondajelor consumatorilor; - tendințelor pieței. Diseminarea informațiilor în companie.	Colectarea, procesarea și analiza informațiilor despre clienți prin utilizarea sistemului MRC. Managementul experienței clientului (<i>Customer Experience Management</i> - CEM). Analiza interacțiunilor cu clienții.
Mecanismul obținerii avantajului competitiv	Poziționarea strategică. Eficienta operațională. Alocarea mai eficientă a resurselor. Învățarea organizațională.	Segmentarea clienților mai detaliată. Identificarea și concentrarea asupra celor mai valoroși clienți pe baza analizei valorii de viață a clientului (<i>Customer Lifetime Value</i> - CLV). Automatizarea mai profundă a marketingului și vânzărilor. Coordonarea cross-funcțională mai eficientă Crearea valorii cu clienții.
Avantaje competitive și rezultate	Creșterea eficacității activității companiei. Implementarea mai eficientă a marketingului-mix.	Diferențierea și personalizarea ofertelor. Productivitatea mai mare a forței de muncă și vânzărilor (costuri mai mici). Relații pe termen lung. Maximizarea valorii clientului. Baza extinsă de clienți fideli.

Sursa: elaborat de autor [116]

Pe baza analizei Tabelului 1.3 se poate concluziona că există o schimbare semnificativă a instrumentelor de interacțiune cu consumatorul. În timp ce mențin procesele de bază ale orientării spre client, în cadrul interacțiunilor obișnuite, companiile sunt capabile să adune mai eficient informații, să analizeze dinamica acesteia și să o adapteze treptat la necesitățile consumatorilor. Mecanismele de obținere a avantajului competitiv în implementarea MRC constau în segmentarea clienților/pieței mai detaliată, concentrarea asupra celor mai valoroși clienți pe baza analizei CLV, automatizarea mai profundă pe parcursul întregului ciclu interacțiunii cu clienții, coordonarea cross-funcțională mai eficientă, crearea de valoare cu clienții. Drept urmare, compania are următoarele avantaje competitive: diferențierea propunerilor

(bazată pe customizare), productivitate mai mare a forței de muncă și vânzări, maximizarea valorii clienților, o bază extinsă de clienți fideli. Toate acestea contribuie direct la creșterea competitivității companiilor.

În Fig. 1.3 este prezentată clasificarea principalelor categorii de efecte din implementarea sistemului MRC într-o companie, pe baza materialelor de la companii de consultanță lider, cum ar fi META Group, Gartner, ISM. În opinia autorului, această clasificare este destul de clară și prezintă principalele categorii de efecte obținute.

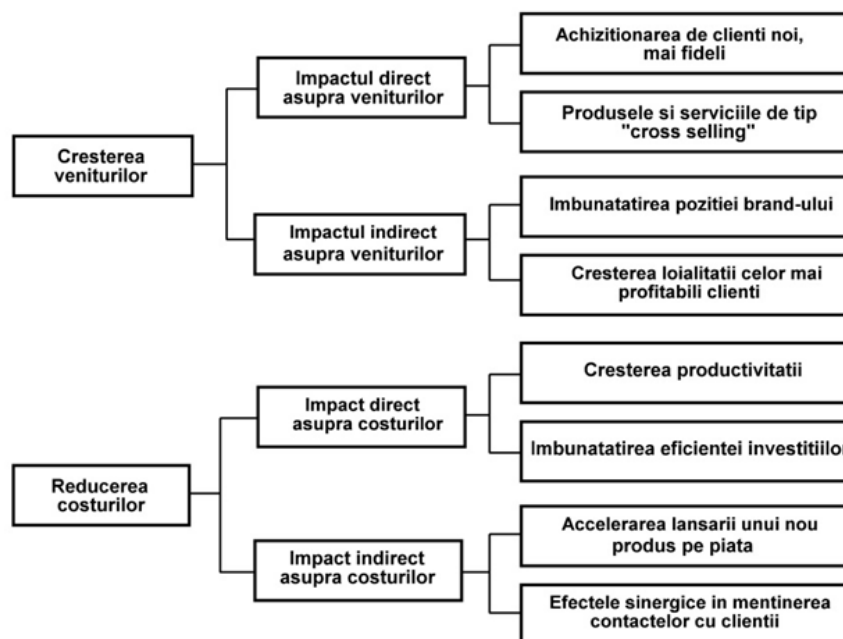


Fig. 1.3. Categoriile de efecte din implementarea MRC

Sursa: [123]

Conform acestei clasificări, toate efectele economice din implementarea sistemului MRC pot fi grupate în două categorii principale: creșterea veniturilor și reducerea costurilor companiei. Totodată, categoria creșterea veniturilor include: atragerea de noi clienți mai fideli, creșterea vânzării încrucișate (cross-selling) de produse și servicii, îmbunătățirea pozițiilor brandului (inclusiv prin îmbunătățirea calității serviciului), creșterea loialității celor mai profitabili clienți. La rândul său, categoria reducerea costurilor este asigurată de creșterea productivității (inclusiv prin creșterea vitezei serviciului), creșterea eficienței investițiilor (datorită unei mai bune organizări), accelerarea lansării pe piață a noilor produse și servicii, efectele sinergice în menținerea contactelor cu clienții.

Efectele de mai sus de la implementarea unui sistem MRC oferă companiei leadership prin cost, diferențierea și focalizarea (customizarea) în servicii pentru clienți, care, după cum se menționează în subcapitolul 1.1, este principalul mod de a obține un avantaj competitiv durabil pentru o companie.

Finalizarea revizuirii cu privire la caracteristicile și procesele de orientare spre client ale companiei, trebuie menționat rolul principal al IT în procesul de formare și gestionare a relațiilor cu clienții în afacerile moderne. IT-ul permite aducerea relației lor la un nivel tehnologic și productiv superior. Companiile pot utiliza o gamă largă de instrumente, de la automatizarea funcțiilor de marketing individuale până la MRC complex integrat în sistemul informațional corporatist.

1.3. Managementul Relațiilor cu Clienții ca mijloc eficient de oferire a avantajelor competitive

MRC este un concept și o strategie de afaceri care vizează construirea unei afaceri durabile, al cărei nucleu este o abordare centrată pe client, orientată în primul rând către satisfacerea necesităților și cerințelor clientului. În conformitate cu această strategie, compania ar trebui să fie ghidată nu de dorința de a încheia o singură tranzacție, ceea ce va aduce un rezultat pe termen scurt, ci de a face eforturi pentru a stabili o relație cu consumatorul, profitabilă pe termen lung [49]. Esența abordării MRC este următoarea: achiziția, reținerea și dezvoltarea clienților, cunoașterea necesităților acestora, prioritatea relațiilor asupra produsului [52]. În prezent, nu există o definiție strictă a MRC. Cele mai autoritare opinii sunt că MRC înseamnă o combinație de strategii, software și procese de afaceri care ajută la crearea de relații pe termen lung între companii și clienții lor. În Tabelul A5 din Anexa 5 sunt prezentate cele mai caracteristice definiții ale MRC și aplicațiile sale, sistematizate de autor.

Autorul consideră că cea mai complexă definiție a termenului Managementul Relațiilor cu Clienții este următoarea: „MRC este o abordare strategică preocupată de crearea unei valori superioare pentru acționari prin dezvoltarea unor relații adecvate cu clienții cheie și segmentele de clienți. MRC unește potențialul IT și strategiilor de marketing relațional pentru a oferi relații profitabile pe termen lung. Important, MRC oferă oportunități sporite de a utiliza datele și informațiile atât pentru a înțelege clienții cât și pentru a implementa mai bine strategiile de marketing relațional. Acest fapt necesită o integrare cross-funcțională a resurselor umane, operațiunilor, proceselor și marketingului care este potențată de informație, tehnologie și aplicații.” [93, p. 22].

MRC necesită o filozofie de întreprindere care să acorde prioritate clientului și o cultură care să susțină eficiența proceselor de marketing, vânzări și servicii. Aplicațiile MRC pot asigura un management eficient al relațiilor cu clienții, cu condiția ca strategia corectă, cultura și rolul de lider al acestora în întreprindere. După cum se arată în Figura 1.4, piramida MRC ar trebui să înceapă cu o strategie de afaceri care conduce la schimbări în organizații și procese de lucru, care

la rândul lor sunt susținute de tehnologia informației. Drumul de întoarcere este imposibil, compania nu își poate automatiza tranziția către o nouă strategie și proiectele care se concentrează pe tehnologie și nu pe obiectivele de afaceri sunt sortite eșecului. În același timp, întreprinderea centrată pe client poate obține beneficii semnificative prin utilizarea tehnologiei MRC.

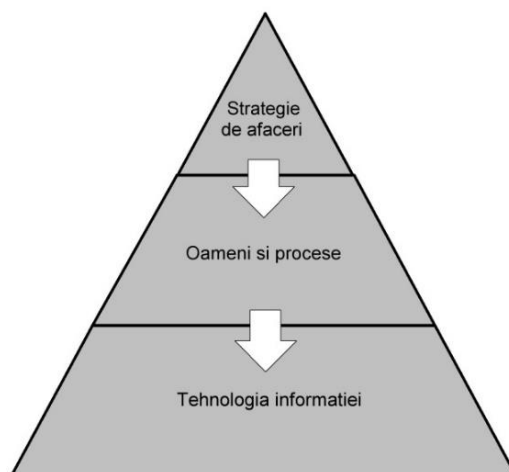


Fig. 1.4. Piramida MRC

Sursa: [119]

În numeroase publicații, inclusiv Internetul, sunt folosiți adesea termeni precum „sisteme MRC”, „tehnologii MRC” sau „programe MRC”. În acest caz, este introdusă o anumită confuzie terminologică, deoarece acești termeni sunt folosiți în mod interschimbabil sau sunt interpretați în diferite sensuri în funcție de context. În cadrul acestei lucrări, considerăm că este necesară definirea acestor termeni.

Un sistem MRC este un sistem de informații pentru monitorizarea relațiilor cu clienții care vă permite să colectați și să sistematizați cunoștințele existente despre clienți și tranzacții cu aceștia, să faceți analize și prognoze bazate pe aceștia, să încărcați aceste date și să facilitați, de asemenea, simplificarea contactelor cu clienții. La rândul său, un sistem informațional înseamnă un sistem conceput pentru stocarea, căutarea și procesarea informațiilor și resursele organizaționale asociate (umane, tehnice, financiare etc.) care furnizează și distribuie informații [158].

Tehnologia MRC este un set interconectat de instrumente și metode de procesare a informațiilor despre relațiile cu clienții.

Software-ul MRC este o categorie de software care acoperă o gamă largă de aplicații concepute pentru a implementa MRC.

MRC și marketingul relațional eficiente implică o varietate de strategii și tehnologii care se suprapun, care ajută la încurajarea unei relații mai profunde, pe termen lung, cu clienții

actuali și potențiali. Figura 1.5 prezintă interacțiunea diferitelor strategii și tehnologii în condițiile pieței contemporane.

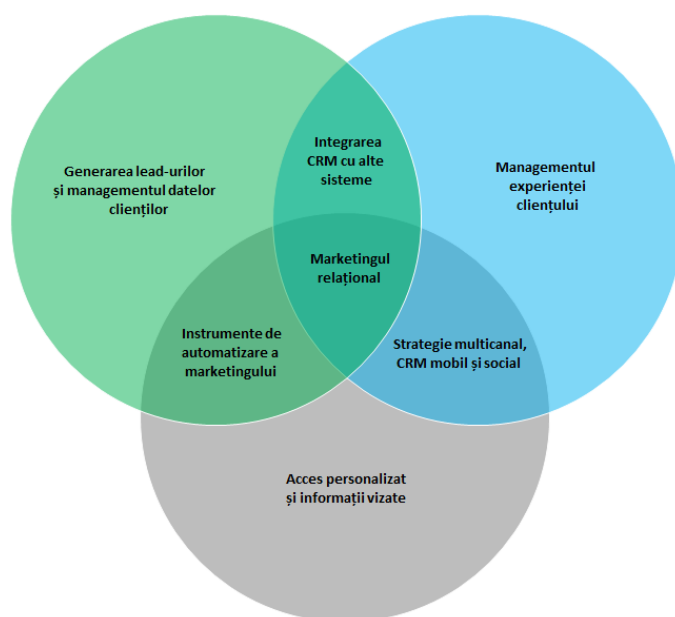


Fig. 1.5. Strategii și tehnologii care se suprapun

Sursa: [175]

Conform clasificării generale acceptate, există patru tipuri majore de sisteme MRC: operaționale, analitice, colaborative și strategice [77].

MRC operațional este alcătuit din 3 componente principale: *automatizarea forței de vânzare, automatizarea marketingului și automatizarea serviciilor.*

Automatizarea forței de vânzare funcționează cu toate etapele ciclului de vânzări, de la introducerea inițială a informațiilor de contact la transformarea unui client potențial într-un client real. Automatizarea forței de vânzare implementează analiza de promovare a vânzărilor, automatizează urmărirea istoriei contului unui client pentru vânzări repetate sau vânzări viitoare și coordonează vânzările, marketingul, call centers și punctele de vânzare cu amănuntul. Aceasta previne eforturile dublate între un vânzător și un client și, de asemenea, urmărește automat toate contactele și comunicările ulterioare dintre ambele părți.

Automatizarea marketingului se concentrează pe facilitarea procesului general de marketing pentru a-l face mai efektiv și mai eficient. Instrumentele MRC cu capacități de automatizare a marketingului pot automatiza sarcini repetate, de exemplu, trimiterea e-mailuri de marketing automatizate la anumite ore către clienți sau postarea informațiilor de marketing pe social media. Scopul automatizării marketingului este de a transforma un lead de vânzări într-un client fidel. Sistemele MRC funcționează astăzi și la implicarea clienților prin social media.

Automatizarea serviciilor este partea sistemului MRC care se concentrează pe tehnologia de service direct pentru clienți. Prin automatizarea serviciilor, clienții sunt susținuți prin mai multe canale precum telefon, e-mail, baze de cunoștințe, portaluri de ticketing, întrebări și răspunsuri frecvente și multe altele. Software-ul urmărește timpul de apel, rezoluția apelului și multe altele pentru a îmbunătăți eficiența service-ului pentru clienți în cadrul unei afaceri.

Figura 1.6 prezintă schematic relația dintre cele patru tipuri principale de sisteme MRC.

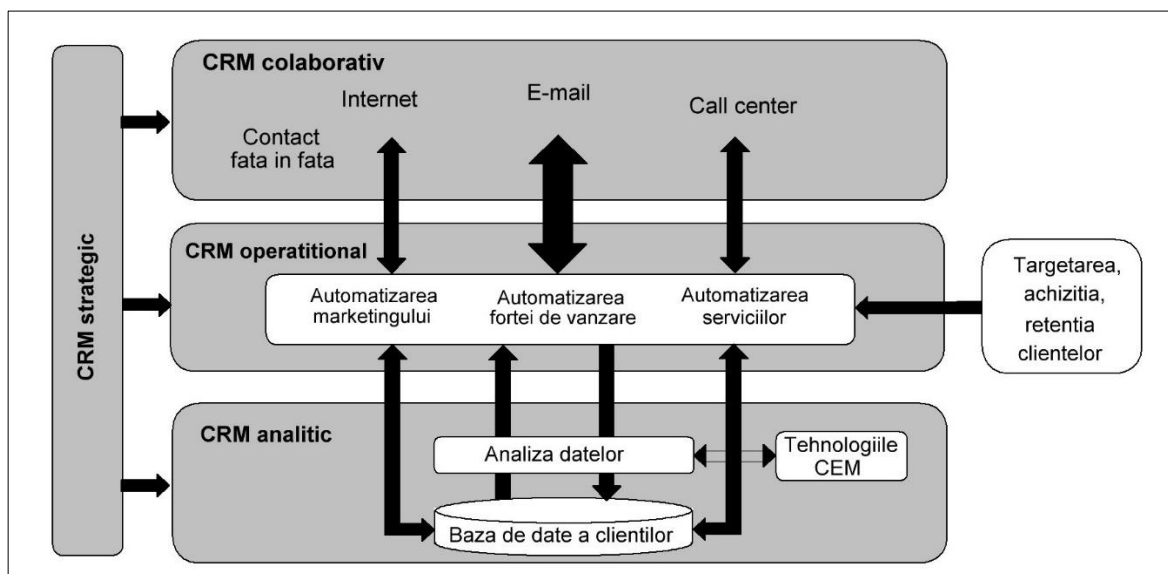


Fig. 1.6. Arhitectura sistemului MRC/CRM general

Sursa: elaborată de autor pe baza [46]

Rolul sistemelor **MRC analitice** este de a analiza datele clienților colectate prin surse multiple și de a le prezenta astfel încât managerii de afaceri să poată lua decizii mai informate. Sistemele analitice MRC folosesc tehnici precum extragerea datelor, corelarea și recunoașterea tiparelor pentru a analiza datele clienților. Aceste analize ajută la îmbunătățirea deservirii clienților prin găsirea unor mici probleme care pot fi soluționate, probabil, prin marketingul diferit către diverse părți ale publicului de consum. Prin analiza comportamentului de cumpărare al unei baze de clienți, o companie ar putea vedea că această bază de clienți nu a cumpărat o mulțime de produse recent. După scanarea acestor date, compania s-ar putea gândi să comercializeze diferit acestui grup de consumatori, pentru a comunica cel mai bine modul în care produsele acestei companii ar putea beneficia în mod special de acest grup [82].

Scopul **sistemelor MRC colaborative** este încorporarea stakeholderilor externi, cum ar fi furnizorii, vânzătorii și distribuitorii, precum și schimbul de informații despre clienți între organizații. De exemplu, feedback-ul poate fi colectat din apelul de asistență tehnică, care ar putea ajuta la determinarea direcției pentru marketingul produselor și serviciilor către un anumit client în viitor.

Al patrulea tip major de sistem MRC este **strategic**. Aceasta implică dezvoltarea unei abordări a MRC care începe cu strategia de afaceri a întreprinderii și este preocupată de dezvoltarea relațiilor cu clienții care au drept rezultat crearea valorii pentru acționari pe termen lung [93]. MRC strategic cuprinde procesul de dezvoltare a strategiei și procesul de creare a valorii și, prin urmare, răspunde la întrebări precum: în ce afacere suntem; ce clienți servim și cum creăm și livrăm valoare acestor clienți. MRC strategic este axat pe dezvoltarea unei culturi de afaceri centrate pe clienți. O strategie îmbunătățită de relație cu clienții poate diferenția o organizație pe o piață extrem de competitivă.

Potrivit Payne A., MRC de succes necesită o abordare cross-funcțională, care implică nu numai marketing, ci și întreaga companie. El a identificat cinci procese cheie de MRC cross-funcționale care trebuie luate în considerare de majoritatea organizațiilor [94]. Acestea sunt următoarele: procesul de dezvoltare a strategiei, procesul de creare a valorii, procesul de integrare multicanal, procesul de gestionare a informațiilor, procesul de evaluare a performanței. Cele cinci procese cross-funcționale enumerate sus sunt prezentate în Figura 1.7; toate sunt complet orientate spre clienți. Combinarea acestor procese are drept rezultat un cadru conceptual, care arată relațiile complexe cross-funcționale dintre părțile majore din cadrul unei companii. Aceste cinci domenii constituie un cadru de strategie pentru MRC.

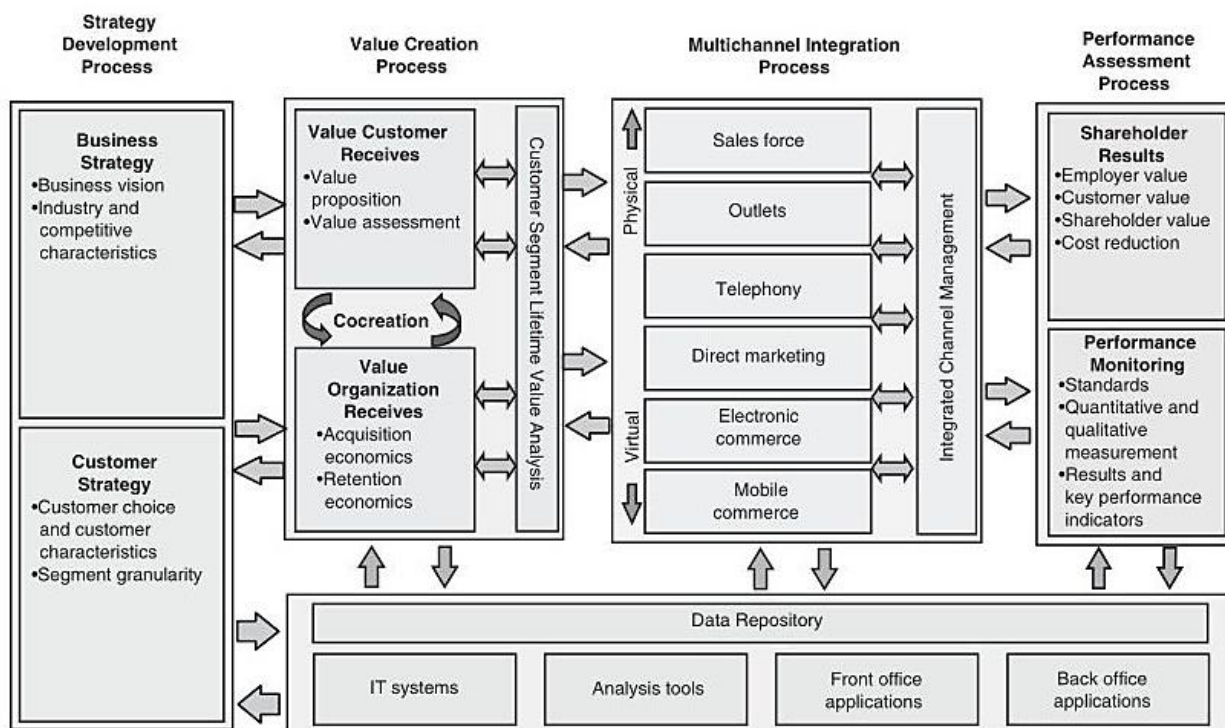


Fig. 1.7. Cadrul conceptual pentru strategia MRC

Sursa: [94]

Strategia MRC se bazează pe utilizarea managementului avansat și a tehnologiei informației, prin intermediul căreia o companie adună informații despre clienții săi în toate etapele ciclului său de viață (atrageră, reținere, loialitate), le procesează și apoi le utilizează în interesul propriei sale afaceri prin construirea de relații reciproc avantajoase [52].

Pornind de la baze de date avansate și analize și trecând la tehnici fundamentale de marketing cu răspuns direct, MRC oferă marketerilor de astăzi posibilitatea de a utiliza realizări în tehnologie și de a crea o strategie de afaceri de succes orientată spre clienți [113]. Structura datelor în sistemul MRC este prezentată în Figura 1.8.

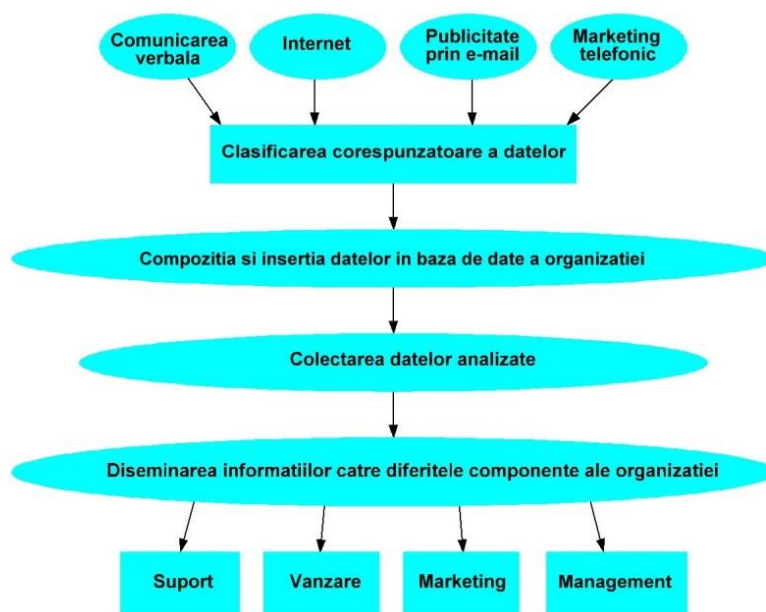


Fig. 1.8. Structura datelor în sistemul MRC

Sursa: [108]

Analiza tipurilor (componentelor) și proceselor din sistemele MRC permite autorului să identifice impactul acestora asupra eficienței companiei și a competitivității acesteia. Sistemul MRC operațional împreună cu cel colaborativ asigură o automatizare mai profundă a proceselor de afaceri ale companiei, ceea ce duce la creșterea productivității și costuri mai mici. Integrarea cross-funcțională contribuie, de asemenea, la creșterea productivității. MRC-ul analitic în combinație cu o bază de date extinsă asigură o segmentare a pieței mai detaliată, concentrându-se pe cei mai valoroși clienți, ceea ce duce la diferențierea și customizarea ofertelor, maximizarea valorii clienților și extinderea bazei de clienți fideli.

Există două tipuri de sisteme MRC, create pe baza diferitelor tehnologii: Software ca serviciu (Software as a Service - SaaS) sau „cloud” și StandAlone [178]. În cazul SaaS, toate software-le și datele sunt pe serverul furnizorului de servicii. Accesul online la sistem este oferit printr-un browser, un program client sau o aplicație mobilă. Propunerea SaaS este simplă și

universală, este următorul pas natural în afaceri pentru a extinde utilizarea Internetului, ceea ce elimină multe dintre restricțiile de colaborare, flexibilitate și scalabilitate ale găzduirii tradiționale interne. Și acest lucru le permite companiilor să profite de o anumită aplicație de afaceri, reducând la minimum costurile de infrastructură, implementare și întreținere, precum și cerințele pentru personalul IT [193]. Implementarea rapidă și relativ simplă a aplicațiilor cloud atrage companii cu expertiză sau resurse tehnice limitate.

În cazul sistemului MRC StandAlone, responsabilitatea pentru administrarea, gestionarea, securitatea și întreținerea bazei de date și informațiilor revine companiei. Prin această abordare, compania achiziționează licențe în loc să cumpere abonamente anuale. Software-ul se află pe serverele proprii ale companiei, iar utilizatorul acceptă costurile actualizărilor și necesită de obicei un proces de instalare îndelungat pentru a integra complet datele companiei. Companiile cu necesități complexe de MRC pot beneficia mai mult de o implementare locală. Datorită în parte considerațiilor de securitate, integrare și control, multe companii optează în continuare pentru implementarea Standalone (autonomă), aplicația rezidând pe serverul lor intern și fiind administrată de personalul IT al companiei lor.

Programele MRC open source (cu sursă deschisă) pun la dispoziția publicului codul sursă, ceea ce permite companiilor să efectueze gratuit modificările necesare. Sistemele MRC cu sursă deschisă vă permit, de asemenea, să adăugați și să configurați canalele de date prin canalele social media, ajutând companiile care doresc să îmbunătățească practicile sociale de MRC. O alegere populară pe piață pentru MRC cu sursă deschisă este, de exemplu, SugarMRC. Sugar oferă software licențiat comercial, creat cu utilizarea componentelor cu sursă deschisă. Acest lucru oferă utilizatorilor un control mai mare, o flexibilitate finală și costuri pe întreg ciclul de viață mai mici.

Apariția social media și proliferarea dispozitivelor mobile au determinat furnizorii de MRC să își îmbunătățească ofertele, să includă funcții noi pentru servirea clienților care utilizează aceste tehnologii. În prezent, MRC-ul social se dezvoltă activ, ceea ce atrage clienții direct prin intermediul platformelor social media, precum Facebook, Twitter și LinkedIn. Companiile folosesc diferite instrumente pentru a urmări conversațiile sociale, de la mențiuni ale brandului specific până la frecvența cuvintelor cheie utilizate, pentru ași determina publicul țintă și acele platforme pe care le utilizează [71]. Motivul cel mai convingător pentru tranziția MRC la social media este că acesta este cel mai bun loc pentru a vă apropia de clienți și a vă conecta cu aceștia, oriunde s-ar afla. Pentru a dezvolta strategii de marketing și servicii, companiile încearcă să capteze starea de spirit, satisfacția generală a clienților și probabilitatea ca un client să

recomande produsele altora. Datele privind MRC-ul social sunt apoi integrate cu alte date ale clienților primite din vânzări sau marketing pentru a obține o vedere unificată a clienților [47].

O altă direcție în creștere rapidă a aplicațiilor MRC este MRC mobil. MRC mobil este un instrument MRC conceput pentru dispozitive mobile, inclusiv smartphone-uri și tablete. Conectivitatea MRC mobil oferă acces echipei de vânzări la datele clienților printr-o aplicație MRC mobilă sau printr-un browser web cu MRC cloud. Aplicațiile MRC mobile devin obligatorii pentru reprezentanții comerciali și profesioniștii în marketing care doresc să acceseze informațiile despre clienți și să îndeplinească sarcini atunci când nu se află fizic în birourile lor. Aplicațiile MRC mobile utilizează avantajele funcțiilor unice pentru dispozitivele mobile, precum GPS și recunoașterea vocii, pentru a servi mai bine clienților, oferind angajaților acces la aceste informații din mers [166].

Astăzi MRC integrează multe soluții și acoperă o gamă uriașă de tehnologii. Figura 1.9 prezintă un ecosistem extins de tehnologie MRC.

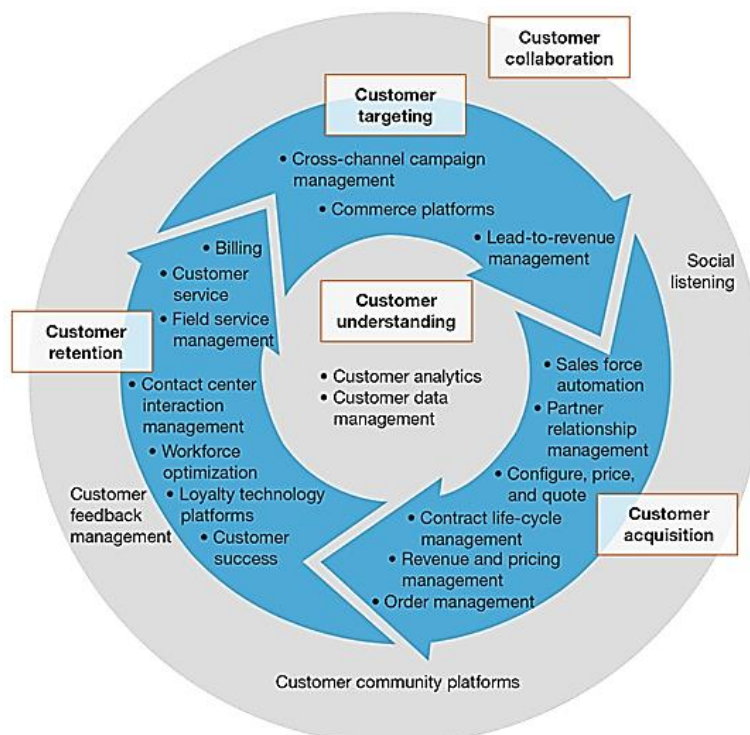


Fig. 1.9. Ecosistem extins de tehnologie MRC

Sursa: [165]

Acest ecosistem conține următoarele blocuri principale:

- Targetarea clienților (Managementul campaniilor prin mai multe canale, Platforma de comerț, Managementul lead-veniturilor);

- Achiziția clienților (Automatizarea forței de vânzare, Managementul relațiilor cu partenerii, Configurarea, prețul și cotarea, Managementul ciclului de viață contractual, Managementul comenzilor);
- Retenția clienților (Managementul interacțiunii cu centrele de contact, Platforma tehnologică de fidelizare, Optimizarea forței de muncă, Serviciul clienților, Managementul serviciilor de teren).
- Înțelegerea clienților (Analiza clienților, Managementul datelor clienților).

Toate blocurile acestui sistem funcționează în strânsă relație. Marketingul bazat pe viziunea completă a clienților include date de bază ale clienților, date privind tranzacțiile, date privind interacțiunea și date din rețelele sociale. Vizualizarea completă poate fi generată de analiza opiniei publice pe social media, analiza profitului clienților, analiza interacțiunii prin mai multe canale, analiza loialității și mineritul în tendințele consumului clienților [112].

O bună ilustrare a ecosistemului extins de tehnologie MRC este interacțiunea dintre MRC și CEM. Scopul CEM este de a optimiza interacțiunile din perspectiva clientului și de a încuraja loialitatea clienților. Pentru a gestiona experiența clientului, o companie trebuie să creeze o strategie care să cuprindă toate interacțiunile cu clienții. Instrumentele social media, cum ar fi Twitter și Facebook, au influențat în mare măsură managementul experienței clienților, iar companiile investesc acum în noi tehnologii pentru a ține pasul și a menține relații bune cu clienții. CEM impune companiilor să aibă o viziune la 360 de grade a clienților, cu date integrate și actualizate în conturile lor. Software-ul MRC susține procesul CEM prin: înregistrarea interacțiunilor de afaceri cu clienții, permițând înregistrarea potențialelor oportunități de vânzare, furnizând canale automatizate pentru promovarea clienților pe toată durata procesului de vânzare.

Analiza datelor clienților vă permite să aflați mai multe despre cum puteți vinde clienților într-un mod mai personalizat, unu-la-unu. Strategiile de personalizare includ noi tehnologii, cum ar fi marketingul mobil, serviciile și balizele bazate pe locație, care ajută companiile să identifice unde se află clienții și să le comercializeze în timp real. În unele cazuri, datele pot ajuta companiile să ofere clienților informații importante personalizate. Tehnologiile de analiză emoțională oferă oportunitatea de a evalua dacă clienții beneficiază de interacțiunile lor cu companiile și pot ajuta la analizarea succesului diferitelor operațiuni conexe - dar potențial tangențiale cu serviciul clienților, cum ar fi gestionarea stocurilor sau gestionarea lanțului de aprovizionare.

Deoarece implementarea sistemului MRC necesită de obicei anumite investiții considerabile în tehnologie, resurse de muncă, servicii de consultanță și instruire; prin urmare, este important pentru ei să aibă un sistem de măsurare pentru gestionarea și evaluarea eficacității inițiativelor MRC. Una dintre metodele avansate de măsurare a eficienței sistemelor MRC implementate sunt diferite opțiuni ale unui model Balanced Scorecard. Balanced Scorecard este un set de măsuri care oferă managerilor de top o viziune cuprinzătoare a afacerii din patru puncte de vedere: finanțe, clienți, procese de afaceri interne, inovație și instruire [46, 102]. Potrivit autorului, cel mai eficient în această privință este cadrul Sistemului pentru Măsurarea Excelenței MRC (MRC-SME), prezentat în Figura 1.10, care oferă o abordare multicriterială, cantitativă și calitativă a evaluării rentabilității investițiilor legate de MRC.

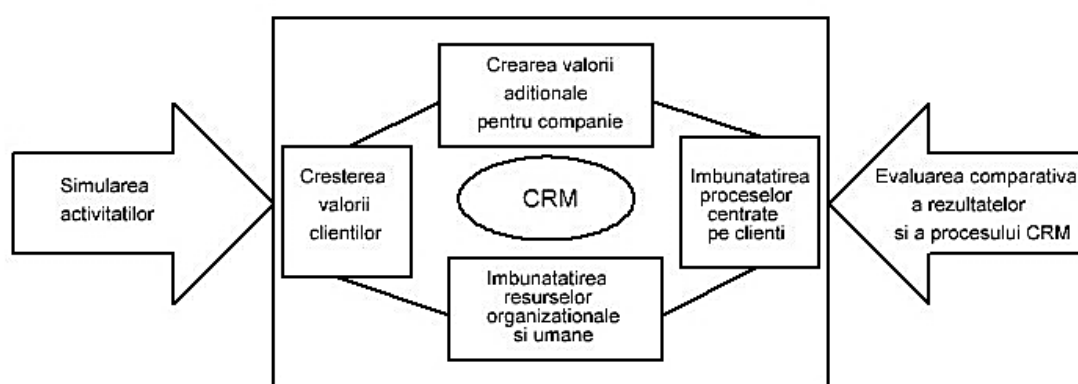


Fig. 1.10. Cadrul MRC/CRM-SME

Sursa: [70]

În acest model, principalele categorii de indicatori care determină contribuția MRC la eficiența muncii și competitivitatea companiei sunt următoarele:

- Crearea valorii adiționale pentru companie (de exemplu, contribuția la rentabilitatea investiției (*Return on Investment* - ROI);
- Creșterea valorii clienților (de exemplu, creșterea CLV, reținerea și satisfacția clienților, veniturile cross-selling, numărul de achiziții repetate);
- Îmbunătățirea proceselor centrate pe clienți (procese noi, reproiectate și mai eficiente pentru clienți);
- Îmbunătățirea resurselor organizaționale și umane (de exemplu, motivație mai mare, acces mai bun la informații, avantaje competitive în cunoștințe).

Deci, platforma MRC integrează cele mai moderne, cele mai eficiente instrumente și tehnici eficiente pentru afaceri competitive de succes: segmentarea pieței mai detaliată, customizarea, optimizarea lead-urilor, eficientizarea și automatizarea proceselor de business pe parcursul întregului ciclu interacțiunii cu clienții, integrarea cross-funcțională, analizele avansate.

Implementarea sistemului MRC afectează aproape toate aspectele activității companiei, totodată servește drept instrument multifactorial pentru creșterea competitivității companiei. Iar sarcina principală pentru obținerea tuturor acestor avantaje competitive constă în alegerea și adaptarea potrivită atât a sistemului MRC, cât și a metodologiei de implementare a acestuia.

Analiza abordărilor teoretice și metodologice ale MRC a permis formularea scopului studiului, care este perfecționarea managementului privind elaborarea mecanismului de obținere a avantajelor creșterii competitivității prin aplicarea sistemelor managementului relațiilor cu clienții în companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova. Acest scop generează următoarele obiective ale studiului:

1. Investigarea conceptului de competitivitate a companiei prin identificarea avantajului competitiv, potențialului competitiv, sistematizarea proceselor de orientare către client în contextul schimbărilor ce au loc în mediul economic, social, tehnic.

2. Argumentarea necesității analizei tipurilor/componentelor de sisteme al managementului relațiilor cu clienții ca o modalitate de identificare a principalelor avantaje ale acestora care afectează competitivitatea companiei.

3. Cercetarea piețelor sistemelor managementului relațiilor cu clienții globale și locale și dezvăluirea principalelor tendințe în dezvoltarea acestor sisteme. Analiza sistemelor managementului relațiilor cu clienții în sectorul turistic al Republicii Moldova.

4. Evidențierea metodelor optime de alegere a software-ului managementului relațiilor cu clienții pentru companie și elaborarea unui model al sistemului managementului relațiilor cu clienții din sectorul serviciilor din Republica Moldova.

5. Dezvoltarea strategiei manageriale pentru implementarea sistemelor managementului relațiilor cu clienții în companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova.

1.4. Concluzii la Capitolul 1

1. Într-o economie competitivă principalele tendințe ale managementului global modern sunt: informatizarea, flexibilitatea, profesionalizarea managementului, managementul bazat pe cunoștințe. Sarcina creșterii competitivității economiei naționale ca urmare a utilizării inovațiilor tehnologice, de marketing și organizaționale, beneficiilor tehnologiilor informaționale și de comunicații a fost stabilită într-o serie de strategii naționale ale Republicii Moldova. Analiza efectuată în lucrare arată că, în condițiile concurenței globale în continuă creștere, acțiunile eficiente sunt orientarea activităților companiei spre maximizarea satisfacției clienților, construind relații individuale cu fiecare dintre ei, câștigând loialitatea sporită a clienților ca principal avantaj competitiv. Pentru a gestiona eficient competitivitatea, este necesară atragerea

pe scară largă a instrumentelor moderne pentru analiza volumelor mari de informații, modelarea și computerizarea proceselor de management.. Datorită dezvoltării rapide a IT a apărut o oportunitate de a transpune în viață această strategie cu ajutorul sistemelor MRC.

2. Cercetările arată că există o schimbare semnificativă a instrumentelor de interacțiune cu consumatorii în tranziția la MRC. Companiile sunt capabile să adune mai eficient informații, să analizeze dinamica acestora și să o adapteze treptat la necesitățile consumatorilor. Lucrarea a dezvoltat prevederile teoretice referitoare la procesele de orientare către client și mecanismele de obținere a avantajelor competitive în tranziția la MRC, care constau în segmentarea clienților/pieței mai detaliată, concentrarea asupra celor mai valoroși clienți pe baza analizei CLV, eficientizarea și automatizarea mai profundă a proceselor pe parcursul întregului ciclu interacțiunii cu clienții, coordonarea cros-funcțională mai eficientă, crearea de valoare cu clienții.

3. După cum se arată în lucrare, MRC este o combinație de strategii de afaceri, software și procese care ajută la construirea relațiilor pe termen lung între companii și clienții lor. Sistemul MRC integrează pe o singură platformă cele mai recente instrumente/tehnologii eficiente care asigură ciclul: targetarea - achiziția – retenția – înțelegerea clienților. Analiza tipurilor/ componentelor și proceselor din sistemele MRC (operațional, colaborativ, analitic, bază de date comună, integrarea cross-funcțională, tehnologii CEM) ne permite să identificăm impactul fiecăruia dintre aceste elemente asupra eficienței companiei și a competitivității acesteia.

4. În urma studiilor realizate s-a determinat că avantajele competitive pe care o companie le câștigă ca urmare a implementării competente a unui sistem MRC sunt:

- reducerea costurilor din contul creșterii productivității, eficientizării și automatizării proceselor de afaceri în companie, îmbunătățirii resurselor organizaționale și umane;
- diferențierea ofertelor pentru clienți pe baza customizării;
- tehnologii mai eficiente pentru targetarea, achiziția și retenția clienților;
- îmbunătățirea poziției brandului, creșterea loialității clienților, extinderea bazei de clienți fideli;
- accelerarea intrării pe piață a noilor produse și servicii din contul tehnologiilor pentru determinarea preferințelor clienților și formarea comunităților de consumatori.

2. ANALIZA SISTEMELOR DE MANAGEMENT AL RELAȚIILOR CU CLIEȚII PENTRU COMPANIILE DIN SECTORUL SERVICIILOR LA NIVEL INTERNAȚIONAL ȘI ÎN REPUBLICA MOLDOVA

2.1. Studiul pieței globale a sistemelor de Management al Relațiilor cu Clienții și identificarea principalelor tendințe în dezvoltarea acestora

Piața sistemelor MRC continuă să crească într-un ritm uluitor și în fiecare an apar noi statistici care să confirme acest lucru și să reflecte tendințele în dezvoltarea sistemelor MRC. Creșterea MRC nu încetinește. Conform datelor Gartner, Inc. (cea mai importantă companie de cercetare și consultanță din lume, care publică anual veniturile de piață MRC și cota de piață situată între furnizorii de top), veniturile din software-ul MRC la nivel mondial s-au ridicat la 39,5 miliarde de dolari în 2017, depășind veniturile Sistemelor de Gestiune a Bazelor de Date, ceea ce a făcut-o cea mai mare dintre toate piețele de software [149]. MRC este cea mai rapidă piață de software cu o rată de creștere de 16%. Figura 2.1 prezintă dinamica de creștere a pieței de software MRC din ultimii ani. Veniturile din software-ul MRC s-au ridicat de la 48 de miliarde de dolari în 2018 până la 56,5 de miliarde de dolari în 2019 și este de așteptat ca veniturile din software-ul MRC să ajungă la peste 80 de miliarde de dolari până în 2025 [150,187].

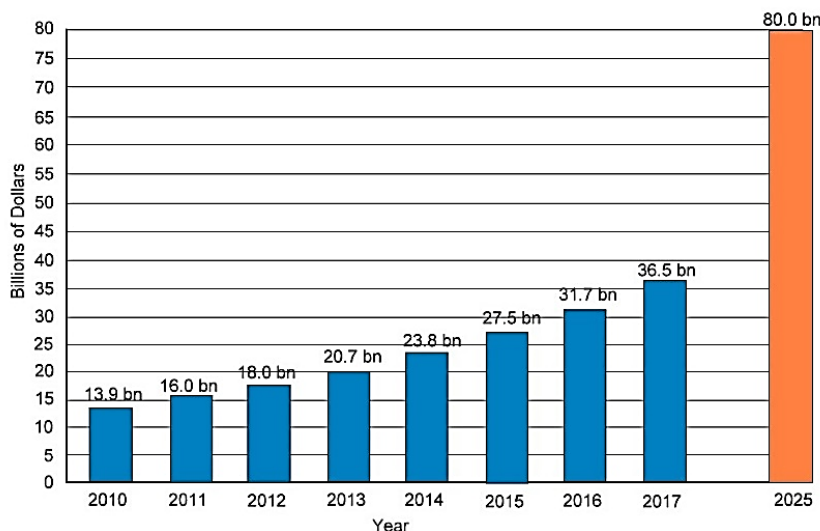


Fig. 2.1. Dinamica vânzărilor de software MRC

Sursa: [187]

Rata puternică de creștere a veniturilor din software-ul MRC este determinată în special de segmentele de management al potențialilor clienți, vocea clientului și managementul serviciilor de teren, fiecare obținând o creștere de peste 20 la sută [167]. Potrivit autorului, o altă tendință care ar putea influența adoptarea mai largă a MRC este introducerea Regulamentului General al Uniunii Europene privind Protecția Datelor (RGPD). Sistemele MRC găzduiesc o

multitudine de date sensibile, iar vulnerabilitățile din instrumentele MRC ar putea duce la nerespectarea RGPD. Pentru a se asigura că organizațiile se protejează, acestea pot lua măsuri pentru a implementa soluții noi, mai sigure, care protejează datele sub formă de bugete pentru îmbunătățirea tehnologiilor.

Unul dintre factorii cheie din spatele creșterii MRC este accesibilitatea. Companiile doresc să obțină acces la datele clienților în timp real, cu soluții mobile și cloud care conduc pe această cale. De la serviciile pentru clienți și marketingul prin e-mail până la personalizare, companiile se așteaptă acum să poată conecta platformele și tehnologiile cu datele clienților, pentru a oferi o experiență mai personalizată.

Potrivit experților International Data Corporation din ultimii ani, principalii furnizori de sisteme MRC au fost Salesforce, Oracle, Microsoft, SAP și Adobe. În același timp, Salesforce a ocupat aproximativ 17,3% din piața globală a MRC din punct de vedere al veniturilor în 2019. Cota Oracle a fost de 5,5%, iar SAP, care a închis primele trei, a înregistrat 5,3% din vânzările sale ca un activ. Microsoft a atins 3,5% pe piață și 3,2% în Adobe [142]. Figura 2.2 prezintă dinamica modificărilor cotei de piață a software-ului MRC din 2015 până în 2019.

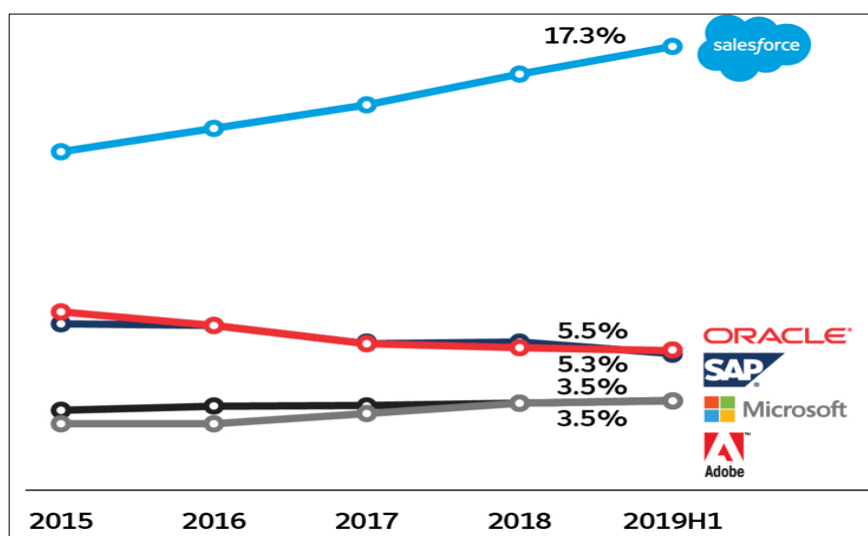


Fig. 2.2. Dinamica modificărilor cotei de piață a software-ului MRC (2019)

Sursa: [142]

Alți furnizori sunt populari printre întreprinderile mici și mijlocii, dar acești patru tind să fie alegerea marilor corporații. În [168], sunt date statistici ușor diferite cu privire la acțiunile pieței globale de software MRC (Figura 2.3). În 2019, primii 10 furnizori de software MRC au reprezentat aproape 60% din piața globală de aplicații MRC sub formă de venituri din licențiere, întreținere și abonament. Salesforce a condus pachetul cu o cotă de piață de 30,2%; Adobe a

ocupat locul 2, urmată de Oracle, SAP și Microsoft. În același timp, ponderea furnizorilor desemnați „alți” este destul de semnificativă și se ridică la peste 40% din întreaga piață.

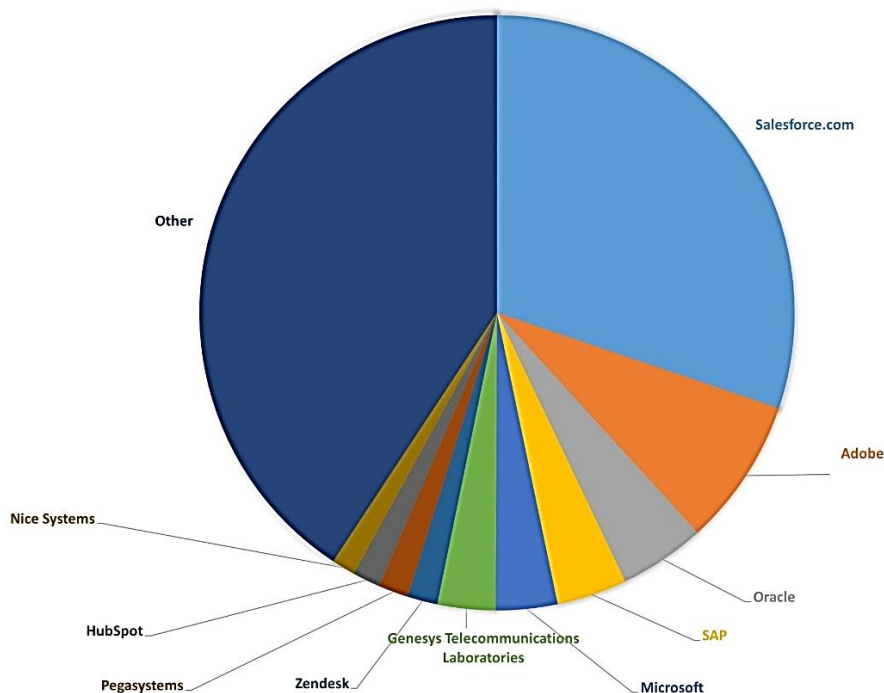


Fig. 2.3. Distribuția cotelor de piață globale pentru software-ul MRC (2019)

Sursa: [168]

Trebuie de menționat că piața MRC este destul de fragmentată, interschimbabilă și caracterizată de mulți furnizori privați. Ponderea furnizorilor majori este de numai 40% din piață. Există relativ puțini jucători la nivel mondial pe piața MRC în comparație cu alte segmente de tehnologii de marketing (MarTech). Datele din Figura 2.2 și Figura 2.3 includ nu numai tehnologiile MRC, ci și platformele de marketing – motiv pentru care Adobe este pe diagramă, chiar dacă nu vinde MRC real. Dar multe servicii precum MRC sunt furnizate prin pachete mai generale de management al afacerilor, în special pentru întreprinderile mici și mijlocii.

În octombrie 2018, agenția de cercetare Nucleus Research a publicat ratingul jucătorilor-cheie de pe piața MRC globală – CRM Technology Value Matrix. Analistii explorează posibilitățile soluțiilor MRC pentru automatizarea vânzărilor, marketingului și serviciilor pentru clienți, evaluându-le pe două criterii cheie – ergonomie și funcționalitate. Liderii au inclus următoarele soluții: Salesforce.com, Infor CX, Oracle CX Cloud, bpm'online, Microsoft Dynamics 365, precum și sistemele Veeva Systems și Satuit Technologies (Figura 2.4). Studiul indică faptul că Salesforce.com, Oracle și Microsoft continuă să creeze oferte profitabile pentru utilizatori prin integrarea produselor lor și a AI încorporate.



Fig. 2.4. Matricea valorilor tehnologiei MRC/CRM (2018)

Sursa: [141]

Principalii furnizori de MRC sunt concentrați pe depășirea barierelor: cele dintre aplicațiile disparate care servesc vânzări, servicii și marketing și cele care limitează productivitatea utilizatorilor. Acest lucru încurajează investițiile în integrare pentru a oferi o imagine completă a clientului și a utiliza AI în toate interacțiunile, și investițiile în îmbunătățiri ale interfeței utilizatorului, precum și inteligența și instruirea încorporate.

Conform Software Advice, 48% dintre utilizatorii MRC își accesează software-ul de pe un smartphone și 45% de pe o tabletă. Deși această cifră este încă mai mică decât cea de la laptopuri sau desktop-uri, această utilizare tot mai mare de telefoane mobile și tablete înseamnă că 81% dintre utilizatori accesează în prezent software-ul MRC de pe mai multe dispozitive (opțional: de la laptopuri, desktop-uri, smartphone-uri sau tablete) [187].

Anume această necesitate tot mai mare de a accesa software-ul lor de pe mai multe dispozitive și locații diferite au dus la creșterea utilizării soluțiilor MRC bazate pe cloud. Utilizarea MRC bazat pe cloud este în creștere și va înlocui în cele din urmă sistemele software tradiționale bazate pe client. În 2019, sistemele MRC cloud au reprezentat 87% din toate soluțiile utilizate [164].

Datorită sistemelor bazate pe cloud, combinate cu progresele tehnologiilor mobile, utilizarea MRC-ului mobil, de asemenea, a crescut vertiginos în ultimii ani. Cercetările efectuate de Innoppl Technologies arată că pentru companiile care utilizează un MRC mobil, 65% își ating

cotele de vânzări. Pentru companiile care nu utilizează o soluție MRC mobilă, doar 22% din cotele de vânzări sunt realizate (Figura 2.5) [187].

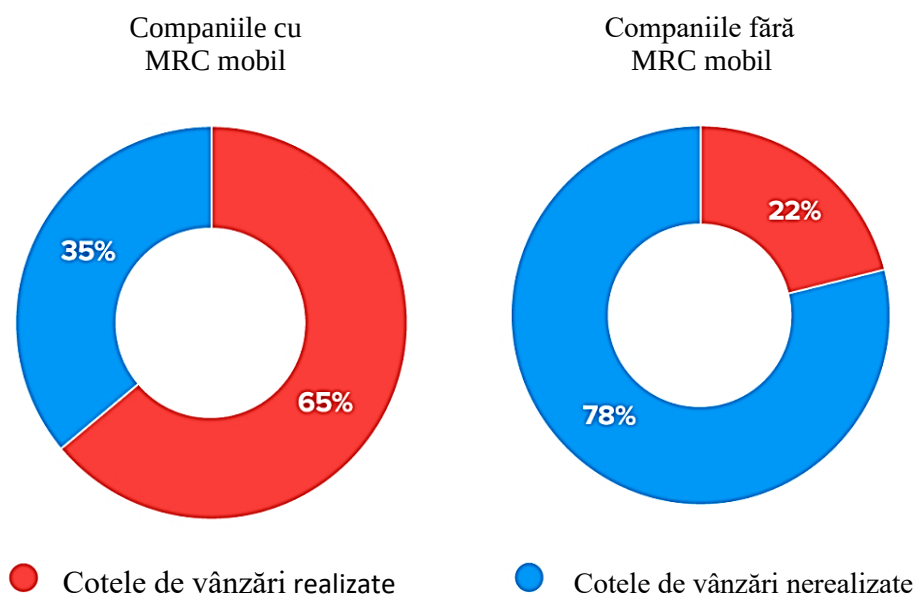


Fig. 2.5. Compararea eficienței realizării cotelor de vânzare (2018)

Sursa: [187]

Companiile care utilizează soluții MRC mobile văd rate de adoptare mult mai mari. Oferirea accesului la MRC mobil nu mărește doar utilizarea software-ului, ci și productivitatea forței de muncă. Statisticile au arătat o creștere a productivității de aproximativ 15%. Utilizatorii MRC-ului mobil obțin rezultate mai bune.

Software-ul MRC modern încurajează creșterea investițiilor în tehnologie, 49% dintre companii planifică să crească cheltuielile pentru soluții MRC. În 2018, utilizarea globală a MRC a crescut de la 56% la 74%. Statisticile arată că 91% din întreprinderile cu peste 11 angajați utilizează în prezent MRC, comparativ cu 50% dintre cele cu 10 angajați sau mai puțin [187]. Ca un punct de clarificare, multe dintre companiile producătoare care au un sistem de Planificare a Resurselor Întreprinderii (*Enterprise Resource Planning* - ERP) și-au exprimat îngrijorarea că funcțiile MRC disponibile în sistemul lor ERP erau inadecvate și au ales să achiziționeze un sistem MRC dedicat.

Rezultatele unui sondaj realizat de SelectHub privind numărul de angajați au arătat că 84% dintre companiile care utilizează MRC au mai puțin de 1000 de angajați, cu cea mai mare concentrare între 1 și 500 de angajați. Histograma corespunzătoare a distribuției după numărul de angajați este prezentată în Figura A6 din Anexa 6.

Dacă examinăm prevalența sistemelor MRC în diverse industrii, situația este următoarea: sectorul serviciilor reprezintă majoritatea 32%, urmat de tehnologiile informaționale și producție – 13% fiecare. Figura 2.6 prezintă distribuția sistemelor MRC pe sectoare ale economiei.

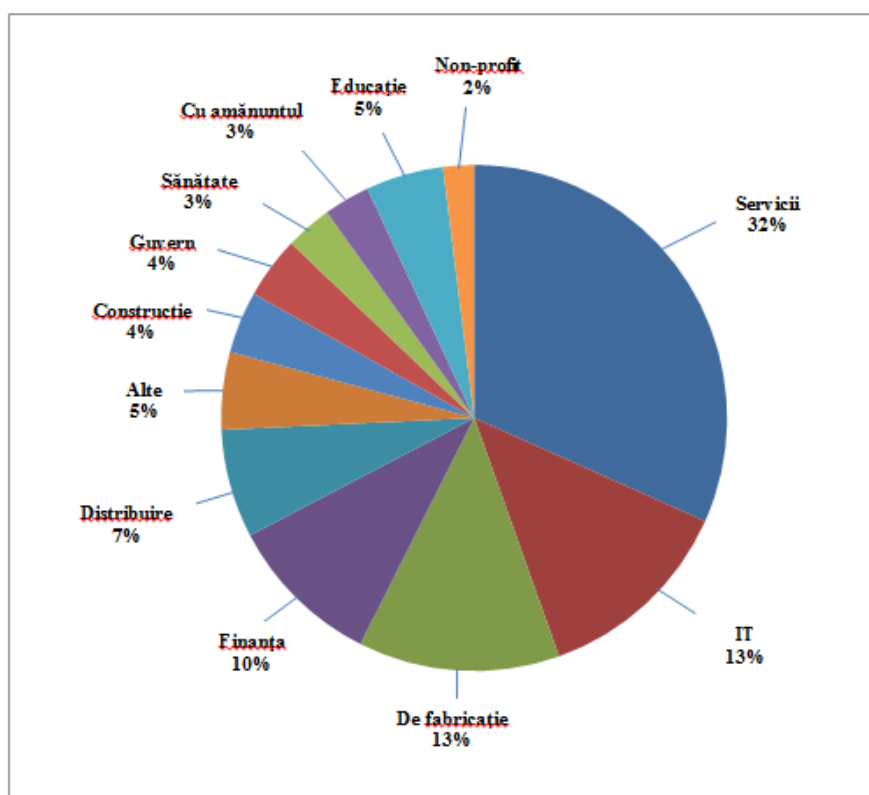


Fig. 2.6. Distribuția sistemelor MRC pe industrie (2019)

Sursa: [198]

Cumpărătorii provin dintr-o mare varietate de segmente industriale. Deoarece aproape fiecare afacere are nevoie de un fel de sistem MRC, nu este surprinzător faptul că nicio industrie nu dispune de informații despre locația majorității cumpărătorilor MRC. Cu toate acestea, conform studiilor citate în [140], peste 50 la sută dintre cumpărători se află pe una dintre cele patru piețe: proprietate imobiliară, consultanță, distribuție și asigurare. Toate cele patru industrii necesită ca companiile să urmărească și să gestioneze cu atenție datele de la consumatori, clienți și alte contacte importante. Drept rezultat, caracteristici precum managementul contactelor, urmărirea interacțiunilor și programarea/memento-urile domină domeniul software-ului MRC. În general, este recomandabil să căutați un furnizor de MRC de nișă care să servească în mod specific anumitor industrii. Chiar dacă aceștia pot fi furnizori mai mici, specificul produsului ar trebui să vă ofere o experiență mai bună în general.

Cumpărătorii din toate industriile ar trebui să găsească un furnizor care să ofere caracteristicile și funcționalitățile care se potrivesc propriilor lor nevoi industriale, fie că este un furnizor mare sau un furnizor specializat în industrie mai de nișă.

Majoritatea companiilor ajung la un punct critic al ciclului lor de viață, unde sunt obligate să examineze și să analizeze îndeaproape două domenii importante ale comportamentului de afaceri: creșterea eficienței și optimizarea operațiunilor. Aceste două obiective includ multe aspecte ale unei afaceri, însă investiția într-o strategie de soluții IT se situează, de obicei, în topul listei de priorități. În Figura 2.7 este prezentată o listă nemulțumirilor (în ordinea importanței) care au fost prezentate de către companiile chestionate ca motive pentru a investi într-o soluție MRC.

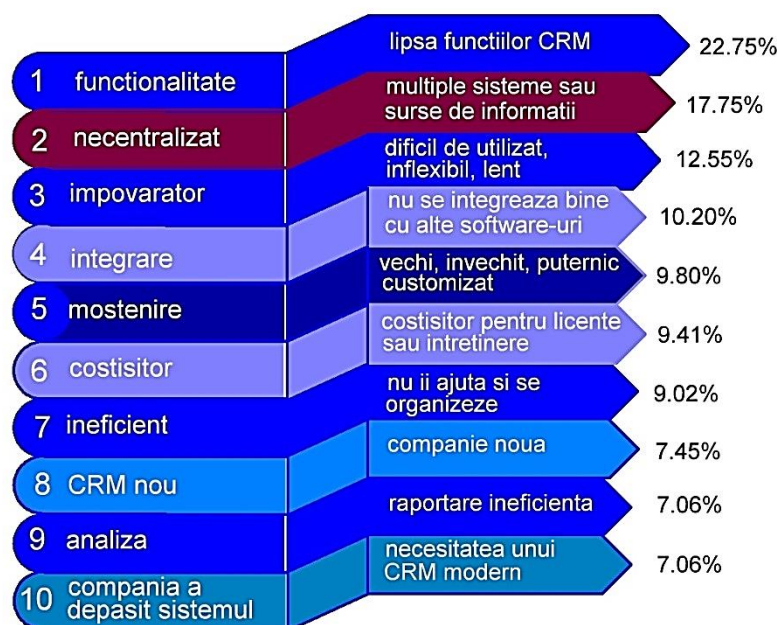


Fig. 2.7. Motivele unei companii de a investi în soluții MRC (2019)

Sursa: [198]

Lipsa funcționalității și a centralizării se află în topul listei la 22,75% și, respectiv, 17,25%, dar elementele rămase de pe listă sunt, de asemenea, consecvente, fiecare având în medie aproximativ 10 - 15%. Printre celelalte funcții, merită evidențiată o bună integrare cu alte programe software și analitice, care pot oferi previziuni și raportări eficiente. Majoritatea caracteristicilor în cauză sunt de natură tehnologică și sunt rezolvate în mare parte printr-un sistem MRC eficient.

Rezultatele sondajului Software Advice a peste 5,000 de proprietari de întreprinderi mici care doresc să implementeze un nou software MRC au arătat că:

- Întreprinderile mici sunt mai dispuse să renunțe la sistemul lor MRC pentru unul care se potrivește mai bine nevoilor lor industriale.

- Deși funcțiile de bază în managementul contactelor ale unui MRC rămân cele mai solicitate, creșterea numărului total de funcții solicitate indică un grup de cumpărători mai informați și mai experimentați, care știu ce caută.

- Mai puțini cumpărători MRC provin direct din metodele manuale, ceea ce indică un nivel mai ridicat de competență tehnică pe piață [140].

Cele mai populare caracteristici ale sistemelor MRC sunt prezentate în Figura 2.8. Aproape toată lumea are nevoie de managementul contactelor, urmărirea interacțiunilor și programare/memento-uri – aceasta este funcționalitatea de bază a MRC. Aproximativ un sfert dintre cumpărători doresc monitorizarea conductelor și pâlniilor de vânzări, iar a cincea parte dorește automatizarea vânzărilor, o bază de date centrală, marketing prin e-mail, personalizare și raportare/analize logice – aceasta este o funcționalitate MRC ceva mai avansată. Personalizarea unui sistem MRC devine un factor din ce în ce mai important. Cumpărătorii au început să înțeleagă mai bine de ce funcții au nevoie în MRC, indiferent dacă își caută prima sau doresc să treacă la o altă soluție mai individuală.



Fig. 2.8. Cele mai solicitate caracteristici ale software-ului MRC (2018)

Sursa: [140]

Potrivit autorului, probabil cel mai dificil aspect al integrării noilor programe software în orice afacere este factorul de adoptare (asimilarea). Întrucât utilizarea software-ului necesită ca utilizatorii finali să învețe și, în fine, să stăpânească, o interfață unică și străină, ratele de adoptare a MRC sunt legate de utilizabilitate și ușurința de navigare, precum și de funcțiile oferite în Interfața Grafică cu Utilizatorul, în pofida setului de integrări disponibil. Ratele de adoptare a MRC sunt suficient de mari. Conform Destination MRC, ratele de adoptare sănătoase merg mână în mână cu educarea și instruirea angajaților în domeniul sistemului MRC [164]. Critica pentru adoptare este asistența adecvată, găsită prin serviciile de telefon, chat live și e-mail

care sunt oferite de furnizorul de MRC. Figura 2.9 prezintă ratele de adoptare a MRC pentru diferite tipuri de software, în 2017.

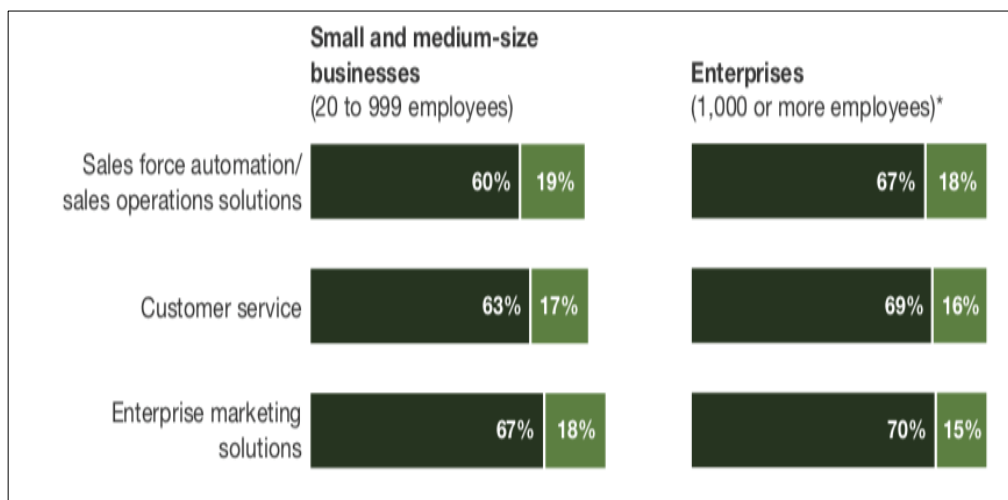


Fig.2.9. Ratele de adoptare a MRC pentru diferite tipuri de software

Sursa: [136]

După cum se poate observa din Fig. 2.9 cea mai mare lucrare pentru asimilarea software-ului MRC este planificată în domeniile soluțiilor de automatizare a forței de vânzare / operațiuni de vânzare, soluțiilor de servicii pentru clienți și marketing.

Companiile mari și mici caută sisteme MRC care să fie accesibile, valoroase și ușor de utilizat, iar prezența tot mai mare de soluții bazate pe cloud ajută companiile să satisfacă aceste nevoi. Pe măsură ce mișcarea spre cloud continuă, tehnologii avansate, cum ar fi analiza, inteligența artificială și mașini care învață devin entități de concentrare mai mari, ajutând utilizatorii să înțeleagă oceanul de date ale clienților acum la îndemâna lor.

Figura 2.10 afișează primii 5 furnizori de soluții MRC în funcție de mărimea companiei, pe baza sondajului din 2019 [150]. Salesforce a creat o platformă pentru dezvoltarea nu numai a aplicațiilor, ci și a soluțiilor software complete. A achiziționat și integrat produse precum Jigsaw și Radian pentru monitorizarea social media. Și-a extins oferta pentru a acoperi domenii precum performanța vânzărilor și comerțul electronic, de obicei nu sunt livrate de alți furnizori de MRC. Deși nu atinge cifrele Salesforce, Microsoft MRC a demonstrat, de asemenea, reziliență atât cu întreprinderile mici-mijlocii (ÎMM), cât și cu companii mari, cu un număr de angajați mai mare de 1000. În timp ce Microsoft MRC s-a ocupat istoric de piața ÎMM-urilor, acesta își extinde constant raza de acțiune la piața globală a întreprinderilor.

Ajustarea acestui obiectiv este disponibilitatea Microsoft MRC atât într-un model Software as a Service (Software-ul ca un Serviciu) cât și într-un model terminal. SAP și Oracle

sunt principalii concurenți ai Microsoft MRC în categoria companiilor medii și mari. Ultimii doi vânzători care sunt importanți pentru analiza noastră sunt Zoho și Hubspot. Aceste companii s-au situat pe locul 2 și 3 ca posibile selecții de vânzători pe piața IMM-urilor, deși niciunul dintre vânzători nu a înregistrat rezultate bune în categoria companiilor mari.

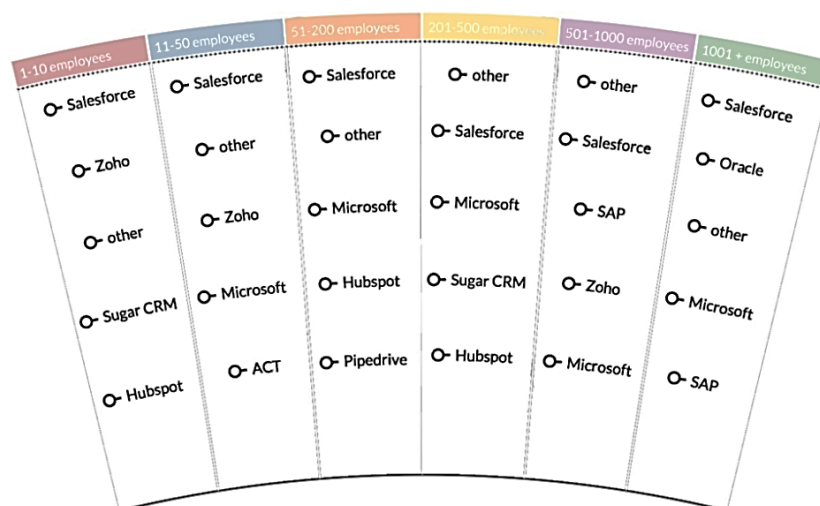


Fig. 2.10. Primii 5 furnizori după mărimea companiei (în ordinea importanței) (2019)
Sursa: [150]

MRC-ul bazat pe web al Zoho este conceput pentru a oferi o soluție software MRC ieftină și rapidă, inclusiv un model de încercare gratuit și o soluție de pornire. Zoho acoperă, de asemenea, o gamă largă de servicii suplimentare datorită integrării sale cu peste 20 de alte aplicații Zoho. Hubspot MRC promovează, de asemenea, un model simplu de utilizat, ieftin, dar se poziționează și ca o platformă MRC care permite echipelor de vânzări să se regroupeze rapid fără a-și schimba semnificativ fluxul de lucru existent.

Tendințele de dezvoltare a sistemelor MRC. În timpul implementării sistemelor MRC într-o companie, o întrebare importantă este modul în care sistemul ales corespunde tendințelor de dezvoltare pe această piață și poate fi adaptat la condițiile în schimbare rapidă. PC Magazine prevede că în 2018, două „schimbări filozofice opoziționale” vor modela peisajul MRC. Pe de o parte, procesele care necesită supraveghere umană vor fi automatizate prin entități digitale. Pe de altă parte, clienții se vor aștepta ca procesele de vânzare să fie mai puțin robotizate și mai personalizate, oferind consumatorului mai multe oportunități ca niciodată [154]. Inovațiile tehnologice continuă să transforme cerințele tehnice pentru sistemele MRC și conduc la apariția unor noi funcții. Apar noi direcții în dezvoltarea sistemelor MRC. Dezvoltarea soluțiilor MRC parcurge calea de la tradiționale la inovative și mai departe la cele mai moderne (cutting edge). Figura 2.11 prezintă procesul de dezvoltare a capacităților sistemelor MRC.

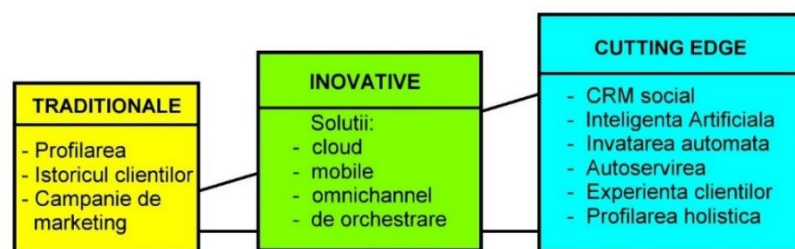


Fig. 2.11. Modernizarea capacităților sistemelor MRC

Sursa: elaborată de autor

Pe baza analizei autorul a identificat o serie de tendințe principale în dezvoltarea software-ului MRC. La acestea se referă: AI încorporată, automatizarea la scară largă, experiența clienților, MRC-ul social, MRC-ul mobil, orchestrarea, acceleratoarele industriale, soluțiile omnichannel (pe canale multiple), autoservirea și internetului obiectelor (*Internet of things* – IoT) în MRC. Potrivit autorului, cauzele și premisele, care au determinat aceste tendințe, sunt următoarele:

- automatizarea maximă a proceselor de lucru cu clienții și reducerea costurilor (ca în cazul *Inteligenței Artificiale, automatizării la scară largă și autoservirii*);
- atingerea așa-numitei personalizări „extreme” sau „profunde”, în care clienții se simt valoroși și apreciați (ca în cazul *experienței clienților și hiperindividualizării pentru CEM*);
- utilizarea tuturor canalele posibile de comunicare cu clienții pentru a spori eficiența, încrederea în comunicare, precizia previziunilor, îmbunătățind astfel feedback-ul (ca în cazul *soluțiilor omnichannel, MRC-ului social, MRC-ului mobil*);
- asigurarea compatibilității soluțiilor MRC cu software-ul existent și comodității pentru utilizatorii de diferite niveluri de calificare (ca în cazul *orchestrării și codului multinivel*);
- îmbunătățirea utilizării sistemelor MRC printr-o integrare mai strânsă cu dispozitive și servicii externe (ca în cazul *IoT*).

Să examinăm aceste tendințe mai detaliat.

Inteligența Artificială (AI) încorporată în MRC își continuă dezvoltarea. În 2017, o serie de furnizori de MRC au introdus noi funcții cu funcționalitate AI sofisticată. Cu toate acestea, mulți clienți nu văd valoarea AI în MRC și, de asemenea, mulți se tem că AI va începe să înlocuiască activitatea umană. De fapt, AI îmbunătățește activitatea umană mai degrabă, decât îi dă cu piciorul. Furnizorii găsesc modalități mai bune de a transmite cazuri clare de utilizare pentru AI. Autorul consideră că AI îmbunătățește semnificativ experiența utilizatorilor și a clienților, iar acest lucru încurajează agenții din fiecare departament să adopte mai ușor software-ul MRC. Are potențialul de a face fiecare afacere mai inteligentă. AI poate colecta informații despre un potențial client sau client existent, poate analiza datele, prezice tendințele și ia decizii

critice care vor reduce numărul de „apeluri reci” pentru departamentele de vânzări. AI este strâns legată de învățarea automată. Fără îndoială, tehnologia AI a fost cea mai remarcabilă realizare a MRC în 2018 [154]. Principalii furnizori de MRC, cum ar fi Salesforce.com, Microsoft și Oracle alocă resurse semnificative pentru a adăuga funcții de învățare automată la ofertele lor. De la mijlocul anului 2018, platforma AI pentru Salesforce Einstein a oferit 3 miliarde de preziceri pe zi [153].

Automatizarea la scară largă. Un raport din 2017 al HubSpot precizează că 23% dintre vânzători citează introducerea manuală a datelor ca fiind cea mai mare provocare în utilizarea MRC-ului existent [139]. Aceasta înseamnă că vânzătorii petrec timp inutil departe de client pentru introducerea obositoare a datelor sau, mai rău, încă nu introduc date complete în MRC. Potrivit Forrester, muncitorii digitali bazați pe automatizarea proceselor prin robotizare au înlocuit 311,000 de posturi de birou și administrative și 260,000 de locuri de muncă asociate cu vânzările în Statele Unite în 2018 [169].

Experiența clienților. Potrivit autorului, în afară de AI, cea mai mare tendință în lumea MRC este experiența clienților, deoarece oferirea unui serviciu bun pentru clienți duce de obicei la o bază de date dedicată și clienți recurenți care răspândesc mesaje pozitive prin social media. Un sondaj al utilizatorilor MRC a raportat că cea mai interesantă oportunitate pe care utilizatorii au citat-o pentru achiziționarea tehnologiei MRC este capacitatea de a îmbunătăți experiența clienților [135]. Acest lucru a fost mai mare decât content marketing, accesul mobil, personalizarea și capacitățile MRC-ului social. După anul 2020, experiența clienților va depăși produsul și prețul ca principalul factor care stă la baza deciziilor de cumpărare ale consumatorilor.

MRC-ul social. Una dintre direcțiile cu cea mai rapidă creștere este *MRC-ul social*. Software-ul MRC social funcționează similar cu software-ul MRC obișnuit, cu excepția faptului că se acordă mai multă atenție colectării datelor clienților prin social media. Un exemplu excelent ar fi o companie care creează o postare pe Facebook, Instagram și Twitter, toate având linkuri către site-ul web, un număr de telefon și e-mail în bios și comentarii deschise publicului. Numai asta oferă clienților șapte modalități de a ajunge. Autorul consideră, că concentrarea MRC-ului pe social media oferă, un canal diferit de date care, în multe feluri, pot fi mai exacte, având în vedere natura personală a social media și cât de dispuși sunt oamenii să-și împărtășească sentimentele tuturor celor care îi urmăresc [171].

Orchestrarea. Ținând cont de faptul că tot mai multe companii implementează sisteme Business Process Management, problema compatibilității devine din ce în ce mai acută. Definită pe scară largă ca combinația de integrare a datelor în timp real și fluxuri de lucru, orchestrarea

este cheia automatizării și scalării proceselor MRC complexe [192]. Majoritatea furnizorilor principali au astăzi capacități semnificative de management al proceselor de afaceri în oferta lor de produse și au, de asemenea, o strategie de interfață de programare a aplicațiilor (*Application Programming Interface* - API) pentru a începe să răspundă nevoilor de orchestrare. Pentru clienții cu mai multe sisteme disparate în cadrul vânzărilor, marketingului și serviciilor, orchestrarea permite coordonarea lor optimă.

Acceleratoarele industriale. Cu acceleratoare industriale și șabloane încorporați, pot fi optimizate caracteristicile sistemului MRC pentru anumite industrii (sectoare). Capacitățile MRC-ului vertical pot ajuta companiile să satisfacă nevoile specifice ale afacerii, accelerând timpul de rambursare, reducând costurile inițiale de consultare și configurare cu 40–60 la sută, precum și reducând cerințele de suport ale administratorului curent cu 25% [156]. Deși dezvoltatorii de sisteme MRC utilizează abordări diferite, valoarea lor este evidentă. Autorul consideră că acceleratoarele industriale sunt următorul pas în dezvoltarea MRC cloud.

Soluțiile omnichannel. Marketingul omnichannel și asistența clienților a fost o tendință semnificativă în 2018, deoarece clienții câștigă în mod natural o experiență mai bună prin încorporarea modului în care le place să facă afaceri cu alte canale. Fără îndoială, a avea o soluție multicanal este un element imperativ în lumea afacerilor de astăzi. O altă tendință este aceea că companiile încearcă să transforme *autoservirea* într-un canal puternic de sprijin pentru acei clienți care nu au timpul sau interesul să discute cu profesioniștii. Companiile pot acum să ofere clienților lor chatboți mai avansați cu suportul AI și răspunsuri mai personalizate către clienți, pe baza istoricului anterior al clientului cu compania și care să răspundă nevoilor lor specifice [136].

IoT în MRC. O altă tendință este îmbunătățirea utilizării sistemelor MRC prin *integrarea mai strânsă cu dispozitivele și serviciile externe*. În MRC, aceasta poate fi numită Internetul obiectelor (IoT) pentru serviciul proactiv, predictiv și prescriptiv pentru clienți [192]. Autorul este sigur că IoT în MRC este viitorul serviciului pentru clienți. Conform prognozelor, până în 2020 vor exista aproximativ 30 de tipuri de dispozitive conectate. Un exemplu de astfel de integrare este monitorizarea produselor conectate de înaltă valoare în scopul prevenirii semnelor anomaliilor, îmbunătățirii serviciului pentru clienți și a oportunităților de vânzare ascunse.

Tendențele mai puțin semnificative în opinia autorului sunt: *Codul multinivel u Snackable MRC/Mesagerie*.

Codul multinivel. Salesforce oferă mai multe opțiuni pentru programatorii terți pentru a oferi opțiuni de dezvoltare pentru întreaga gamă de utilizatori, administratori și programatori avansați. Furnizorii lideri continuă să îmbunătățească instrumentele și instruirea pentru grupuri

din spectrul dezvoltării. O mulțime de funcții de dezvoltare cu low-coduri și fără coduri sunt încorporate în tehnologia MRC [157]. Microsoft Dynamics și Sugar au oferit servicii non-programatorilor, permițând configurarea extensivă a platformelor lor fără o singură linie de cod. Cererea pentru capacități de customizare cu low-coduri a crescut semnificativ în 2017, în primul rând pentru că le permite celor care nu au un fundal formal în dezvoltarea de software să proiecteze soluții complexe adaptate industriei clientului, nevoilor specifice, etc. Cu toate acestea, o implementare de succes a sistemului (și modernizarea ulterioară) cu configurațiile necesare vor necesita întotdeauna un cod, de aceea, în 2018, liderii din spațiul MRC au susținut codul multinivel pentru a tine pasul.

Snackable CRM/Mesagerie. Potrivit Gartner, întreprinderile care nu reușesc să pună în aplicare strategia corectă de management a datelor și de interacțiune cu clienții vor pierde o creștere de 25% a veniturilor potențiale noi. Companiile din întreaga lume se străduiesc să proiecteze și să implementeze campanii și programe optime bazate pe MRC, care urmăresc să ajungă și să-și angajeze publicul pe canale și dispozitive [171]. Personalizarea va continua să conducă experiența individuală a clienților. MRC va fi esențial în atingerea clienților prin mesagerie. Aceasta înseamnă să ajungi la publicul potrivit exact unde și când trebuie să primească mesajul. Instrumente precum analiza AI automatizată, care va „ști” când și cui i-au fost trimise mesajele, vor face posibil acest lucru. Boții de pe Facebook Messenger, de exemplu, sunt deja capabili să determine demografia utilizatorilor și alte informații valoroase pentru utilizatori. Drept urmare, companiile pot identifica segmente de piață potențiale și pot urmări traficul și structura vânzărilor pentru a personaliza mesajele către clienți pe baza acestor informații.

Dacă evidențiem doar tendințele emergente, atunci, potrivit autorului, le pot fi atribuite următoarele:

- *MRC conversațional bazat pe AI.* Combinarea AI cu MRC va alimenta accentul pe sistemele MRC conversaționale în 2020 și nu numai. Există multe noi dezvoltări în lumea MRC, precum recunoașterea textului, recunoașterea feței și, din 2019, funcționalitatea vocală. La fel ca asistenții vocali de pe smartphone, MRC bazat pe AI, cum ar fi Einstein de la Salesforce, permite organizațiilor să obțină informații de la date simple la complexe prin utilizarea comenzilor vocale. Cel mai puțin cunoscut, Zia, de la MRC Zoho, este un asistent vocal care permite utilizatorilor să acceseze ușor și rapid informațiile prin intermediul aplicațiilor mobile sau desktop.

- *Hiperindividualizare pentru CEM.* Multe companii dispun de date multianuale în sistemele MRC, ceea ce le va permite să ofere clienților o experiență hiperindividualizată.

Hiperindividualizarea, denumită și personalizare „extremă” sau „profundă” este o experiență care oferă servicii în care clienții se simt valoroși și apreciați, deoarece organizațiile îi înțeleg și vor ști ce ei vor și când vor [172].

O descriere mai detaliată a tendințelor de mai sus în dezvoltarea software-ului MRC și a sistemelor MRC este prezentată în Tabelul A7 din Anexa 7.

Astfel, este posibilă formularea factorilor care au contribuit la o dezvoltare atât de rapidă a MRC la nivel internațional. Aceștia includ: funcționalitatea ridicată a sistemelor MRC, automatizarea marketingului, vânzărilor și a tuturor proceselor de contact cu clienții, baza de date comună, analizele avansate privind preferințele și comportamentul clienților, accesul multicanal în timpul servirii, feedback-ul mai strâns al clienților prin rețelele sociale, segmentarea mai detaliată a clienților și personalizarea ofertelor. Datorită acestui fapt, sistemele MRC demonstrează rezultate impresionante. Tabelul 2.1 conține o listă cuprinzătoare a statisticilor MRC relevante pentru 2018, care confirm efectele implementării sistemelor MRC.

Tabelul 2.1. Statisticile efectelor MRC pentru 2018

Parametru	Valoare	Sursa
Rata anuală de creștere compusă (CAGR)	15.1%	Forbes
ROI	245% \$5 pentru fiecare \$1 cheltuit \$8.71 pentru fiecare \$1 cheltuit	Forrester Baseline Nutshell
Creșterea fluxurilor de venituri cu MRC	41%	Trackvia
Creșterea productivității	5%	Forrester
Reducerea costului forței de muncă pentru servirea clienților	40%	Forrester
Creșterea reținerii clienților (cu MRC social)	26%	Nucleus Research
Îmbunătățirea serviciului pentru clienți cu MRC	47% dintre companii	Capterra
Îmbunătățirea relațiilor cu clienții cu MRC	74% din întreprinderi	Software Advice
Nu convertiți niciodată fără MRC	79% din lead-uri	Pardot
Îmbunătățirea conversiilor cu MRC	300%	Cloudswave
Reducerea costurilor pe lead	23%	Cloudswave

Sursa: elaborat de autor pe baza [162, 163, 164]

Astfel, industria MRC globală a înregistrat o creștere uluitoare în ultimii ani. În 2018, utilizarea globală a MRC a crescut de la 56% la 74%. Statisticile au arătat că 91% din întreprinderile cu peste 11 angajați utilizează în prezent MRC, comparativ cu 50% dintre cei cu 10 angajați sau mai puțin. 74% dintre utilizatori spun că software-ul MRC și-a îmbunătățit accesul la datele clienților. Întreprinderile vor continua să crească investițiile în soluții MRC, Acest lucru este alimentat nu numai de îmbunătățirea rezultatelor, ci și de necesitatea de a ține pasul cu concurenții lor și de a crea o experiență excelentă pentru clienți.

2.2. Cercetarea pieței sistemelor de Management al Relațiilor cu Clienții și caracteristicile utilizării acestora în companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova

Utilizarea sistemelor MRC în Republica Moldova continuă, de asemenea, într-un ritm accelerat, însă substanțial inferior celui mondial. În general, sistemele MRC sunt utilizate de companii cu peste 50 de angajați și chiar mai mult de 100. În prima etapă, blocurile MRC integrate în software-ul „1C: Enterprise” și dezvoltate de propriul personal IT al companiei au fost utilizate în mod tradițional. Ulterior, compania dezvoltatoare a introdus blocul CRM „1C: Trade Management 11.2” în produsul software „1C: Enterprise”. Cu toate acestea, caracteristicile acestui pachet sunt funcționalitatea sa limitată, în special în domeniul automatizării proceselor. Avantajele includ coordonarea cu gestionarea cifrei de afaceri a bunurilor, stocurilor de depozit și contabilitatea companiei. O altă opțiune a fost utilizarea sistemelor MRC, dezvoltate la comanda unor companii IT specializate. Cu toate acestea, recent a apărut tendința implementării prioritare a software-ului MRC străin pregătit pentru utilizare. Un număr de companii IT din Republica Moldova furnizează software-ul MRC și îl personalizează pe piața locală [21]. Tabelul 2.2 prezintă un set de companii moldovenești care oferă servicii de aplicații MRC cu indicarea pachetelor software MRC. După cum puteți vedea, unele companii își oferă propria dezvoltare în domeniul MRC, dar majoritatea implementează software MRC străin, cu adaptare la piața din Republica Moldova.

Tabelul 2.2. Lista companiilor IT din Moldova și produsul MRC/CRM oferit de acestea

Numele companiei	Produsul MRC/CRM și dezvoltatorul de software
DAAC System Integrator	Dezvoltarea software-ului original CRM personalizat
Wippo Team	Dezvoltarea software-ului original CRM personalizat
Deeplace SRL	„bpm’online” (“Creatio”) al companiei „Terrasoft”, „Microsoft Dynamics 365”
Soft Lider	Dezvoltarea software-ului original 1C CRM
Business Logic	Bloc CRM YT11 în software-ul «1C: Предприятие»
Business Practicum	„Bitrix24” al companiei ООО „1С-Битрикс”, „amoCRM” al companiei “QSOF”
Semseo SRL	„amoCRM” al companiei “QSOF”
Studio Webmaster	Dezvoltarea software-ului CRM personalizat „ISTI CRM”
Deosebit Service	„amoCRM”
Bass Systems	„Microsoft Dynamics 365”
Pride System	„Microsoft Dynamics CRM”
Rich Outsourcing SRL	„Bitrix24” al companiei ООО „1С-Битрикс”

Sursa: elaborat de autor [21]

Mai jos sunt caracteristicile principalelor software-uri MRC, sistematizate de autor, utilizate de companiile din Republica Moldova care operează pe piața sectorului serviciilor

„**Bitrix24**” al companiei „1C-Bitrix” este un portal corporativ care optimizează activitatea întregii companii (flux de documente, proiecte, poștă, comunicare cu angajații etc.) [194]. Managementul proiectelor în Bitrix24 este reprezentat de sarcini separate prin proiecte. Proiectele sunt reprezentate de grupuri de lucru în cadrul cărora este posibilă crearea de sarcini, postarea informațiilor necesare, comunicarea cu colegii, asocierea sarcinilor cu entitățile MRC, etc. În opinia autorului, managementul proiectelor în Bitrix24 este mult mai puternic decât în toate celelalte sisteme examinate. Partea MRC a portalului conține Contacte, Companii, Deal-uri, Afaceri, Cotații, Comenzi și Rapoarte. Este posibil să converțiți unele entități din altele, să setați statusuri și să schimbați etapele lor. Fiecare entitate are propriile analize (pânii, grafice etc.). Portalul a încorporat procese de afaceri cu un programator. Programatorul nu este foarte complicat și destul de confortabil. Interfața de sistem este concisă și destul de convenabilă, dar la început sperie cu complexitatea sa. Portalul are mai multe sisteme de comunicare cu colegii și clienții: fluxuri live (flux general, flux în grupuri și în MRC), chat live (grup și unu-la-unu), telefonie video și audio, integrare cu poșta. Pentru a lucra cu documentele din sistem, există discuri generale și personale, posibilitatea de a atașa diverse documente la entitățile de sistem (entități MRC, sarcini, comentarii, etc.) și integrarea integrată cu sisteme de stocare în cloud. Opțiunile de extindere/customizare sunt următoarele: în versiunea cloud, este posibil să dezvoltați aplicații proprii care interacționează prin API-ul REST. Versiunea bloc este îmbunătățită prin personalizarea șabloanelor și modulelor Bitrix Framework. Există o telefonie încorporată cu posibilitatea de a conecta numerele virtuale și Private Branch Exchange. Există două versiuni ale sistemului: versiunea cloud și versiunea bloc. Cloud este realizat ca o soluție SaaS, versiunea bloc este achiziționată și instalată ca o aplicație separată pe un server dedicat.

„**amoCRM**” al companiei „QSOF” este un sistem MRC simplu și convenabil bazat pe cloud, fără funcționalitate redundantă [196]. Managementul proiectelor este implementat slab și este reprezentat doar de sarcini. Sarcinile sunt implementate ca o listă de activități: este setat ce trebuie făcut și când, iar sarcina apare în lista de sarcini pentru Afaceri, Contacte și Companii, dar nu există Clienți Potențiali. Managerul creează un Contact, apoi o Afacere și o duce până la sfârșitul final. Există o analiză frumoasă și clară, cu pânii de vânzare și alte filtre. În sistem este posibil să vă creați propriile procese de afaceri, dar cu o funcționalitate limitată. Acțiunile de declanșare sunt puține. Adică, procesele de afaceri există, dar sunt foarte primitive. Automatizarea reală a proceselor de afaceri ale unei companii mari nu se poate face. Interfața pare simplă și concisă. Designul este modern și atractiv. Comunicarea sub forma social media, chat-urile live și fluxurile live lipsesc. Sistemul permite atașarea fișierelor și documentelor la Afaceri. Sistemul este extins cu widget-uri și REST API. Site-ul oferă documentație simplă și

convenabilă pentru dezvoltarea de widget-uri și utilizarea REST API, cu exemple și o consolă de depanare. În sistem, vă puteți conecta și configura IP-telefonie prin intermediul widget-urilor externe cu o selecție destul de mare de servicii. Doar versiunea cloud este disponibilă cu o varietate de rate diferite. amoCRM este creat special pentru departamentul de vânzări, ținând cont de dorințele agenților de vânzări. Interfața sa este intuitivă în majoritatea cazurilor. Și în cea mai recentă versiune de amoCRM există un instrument puternic suplimentar – o pâlnie digitală, care permite remarketingul.

„bpm’online” (“Creatio”) al companiei „Terrasoft” nu este doar un sistem MRC, ci o întreagă linie de produse, concepută fiecare pentru aplicația sa: vânzări, marketing, servicii, loialitate, centru de contact și soluții industriale [197]. Managementul proiectelor este reprezentat de Sarcini și secțiunea Proiecte. Sarcinile au date standardizate, este posibil să legați entități MRC sau un proiect. În locul graficului Gantt, există asemănarea acestuia: afișarea sarcinilor din calendar. Intersecția sarcinilor și proiectelor nu este foarte convenabilă, deoarece în proiecte nu există o listă de sarcini la care este atașat acest proiect. Adică, managementul proiectelor este redus, dar suficient pentru un sistem MRC. În sistemul MRC există: Potențiali clienți (prospecți), Contacte, Contractor, Vânzări, Comenzi, Facturi, Documente și Produse. Totul este disponibil din meniul principal. Listele de entități au analize (pâlnii de vânzări, comparații ale pâlniilor, indicatori cheie etc.) și filtre, ceea ce este destul de convenabil. Sistemul MRC are ca scop automatizarea activității managerului și efectuarea proceselor de afaceri de referință. Ca și în Bitrix24, există un sistem destul de puternic și flexibil pentru automatizarea proceselor de afaceri cu un programator încorporat. Există o bibliotecă de procese de referință, deci este posibil să adăugați și să programați PA-ul. Interfața pare concisă și plăcută, în setări puteți customiza schema de culori a întregului portal (de exemplu, în Bitrix24 este mult mai dificil să faceți acest lucru, dar este complet imposibil în cloud). În comunicări sunt prezentate doar mesaje și comentarii într-un flux live. Nu există chat-uri live în timp real, ceea ce este incomod pentru o comunicare promptă. Există entități speciale pentru lucrul cu documentele: Documente și Contracte. Produsul este scris în C # cu utilizarea .NET Framework și dispune de propriile sale instrumente speciale de arhitectură și dezvoltare extensibile, cu capacități de extindere și depanare foarte flexibile, ceea ce îl distinge foarte mult de alte produse similare. Există un sistem de telefonie încorporat. Produsul este disponibil în cloud și într-o soluție bloc într-o varietate de opțiuni care vizează nevoile specifice: vânzări, marketing, servicii, loialitate, centru de contact și soluții industriale.

„Microsoft Dynamics 365” al companiei Microsoft este un pachet software MRC care este utilizat ca platformă de lucru pentru clienți, iar customizarea acestuia depinde de obiective

specifice. Linia Microsoft Dynamics include aplicații ERP, precum: Dynamics AX, Dynamics GP, Dynamics NAV, Dynamics SL și Dynamics Retail Management System [195]. Dynamics 365 include cinci module. Primele trei sunt vânzări, marketing și servicii pentru clienți. În același timp, celelalte două – raportare și analiză – sunt incluse în fiecare dintre cele trei menționate. Vânzările sunt concepute pentru a automatiza crearea de oferte pentru piață și procesarea comenzilor. De asemenea, este posibil să se creeze profiluri cu informații despre clienți, liste de întâlniri și negocieri cu privire la clienți, calendare și procese de vânzare. Marketingul oferă funcțiile de a crea grupuri de clienți pe subiect, de a dezvolta scenarii de campanii de marketing și de a trimite oferte. Sunt disponibile mijloace pentru evaluarea eficacității evenimentelor trecute, pentru calcularea raportului dintre cheltuieli și câștiguri pentru acțiuni, este posibil să se creeze documente de raportare pentru clienți, segmente de piață și geografie. În serviciul pentru clienți, puteți analiza informațiile și distribui angajații în funcție de competențele lor, puteți crea o „listă de așteptare”, puteți utiliza baza pentru a răspunde solicitărilor și a lua în considerare resursele de timp. Microsoft oferă o interfață utilizator intuitivă și instrumente simple de configurare care asigură configurarea rapidă a mediilor standard de servicii pentru clienți. Microsoft Dynamics 365 este o suită modulară de produse care depășesc serviciul pentru clienți și au un serviciu de date comun. Companiile pot adăuga funcții Dynamics 365, cum ar fi Power BI, PowerApps pentru crearea de aplicații personalizate, vânzări, achiziții și servicii de teren. Microsoft oferă, de asemenea, capacități analitice foarte puternice, inclusiv mașini care învață și inteligența artificială. Microsoft este cel mai potrivit pentru companiile care doresc să profite de îmbunătățirea performanței celorlalte investiții în cloud ale Microsoft, respectiv Office 365, și pentru acele companii care urmează să introducă AI și mașini care învață.

Anexa 8 prezintă un tabel care compară parametrii de bază ai software-ului MRC descris mai sus (Tabelul A8). Managementul proiectelor este cel mai larg reprezentat în Bitrix24. Procesele de afaceri încorporate sunt în toate sistemele. În amoCRM, setările sunt simple și foarte limitate – orice manager se poate descurca. În alte sisteme există programatori integrați pentru programarea proceselor de afaceri. Toți programatorii sunt destul de complecși și au propriile caracteristici, cel mai probabil, va trebui să instruiți un specialist individual sau să vă contactați partenerii pentru ajutor. Interfețele sunt foarte diferite: cea mai simplă, cea mai intuitivă și frumoasă pentru amoCRM. În ceea ce privește comunicațiile, Bitrix24 este în afara concurenței, există atât ferestre generale de chat-uri cât și bandă live și comunicare de proiect. În alte sisteme, comunicațiile sunt reduse sau absente cu totul. În toate sistemele, puteți atașa documentele dvs. la entități MRC. Bitrix24 este remarcabil pentru know-how-ul său – componenta Disc, care vă permite să stocați și să procesați documentele companiei pe server, de

asemenea are o integrare mai bună cu stocarea în cloud și procesarea documentelor. Toate sistemele sunt extensibile, dar au instrumente de personalizare diferite. amoCRM are doar o versiune cloud și este personalizat prin REST API, cu posibilitatea de a utiliza codul php, care este mult mai flexibil decât Bitrix24. bpm'online și Microsoft Dynamics 365 au propriile sisteme speciale de personalizare modulară cu propriile lor instrumente de dezvoltare și depanare. În general, această abordare este mult mai flexibilă și este utilizată de mulți lideri mondiali în domeniul software-ului MRC, dar este mai complexă. bpm'online diferă de alții în prezența soluțiilor industriale speciale cu funcționalitatea sa specifică. Microsoft oferă cele mai puternice capacități analitice, inclusiv mașini care învață și inteligența artificială.

Deci, Bitrix24 este portalul universal pentru diferite aplicații. Ajustarea pentru un anumit tip de activitate necesită personalizare. Punctele forte sunt următoarele: managementul proiectelor, lucrul cu fișiere și documente, interfața ușor de utilizat, un sistem de comunicare puternic. Portalul a încorporat procese de afaceri (PA) cu un programator. Acest programator este destul de complicat.

Bpm'online este MRC-ul puternic și complex pentru diferite tipuri de activități: vânzări, marketing, suport tehnic, centru de apel. Este un sistem puternic de personalizare și procese de afaceri. Ca și în Bitrix24, există un sistem destul de puternic și flexibil pentru automatizarea proceselor de afaceri cu un programator încorporat. Punctele slabe sunt următoarele: managementul proiectelor, comunicarea cu colegii și lucrul cu documentele.

„amoCRM” este un sistem destinat doar vânzărilor. Punctele slabe: managementul proiectelor, comunicarea cu colegii, lucrul cu fișiere și documente. Punctul de forță este cea mai simplă, cea mai intuitivă și frumoasă interfață. Există o analiză frumoasă și clară cu pâlnii de vânzări și alte filtre. Sistemul oferă documentații simple și convenabile pentru dezvoltarea de widget-uri și o consolă de depanare.

Microsoft Dynamics 365 este un sistem MRC scump, fără management al proiectelor și comunicații. Are un sistem puternic de configurare și analiză și oferă servicii de date partajate cu Office 365, integrare cu Power BI, PowerApps. Microsoft Dynamics 365 are posibilitatea de a introduce AI și mașini pentru învățare. Modulul de marketing oferă funcțiile de a crea grupuri de clienți pe subiect, de a dezvolta scenarii de campanii de marketing și de a trimite oferte. Modulul de vânzări este conceput pentru automatizarea creării de oferte pentru piață și procesarea comenzilor. Sistemul oferă posibilitatea de a crea profiluri ale clienților, calendare de acțiuni și evenimente.

În ceea ce privește prețul, cele mai ieftine software MRC sunt Bitrix24 și amoCRM. În același timp, Bitrix24 oferă un tarif gratuit pentru companiile mici cu până la 12 angajați (deși cu

funcționalitate limitată). amoCRM este mai potrivit pentru companiile tinere care doresc să-și optimizeze rapid vânzările și să structureze interacțiunea cu clienții. Bitrix24 este necesar pentru companiile mai mari care oferă servicii complexe care necesită muncă în echipă, atunci când automatizarea unei singure forțe de vânzare nu este suficientă. Ambele sisteme sunt inferioare celei mai scumpe „bpm’online” din punct de vedere al funcționalității, dar au avantaje tangibile în ceea ce privește prețul. Microsoft Dynamics 365 este cel mai scump dintre software-ul MRC descris și este mai potrivit pentru companiile străine. În cele din urmă, alegerea ar trebui să se bazeze pe capacitatea sistemului MRC de a rezolva o sarcină specifică a unei anumite afaceri.

Dintre software-le MRC străine, cele mai populare din Republica Moldova sunt „Bitrix24” și „amoCRM”. În 2017, 973 de utilizatori de MRC „Bitrix24” din Republica Moldova au fost înregistrați pe site-ul ООО „1С-Битрикс”, iar în 2020, deja 1368 utilizatori [159]. Pe harta Republicii Moldova, prezentată în Figura A9.1 și Figura A9. din Anexa 9, se poate vedea locația lor. „Microsoft Dynamics 365” dezvoltat de către Microsoft și „bpm’online” dezvoltat de către Terrasoft sunt soluții MRC mai scumpe și, prin urmare, mai puțin frecvente pe piața locală.

Tabelul 2.3 oferă date statistice privind consumul de produse IT în Republica Moldova [180]. Rezumând indicatorii de la punctele 3 și 4 din Tabelul 2.3, este posibil să se calculeze costurile achiziționării și dezvoltării de software; de exemplu, în 2019 acestea s-au ridicat la 1 095 812,8 mii lei.

Tabelul 2.3. Costurile companiilor locale pentru produsele IT

	Unitatea de preț	Costuri, mii lei				
		2015	2016	2017	2018	2019
1	Cheltuieli totale pentru achiziționarea IT	1 438 895,2	1 549 706,6	1 743 226,5	1784061,3	2 579 556,3
2	Cheltuieli pentru achiziționarea hardware	375 614,8	467 364,7	522 252,6	588710,9	627 634,9
3	Cheltuieli pentru achiziționarea software	415 711,1	353 972,8	467 299,8	401537,4	506 355,0
4	Cheltuieli pentru dezvoltarea sistemelor informaționale	87 635, 4	133 851,2	200 465,3	146839,1	589 457,8
5	Alte cheltuieli	559 933,9	594 517,9	553 208,8	646973,9	856 108,6

Sursa: elaborat de autor în baza [130-134, 180]

Cheltuielile persoanelor juridice din Republica Moldova pentru IT (anul 2019) pe activități economice sunt prezintate în Figura A10 din Anexa A10. Pe baza acestor date statistice naționale, autorul a construit o diagramă, prezentată în Figura 2.12, care demonstrează datele conform indicatorului total “Cheltuieli pentru achiziționarea software + Cheltuieli pentru dezvoltarea sistemelor informaționale” pe activități economice.

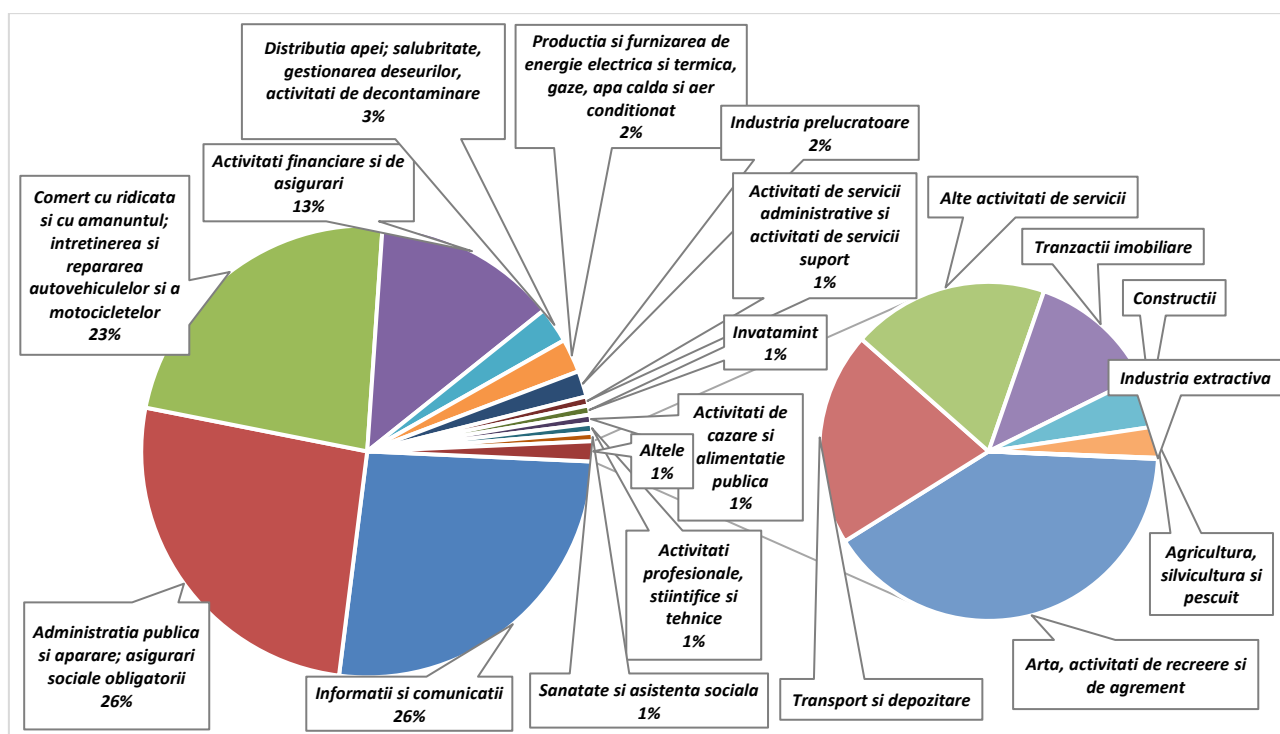


Fig. 2.12. Contribuția diferitelor sectoare ale economiei Republicii Moldova conform indicatorului total “Cheltuieli pentru achiziționarea software + Cheltuieli pentru dezvoltarea sistemelor informaționale” pentru anul 2019

Sursa: elaborată de autor în baza [180]

După cum se poate vedea din Figura 2.12, lideri în achiziționarea software și dezvoltarea sistemelor informaționale sunt următoarele sectoare: informații și comunicații (26%); administrația publică și apărare, asigurări obligatorii (26%) și comerțul cu ridicata și cu amănuntul, întreținerea și repararea autovehiculelor și a motocicletelor (23%).

Cu regret, nu păstrează statistici privind prevalența sistemelor MRC în Republica Moldova. Autorul, prin sondaje efectuate de experți ale companiilor-furnizori de sisteme MRC, a stabilit că volumul pieței MRC este de aproximativ 7-10% din totalul software-ului IT. Astfel, volumul software-ului MRC în 2019 poate fi estimat la o rată de 80-100 milioane de lei. Mai mult ca atât, conform estimărilor, ponderea companiilor care utilizează soluții MRC nu depășește 10-15% din numărul total de companii înregistrate în Republica Moldova.

Aproximativ 85% dintre companiile din Republica Moldova au un personal de până la 10 angajați. Și în special în aceste companii este ascunsă principala rezervă de creștere a utilizării MRC în Republica Moldova. Un astfel de segment al sectorului serviciilor care merită atenție este turismul. Ponderea turismului în economia globală are tendință de creștere, acum în economia mondială este de aproximativ 10% (UE - 9,5%). Strategia Republicii Moldova de Dezvoltare a Turismului „Turism 2020” oferă ca una din sarcini modernizarea tehnologică a

industrii turismului cu utilizarea tehnologiei informației și o tranziție treptată la furnizarea de servicii turistice în format electronic [28]. Dezvoltarea în avans a IT și introducerea acesteia în toate sferele economiei sunt stipulate de o serie de legi ale Republicii Moldova [29-33].

Russu C. în [40] menționează că diversitatea semnificativă a elementelor implicate în noile sisteme și metode IT, precum și schimbările organizatorice cauzate de utilizarea lor, sunt probabil motivele pentru care există încă puține referințe în literatura de specialitate despre impactul asupra performanței companiilor în ansamblu, eficiența și competitivitatea acestora. Evident, în domeniul implicațiilor introducerii IT și a sistemelor de management moderne asociate (ERP, MRC), elementele metodologice pentru determinarea acestor efecte sunt departe de a fi cristalizate și nu sunt implementate. Aceste studii nu conțin elemente pentru evaluarea impactului sistemelor ERP și MRC asupra performanței companiilor care utilizează date reale. În prezent, instrumentele utilizate pentru a realiza o analiză comparativă sunt interviuri, sondaje, studii de caz. Autorul a folosit de asemenea instrumente precum interviuri, sondaje, studii de caz în cercetările sale.

Pentru a identifica cererile și cerințele pentru sistemele MRC, autorul a efectuat un sondaj la 48 de companii de turism din Republica Moldova, printre care Admiral Tur, Damla Tur, Holiday Service, Sakura Tur, Tez Tour, Toco Tour, Incanto, Mytravel, Citytour, Soles Turism etc. Metodologia acestui studiu empiric, și anume strategia și metodele sale de colectare și analiză a datelor, poate fi definită ca fiind complexă. Strategia de studiu de caz pentru studierea pregătirii companiei și a cerințelor pentru sistemele MRC într-o singură companie, luând în considerare contextul (factori de diferite niveluri), a fost combinată cu o strategie cross-secțională pentru studierea diversității în diverse companii din acest sector al serviciilor. Pe lângă sondaj, autorul a efectuat 16 interviuri expertizate semi-structurate aprofundate cu personalul de conducere al companiei. Respondenții de la companiile de turism au fost șefii departamentelor de marketing și, în unele cazuri, șefii companiilor. În Anexa 11 (Tabelele A11.1, A11.2) este prezentată lista companiilor de turism, în care au fost realizate sondajul și respectiv interviul semi-structurat. Perioada de desfășurare a sondajului a fost de 3 luni.

Studiul a fost selectiv. Măsurarea diferitelor aspecte ale atitudinilor față de sistemele MRC în procesul de colectare a informațiilor primare a fost adusă, în primul rând, la definirea indicatorilor. În acest scop, au fost utilizate materiale din cercetarea pieței MRC, dezvoltarea sistemelor MRC, obținute ca urmare a cercetărilor de la subcapitol 2.1, și analiza factorilor. Selecția lor ne-a permis să dezvoltăm instrumente de cercetare: să formulăm întrebări în chestionare și interviuri aprofundate, să determinăm structura răspunsurilor la acestea și, de

asemenea, să selectăm și să utilizăm metodele cele mai relevante pentru obiectivele acestei cercetări. Gruparea informațiilor a fost efectuată în conformitate cu scalele de măsurare adoptate în studiu: nominală (în majoritatea cazurilor) și ordinală. Distribuțiile liniare au fost calculate în valori absolute și relative pentru toate întrebările incluse în chestionare, reflectând rezultatele calculării frecvențelor de apariție a fiecărei valori a atributului.

Chestionarul de sondaj și ghidul de interviu utilizate în studiu sunt prezentate în Anexa 12 (Figura A12.1, Figura A12.2). Rezultatele sistematizate ale studiului sunt prezentate în Anexa 13.

Sondajul a relevat principalele stimulente pentru introducerea sistemelor MRC în companiile din sectorul turismului. Acestea sunt prezentate în Figura 2.13, luând în considerare prioritatea din punct de vedere al frecvenței de referință (răspunsuri pozitive).

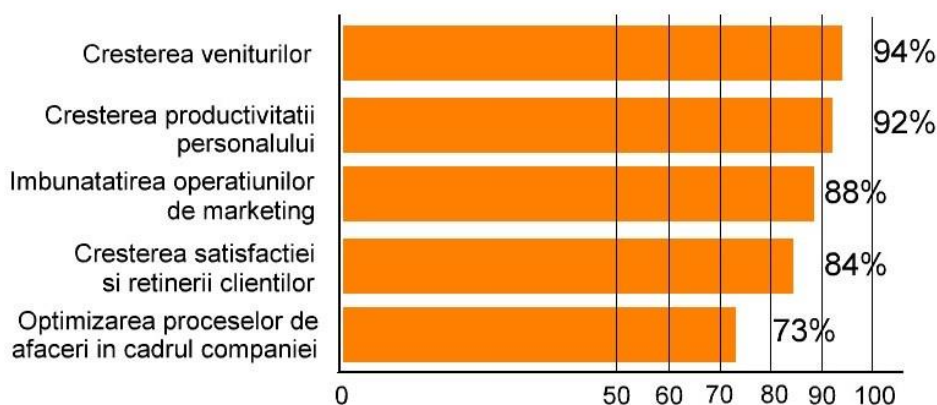


Fig. 2.13. Principalele stimulente pentru implementarea sistemelor MRC (2019)

Sursa: elaborată de autor

După cum se poate observa din Fig.2.13, principalele motive pentru achiziționarea sistemelor MRC sunt de natură economică: creșterea veniturilor, productivitatea, optimizarea proceselor de afaceri, îmbunătățirea marketingului. De asemenea, companiile recunosc importanța îmbunătățirii relațiilor cu clienții – creșterea satisfacției și reținerea clienților.

În urma studiului, s-a constatat că 11 companii de turism de la respondenți au un sistem MRC separat sau o unitate MRC încorporată într-un pachet software specializat. În cele mai multe cazuri, acestea au fost pachete elaborate de companii străine. Doar în câteva cazuri acesta a fost software customizat MRC implementat de companii locale.

În același timp, pot fi evidențiate următoarele preocupări principale ale companiilor atunci când achiziționează un sistem MRC:

- Sistemul MRC nu îndeplinește așteptările și nu plătește investiția;
- Software-ul MRC este dificil de utilizat;

- MRC are prea multe caracteristici inutile și un preț nejustificat;
- Service-ul pentru clienți la companiile furnizoare de software MRC lasă mult de dorit.

Figura 2.14 prezintă o histogramă a distribuției principalelor criterii la alegerea sistemelor MRC și a funcțiilor solicitate de la acestea, ținând cont de prioritatea frecvenței răspunsurilor pozitive.

Trebuie de menționat că cei mai importanți factori sunt ușurința de utilizare, urmărirea interacțiunii cu clienții și funcțiile de automatizare a marketingului și vânzărilor. În general, rezultatele pentru cele mai solicitate funcții ale sistemelor MRC se corelează cu sondajele companiilor străine.

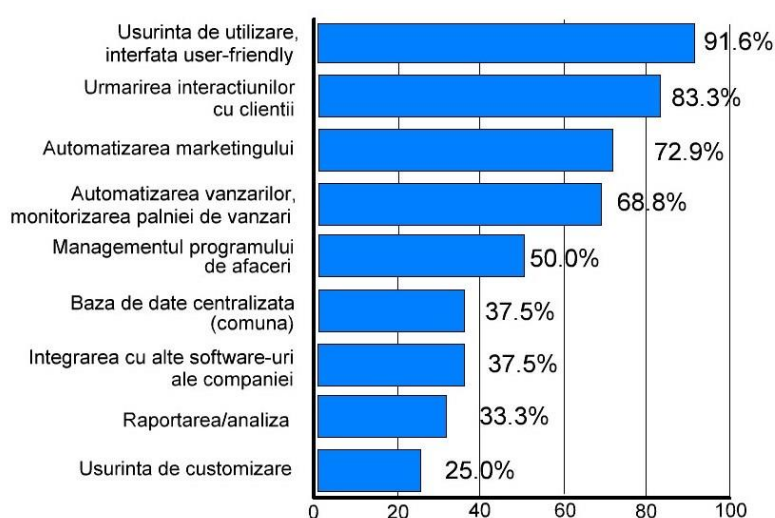


Fig. 2.14. Histograma distribuției principalelor criterii și funcții la alegerea unui sistem MRC (2019)

Sursa: elaborată de autor

Astfel, tendințele identificate în dezvoltarea sistemelor MRC (subcapitolele 2.1 și 2.2) fac posibilă stabilirea clară a criteriilor pentru dezvoltarea unui sistem MRC pentru o anumită companie (sau grup de companii) și adaptarea soluțiilor gata pregătite pentru anumite procese de afaceri.

2.3. Elaborarea unui model optim al sistemelor de Management al Relațiilor cu Clienții și a criteriilor pentru selectarea software-ului MRC pentru companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova

Implementarea sistemelor MRC permite ridicarea valorii economice reale a companiei prin creșterea cantității totale de valoare primită pe parcursul întregului ciclu de viață de la toți clienții companiei. Această aplicație oferă companiilor un avantaj strategic. MRC suportă un ciclu complet de interacțiune: de la atragerea clienților la îndeplinirea comenzilor și serviciul

pentru clienți. Scopul principal al abordării MRC este de a forma o percepție holistică și precisă a clienților prin implementarea proceselor de afaceri integrate orientate spre clienți în întreaga companie. Un sistem MRC bine dezvoltat, împreună cu marketingul, vânzările, managementul canalelor de vânzări, serviciul pentru clienți, cuprinde domenii precum managementul rețelelor logistice, finanțarea și resursele umane.

Pe baza analizei sistemelor MRC ale diferitelor companii-furnizori, autorul a identificat principalele blocuri funcționale (componente) necesare pentru crearea unui sistem MRC-țintă optim, adresat companiilor din sectorul serviciilor. Figura 2.15 prezintă un model optim al sistemelor MRC, potrivit pentru toate companiile din sectorul serviciilor.

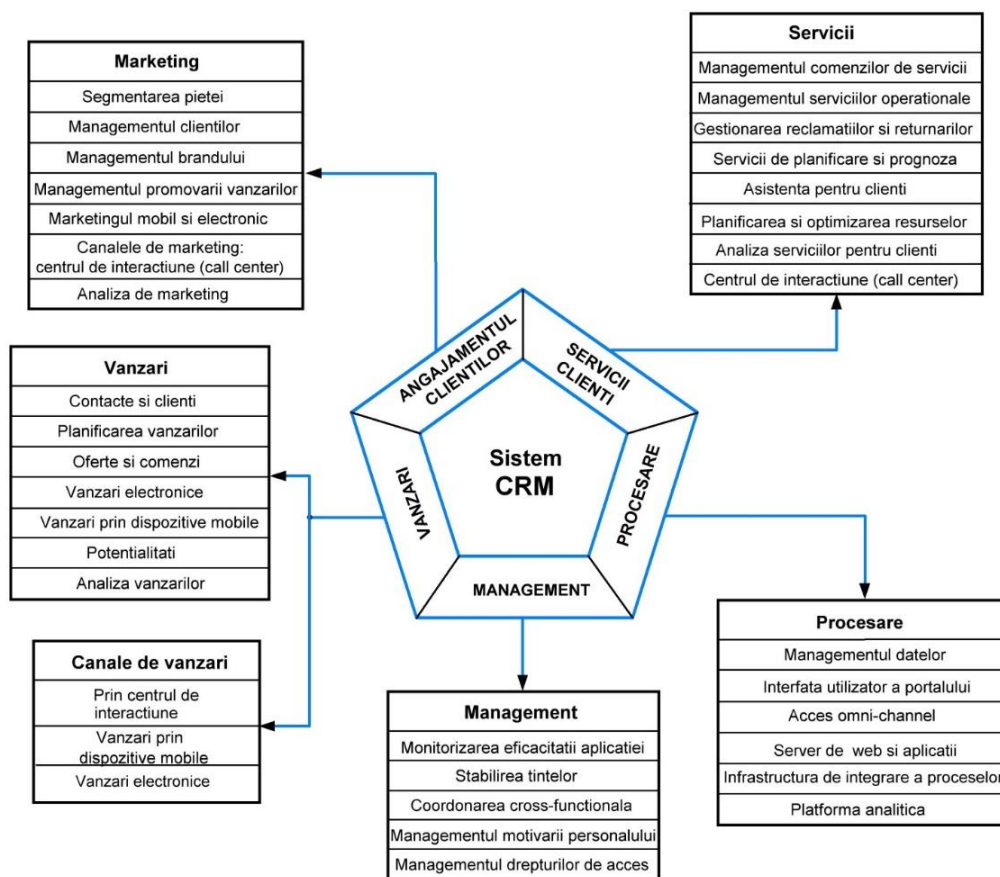


Fig. 2.15. Modelul optim al sistemelor MRC/CRM potrivit pentru companiile din sectorul serviciilor

Sursa: elaborată de autor [51]

Modelul prezentat aici conține următoarele componente principale: marketing, vânzări (inclusiv comerț electronic și vânzări mobile), servicii pentru clienți, procesare cu acces omnichannel, centru de interacțiune și management.

Mai jos sunt funcțiile și caracteristicile componentelor sistemului MRC propus.

Componenta 1: Marketing. Modulul de marketing servește ca un fel de panou de control, prin care toate campaniile de marketing sunt planificate, lansate și monitorizate în cadrul unui ciclu de marketing închis prin toate canalele de interacțiune cu clientul.

Acesta permite planificarea centrală a activităților de marketing pentru toate părțile companiei. Această abordare îmbunătățește semnificativ coordonarea activităților de marketing în întreaga companie și optimizează utilizarea resurselor de marketing intern și extern. Flexibilitatea procesului de planificare asigură adaptarea rapidă la tendințele pieței în schimbare; integrarea cu procesele de front-office și back-office permite utilizarea tuturor datelor disponibile despre clienți, produse și piață. Modulul MRC conține un calendar de marketing care oferă o imagine de ansamblu asupra tuturor proiectelor de marketing și momentul implementării lor. Acesta este punctul central de intrare pentru marketeri. Cu o interfață grafică ușor de utilizat, utilizatorii pot gestiona rapid planurile de marketing. De asemenea, pot vizualiza proiecte de marketing în diferite unghiuri: după produse, branduri, clienți și grupuri de clienți.

O analiză cuprinzătoare a informațiilor clienților permite identificarea și diferențierea caracteristicilor diferitelor grupuri de clienți potențiali țintă pe care compania ar dori să-i atragă. Într-o piață dinamică, segmentarea operațională a bazei de clienți este foarte importantă. MRC face posibilă crearea de segmente țintă definite clar la nivelul clienților, partenerilor, potențialilor clienți individuali sau grupuri. Cu ajutorul funcțiilor de vizualizare a datelor, specialiștii pot identifica rapid noi oportunități potențiale și pot atribui clienții segmentelor bine definite. Funcțiile de creare a segmentelor vă permit să integrați segmentele în diverse campanii de marketing, iar funcțiile de modelare și previziune încorporate ajută la optimizarea și accelerarea procesului de segmentare.

Modulul de marketing ajută la planificarea, execuția și evaluarea eficientă a programelor de promovare a vânzărilor, cum ar fi: promovarea proprietăților speciale ale produselor / serviciilor, demonstrarea bunurilor/serviciilor, reducerile sezoniere etc. Sistemul MRC permite automatizarea procesului inițial de pre-vânzare, oferind o oportunitate de concentrare asupra celor mai promițători clienți potențiali. O analiză operativă a valorii și gradului de „maturitate” a unui potențial client și transferul rapid al tuturor informațiilor necesare către angajatul potrivit maximizează viteza de conversie a potențialelor oportunități de vânzare în tranzacții reale. Soluția permite crearea unei baze pentru planificarea, implementarea, urmărirea și evaluarea centrală a acțiunilor similare desfășurate în comun cu producătorii de bunuri de larg consum, revânzătorii și vânzătorii de aceste bunuri. Funcțiile de promovare a vânzării de bunuri ar trebui

să fie strâns integrate cu funcțiile soluției pentru Planificarea Resurselor Întreprinderii (PRÎ), care oferă suport pentru toate etapele procesului de stimulare a vânzărilor.

Soluția MRC propusă conține instrumente pentru organizarea vânzărilor personalizate, datorită cărora întreprinderile pot oferi prompt produsele potrivite clienților potriviți la momentul și locul potrivit. Metodele avansate de analiză și extragere a datelor sprijină vânzările eficiente de produse conexe și alternative ajută la furnizarea unui client cu o listă de cele mai populare produse/servicii, ceea ce contribuie la creșterea cumpărăturilor spontane și crește profitabilitatea fiecărei interacțiuni cu un client. Compania are posibilitatea de a crea oferte de produse personalizate pentru fiecare vizitator pe site-ul său Web. Acest lucru ajută la îmbunătățirea nivelului de servicii pentru clienți și, prin urmare, la consolidarea loialității acestora.

Modulul de marketing oferă un set mare de funcții avansate pentru analiza de marketing care ajută specialiștii să colecteze și să analizeze o serie uriașă de date referitoare la activitățile de marketing în timp real. Analiza de marketing configurează informații despre clienți, segmente, concurenți, canale de vânzări și tendințe ale pieței. Permite optimizarea planificării activităților de marketing și urmărirea și măsurarea rezultatelor pentru toate activitățile de marketing. Dacă există o integrare cu componentele ERP, atunci în soluția MRC este posibil să obțineți acces la datele de tranzacție – financiare, contabile, operaționale, care permite să obțineți o imagine cuprinzătoare a tuturor activităților de marketing ale companiei și să aplicați un nou nivel a unei abordări științifice pentru planificarea și evaluarea rezultatelor programelor de marketing și pentru a calcula cu exactitate randamentul capitalului investit.

Componenta 2: Vânzări. Vânzările sunt esențiale pentru afaceri. Pe piața de astăzi, companiile trebuie să depună eforturi mari pentru a atinge nivelul de profit planificat, reducând totodată ciclul de vânzări și minimizând fluxul de clienți. Această componentă oferă angajaților departamentului de vânzări instrumentele necesare pentru reducerea ciclurilor de vânzări, creșterea profiturilor, îmbunătățirea productivității și optimizarea tuturor canalelor de vânzări. Soluția MRC permite obținerea rapidă a datelor despre oportunitățile potențiale de vânzare și gestionarea competentă a informațiilor despre clienți, ceea ce ajută la dezvoltarea rapidă a ofertelor optime pentru clienți și la plasarea comenzilor clienților în sistem. De asemenea, ajută la executarea clară a comenzilor și la efectuarea facturării, prin urmare, departamentul de vânzări primește un acces permanent și rapid la toate informațiile necesare despre clienți. Astfel, managerii de vânzări primesc un instrument de planificare, previziune și raportare exactă, inclusiv funcții de management al activităților canalelor de vânzări indirecte, care îmbunătățește eficiența acestui canal de vânzare.

Figura 2.16 prezintă ciclul complet de lucru cu clienții. Succesul activității de vânzare depinde direct de acuratețea planificării vânzărilor și de fiabilitatea datelor previzionate. Cu ajutorul sistemului MRC, compania poate efectua următoarele operațiuni:

- să gestioneze veniturile obținând analize pe următorii parametri: client, ofertă potențială, produs, linie de produse, proiect, partener, sector, subdiviziune, angajat;
- să analizeze indicatori de venit și profit curent cu diferite criterii de cont;
- să primească prognoze folosind funcții de prognoză automată;
- să integreze funcția de planificare a vânzărilor cu funcțiile de planificare a producției și de management al rețelilor logistice.

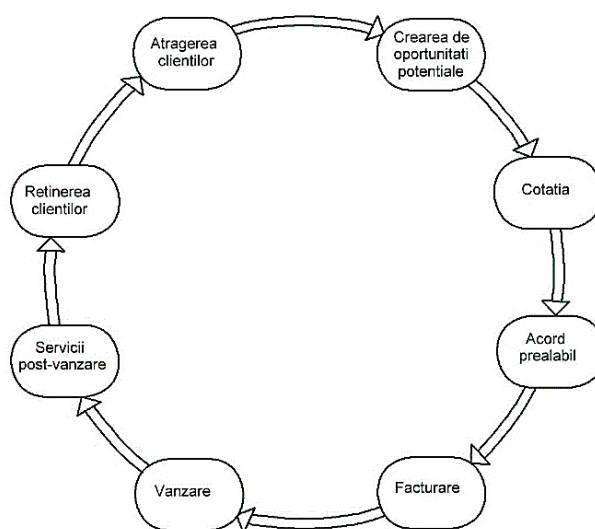


Fig. 2.16. Ciclul complet de lucru cu clienții

Sursa: elaborată de autor

Instrumentele de prezentare grafică afișează informații într-un mod ușor de utilizat, folosind date istorice de vânzări și funcții de prognoză ciclică.

Sistemul MRC ajută compania să integreze clientul în cadrul său. Compania primește cele mai complete informații despre clienții săi, nevoile și preferințele acestora, aceasta fiind baza strategiei sale de afaceri care determină toate aspectele activităților companiei: marketing, producție, vânzări, servicii și tactica sa de interacțiune cu clienții săi. Soluția ajută companiile să înregistreze, să monitorizeze, să stocheze și să urmărească toate informațiile importante despre clienții sau partenerii de afaceri existenți și potențiali. Aceste informații includ profiluri detaliate ale clienților și recenzii ale celor mai importante etape ale relațiilor cu aceștia. Baza de date este completată în timpul fiecărei interacțiuni cu clientul și conține un set complet de informații de contact, inclusiv adresă, numere de telefon, adrese de e-mail și date despre toate contactele orale și scrise cu clienții. Toate informațiile acumulate despre clienți sunt prezentate într-o formă vizuală, iar angajații pot găsi rapid informațiile de care au nevoie. Funcția de revizuire a

informațiilor este foarte utilă; permite prezentarea unei imagini necesare a datelor pentru fiecare client într-un singur document. Revizuirea informațiilor conține indicatori cheie ai eficienței interacțiunii cu clientul și a celor mai importante date despre clienți, de exemplu, informații de contact de bază, o listă a operațiunilor curente și anterioare în vânzări și marketing, o imagine de ansamblu asupra etapelor critice ale relației cu acestea, informații despre oferte și contracte legate de client, date despre tranzacții potențiale deschise și comenzi neîmplinite.

Integrarea funcțiilor de management al tranzacțiilor potențiale în procesul de vânzare este foarte importantă. Managerii de vânzări au acces rapid la datele privind potențialii clienți și la dinamica tranzacției potențiale: „potențiali clienți - posibilitatea tranzacțiilor - comenzi”, ceea ce permite organizarea unei activități eficiente orientate spre rezultate. Întrucât reprezentanții de vânzări contribuie în cele din urmă la transformarea potențialilor clienți în cumpărători, primii sunt imediat informați despre cazurile în care un potențial client este apreciat ca promițător și important. Figura 2.17 reprezintă diagrama procesului de management al oportunităților potențiale.

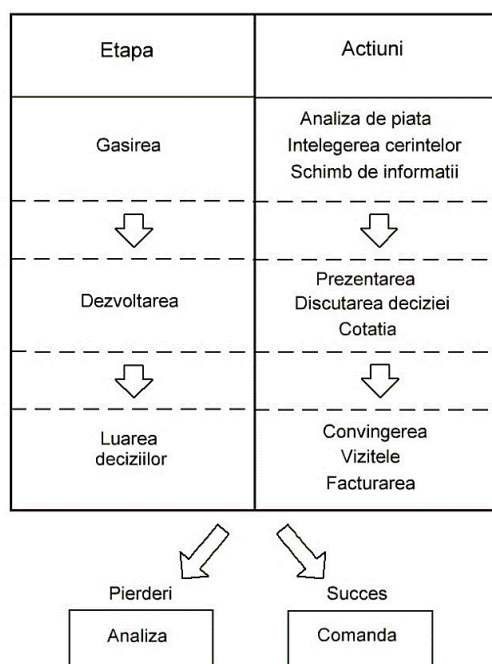


Fig. 2.17. Diagrama procesului de management al oportunităților potențiale

Sursa: elaborată de autor

Sistemul MRC poate avea un instrument auxiliar integrat – un asistent, care oferă reprezentanților vânzărilor recomandări cu privire la acțiunile pe care trebuie să le efectueze în fiecare fază a procesului de vânzare. Instrumentul de evaluare a oportunităților conține chestionare prin care reprezentanții de vânzări pot determina în mod obiectiv probabilitatea de a

face tranzacții. Planul de evaluare a tranzacțiilor potențiale oferă o imagine completă a stării curente a fiecărei oportunități și conține informații detaliate despre fiecare tranzacție potențială.

Informații precise despre produse/servicii, prețuri, taxe, disponibilitatea produselor sunt foarte importante atunci când se creează oferte, în timpul procesării și gestionării comenzilor clienților. Cu ajutorul modulului de vânzare, se realizează configurarea, evaluarea și pregătirea propunerilor pentru clienți și apoi se încep operațiunile de afaceri. Managerii de vânzări au posibilitatea de a monitoriza întregul proces de vânzare din momentul primirii comenzii până la primirea plății.

Sistemul MRC permite, în colaborarea cu clienții, maximizarea utilizării tuturor canalelor de vânzare posibile: vânzări directe și indirecte, vânzări prin telefon, vânzări prin Internet. Astfel, modulul de vânzări al sistemului MRC permite:

- creșterea productivității departamentului de vânzări; abolirea operațiunilor de rutină, oferind mai mult timp clienților;
- sporirea profesionalismului managerilor de vânzare, oferind mai mult timp dezvoltării echipei, formării și dezvoltării abordărilor pentru motivarea personalului;
- creșterea cantității de cross-selling (vânzări încrucișate), folosind oportunitățile de vânzare a produselor conexe și alternative;
- creșterea satisfacției clienților, oferind personalului de vânzări capacitatea de a verifica informațiile despre disponibilitatea produselor și timpii de livrare în timp real;
- controlul costurilor aferente vânzărilor, căutând simultan cele mai scumpe canale pentru serviciul clienților;
- efectuarea prognozelor mai bune prin combinarea instrumentelor de prognoză și modelare avansate cu datele actuale din locațiile de vânzare pentru a crea previziuni detaliate de vânzare;
- managementul ciclului de viață al clientului și fiecare etapă din relația cu el: de la primul contact, inclusiv tranzacția, execuția, service-ul și vânzările ulterioare;

Componenta 3: Service pentru clienți. Service-ul este considerată un aspect important al concurenței și un factor decisiv pentru succes. Acum service-ul nu este doar un răspuns la cererile sau reclamațiile clienților, ci lucrează proactiv cu clienții. Managementul operațiunilor de servicii este unul dintre principalele procese de afaceri. Prelucrarea eficientă a cererilor de servicii și a reclamațiilor este principalul factor în atragerea și reținerea clienților. Deoarece satisfacția clienților este esențială pentru succesul în afaceri, organizarea corespunzătoare a lucrului cu reclamațiile și reducerea timpului serviciilor poate reduce numărul clienților nemulțumiți și poate crește numărul celor fideli. De aceea, angajații necesită acces la informații complete și exacte despre servicii/produse și clienți individuali. Modulul de servicii pentru

clienți ajută la centralizarea planificării tactice și strategice a serviciului prin administrarea acestuia, susținerea tranzacțiilor și operațiunilor, analiza financiară. Prin organizarea suportului pentru unități de afaceri cu unul și mai multe niveluri, compania poate planifica și controla costurile de întreținere și optimiza profitabilitatea clienților. Cu ajutorul sistemului MRC, compania poate primi profit suplimentar oferind clienților o varietate de servicii sau întreținere și grupează operațiunile de servicii în pachete de întreținere periodică.

Software-ul MRC oferă acces la informații despre clienți și produse, la comenzi de servicii, proceduri de returnare a materialelor, la date privind nivelurile serviciului și asigură gestionarea reclamațiilor și a contactelor. Asistența clienților este implementată în mod eficient prin crearea unei baze de date fish-bone (în „os de pește”) pentru probleme și soluții, care permite utilizarea optimă a experienței câștigate în companie în rezolvarea anumitor probleme. Această bază de date permite eliberarea celor mai mulți angajați calificați de la rezolvarea sarcinilor de rutină, iar un angajat obișnuit al serviciului sau un operator al centrului de apel, sau chiar clientul însuși poate găsi soluția potrivită prin Internet, economisind astfel timpul personalului.

Componenta 4: Centru de Interacțiune. În ultimii 10 ani, centrele de apel au devenit centre de interacțiune cu caracteristici complete, trecând de la doar răspunsuri la apeluri ale clienților la procesarea tuturor contactelor cu clienții prin toate canalele de comunicare: telefon, e-mail, fax și Internet. Companiile competitive creează centre de interacțiune pentru a rămâne în fruntea pachetului. Un centru de interacțiune oferă multiple opțiuni de contact și noi modalități eficiente de a răspunde solicitărilor clienților. De asemenea, permite unei companii să-și utilizeze integral bazele de cunoștințe corporatiste interne și puterea tot mai mare a Internetului. Centrele de interacțiune fuzionează tehnologiile existente ale centrelor de apel cu noile tehnologii de Internet, ceea ce duce la o soluție integrată care le oferă companiilor o flexibilitate aproape infinită și control asupra sistemelor de răspuns al clienților.

Multe companii își folosesc centrele de interacțiune ca canale strategice pentru furnizarea de servicii de suport, activități de vânzări și marketing. Acesta este motivul pentru care centrul de interacțiune a devenit un instrument pentru realizarea unei comunicări coordonate și personalizate cu clienții, angajații, partenerii și furnizorii. Astăzi, un centru de interacțiune poate combina rapid și convenabil toate informațiile de la front-office până la back-office de pe o platformă de afaceri comună. Deoarece centrul de interacțiune a dobândit o importanță strategică, managerii trebuie să dețină informațiile necesare pentru a lua decizii corecte cu privire la personal, productivitate și instruire. Costurile administrative ar trebui reduse la un minim

absolut. De asemenea, managerii au nevoie de instrumente simple pentru a trimite notificări agenților, pentru a crea și gestiona bazele de cunoștințe și pentru a monitoriza operațiunile. Condițiile moderne impun ca agenții să poată gestiona contactele de intrare și de ieșire prin toate canalele de comunicare pentru operațiunile de vânzare, servicii și marketing, adică agenții trebuie să devină universali. Cu fiecare interacțiune cu clientul, pentru a crește profiturile, un astfel de agent trebuie să ofere clientului produse și servicii conexe, alternative sau suplimentare. Managerii centrului de interacțiune pot atrage și reține clienții, reduce costurile și crește profitul întreprinderii, folosind date de la întreaga companie pentru a măsura valoarea clientului în timpul ciclului de viață. Acum managerii au posibilitatea de a stabili un nivel de serviciu proporțional cu valoarea clientului pentru întreaga companie. Acest modul de sisteme MRC permite rezolvarea mai multor sarcini:

- Telemarketingul vă permite să efectuați acțiuni de marketing pentru client prin canalul Centrului de Interacțiune. Aceste funcții sporesc în mod semnificativ eficiența marketerilor și le permit în procesul de vânzare continuă și activitățile de marketing să își concentreze atenția asupra celor mai valoroși clienți existenți și potențiali;
- Tele-sellingul (tele-vânzarea) ajută operatorii centrelor de apel să inițieze contacte cu clienții, să identifice oportunitățile potențiale de vânzare, să identifice nevoile clienților, să ofere informații despre produs, să creeze oferte și estimări de vânzare și chiar să încheie tranzacții – toate într-o singură soluție;
- Service-ul prin Centrul de Interacțiune permite operatorilor să gestioneze revendicările, să redirectioneze solicitările clienților, să răspundă la întrebările tehnice, să efectueze asistență informațională, să efectueze înlocuirea produselor și, în plus, să ofere posibilitatea de a planifica activitatea personalului pentru servicii în afara biroului (out-of-office).

Componenta 5: Comerț electronic. Internetul a devenit un canal important de comunicare între companii și clienți. Vânzările prin Internet completează vânzările directe și indirecte și alte canale de vânzare, cu același serviciu constant și personalizat. O posibilitate de autoservire prin Internet permite clienților să își rezolve problemele în mod independent și să trimită automat probleme nesoluționate specialiștilor respectivi. Sistemul MRC oferă o platformă fiabilă pentru organizarea comerțului electronic, care permite utilizarea Internetului ca canal de distribuție rentabil și ajută la crearea de relații prompte cu întreprinderile și consumatorii. Utilizarea unui astfel de canal de înaltă tehnologie, precum Internetul, permite creșterea eficienței serviciilor și departamentelor de vânzări și, în plus, reducerea costurilor de tranzacție. În cadrul comerțului electronic, există patru cele mai importante soluții:

- Marketingul electronic sprijină procesele care vizează generarea cererii și creșterea loialității clienților cu ajutorul Internetului. Vă permite să personalizați munca cu clienții prin intermediul unei interacțiuni convenabile și individuale prin intermediul interfeței Web și accesul prompt la toate informațiile necesare. Cu ajutorul vânzărilor prin canalul Web, companiile pot primi profituri suplimentare la costuri reduse;

- Vânzările electronice permit realizarea întregului proces de vânzare prin intermediul Internetului. Clienții primesc funcții de vânzare pe Internet personalizate, interactive și ușor de utilizat. În plus, soluția vă permite să optimizați vânzările și execuția comenzilor, precum și să implementați procese end-to-end de la primirea comenzii până la momentul plății;

- Serviciul electronic este un mijloc avansat de a oferi clienților autoservire prin Internet. Clienții obțin acces la informațiile necesare: de la verificarea stării comenzii și urmărirea execuției acesteia până la căutarea în baza de date a FAQ și în repozitoriile de rezolvare a problemelor.

- Analiza electronică oferă înregistrarea tranzacțiilor cu clienții, ceea ce vă permite să determinați modul în care clienții folosesc magazinul Web. Integrarea acestor informații cu sistemul de raportare a vânzărilor oferă o imagine completă a comportamentului clienților. Compania poate crea un magazin Web cu următoarele caracteristici: managementul catalogului, ofertele, comenzile, coșul de cumpărături și fixarea prețului. Astfel de magazine Web acceptă, de asemenea, personalizarea, marketingul individual (unu-la-unu), vânzările interactive, configurarea produselor, licitațiile Web, vânzările comune, facturarea și plățile, serviciile individuale pentru clienți.

Componenta 6: Aplicații mobile. Într-o economie în curs de dezvoltare rapidă, numai acele întreprinderi rămân competitive, ale căror reprezentanți de vânzări au mijloacele de a lucra în puncte de contact cu clienții. Sistemul MRC oferă angajaților mobili care lucrează în afara biroului posibilitatea de a accesa funcții legate de marketing, vânzări și servicii, indiferent de modul de operare: offline sau de la distanță. Acest lucru este realizat cu ajutorul diferitelor dispozitive mobile, inclusiv calculatoare portabile, asistenți digitali personali, CP-uri tip planșetă și smartphone-uri.

Utilizarea aplicațiilor mobile ajută companiile să îmbunătățească serviciile pentru clienți, să rețină clienții și să concentreze resursele pe munca cu cei mai profitabili clienți, precum și să reducă timpul de răspuns, costurile tranzacției și să optimizeze procesele de afaceri. Principalele funcții ale sistemelor MRC pentru suportul activității mobile sunt:

- Marketingul de teren permite utilizarea eficientă a reprezentanților mobili ca unul dintre canalele de influență de marketing. Angajații mobili primesc sarcini pentru a-și vizita clienții, cu mesajul de marketing necesar. Rezultatul prezentării unui mesaj de marketing fiecăruia dintre clienții grupului țintă devine automat disponibil pentru marketerul care a lansat campania. Soluția poate servi de asemenea la colectarea informațiilor de marketing în punctele de vânzare: disponibilitatea mărfurilor, aspectul raftului, produsele concurenților și prețurile etc.;

- Suportul pentru vânzările de teren permite reprezentanților de vânzări care lucrează în afara biroului să acceseze rapid informațiile critice despre clienți și să ofere funcții MRC de bază legate de vânzări. Soluția vă permite să coordonați acțiunile întregii organizații de vânzări. Personalul mobil este capabil să prezică cu exactitate vânzările, să analizeze datele de pe canalele de vânzări, să gestioneze eficient alocațiile și tranzacțiile potențiale, să creeze cu ușurință propuneri de vânzări și comenzi pentru clienți. În același timp, angajații au oportunitatea de a lucra împreună cu toți ceilalți reprezentanți de vânzări;

- Suportul pentru service-ul de teren oferă personalului tehnic care lucrează în afara biroului toate informațiile necesare postului și le permite să utilizeze toate funcțiile necesare ale sistemului. Astfel, în orice moment, compania poate utiliza resursele necesare calificărilor corespunzătoare la locul potrivit. În mediul de lucru mobil de astăzi, specialiștii angajați în vânzări și servicii la distanță au nevoie de acces imediat la informații critice pentru clienți și funcții MRC, mai ales dacă experții sunt la fața locului, la sediul clientului. Fără un astfel de acces, aceștia vor trebui să se bazeze pe metode manuale, nesigure și incomode în care sunt utilizate formulare de telefon, fax sau hârtie pentru a crea oferte și comenzi, precum și acces la informații despre produse și prețuri.

Componenta 7: Management. Funcționarea reușită a sistemului MRC al companiei este imposibilă fără monitorizarea eficacității aplicării acestuia. Totodată, sistemele MRC, cu instrumentele lor de automatizare încorporate, precum urmărirea pas cu pas a întregului ciclu de la oferte până la finalizarea tranzacției, în contextul fiecărei subdiviziuni și fiecărui angajat, simplifică această sarcină. O funcție importantă a top managementului este stabilirea obiectivelor care trebuie atinse (productivitatea generală, timpul de procesare a comenzilor, sarcina pe managerii de vânzări etc.) și corectarea acestora în timp util. O sarcină la fel de importantă este asigurarea coordonării cross-funcționale între subdiviziuni, care exclude duplicarea muncii, sporește productivitatea și crește volumul vânzărilor încrucișate.

Utilizarea sistemului MRC în companie deschide oportunități largi pentru îmbunătățirea coordonării lucrărilor, managementul motivației personalului și controlul obiectiv al eficienței

angajaților, oferind un mecanism vizual automatizat pentru urmărirea tranzacțiilor pe tot parcursul ciclului de vânzări, luând în considerare contribuția fiecărui manager pe baza Indicatorului Cheie de Performanță (KPI). Aceasta este baza sistemului de rating pentru managerii de clienți, pe baza rezultatelor cărora se ia o decizie privind stimularea angajaților. Analiza rezultatelor controlului eficienței permite luarea următoarelor decizii:

- de a efectua analiza factorială a eficienței scăzute, dacă obiectivele nu sunt atinse;
- de a identifica cele mai bune practici și de a organiza „replicarea” acestora;
- de a actualiza obiectivele privind performanța managerilor de clienți.

Pentru a maximiza beneficiile relațiilor bune cu clienții, este necesar să se combine procesele separate ale companiei într-un singur întreg coerent. Toate acestea asigură activitatea coordonată a tuturor diviziunilor, care, la rândul lor, creează valoare în lanțul valoric. Figura 2.18 prezintă principalele capacități ale sistemului MRC descris mai sus.

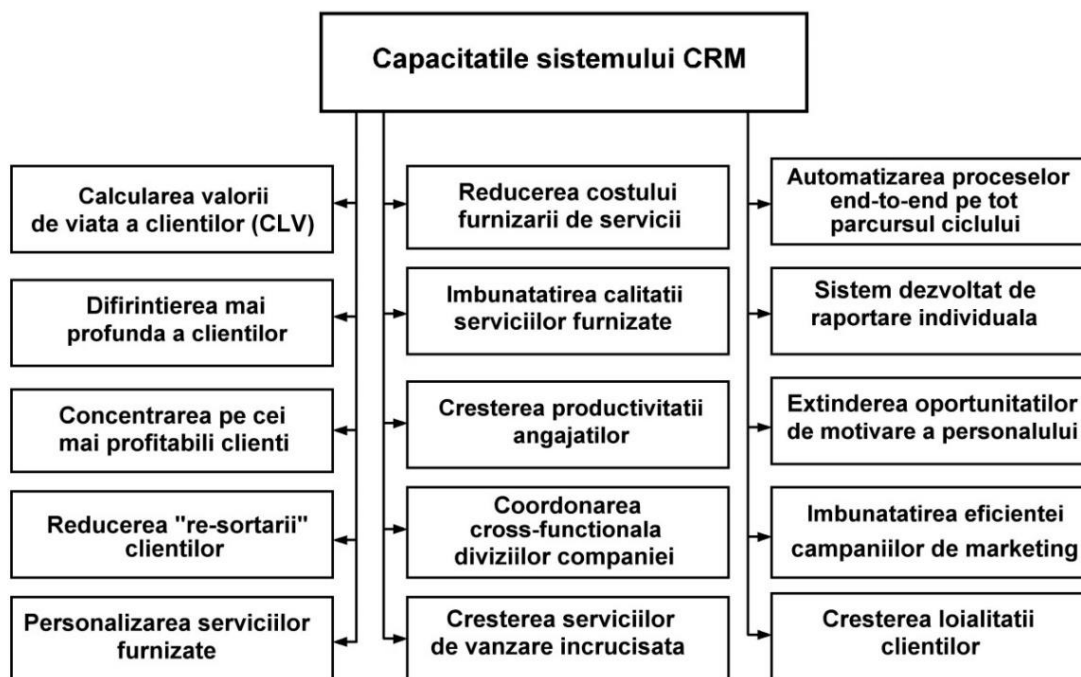


Fig. 2.18. Capacitățile sistemului MRC/CRM

Sursa: elaborată de autor [68]

Sistemul MRC descris mai sus elimină barierele organizaționale și ajută la umplerea lacunelor din lanțul valoric. Acest lucru face posibilă centralizarea și punerea la dispoziție a cunoștințelor și a abilităților organizaționale necesare angajaților companiei pentru a efectua vânzări și servicii pentru clienți. În consecință, sistemul MRC este o oportunitate de a îmbunătăți produsul și serviciile companiei pentru a răspunde mai pe deplin nevoilor și dorințelor clienților și, astfel, pentru a obține avantaje competitive stabile.

Selectarea sistemului MRC

Sarcina principală în alegerea unui sistem MRC este creșterea eficienței muncii și dezvoltarea companiei în ansamblu. Criteriile de selecție sunt stabilite individual, dar există și altele generale: stabilitatea și viteza muncii sub sarcină mare, funcționalitatea extinsă și prețul favorabil. Atunci când selectați un sistem MRC, este foarte important să vă asigurați că sistemul are toate funcțiile pe care doriți să le aplicați. În general, atunci când alegeți o soluție IT, ar trebui să acordați atenție unui set de criterii: funcționalitatea, simplitatea și comoditatea de lucru, flexibilitatea setărilor, capacitățile de integrare, rapoartele și statisticile, capacitatea de a adăuga caracteristici, suportul tehnic. Să analizăm mai detaliat aceste aspecte ale MRC.

În ceea ce privește funcționalitatea, ar trebui să se acorde atenție mai multor funcții pe care un sistem MRC modern ar trebui să le ofere: lucrul cu clienții, lucrul în cadrul campaniilor publicitare, automatizarea proceselor de afaceri, analiza, integrarea API, planificarea și lucrul cu sarcinile, importul de date, contactele și contra-agentii.

Lucrul cu clienții include interacțiunea, cultivarea potențialilor cumpărători până în momentul achiziției, creșterea loialității lor față de companie. Lucrul în cadrul campaniilor publicitare sugerează un set de instrumente de marketing pentru a analiza eficiența publicității și a canalelor pentru atragerea potențialilor clienți.

Tehnologiile de gestionare a proceselor de afaceri sunt utilizate din ce în ce mai mult, automatizarea proceselor de rutină (înregistrarea clienților noi, diverse aplicații, rezerve, etc.) ajută la eliberarea unei persoane de la acestea și la direcționarea timpului său de lucru către îndeplinirea sarcinilor mai importante.

Analiza, indiferent de tipul de activitate, inclusiv analiza online, ar trebui să furnizeze: analiza vânzărilor și serviciilor prestate, a performanței fiecărui angajat, previziuni pentru tranzacțiile curente și așa mai departe.

Integrarea API sugerează disponibilitatea soluțiilor gata. Fiecare firmă folosește diverse servicii pentru a primi comenzi, pentru a păstra înregistrările, pentru lucrul pe hârtie etc. La selectarea unui software MRC, se recomandă să acorde atenție dacă are API – soluții pentru integrarea cu site-ul companiei, cu resursele ERP, pentru schimbul de date cu 1C, telefonie IT, cu alte programe software și servicii de care aveți nevoie. Existența integrării API pregătit pentru instalare este un mare avantaj. Comunicarea cu clienții implică de obicei: apeluri telefonice, mesaje de e-mail, liste de e-mail-uri (prin SMS sau e-mail) și întâlniri. Primele trei ar trebui să fie automatizate. Acestea oferă un istoric al comunicațiilor cu clienții și ajută la înțelegerea stării de afaceri actuale și la analizarea ultimelor acțiuni. Figura 2.19 prezintă interacțiunea MRC cu ERP și alte sisteme de management.

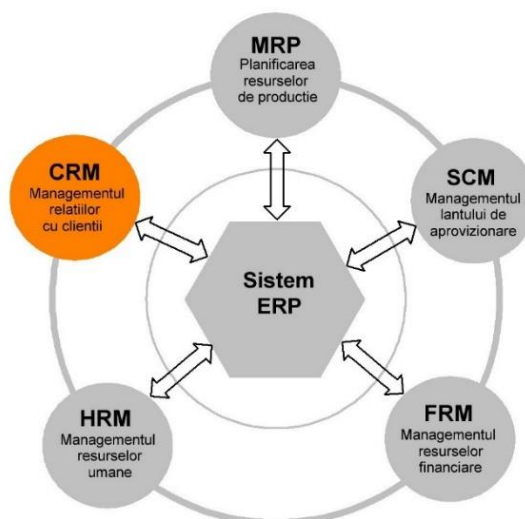


Fig. 2.19. Interacțiunea ERP cu MRC/CRM și alte sisteme de management

Sursa: elaborată de autor [21]

Atunci când selectați un software MRC, se recomandă, de asemenea, să aflați dacă oferă posibilitatea de a planifica, de a seta sarcinile și de a lucra la ele. Angajații companiei ar trebui să aibă posibilitatea de a-și construi sarcini atât pentru ei cât și pentru alții, de a stabili memento-uri etc. Pe lângă lucrul cu clienții, un sistem MRC trebuie să aibă instrumente necesare pentru a ține evidența comunicațiilor între colaboratori. Nu este suficient ca aceștia să aibă șansa să comunice în birou, la telefon, să discute personal anumite proiecte și să rezolve anumite sarcini, este necesar, de asemenea, să aibă posibilitatea de a monitoriza procesul de lucru și comunicările colaboratorilor în cadrul acestuia.

Se recomandă să se stabilească formatul informațiilor încărcate: poate fi încărcat modulul de date din alte sisteme sau este necesar să se pregătească datele pentru încărcare într-un anumit format specificat. Este important ca importul de date să fie rapid, ușor și transparent. Fără un transfer automat convenabil al tuturor contactelor și al altor date importante necesare lucrului, implementarea unui sistem ar putea fi un eșec. Se recomandă transferul datelor din tabelul electronic Excel: această variantă este universală, destul de demonstrabilă și convenabilă.

Un alt aspect atunci când alegeți un sistem MRC este să acordați atenție modului în care sunt aranjate Referințele (Directorii), care este structura lor. Dacă lucrați doar cu persoane fizice, atunci va fi suficient să aveți un singur nivel – contacte (client). Când lucrați cu companii partenere, „contactul” este compania. Mulți dintre angajații acestora pot comunica cu compania dvs., de aceea este important să puteți crea carduri pentru fiecare contact separat, precum și să le integrați într-un singur contact al companiei. În caz contrar, este imposibil de organizat nivelul necesar de automatizare a lucrului de monitorizare cu clienții.

Aspectul important este simplitatea și comoditatea interfeței. Acordați atenție comodității lucrului, locației blocurilor, cât de repede puteți găsi secțiunile necesare și cât de clar intuitiv este unde să vă deplasați.

Setările flexibile și scalabilitatea sunt un semn al unui sistem MRC bun. Cu cât sunt mai flexibile setările, cu atât mai multe nevoi individuale ale companiei dvs. acestea pot satisface. Dacă compania decide să se extindă, de exemplu, prin deschiderea de noi filiale sau puncte de desfacere, sistemul ar trebui să fie scalat fără probleme. Viteza de lucru ar trebui să fie mare atunci când lucrați cu un calculator personal (*Personal Computer* – PC) sau un dispozitiv mobil. Este necesar să se acorde atenție modularității sistemului și posibilității, rămânând în „cloud”, de a rafina programul pentru nevoile afacerii, completând MRC-ul cu opțiunile necesare.

Multe sisteme MRC oferă, în mod implicit, un set limitat de rapoarte cu privire la: pâlnia de vânzări, numărul de tranzacții, dinamica aplicațiilor noi și a clienților etc. Alte sisteme vă permit să proiectați independent orice rapoarte, grafice și diagrame. Este necesar ca MRC să conțină rapoarte cu privire la toți indicatorii pe care trebuie să îi urmăriți pentru analiza vânzărilor.

Cu software-ul SaaS, nu se poate schimba nimic în codul produsului, deoarece soluțiile software se află la furnizorul de sistem MRC. De regulă, software-ul SaaS face posibilă reglementarea permisiunii de acces pentru angajați, integrarea anumitor sisteme exterioare (cum ar fi obținerea informațiilor de pe site, înregistrarea apelurilor primite etc.), schimbarea configurației cu ajutorul programatorului, ajustarea rapoartelor, etc. Dar toate vor fi stocate pe serverul furnizorului de sistem MRC. Avantajele SaaS sunt următoarele: serverul propriu nu este necesar pentru implementarea software-ului și nu trebuie să vă ocupați de actualizare – totul este pe furnizor. Aplicațiile Standalone sunt decizii din afara blocului care nu pot fi instalate pe serverul dvs. și veți putea modifica codul produsului (în limitele drepturilor de acces furnizate de programator). În unele cazuri, atunci când este necesar să se includă soluții non-standard, acest nivel de acces este extrem de important. Cu toate acestea, pentru utilizatorii IMM-urilor, soluțiile Standalone cel mai adesea nu sunt necesare.

În cazul Open Source primiți un sistem cu un cod sursă disponibil pentru modificare, iar cu Proprietary Software veți avea un cod închis (adică software-ul nu vă oferă acces la codul sursă). Proprietary Software este un produs tipic al marilor programatori. În el, puteți introduce modificări în limitele specificate de programator. Cu toate acestea, este puțin probabil ca utilizatorii IMM-urilor să aibă nevoie de soluții non-triviale. În acest caz al Open Source, aveți o fereastră largă de oportunități de integrare și de lucru cu site-ul dvs. sau cu un alt sistem. Cu

toate acestea, aceste module MRC, în multe cazuri, se referă la sisteme MRC mari dezvoltate special pentru a ține evidența relațiilor cu clienții [67].

Configurația sistemului MRC

Succesul implementării unui anumit sistem MRC depinde de alegerea instrumentelor potrivite pentru customizarea și extinderea acestuia. Cu aceste instrumente, este posibil să răspundeți rapid la schimbarea cerințelor de afaceri. Există mai multe moduri de a adapta aplicația pentru a se potrivi nevoilor dvs. de afaceri. Fiecare abordare implică utilizarea tehnologiilor diferite și abilităților diferite. Aceste trei abordări principale sunt următoarele:

- Configurație din afara cutiei;
- Îmbunătățiri și aplicații pre-dezvoltate;
- Îmbunătățiri și aplicații customizate.

Abordarea configurației din afara blocului este de a utiliza o varietate de aplicații pentru a customiza diverse blocuri de construcții, inclusiv un model de date, o interfață utilizator și o logică de baza a afacerii – toate fără programare. Puteți customiza componentele interfeței utilizator sau puteți utiliza instrumente pentru fluxul de lucru pentru a automatiza procesele de afaceri. Există câteva recomandări pentru a vă menține configurația gestionabilă în timp:

- Limitați numărul de reguli de partajare. Utilizați reguli de partajare pentru a crea excepții de acces automat pentru grupuri specifice definite în mod implicit în compania dvs.; de exemplu, pentru a oferi un acces mai mare utilizatorilor specifici. Deoarece regulile de partajare depind de definițiile rolului (precum și de grupurile și cozile partajate), acestea tind să se schimbe în timp.

- Limitați numărul de profiluri. Profilurile definesc permisiunile utilizatorilor pentru funcționalitatea disponibilă, inclusiv portalurile pentru parteneri și clienți. Prin configurarea diferitelor profiluri pentru diferite grupuri de utilizatori, cum ar fi utilizatorii finali, utilizatorii de asistență și administratorii, puteți controla eficient accesul utilizatorilor.

- Limitați numărul de machete de pagini. Machetele de pagini pot ieși rapid din mână dacă nu sunt gestionate corect. Machetele de pagini sunt utile pentru standardizarea afacerilor în departamente. Cu cât sunt mai multe machete, cu atât mai mult efort pentru a răspunde cererilor de schimbare.

Pe lângă customizarea sistemului MRC, puteți utiliza îmbunătățiri și aplicații pre-dezvoltate, extinzând astfel aplicația cu instrumentele și aplicațiile utilizator disponibile online pentru aplicațiile cloud. De exemplu, Force.com Labs a creat tablouri de bord gratuite – pentru vânzări, marketing, implementare și servicii și asistență – care oferă imagini instantanee în timp

real ale afacerii dvs. Unele dintre aceste aplicații sunt gratuite; altele sunt disponibile contra cost. Utilizatorii pot utiliza aceste aplicații AppExchange fără niciun efort sau efort minim. În esență, acesta este un mod ușor de a obține funcții pentru a vă îmbunătăți aplicația sau pentru a obține aplicații noi, fără a fi nevoie să le creați. Avantajele utilizării AppExchange sunt următoarele:

- extindeți avantajele de afaceri ale MRC la mai multe departamente și angajați pentru a răspunde nevoilor afacerii dvs., pe lângă vânzări și servicii pentru clienți;
- obțineți funcționalitatea lipsă;
- susțineți puterea de integrare a tehnologiilor Internet autohtone.

Este posibil să utilizați platforma MRC pentru a dezvolta și implementa aplicații, fără nicio infrastructură. Dacă aveți nevoie de o aplicație care nu există încă, de exemplu, în AppExchange, sau dacă doriți să efectuați o configurație care depășește capacitățile instrumentelor de configurare, atunci o soluție acceptabilă pentru dvs. este dezvoltarea pe platforma MRC. Dezvoltarea customizată pe platforma MRC, desigur, depinde de tipul de sistem MRC disponibil. De regulă, este potrivit pentru date și aplicații centrate pe proces pentru departamente individuale sau în întreaga companie. Cel mai indicat este să construiți aplicații pe baza următoarelor tipuri de cerințe pe platforma MRC: formulare, raportare și analiză, flux de lucru și aprobări, securitatea și partajarea datelor etc.

Alegerea corectă a abordărilor menționate mai sus depinde de specificul companiei și afacerii dvs., de resursele și abilitățile disponibile ale personalului.

2.4. Concluzii la Capitolul 2

Studiul realizat în acest Capitol a condus la următoarele concluzii:

1. Piața globală a MRC este cea mai mare și cea mai rapidă creștere a tuturor piețelor de software cu o rată anuală de creștere de 16%. În general, utilizarea MRC a crescut de la 56% la 74% în 2019. În același timp ponderea companiilor din sectorul serviciilor este de 32%, fiind cea mai mare dintre toate sectoarele economiei. În urma cercetării autorul a dezvăluit următoarele tendințe principale în dezvoltarea sistemelor MRC: inteligența artificială, automatizarea la scară largă, experiența clienților, MRC-ul social, MRC-ul mobil, orchestrarea, acceleratoarele industriale, soluțiile omnichannel (pe canale multiple), autoservirea și IoT în MRC.
2. Investigațiile pieței sistemelor MRC din Republica Moldova (de la companiile furnizoare de sisteme MRC) efectuate de autorul tezei, demonstrează că cele mai populare soluții MRC în Republica Moldova sunt următoarele: Bitrix24, amoCRM și MRC blocuri încorporate în pachetele software specializate ale companiilor. Dar în general utilizarea lor este semnificativ inferioară nivelului străin și nu depășește 15% din numărul total de companii. Aceasta presupune

că sunt necesare eforturi scontate în direcția promovării sistemelor MRC: familiarizarea antreprenorilor cu beneficiile acestor sisteme, propagarea practicilor de succes etc. Un segment al sectorului serviciilor care merită atenție este turismul, întrucât ponderea sa este în continuă creștere în economia globală. Un studiu empiric al utilizării sistemelor MRC, realizat de autor în companiile de turism, a dezvăluit principalele preferințe și cele mai solicitate funcții ale sistemelor MRC și anume: ușurința de utilizare, urmărirea interacțiunii cu clienții și automatizarea marketingului și vânzărilor.

3. Cercetarea principalelor tendințe în dezvoltarea sistemelor MRC, studiului empiric al companiilor de turism și analizei sistemelor MRC ale diferitelor companii-furnizori, au permis autorului să elaboreze modelul optim al sistemelor MRC cu capacități avansate pentru companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova, care conține următoarele componente principale: marketing, vânzări (inclusiv comerț electronic și vânzări mobile), servicii pentru clienți, management, procesare cu acces multiplex, centru de interacțiune.

4. Principalele criterii pentru alegerea software-ului MRC optim pentru companie sunt: funcționalitatea, integrarea API, planificarea/lucrul cu sarcini, comunicațiile omnichannel, setările flexibile/scalabilitatea, comoditatea interfeței. Opțiunile posibile pentru configurarea sistemelor MRC sunt sistematizate: configurație din afara cutiei; îmbunătățiri și aplicații pre-dezvoltate; îmbunătățiri și aplicații customizate.

3. DEZVOLTAREA STRATEGIEI MANAGERIALE PRIN IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL RELAȚIILOR CU CLIENȚII ÎN VEDEREA CREȘTERII COMPETITIVITĂȚII COMPANIILOR DIN SECTORUL SERVICIILOR

3.1. Dezvoltarea strategiei manageriale prin implementarea sistemelor de Management al Relațiilor cu Clienții în companiile din sectorul serviciilor

Prin strategie în management se înțelege un plan complex pentru formarea căruia managementul trebuie să cunoască următoarele principii:

- Strategia este formulată și elaborată de managerii superiori. Realizarea ei este prerogativa tuturor nivelelor manageriale.
- Planul strategic se elaborează drept ca o perspectivă a companiei,
- Planul strategic trebuie să se bazeze pe cercetări minuțioase, profunde și pe date factologice. Managerii trebuie să adune informații despre: sectorul, piață, concurență.
- Planul strategic trebuie să fie elaborat nu numai ca un program integral, dar și ca un program mobil, flexibil [7].

Strategie în management reprezintă un concept general al modului în care sunt atinse principalele obiective ale companiei, sunt rezolvate problemele cu care se confruntă și sunt alocate resursele limitate necesare pentru aceasta. Totodată, sarcinile strategice includ:

- asigurarea supraviețuirii companiei în condiții dificile;
- optimizarea nomenclaturii serviciilor;
- dezvoltarea modificărilor în cooperare, diversificare;
- adaptarea sistemului de management, planificare și contabilitate existent la condițiile externe variabile.

Strategiile organizaționale pot fi împărțite în mod convențional în două grupuri – strategii de funcționare și strategii de dezvoltare. Din strategiile de funcționare, astfel cum s-a menționat în subcapitol 1.1, potrivit cercetătorului american M. Porter, se pot distinge trei opțiuni principale: leadership prin cost, diferențiere și focalizare. Autorul consideră că implementarea MRC într-o companie deschide oportunități pentru realizarea tuturor acestor strategii. În Capitolul 1, autorul a arătat că implementarea sistemului MRC din contul automatizării ridicate și creșterii productivității muncii asigură o reducere a costurilor companiei. Avantajul la nivelul cheltuielilor permite unei companii să reducă prețurile, să crească vânzările, să capteze noi piețe și să creeze „bariere la intrare” pe piață.

Direcțiile strategiei de diferențiere pentru o companie cu un sistem MRC implementat sunt: îmbunătățirea serviciilor; crearea unei combinații de servicii; furnizarea de servicii suplimentare; îmbunătățirea sistemului de vânzări. Abordarea nevoilor consumatorilor prin tehnologiile MRC facilitează formarea unei oferte unice sub un aspect sau altul. Condițiile prealabile pentru o astfel de strategie sunt: notorietatea brandului, designul, calitatea serviciilor, munca intensivă cu consumatorii și stabilirea prețurilor rezonabile.

Strategia de focalizare presupune deservirea unui cerc relativ restrâns de consumatori cu nevoi speciale, atingerea în același timp a avantajelor competitive necondiționate prin implementarea uneia dintre cele două strategii descrise mai sus. Autorul consideră că astfel de caracteristici ale sistemelor MRC, cum ar fi experiența clienților și hiperindividualizarea, creează oportunități excelente pentru implementarea acestei strategii.

Din strategiile de dezvoltare funcțională, se poate, de asemenea, selecta strategia de inovare, care constă în dobândirea de avantaje competitive prin crearea de servicii și tehnologii fundamental noi sau satisfacerea nevoilor într-un mod nou. Această strategie este foarte riscantă, dar nivelul profitului la implementarea cu succes poate fi semnificativ mai mare. Autorul consideră că sistemele MRC cu accesul multicanal și orientarea lor pe rețelele sociale contribuie la formarea comunităților de consumatori unite, crearea valorilor comune cu acestea și consolidarea canalele de feedback. Acest lucru creează condiții mai favorabile pentru crearea produselor inovatoare.

Strategia de dezvoltare vizează, de regulă, creșterea companiei. Astfel, așa cum este prezentat de autor în Capitolul 1, implementarea sistemului MRC conduce la creșterea veniturilor companiei, care se datorează: atragerii de noi clienți mai profitabili, creșterii vânzărilor încrucișate de produse și servicii, îmbunătățirii pozițiilor brandului (inclusiv prin îmbunătățirea calității deservirii), creșterii loialității celor mai profitabili clienți.

Strategia include mai multe elemente:

- în primul rând, sistemul de obiective, care include misiunea, obiectivul general, obiectivele corporative și specifice;
- în al doilea rând, prioritățile de alocare a resurselor și realizare a acțiunilor;
- în al treilea rând, regulile care reglează procesul de implementare a strategiei, de exemplu, formarea unei structuri organizaționale, implementarea interacțiunii interne, efectuarea operațiunilor speciale etc.

Realizarea strategiilor de management pentru implementarea abordării MRC și a sistemelor MRC în companiile din sectorul serviciilor are propriile sale caracteristici.

Implementarea cu succes a sistemului MRC nu este un proces ușor, care necesită o pregătire minuțioasă și soluții bine gândite.

Se vor lua în considerare dificultățile în implementarea abordării MRC și a sistemului MRC. La un nivel fundamental, orice implementare a MRC-ului ar trebui să adopte o abordare echilibrată de implementare, care să asigure distribuirea corectă a timpului, efortului și investițiilor între oameni, proces și tehnologii. Încălcarea acestui echilibru duce la scăderea eficacității MRC implementat sau pur și simplu la eșec. Există cel puțin o duzină de rapoarte industriale ale analiștilor care estimează rata eșecului proiectelor MRC. Metodologiile și standardele analiștilor variază astfel încât numărul eșecurilor rezultate de asemenea variază - între 18 la sută și 69 la sută [184]. Numeroase alte studii din ultimul deceniu au arătat că între 20% și mai mult de două treimi din toate eforturile de dezvoltare a software-ului MRC fie nu au reușit să se ridice la nivelul așteptărilor, fie au eșuat complet. Este important de menționat că majoritatea acestor proiecte nu au fost eșecuri complete. Ele au produs unele beneficii, deși nu în măsura în care au contat implementatorii pentru a justifica angajamentele proiectului [138].

Potrivit lui D. Holland, implementarea reușită a celor mai bune practici MRC ar trebui să aibă următoarele componente: sponsorizare executivă puternică, un lider de proiect dedicat, o comunitate de utilizatori activă care este implicată în toate etapele implementării și utilizării sistemului MRC; un plan de implementare etapizat care oferă rapid beneficii, respectând în același timp scopurilor și obiectivelor generale vizate în etapele ulterioare [155].

Există numeroase cercetări privind implementarea eșuată a software-ului MRC [152, 177, 185, 191]. În urma analizei acestora, autorul a identificat următoarele motive principale pentru eșecul implementării MRC:

- *Lipsa viziunii.* O implementare reușită a MRC începe cu obiective clar definite. Viziunea dvs. stabilește scopul proiectului MRC și ghidează strategia MRC;

- *Lipsa concentrării.* Pentru un succes durabil, un efort MRC trebuie să se concentreze mai întâi pe imperativele strategice ale întreprinderii și să se alinieze la acestea;

- *Planificarea proastă.* O strategie formală este o componentă critică necesară pentru orice implementare reușită a MRC. A avea un plan bine conceput pare evident, dar lipsa planificării este adesea menționată drept unul dintre motivele principale ale eșecului MRC;

- *Lipsa angajamentului.* Dacă nu aveți niciun interes de la stakeholders, va fi dificil să obțineți beneficiile din strategia sau software-ul MRC;

- *Abordarea MRC drept o unică soluție tehnologică.* MRC nu este strict un proiect IT. În timp ce software-ul a devenit o parte integrantă a implementărilor reușite ale MRC, el este doar un instrument. MRC este un efort la nivel de întreprindere menit să îmbunătățească procesele de

afaceri orientate spre client și să atingă obiectivele companiei. MRC este o schimbare de cultură ce influențează modul în care fiecare angajat care intră în contact cu un client își face datoria;

- *Oferirea prea multor funcții complexe la început.* Nu ar trebui să introducă funcții care, la rândul lor, împiedică utilizatorii să adopte soluția MRC.

Dificultățile în implementarea sistemului MRC apar atunci când compania nu este pregătită sau nu este pe deplin pregătită să implementeze MRC. Mai mult decât atât, lipsa de pregătire se poate manifesta într-unul sau simultan în toate domeniile: planificarea strategică și managementul, structura organizațională, activitățile de operare și personalul. Orice implementare a MRC ar trebui să fie un efort echilibrat care să ia în considerare în egală măsură oamenii, procesul și tehnologia implicate. Pe baza unei analize a mai multor rapoarte privind implementarea celor mai bune practici MRC, precum și a unui sondaj efectuat pe o serie de companii turistice din Republica Moldova, autorul a identificat și grupat cauzele problemelor ce apar în timpul implementării MRC la diferite niveluri de activitate ale companiei (Tabelul 3.1).

Tabelul 3.1. Cauze ale eșecurilor în implementare a MRC la diferite niveluri

Nivelurile implementării MRC			
Strategic	Structură organizațională	Activitate de operare	Personal
1. Strategia de implementare nu este în concordanță cu strategia companiei. 2. Obiectivele de implementare nu sunt clare. 3. Nu există criterii și nici metodologii pentru evaluarea rezultatelor implementării. 4. Top managementul nu susțin implementarea MRC. 5. Nu este evidentă necesitatea implementării MRC. 6. Bugetul de implementare a MRC nu este suficient.	1. Structura organizațională a companiei nu este în concordanță cu strategia de implementare a MRC. 2. Politica de securitate în ceea ce privește accesarea datelor MRC nu este elaborată. 3. Standardele corporative nu sunt adaptate la tehnologiile MRC. 4. Managerul de proiect pentru implementare nu a fost desemnat. 5. Nu există condiții pentru o muncă productivă în implementarea MRC.	1. Activitățile companiei sunt prea complexe și specifice pentru a fi susținute de MRC standard. 2. Procesele de afaceri ale companiei care trebuie să fie susținute de MRC nu sunt formalizate. 3. Structurile și tipurile de date care trebuie introduse în MRC nu sunt definite. 4. Infrastructura companiei nu este pregătită să implementeze MRC.	1. Obiectivele implementării nu sunt comunicate în mod corespunzător angajaților. 2. Rezistența angajaților față de implementarea MRC și sabotajul ascuns nu au fost depășite. 3. Programul de motivare nu este legat de activitatea angajaților în MRC. 4. Nivelul general al cunoștințelor IT este prea scăzut pentru a asigura funcționarea eficientă a MRC. 5. Instruirea angajaților în domeniul MRC nu este efectuată sau este ineficientă.

Sursa: elaborată de autor [21]

Implementarea unui sistem MRC integrat este un proces complex, de lungă durată și cu mai multe etape, care necesită costuri financiare și de muncă semnificative. Pentru a atinge

obiectivele stabilite, implementarea proiectului necesită o monitorizare constantă din partea conducerii de vârf și eforturi semnificative din partea personalului companiei.

În literatura de specialitate și cele mai bune practici ale diferitelor companii-furnizori de software MRC, există multe metode și recomandări pentru implementarea sistemelor MRC în cadrul companiei. De exemplu, în [115] este prezentat un mecanism pentru introducerea unui sistem MRC în întreprinderile mici și mijlocii, care conține 13 etape consecutive. Dezavantajul acestuia este lipsa problemelor de strategie și detaliile excesive. Cele 10 etape principale ale implementării sistemului MRC sunt evidențiate în [121]. În aceasta este prezentată o suprapunere parțială (duplicare) a lucrului la diferite etape și prezența unor etape specifice, cum ar fi „Construirea diagramei cerințelor de informații”. În [161], procesul de implementare a sistemului MRC este prezentat de dezvoltatorul/furnizorul de software și nu ia în considerare o parte din activitatea clientului. În [151] sunt prezentate mai multe sfaturi despre implementarea corectă a unui sistem MRC decât o secvență specifică de pași. În [181, 182] recomandările și etapele pentru implementarea sistemelor MRC sunt de natură foarte generală, fără specificațiile necesare. În [137, 183], defalcarea pe etape pare inegală, în unele cazuri acestea sunt doar sfaturi. Grossu A. în teza de doctorat [23] a propus o metodologie pentru implementarea și managementul proiectelor într-o întreprindere care include următoarele etape: planificarea, testarea, introducerea unui model testat și mentenanța. Cu toate acestea, este, de asemenea, de natură foarte generală, ceea ce nu permite utilizarea sa pentru implementarea sistemelor MRC.

Au fost studiate și sistematizate de către autor materiale privind implementarea sistemelor MRC la diverse companii cu o analiză a avantajelor și dezavantajelor. Pe baza lor, autorul a dezvoltat o strategie de management pentru implementarea MRC în companiile din sectorul serviciilor [68]. Figura 3.1 prezintă secvența optimă de șapte pași în timpul implementării abordării MRC și a sistemului MRC. În același timp, la toate etapele este necesar să se implice atât top manageri, cât și echipa de implementare a MRC și furnizorul de software.

Să luăm în considerare mai detaliat acești pași.

Pasul 1. Formarea viziunii și strategiei MRC

Viziunea dvs. va determina scopul proiectului MRC și va ghida strategia MRC. La această etapă, este necesar să se determine scopurile și obiectivele implementării sistemului MRC. Pentru a folosi cât mai bine sistemul MRC așteptat și a maximiza beneficiile acestuia, trebuie să înțelegeți mai întâi ce doriți să faceți MRC-ul dvs. și să identificați ce domenii organizaționale doriți să îmbunătățiți și problemele pe care doriți să le abordați cu ajutorul MRC.

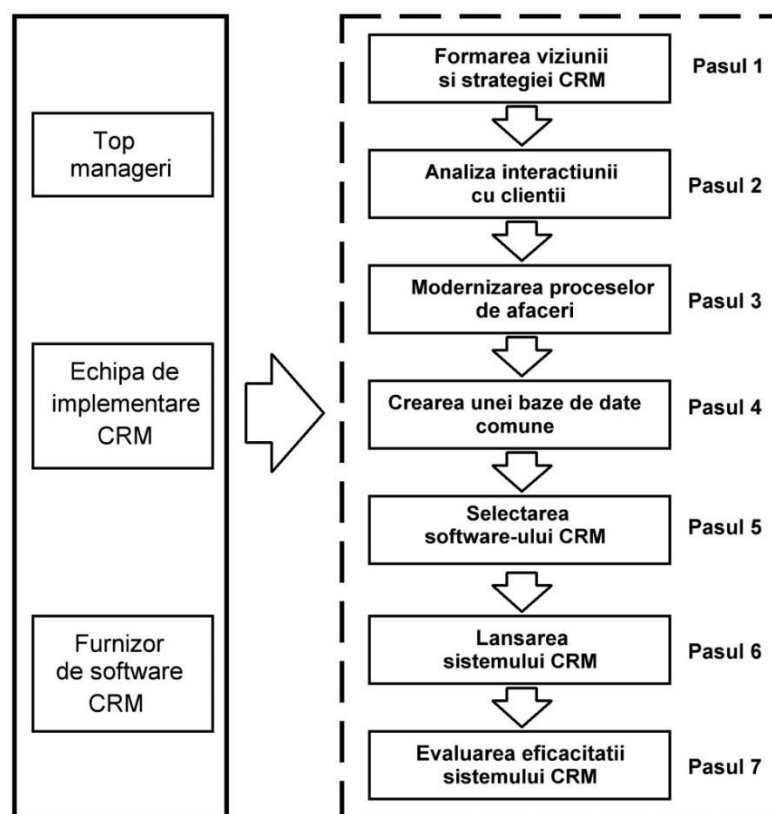


Fig. 3.1. Etapele de implementare a sistemului MRC/CRM

Sursa: elaborată de autor [68]

Pentru un succes durabil al MRC, eforturile dvs. trebuie să se concentreze asupra imperativelor strategice ale întreprinderii. Trebuie să luați în considerare atât perspectivele aspiraționale cât și practice ale impactului său asupra afacerii dvs. pe termen lung. În cel mai timpuriu stadiu, este necesar să se stabilească cine va gestiona proiectul: coordona activitatea tuturor părților implicate, monitoriza riscurile proiectului, sugera soluții la chestiunile problematice și „nivela” unghiurile clare în relațiile dintre membrii echipei de proiect care inevitabil apar în timpul activităților proiectului. Dacă compania nu are un specialist cu experiență în derularea de proiecte pentru implementarea sistemelor MRC și timp suficient pentru a analiza în permanență starea de lucruri din proiect și coordonarea lucrărilor, este mai bine să delegi această sarcină unui furnizor extern de servicii. Un aspect important este determinarea cine va avea acces la MRC în organizația dvs. și stabilirea ierarhiei de acces, inclusiv a managerilor de vânzări, managerilor de marketing și partenerilor.

Pasul 2. Analiza interacțiunii cu clienții

Compania se confruntă cu sarcina de a identifica principalele probleme asociate cu interacțiunea cu clienții și de a stabili relația de cauzalitate cu organizarea sistemului de management (de a identifica principalele probleme asociate interacțiunii cu clienții și de a stabili

cauzele și efectele lor legate de organizarea sistemului de management). Este necesară efectuarea unei analize a conformității structurii organizaționale și a structurii funcționale a managementului companiei la abordarea MRC. Lista generală a funcțiilor îndeplinite în cursul interacțiunii cu clienții este determinată; distribuirea acestora pe departamente, subdiviziuni și angajați individuali este specificată, precum și procedura de monitorizare a implementării acestora. Ca urmare a unei astfel de analize, duplicarea funcțiilor îndeplinite, deficiențe în monitorizarea implementării lor și alte neconcordanțe sunt adesea relevate, pentru eliminarea cărora sunt prezentate recomandări pentru optimizarea structurii organizaționale și propuneri pentru îmbunătățirea proceselor de afaceri. Este elaborat un sistem de proceduri și reglementări pentru interacțiunea angajaților companiei cu clienții, precum și business-logica interacțiunii dintre front-office și back-office. Se recomandă implicarea conducerii de vârf a companiei din mai multe motive:

- În primul rând, interesul și implicarea managerilor de top ai companiei în dezvoltarea proiectului demonstrează cel mai bine importanța proiectului pentru toți angajații companiei și are un efect benefic asupra motivației echipei de proiect.
- În al doilea rând, introducerea oricărei schimbări a metodelor uzuale de lucru, de regulă, provoacă o reacție defensivă la o parte a acelor persoane care pot fi afectate de schimbări. Evident, managerul de proiect nu va putea trata rapid situațiile de conflict independent și fără suportul conducerii superioare și influența managerii de linie ai companiei care nu sunt subordonați managerului de proiect.

Funcționarea reușită a MRC necesită modificări în aproape toate subdiviziunile cheie ale companiei.

Pasul 3. Modernizarea proceselor de afaceri

La implementarea unui MRC trebuie să evitați repetarea proceselor de afaceri vechi pe care le-ați folosit de ani de zile. Considerați implementarea ca o oportunitate de a optimiza operațiunile de afaceri. La această etapă, este recomandabil să se elaboreze standarde interne care reglează activitatea angajaților din sistemul MRC. Aceste documente sunt utile nu numai în ceea ce privește standardizarea proceselor și eficientizarea interacțiunilor dintre departamente în cadrul noii infrastructuri IT, ci și pentru fixarea metodologiei de bază de lucru în interfața sistemului MRC, devenind, într-un fel, un ghid operațional. Reproiectați lead-urile, vânzările și procesele la bord pentru a asigura o conversie a oportunităților și calitate a datelor mai bună. Este necesar să se automatizeze cât mai mult posibil procesarea lead-urilor – să se utilizeze comunicarea automată cu lead-urile (trimiterea de SMS sau e-mail), să se includă campanii

publicitare pentru „încălzirea” interesului lead-urilor, să se atribuie diverse scripturi automate pentru procesarea lead-urilor utilizând roboții și triggerii incluși în MRC. Asigurați-vă că noul proces și obiectivele sunt adoptate și urmate de întreaga organizație. În această etapă, compania depune eforturi pentru crearea unui sistem de comunicare care să asigure interacțiunea tuturor unităților (marketing, vânzări și servicii) în cadrul conceptului MRC, organizează mijloacele de acces la bazele de date comune prin Internet, Extranet. O strategie eficientă pentru implementarea MRC presupune că toți utilizatorii sistemului și toate serviciile lucrează cu o bază de date comună.

Pasul 4. Crearea bazei de date comune

În sistemele MRC, nucleul sistemului informațional este o bază de clienți extinsă, care conține caracteristici cuprinzătoare ale clienților, semne și funcții prin care sunt clasificați în grupuri. Astfel, înainte de începerea implementării sistemului, serviciile de marketing ale companiei trebuie să integreze informații despre clienții actuali și potențiali într-o bază de date comună, excluzând situațiile de duplicare a informațiilor. Bazele de date mari oferă oportunități excelente pentru a găsi segmente de clienți cu care puteți comunica în diverse moduri. Marketingul bazelor de date se concentrează pe utilizarea metodelor statistice pentru dezvoltarea modelelor de comportament al clienților, care ar trebui ulterior utilizate în selecția clienților pentru comunicare. Drept urmare, marketerii care lucrează în acest domeniu devin utilizatori activi ai repozitoriilor de informații, deoarece disponibilitatea mai multor date despre consumatori crește semnificativ probabilitatea creării unui model mai precis. Companiile cu baze de date mari riscă să devină „bogate în date, dar sărace în informații”. În acest sens, ar trebui acordată o atenție considerabilă analizei datelor. După cum se știe, nu toți clienții sunt la fel de utili. Cunoscutul Principiu Pareto, modelul care a fost introdus la mijlocul secolului trecut, prevede că doar 20% dintre clienții existenți furnizează 80% din profitul total. Calculele moderne arată adesea rezultate ușor diferite, dar semnificația inițială rămâne: lucrul cu o porțiune mai mică de clienți oferă o mare parte din profit. Analiza datelor de vânzări ajută la evaluarea „ponderii” fiecărui client și la determinarea valorii sale pentru companie. După rezumarea rezultatelor, este necesar să planificați acțiuni suplimentare pentru dezvoltarea sau încetarea cooperării cu unul sau alt client. Unul dintre cele mai eficiente instrumente de analiză a bazei de clienți este analiza Recență, Frecvență, Valoare Monetară (*Recency, frequency, monetary value* - RFM) [60]. RFM reprezintă cele trei dimensiuni:

- Recență – Cât de recent au cumpărat clienții?
- Frecvență – Cât de des cumpără?
- Valoarea monetară – Cât cheltuiesc?

Astfel, clienții sunt împărțiți în subgrupuri pe baza recenței, frecvenței și valorii tranzacțiilor anterioare.

Este necesar să se stabilească compoziția și formatele datelor sursă despre clienți, procedura și metodele pentru colectarea și introducerea informațiilor în baza de date. Este recomandabil să utilizați următoarea compoziție a informațiilor despre clienți: detalii de contact complete, istoricul contactelor, istoricul tranzacțiilor cu clientul, analize despre capacitățile actuale ale clientului, capacitățile potențialilor clienți, produsele și serviciile achiziționate de client, preferințele de comunicare.

Informațiile pentru bazele de date pot fi obținute din surse interne și externe. Fundamentul majorității MRC-urilor îl constituie datele interne. Volumul acestor baze de date depinde de gradul de contact al companiei cu clientul și de lege (unele date pot fi colectate doar cu permisiunea sursei). Datele externe pot fi preluate dintr-o varietate de surse – de la cumpărarea pe Facebook la utilizarea bazelor de date guvernamentale despre populație și afaceri. De asemenea, este posibil să comandați un serviciu de colectare a datelor pentru o audiență țintă specifică de la agențiile de consultanță și marketing.

Pasul 5. Selectarea software-ului MRC

Alegerea optimă a software-ului, care formează baza sistemului MRC, este o sarcină dificilă. Orice sistem este bun în măsura în care corespunde sarcinilor de rezolvat. Nu există un sistem universal MRC, potrivit pentru orice sector al economiei. Fiecare industrie este specifică, prin urmare, un set standard de funcții incluse într-o configurație tipică poate să nu fie în plină cerere. Pentru fiecare tip de companie, precum și în procesul de implementare pentru fiecare anumită companie, trebuie căutată o soluție individuală, adecvată condițiilor specifice de muncă. Figura 3.2 prezintă tipurile de soluții software MRC și avantajele și dezavantajele legate de implementările lor.

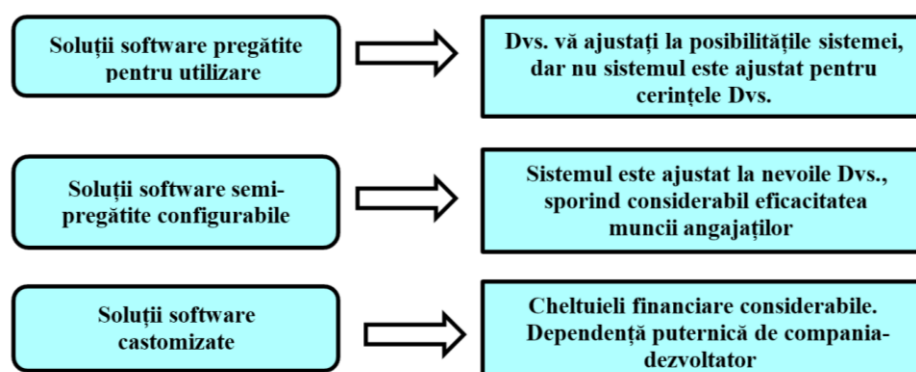


Fig. 3.2. Tipuri de soluții software MRC

Sursa: elaborată de autor

La alegerea unui pachet software, este necesar să se țină seama de volumul funcțiilor pe care le realizează, care sunt cu adevărat necesare pentru rezolvarea sarcinilor de automatizare a relațiilor cu clienții cu care se confruntă o companie. Funcționalitatea limitată poate avea drept rezultat soluții slab automatizate pentru o parte semnificativă a sarcinilor sau va fi necesară atragerea de fonduri suplimentare imense în dezvoltarea programelor suplimentare care vor îndeplini funcțiile care lipsesc. Ineficientă poate fi și alegerea unui pachet software complex, majoritatea funcțiilor nefiind solicitate într-o anumită companie.

Pentru alegerea optimă a unui sistem MRC, împreună cu înțelegerea corectă a principalelor obiective ale implementării, este la fel de important să calculăm corect bugetul său. Trebuie avut în vedere faptul că costurile implementării soluțiilor de gestionare a afacerii includ nu numai costurile achiziționării produsului software în sine. Costul licențelor / locurilor de muncă / conexiunilor, de regulă, este de numai 35% din investiții în soluția IT; celelalte 65% se alocă la implementarea sistemului: configurare, desfășurare, integrare, întreținere, instruire, modernizare și includ costurile echipamentelor, software-ului de sistem și aplicații, servicii de consultanță externalizate, salarii pentru angajații implicați în implementarea și asistența sistemului MRC etc.

Pasul 6. Lansarea sistemului MRC

Implementarea unui sistem MRC este de obicei realizată de furnizorul său – de către compania-dezvoltator sau de partenerii săi. Dar pentru ca angajații companiei să aibă oportunitatea de a câștiga experiență în derularea și depanarea sistemului, se recomandă includerea specialiștilor relevanți în grupul de lucru. În această etapă, trebuie să structurezi următoarele elemente ale unui sistem MRC: Lead-uri, Companii (Accounts), Contacte (Contacts), Afaceri (Deals, Opportunities). Succesul implementării unui sistem MRC specific depinde de alegerea instrumentelor potrivite pentru personalizarea și extinderea acestuia.

În general, se recomandă următoarea succesiune de acțiuni:

- formarea unui grup de lucru pentru implementarea integrată a sistemului;
- instalarea și ajustarea echipamentelor;
- configurarea rețelei de calculatoare;
- instalarea software-lor;
- instruirea grupului de utilizatori „pilot”;
- testarea inițială a sistemului;
- ajustarea finală;
- instruirea utilizatorilor finali;
- punerea în funcțiune.

Configurarea optimă a software-ului presupune adaptarea câmpurilor de interfață, aranjarea convenabilă a blocurilor și secțiunilor, vizibilitatea sarcinilor de planificare și urmărire, organizarea referințelor și cataloagelor.

Unul dintre cele mai semnificative și valoroase rezultate pentru companie în implementarea unui sistem MRC este formalizarea și sistematizarea unei cantități imense de cunoștințe despre organizarea eficientă a lucrului cu clienții. O valoare specială atașată acestor cunoștințe este aspectul adaptării la condițiile unei anumite companii (stilul de management și cultura corporatistă).

Pasul 7. Evaluarea eficacității sistemului MRC

Pentru a determina eficacitatea aplicării MRC, organizația ar trebui să specifice obiectivele și țintele pe parcursul căruia este monitorizată atingerea acestor obiective. Este necesară identificarea metricilor, deoarece acestea sunt vitale, deoarece acestea validează eficiența strategiei și obiectivelor dvs. Vă ajută să evaluați creșterea productivității, conversia lead-urilor (prospecților), cucerirea și reținerea clienților. Aceste metrice ar trebui să fie vizibile pentru toată lumea.

Există două abordări de bază pentru calcularea eficacității implementării sistemelor MRC: marketing și economic. Criteriile pentru eficiența de marketing a implementării sistemului MRC sunt loialitatea clienților și eficiența relațiilor cu aceștia. Cea mai frecventă metodă de evaluare a efectului economic este de a calcula diferența dintre veniturile primite ca urmare a introducerii sistemului și costurile asigurării funcționării acestuia. Acesta este motivul pentru care, cea mai frecvent utilizată variantă de evaluare este calculul ROI (Rentabilitatea Investiției). Acest raport vă permite să evaluați profitabilitatea investițiilor în achiziția și implementarea unui sistem MRC.

Pentru a calcula costurile, vă propunem să utilizați costul total de proprietate, care include toate costurile de implementare și menținere a sistemului MRC înainte de perioada de înlocuire a sistemului. La calcularea indicatorului, se ia în considerare: costul echipamentelor și programelor achiziționate; proiectarea și instalarea echipamentelor de rețea; configurarea și asistența sistemului; instruirea utilizatorilor; securitatea; dezvoltarea sistemului etc.

Una dintre cele mai grave „capcane” care apar la calcularea părții de venituri este că modificarea veniturilor companiei ar putea apărea nu numai ca urmare a implementării sistemului MRC. Creșterea profitului companiei este afectată de o varietate de factori: condițiile pieței, schimbările personalului etc. Prin urmare, este destul de dificil să estimați cu exactitate veniturile viitoare. O altă dificultate este de a găsi o modalitate de exprimare monetară a unor

astfel de valori ca o creștere a procentului de reținere a clienților, o creștere a procentului de conversie a potențialilor clienți și așa mai departe.

Ținând cont de toate aceste momente delicate, este posibil să formulăm următoarele principii de bază pentru calcularea ROI:

- toți indicatorii de venit ar trebui să fie prezentați în termeni monetari (numai pentru a putea fi comparați în mod adecvat cu investițiile în sistemul MRC);
- indicatorii atât pentru venituri, cât și pentru cheltuieli nu trebuie dublați sau suprapuși în diferite elemente de venituri sau costuri;
- efectul implementării tehnologiilor MRC nu este imediat. Acest lucru se datorează timpului necesar restructurării proceselor de afaceri existente în direcția abordării orientate spre client. Astfel, calculul ROI ar trebui să presupună, de asemenea, o anumită perioadă pe termen lung. Pe de altă parte, dacă alegeți un interval de timp prea lung, există riscul de a estompa efectul unui sistem MRC încorporat sub influența factorilor externi, de exemplu, cum ar fi un mediu concurențial. Prin urmare, oferim trei ani ca timp optim pentru evaluare;
- toate valorile monetare ar trebui aduse în aceeași perioadă prin scontarea fluxurilor de numerar. Aceasta este o regulă a valorii actuale (*Present Value* – PV), conform căreia valoarea oricărui activ corespunde valorii actuale a fluxurilor de numerar preconizate atribuite activului:

$$PV = R / (1 + r)^t \quad (3.1)$$

unde: R – venitul viitor preconizat, r – rata de scont (rata dobânzii), t – perioada de timp);

- la determinarea profitabilității proiectului de investiții, vă recomandăm să utilizați indicatorul NPV (*Net Present Value*), care este diferența dintre toate intrările și ieșirile de numerar afișate la momentul curent (momentul evaluării proiectului de investiții).

Avantajele strategiei de management propuse și secvenței de acțiuni la implementarea MRC într-o companie din sectorul serviciilor constau în acoperirea tuturor factorilor-cheie necesari pentru implementarea cu succes a MRC, o bună structurare a muncii și ușurința înțelegerii.

Astfel cum s-a menționat în Capitolul 1, MRC necesită o filozofie de întreprindere care să acorde prioritate clientului și o cultură care să susțină eficiența proceselor de marketing, vânzări și servicii. Sistemele MRC pot asigura un management eficient al relațiilor cu clienții, cu condiția ca strategia corectă, cultura și rolul de lider al acestora în întreprindere. Piramida MRC ar trebui să înceapă cu o strategie de afaceri care conduce la schimbări în organizații și procese de lucru, care la rândul lor sunt susținute de tehnologia informației (strategie de afaceri → oameni și procese → tehnologia informației). Astfel, sistemul MRC reprezintă un mijloc de

implementare a abordării MRC într-o companie. Sistemul MRC modern reprezintă un sistem informațional dezvoltat de monitorizare a relațiilor cu clienții, cu toate consecințele care rezultă pentru automatizarea și analiza proceselor. Autorul consideră că mecanismul de organizare a MRC prin aplicarea sistemelor MRC constă în automatizarea mai profundă a proceselor continui (end-to-end) pe tot parcursul ciclului de interacțiune cu clienții, coordonarea inter-funcțională a subdiviziunilor companiei din contul unei baze de date unificate, crearea valorii cu clienții din contul tehnologiilor de determinare a preferințelor clienților și de formare a comunităților de consumatori, utilizarea unui sistem dezvoltat de analitică și raportare individuală, extinderea oportunităților de motivare a personalului.

3.2. Direcții de implementare a sistemelor de management al relațiilor cu clienții în companiile de turism din Republica Moldova

Caracteristicile implementării sistemelor MRC în agențiile de turism au fost investigate pe exemplul Dyninno S.R.L, care face parte din compania ITN (International Travel Network). ITN este o companie din SUA care aduce soluții rentabile pentru companiile aeriene și oportunități vaste de afaceri pentru agențiile de călătorii și agenții independenți. De obicei, consolidatorul este un angrosist al biletelor de avion. Companiile aeriene folosesc consolidatorii ca mijloc de a ajunge la mai multe audiențe țintă de nișă și oferind reduceri și flexibilitate tarifară relevante pentru grupul țintă. Consolidatorii lucrează prin contracte cu principalii transportatori pentru a vinde la prețuri reduse care sunt pentru piețele etnice de nișă, principalul beneficiu fiind că tarifele prin intermediul consolidatorilor vor fi mai mici decât tarifele publicate disponibile de la companiile aeriene în sine.

ITN este un agent de consolidare / agenție de turism orientată spre călătoriile aeriene și orice servicii conexe pe piața americană, britanică, canadiană și africană. Clienții lor obțin tarife reduse negociate la prețuri cu ridicata și o abordare personalizată a fiecărei cereri. În prezent, ITN se numără printre cei mai mari consolidatori din SUA și Canada (cunoscuți prin celebrele branduri „ASAP Tickets”, „Air Concierge”, „Consolidated Fares”). Biroul principal al companiei este situat în San Francisco, California, Statele Unite ale Americii. Cu toate acestea, cea mai mare parte a fluxului de lucru este distribuită între sucursalele străine ale companiei din Chișinău (Republica Moldova), Riga (Letonia), Cebu (Filipine) și Bogota (Columbia). ITN din Moldova a făcut recent un rebranding și noua denumire a companiei este Dyninno S.R.L. (Inovații dinamice). Figura 3.3 prezintă structura organizațională a Dyninno S.R.L.

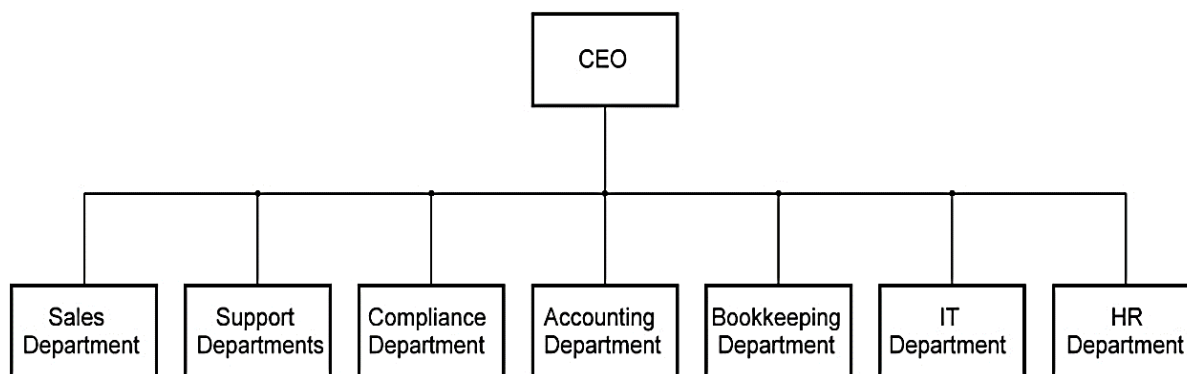


Fig. 3.3. Structura organizațională a Dyninno S.R.L.

Sursa: elaborată de autor

În industria competitivă a călătoriilor, satisfacția clienților nu mai garantează loialitatea clienților. Dezlegarea, paritatea sporită a produselor, disponibilitatea de noi și diverse canale de distribuție directă, alianțe industriale și mulți alți factori s-au combinat pentru a forța companiile din industria aeriană și serviciile sale să se concentreze pe noi diferențiatori pentru a menține actuala și pentru a dezvolta o bursă de valori mai mare [105]. Piața călătoriilor aeriene poate fi caracterizată de următorii factori:

- concurență sporită, presiunea prețului;
- diferențiere redusă a produsului;
- scăderea loialității clienților;
- reducerea cererilor pentru servicii complete;
- și schimbarea dinamicii canalelor [186].

Următoarele statistici pot fi citate în susținerea acestui lucru:

- 83% dintre călători spun că serviciile personalizate și atenția la nevoile lor oferă valoare ofertelor pentru ei;
- 40% dintre clienții mulțumiți schimbă furnizorii fără ezitare;
- cu toate acestea, 65% dintre clienții care aleg o nouă companie aeriană susțin că sunt mai mulțumiți de fosta lor companie aeriană [170].

Toate acestea indică variabilitatea și inconsistența preferințelor clienților. Drept răspuns la acest nou mediu, furnizorii de călătorii sunt obligați să ia inițiative centrate pe identificarea, dezvoltarea și reținerea clienților de mare valoare.

În scopul identificării factorilor interni și externi care afectează dezvoltarea companiei și dezvoltării unei strategii de dezvoltare optime, autorul a efectuat o analiză SWOT a Dyninno S.R.L. indicând punctele forte și punctele slabe ale companiei, amenințările și oportunitățile de piață pentru afaceri. În Tabelul 3.2 prezintă un tip standard de analiză SWOT de către

Dyninno S.R.L. indicând punctele forte și punctele slabe ale companiei, amenințările și oportunitățile pieței pentru afaceri.

Tabelul 3.2. Analiza SWOT a companiei Dyninno S.R.L.

Puncte forte (S)	Puncte slabe (W)
1. Nume notoriu 2. Reputație bună a brandului 3. Dinamismul companiei, capacitatea de percepție a schimbărilor 4. Echipă puternică 5. Sistem de bonusuri dezvoltat 6. Suficient de mulți clienți cu achiziții repetate	1. Asortiment insuficient de servicii 2. Bază de clienți umflată, insuficient segmentată 3. Coordonare slabă între subdiviziuni 4. Lipsa de depanare a tuturor proceselor de afaceri 5. Rotația personalului (regim de lucru non-stop) 6. Dependența vânzărilor de sezonality
Oportunități (O)	Amenințări (T)
1. Creșterea capacității de cumpărare a oamenilor 2. Globalizarea economiei, care conduce la creșterea contactelor 3. Creșterea popularității turismului 4. Promovarea unui stil de viață sănătos 5. Posibilitatea de intrare pe noi piețe 6. Dezvoltarea de noi tehnologii 7. Creșterea nivelului de vânzare încrucișată	1. Creșterea numărului de concurenți cu tehnologii avansate 2. Circumstanțe de forță majoră (dezastre naturale, operațiuni militare, pandemii) 3. Modificări nefavorabile ale cursurilor de schimb valutar 4. Creșterea restricțiilor de viză 5. Creșterea cerințelor de mediu pentru vehicule

Sursa: elaborată de autor

Utilizând datele din Tabelul 3.2, s-au stabilit relațiile între parametrii S, W, O și T, și a fost construită matricea analizei SWOT a companiei, prezentată în Tabelul 3.3. În aceasta sunt prezentate variantele strategiei de dezvoltare, posibilitățile de optimizare internă a muncii, sunt identificate avantajele și limitările cu care se poate confrunta compania.

Tabelul 3.3. Matricea analizei SWOT a companiei Dyninno S.R.L.

Factor	Puncte forte	Puncte slabe
Oportunități	Punct forte – Strategii de oportunitate 1. Extinderea rețelei de sucursale a companiei în alte țări 2. Extinderea bazei de clienți loiali 3. Creșterea CLV a clienților 4. Revizuirea politicii de prețuri	Punct slab – Strategii de oportunitate 1. Implementarea sistemului MRC 2. Optimizarea proceselor de afaceri 3. Segmentarea mai profundă a pieței și diferențierea ofertelor 4. Implementarea mecanismelor de motivare mai eficientă a angajaților
Amenințări	Punct forte – Strategii de amenințare 1. Accentul în publicitate pe reputație, poziția bună a brandului și fiabilitate 2. Oferte personalizate complexe pentru clienți 3. Dezvoltarea oferte bugetare pentru clienți	Punct slab – Strategii de amenințare 1. Reducerea costurilor din contul automatizării mai profunde a proceselor 2. Reducerea costurilor din contul integrării inter-funcționale a subdiviziunilor 3. Dezvoltarea de noi propuneri pentru perioadele în afara sezonului

Sursa: elaborată de autor

După cum rezultă din analiza SWOT, una dintre strategiile eficiente de dezvoltare este introducerea MRC. Având în vedere acest lucru, s-a decis implementarea MRC în Dyninno S.R.L. În acest caz, a fost utilizată metodologia de implementare propusă de autor și descrisă în subcapitol 3.1.

Formarea viziunii și strategiei MRC (pasul 1). Înțelegând că o strategie MRC reușită nu poate fi implementată doar prin instalarea și integrarea unui pachet software, compania a fost de acord că modificările cauzate de implementarea MRC ar trebui să apară la toate nivelurile companiei, inclusiv politici și procese, front office și back office, (departamentul de service/asistență pentru clienți, departamentul de vânzare a biletelor, departamentul de prevenire a fraudei, departamentul de instruire, departamentul de verificare, departamentul de conformitate, departamentele de evidență contabilă și contabilitate), precum și sistemele de marketing și management. Toate aspectele afacerii trebuie modificate pentru a fi orientate spre client. În procesul de implementare a MRC, au fost stabilite următoarele sarcini cheie pentru îndeplinirea priorităților strategice ale companiei:

- reducerea costului de servire a clienților – trecerea de la sisteme costisitoare, centrate pe client la aplicații preambalate mai ieftine. Integrarea rentabilă a mai multor sisteme și îmbunătățirea serviciilor inter-canale;
- oferirea unei viziuni unificate a clientului – integrarea mai multor procese care acoperă sisteme interne și externe;
- aprofundarea cunoștințelor clienților – identificarea celor mai valoroși și mai puțin valoroși clienți;
- creșterea eficienței programelor de fidelizare – reducerea costurilor, păstrarea celor mai valoroși membri, creșterea cheltuielilor membrilor și achiziționarea inventarului uzat;
- creșterea diferențierii serviciilor;
- creșterea costurilor clienților pentru trecerea la o altă companie, adică crearea unei oferte unice pe care concurenții nu o pot dubla cu ușurință.

Analiza interacțiunii cu clienții (pasul 2). Un aspect important în implementarea sistemelor MRC este gestionarea punctelor de contact. Un punct de contact poate fi definit ca orice fel în care un client poate interacționa cu o afacere; poate fi de la persoană la persoană, printr-un site web, o aplicație sau orice altă formă de comunicare. Autorul a evidențiat următoarele puncte de contact principale pentru companiile care operează în industria aeronautică și care prestează servicii aeriene (Figura 3.4).

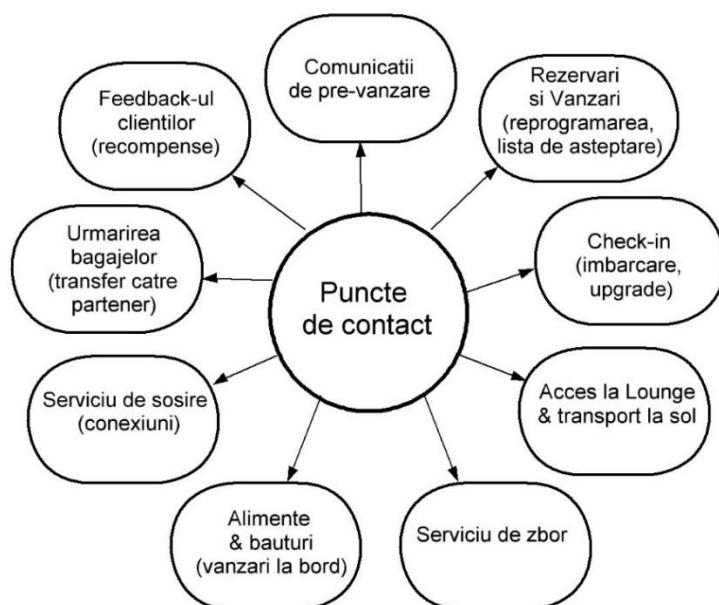


Fig. 3.4. Punctele principale de contact pentru companiile din industria aeronautică

Sursa: elaborată de autor [69]

Unul dintre cele mai importante servicii din punctul de vedere al creării unei imagini atractive a companiei este Serviciul pre-zbor. Serviciile pre-zbor abordează următoarele aspecte: lucrul centrului de apel, site-ul companiei, ofertele și reducerile. Pentru funcționarea eficientă a centrelor de apel și a helpdesk-urilor, este necesar să acordați o atenție specială următoarelor probleme: informațiile pentru clienți (analize corecte și semnificative), rezoluția de interogare, gestionarea reclamațiilor, scriptul personalizat și dialogurile. La rândul său, site-ul companiei trebuie să ofere: rezervări de zbor online simplificate; conturi separate pentru membri, agenții și corporații; graficul de sosire/plecare și informațiile cu privire la modificările de program; butonul „Creează-ți călătoria”; înregistrarea online și chat-ul. Un aspect important al reținerii clienților și atragerii de noi clienți îl constituie diversele oferte/tranzacții/reduceri, precum: beneficii la tarifele la milă (Programe de zbor frecvent), oferte la prețuri scăzute, upgrade-uri, lounge vouchere, program de fidelizare [69].

La propunerea autorului, conducerea companiei a luat măsuri pentru optimizarea structurii companiei. Pentru a îndeplini cele mai înalte standarde de servicii pentru pasagerii companiei aeriene și pentru a crește competitivitatea companiei, cu contribuția directă a autorului, Dyninno SRL a înființat Departamentul Servicii de Concierge în cadrul implementării abordării MRC în 2016. Ideea principală a serviciului de concierge este satisfacția cerințelor clientului, înțelegerea nevoilor și solicitărilor pasagerului și oferirea unui serviciu suplimentar profesional, care va surprinde pasagerii și va depăși așteptările. Figura 3.5 prezintă structura departamentelor de asistență ale Dyninno SRL împreună cu departamentul de concierge.

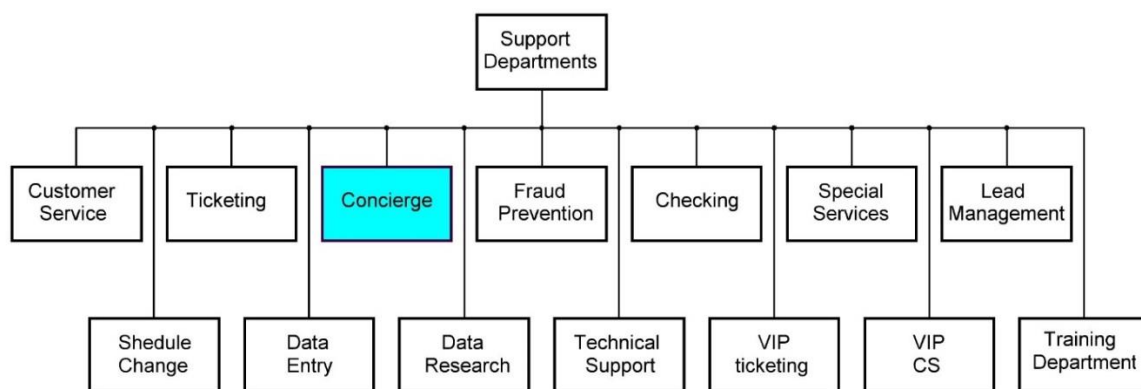


Fig. 3.5. Structura departamentelor de asistență ale Dyninno S.R.L.

Sursa: elaborată de autor

Achiziționând bilete de la Dyninno S.R.L / ITN, clienții pot acum să primească un serviciu suplimentar, gratuit, care îi ajută să planifice și să se bucure de călătoria lor, având informații utile despre zbor, orașul destinației și călătoria planificată. Astfel, clienții pot beneficia de funcții personalizate care le vor economisi timpul și le vor simplifica ziua.

Serviciile furnizate de departamentul de concierge se concentrează în principal pe industria călătoriilor și cuprind orice și fiecare aspect al călătoriei, pornind de la cazări la hotel și închirieri de mașini, până la rezervarea mesei perfecte la un restaurant minunat. Următoarele sunt principalele servicii suplimentare oferite de departamentul de servicii de concierge:

- Rezervări hoteluri / Rezervări apartamente – Dyninno S.R.L oferă o selecție uriașă de rețele de rezervare a hotelurilor și rezervare a apartamentelor. Clienții pot informa despre preferințele lor, iar compania va ajuta și va găsi un loc perfect pentru odihnă.
- Închiriere de mașini – serviciile auto rezervate în avans vor permite clienților să se deplaseze rapid și ușor prin oraș. Dacă un client are nevoie de ajutor la închirierea de mașini, dorește să călătorească cu șoferul sau la transferurile de autobuz-suveică/microbuz, acesta poate conta pe companie.
- Ghid turistic – dacă clienții au nevoie de ajutor suplimentar pentru planificarea ghidului turistic, un tur personal poate fi aranjat sau recomandată o agenție turistică de încredere cu ghizi locali profesioniști.
- Restaurante – recomandări pentru alegerea și comandarea restaurantelor. Există o gamă largă de restaurante cu stele începând de la Michelin cu mulți bucătari celebri sau locuri tradiționale cu mâncare delicioasă bună sau locuri frumoase mici cu opțiuni ieftine.
- Informații despre viză – toate deciziile de acordare a oricărui tip de viză (vize de muncă, vizitator, familie, student, afaceri, tranzit) sunt luate de Guvern, sub rezerva depunerii unei cereri valabile cu utilizarea formularelor gratuite disponibile pe site-ul web al Guvernului și

corespunderea criteriilor relevante. Dacă un client are nevoie de informații suplimentare privind cerințele de viză sau serviciul electronic de viză, acesta va primi imediat sfaturi.

- Acces la Lounge – Clientul poate beneficia de o experiență VIP – un acces la peste 900 de lounge-uri de aeroport din întreaga lume în peste 400 de orașe, indiferent de linia aeriană sau clasa de bilete, fără a fi necesară rezervarea în prealabil. Cu ITN, un client va beneficia de băuturi gratuite, băuturi răcoritoare și gustări înainte de zbor, inclusiv alcool, ziare și reviste gratuite, Wi-Fi, dușuri, pat și facilități Spa. ITN va găsi pentru client un loc unde să se relaxeze și să scape de stresul aeroportului.

- Întâlniri de afaceri /conferințe – Dyninno poate ajuta un client să găsească o serie de opțiuni pentru a satisface nevoile clienților, săli de întâlnire proiectate elegant și echipate cu cea mai nouă tehnologie. Clienții pot rezerva facilitățile la oră, jumătate de zi sau întreaga zi, iar o echipă de asistență profesională va fi întotdeauna în apropiere pentru a se asigura că întâlnirea sau conferința se desfășoară fără probleme, conform planului.

- Tururi de croazieră – recomandări pentru alegerea și comandarea tururilor de croazieră. Dyninno S.R.L poate oferi diverse tururi disponibile pentru toate gusturile, inclusiv tururi ale orașului cu comentarii, croaziere tematice și mese, de exemplu, compania poate ajuta clienții să rezerve bilete pentru a evita coada sau pot ridica bilete la casele de bilete.

Modernizarea proceselor de afaceri (pasul 3). Autorul a contribuit activ la elaborarea procedurilor standard necesare pentru operațiunile regulate ale departamentului de concierge, în cooperare cu alte departamente. Figura 3.6 prezintă structura procesului de lucru al Departamentului Servicii de Concierge.

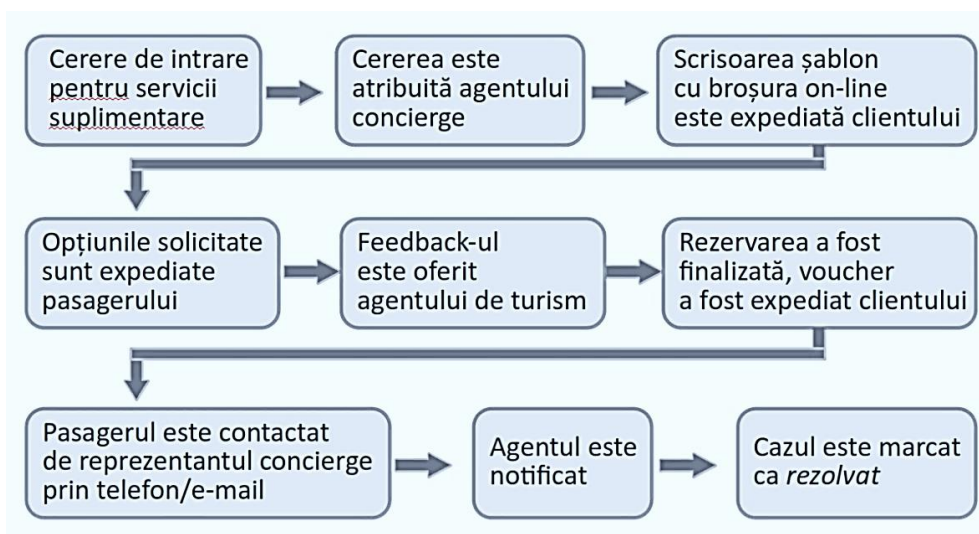


Fig. 3.6. Structura procesului fluxului de lucru al Departamentului de Concierge

Sursa: elaborată de autor

Pentru furnizarea informațiilor solicitate clientului și continuarea cercetării, este necesară cunoașterea informațiilor specifice ținând cont de cerințele pasagerilor. Informațiile necesare la depunerea unei cereri pot fi găsite în Anexa 14 (Tabelul A14).

Profilul Personal al Clientului este creat folosind broșura on-line despre orașul destinației, după contactarea pasagerului, luând în considerare preferințele clientului pentru toate nevoile și solicitările de călătorie.

Concierge-ul ajută clienții să-și planifice călătoria, oferind sfaturi și informații utile despre zborul și orașul destinației, cum ar fi: țara/statul/orașul; capitala/populația; valuta și rata de conversie; prognoza meteo; turul orașului; informații despre filme, teatru și muzee; activitate locală recomandată; știri/informații despre sport/cumpărături/restaurante; diferența de timp între țări; Ambasada/consulatul (contacte și hartă). Informațiile furnizate sunt foarte utile, în special, pentru clienții care călătoresc în afara țării. Un exemplu de șablon elaborat de autor împreună cu designeri ITN este prezentat în Figura A15 din Anexa 15.

De asemenea, agenții consierge asistă clienții cu informații suplimentare despre zbor: itinerarul de zbor și conexiunile greșite; terminalele de plecare-sosire; durata zborului; mesele servite la bord; opririle tănuite; repartizarea scaunelor; repartizarea mesei; asistenta scaunelor cu roțile; program de parcurs în mile (adăugarea numărului de zbor frecvent); informații despre bagaje. În Figura A16 din Anexa 16 sunt prezentate toate serviciile pe care le oferă Departamentul de Concierge, cu evidențierea furnizorilor cu care colaborează departamentul, precum și menționarea serviciilor complementare prestate clienților.

De asemenea, autorul a contribuit activ la elaborarea șabloanelor și procedurilor standard pentru evaluarea nivelului de performanță al serviciilor: KPI, rapoarte și feedback-ul din partea clienților. Sistemul KPI se bazează pe următorii factori și criterii: numărul de pasageri contactați de agent; numărul total de solicitări procesate de agent; dificultatea cererii; timpul petrecut pentru soluționarea cererii; numărul total de servicii furnizate de agent; profitul total obținut pentru săptămâna curentă de către agent.

Calculând performanța și plata agentului, sunt luate în considerare și anumite momente importante: prezența agentului; atitudinea față de muncă; zilele bolnave/ratate; profitul obținut; rolul și performanța echipei; finalizarea sarcinilor; greșelile comise în timpul fluxului de lucru; respectarea regulilor de conformare; inițiativa demonstrată; orele suplimentare petrecute la serviciu.

În conformitate cu aspectele menționate anterior, un raport săptămânal al Managerului de Servicii de Concierge ar trebui trimis Directorului serviciului de asistență companiei. Raportul trebuie să conțină performanțele departamentului în perioada de timp dată (anumite săptămâni),

problemele tehnice și descrierea fluxului de lucru al departamentului, cu opțiunea de a adăuga comentarii suplimentare (dacă există) la cazuri, probleme, sau incidente care trebuie raportate.

Introducerea Departamentului Servicii de Concierge în structura Dyninno a necesitat anumite schimbări în procesele de afaceri. Figura A17 din Anexa 17 prezintă procesul fluxului de lucru standard de interacțiune între Departamentul Servicii de Concierge și alte departamente ale companiei. Autorul a participat direct la implementarea acestui proces în Dyninno SRL.

În cazul achiziționării biletului de avion și a serviciului de rezervare a hotelului, toate împreună ca un pachet de oferte, procesul fluxului de lucru arată astfel cum este prezentat în Figura A18 din Anexa 18.

Crearea bazei de date comune (pasul 4). Au fost determinate compoziția și formatul datelor inițiale ale clienților, procedura de colectare și introducere a informațiilor în baza de date. Informațiile despre clienți includ următoarele date: datele de contact complete, istoricul contactelor, istoricul tranzacțiilor cu clientul, analizele despre capacitățile actuale ale clientului, capacitățile potențialilor clienți, produsele și serviciile achiziționate de client, preferințele de comunicare. Sursa principală de informații pentru baza de date au fost datele interne disponibile ale clienților.

Selectarea software-ului MRC (pasul 5). Ținând cont de dimensiunile considerabile ale companiei Dyninno S.R.L., precum și de necesitatea colaborării cu software-ul standard pentru consorțiul celor mai mari consolidatori aerieni (unde ITN este unul dintre aceștia), implementarea software-ului și strategiei MRC necesită o analiză și pregătire minuțioasă. În urma analizei, s-a decis dezvoltarea blocului MRC original (cu ajutorul departamentului IT propriu) și adaptarea acestuia la software-ul specializat existent în cadrul companiei.

Lansarea sistemului MRC (pasul 6). Autorul a structurat pentru Dyninno SRL următoarele elemente ale unui sistem MRC: Lead-uri, Companii (Accounts), Contacte (Contacts), Afaceri (Deals). Un lead reprezintă orice persoană sau organizație cu care o companie ar putea avea potențialul de a face afaceri. Un alt cuvânt pentru un lead este o perspectivă. MRC este utilizat pentru a stoca date despre acel lead. Crearea unei înregistrări Lead de informații despre un nou lead este primul pas pe care utilizatorii îl fac în procesul de vânzare. Pe măsură ce procesul de vânzări progresează, un Lead este transformat în mod ideal într-un Contact, Cont și/sau Afacere. Această conversie reprezintă faptul că un contact sau o organizație nu mai este doar un lead, ci unul cu care compania probabil va face afaceri. Structura înregistrării Lead-ului pentru Dyninno SRL este următoarea: Informații de contact de bază, Sursa Lead-ului, Statutul Lead-ului.

Informațiile de contact de bază includ numele, prenumele, denumirea companiei, titlul postului, numerele de telefon, adresele de e-mail și preferințele de contact. Sursa Lead-ului vă va indica modul în care a fost generat lead-ul dvs. Acestea ar trebui să specifice o categorie largă, nu o campanie specifică.

Un lead are unul dintre cele trei tipuri de statut:

- Un lead deschis indică faptul că este disponibil pentru un reprezentant de vânzări pentru a-l prelua prin procesul de calificare a lead-ului. După aceea, acesta va fi fie calificat, fie descalificat. În plus, un lead deschis ar putea avea un motiv de statut de „nou” sau „contactat” pentru a ajuta în continuare la urmărirea procesului de vânzări.
- Un lead descalificat indică faptul că lead-ul nu este un bun candidat pentru oportunitățile de vânzare. Lead-ul va avea un motiv de statut de „pierdut”, „imposibil de contactat”, „nu mai este interesat” sau „anulat”.
- Un lead calificat poate fi transformat într-un Contact, Cont și/sau Afacere.

Vor fi luate în considerare Contactele și Companiile (Conturile). Nucleul funcționalității MRC este managementul relațiilor. Este conceput pentru a gestiona două tipuri de relații: business-to-consumer (B2C) și business-to-business (B2B). Pentru Dyninno SRL, există două tipuri de contacte:

- Persoanele fizice care cumpără bilete de avion și servicii, care nu sunt afiliate cu nicio companie, constituind majoritatea contingentului;
- Reprezentanții diferitelor companii care prestează servicii contractuale pentru Dyninno SRL, cum ar fi hoteluri, închirieri de mașini, agenții de turism etc.

Relația dintre înregistrările contului și contactele (al doilea tip) este una-la-multe, astfel încât pot exista multe contacte asociate cu un singur cont. Cu toate acestea, este important să rețineți că în afara blocului relația contului de contact este o relație parentală. Conturile pot fi legate între ele, cum ar fi un cont este sediul central (contul parental) și subconturile sunt locațiile multiple. Deci, *Contactele* sunt persoane fizice cu care compania are o relație. Majoritatea contactelor nu vor fi sub conturi, dar contactele celui de-al doilea tip sunt legate de un cont. Elementele datelor cheie ale unui contact includ: Numele; Contul parental (pentru contactele celui de-al doilea tip); Rolul (poziția sau puterea unei persoane fizice în procesul de cumpărare); Informațiile de contact (adresă, număr de telefon, etc.); Segmentarea informațiilor (interesul pentru un produs și serviciu și/sau istoricul achizițiilor, nivelul de angajament/activitate și relevanța pentru organizația dvs.).

Companiile (Accounts) sunt organizații cu care Dyninno SRL are o relație de afaceri. Câmpurile cheie din cont includ: Numele companiei; Informațiile de contact (adresă, telefon și site web pentru organizație); Sediul; Contactul primar; Sub-grilele (contacte, oportunități recente, cazuri recente, drepturi active); Detaliile (interesul pentru un produs și serviciu și/sau istoricul achizițiilor, nivelul de angajament/activitate).

Se vor lua în considerare Afacerile. Afacerile în software-ul MRC sunt tipul principal de înregistrare în procesul de vânzare. Folosite de echipa de vânzări, oportunitățile reprezintă o vânzare potențială pentru un anumit client. Crearea unei oportunități adaugă această potențială vânzare la pipeline-ul de vânzări și, prin urmare, o plasează pe radarul managerului de vânzări, care poate deține echipa responsabilă pentru progresul oportunităților. Pe lângă crearea unui pipeline, oportunitățile permit Dyninno SRL să urmărească succesul eforturilor de marketing prin urmărirea vânzărilor înapoi la sursa inițială a lead-urilor și campania inițială. În același mod, atunci când se pierde o oportunitate, motivele pierdute și concurenții pot fi urmăriți. Elementele unei oferte sunt următoarele:

- Data de închidere estimată: introducerea acestei date permite Dyninno SRL să vadă când ar putea ateriza veniturile potențiale sau când trebuie alocate resurse. Poate fi utilizată pentru declanșarea automatizării.

- Venitul estimat: poate fi introdus manual de către executivul de vânzare sau de sistemul generat prin intermediul catalogului de produse/servicii. Această valoare este utilizată în raportul privind Pipeline-ul de Vânzări.

- Statutul: Deschis, În derulare, În așteptare, Câștigat, Pierdut, Vândut, Anulat.

- Proprietarul: indică cine este responsabil pentru această Afacere. Atribuirea proprietarului poate fi pentru un anumit utilizator sau o echipă.

- Subiectul: dacă oportunitatea este creată din calificarea unui lead, atunci subiectul oportunității este preluat din datele subiectului privind lead-ul. Subiectul este denumirea oportunității și poate include ceea ce îi interesează.

- Clientul potențial: în funcție de modelul dvs. de afaceri, oportunitățile pot fi asociate cu un contact sau un cont, sau ambele. Asocierea unei oportunități cu clientul adecvat permite organizațiilor să urmărească afacerile potențiale, câștigate și pierdute cu clienți specifici. Această relație permite, de asemenea, organizațiilor să urmărească toate activitățile legate de oportunități la nivel de client (acestea sunt în derulare).

- Articolele din linia de produse/servicii: Produsul/serviciul asociat cu o Afacere se va înscrie în orice Cotații, Comenzi, Facturi generate din Afacere.

- Lista de prețuri: dacă utilizați Catalogul de produse/servicii și doriți să adăugați produse la o Afacere, trebuie să configurați o Listă de prețuri și să o selectați mai întâi aici.

- Venitul: este furnizat de utilizator sau calculat de sistem.

- Cote: Creați o Cotă dintr-o Afacere. Orice produse enumerate în secțiunea Articole din linia de produse vor fi adăugate automat la Cotă-parte.

Pâlnia de cumpărare (vânzări) este calea clientului Dynnino pe care trebuie să o acopere pentru a cumpăra bunuri/servicii: primul interes demonstrat pentru produsele companiei este începutul căii și momentul încheierii ofertelor (achiziția) este finalizarea acesteia. În prima etapă, există întotdeauna un anumit număr de părți interesate (lead-uri sau contacte), în ultima – de obicei un număr mult mai mic de cumpărători (Figura 3.7).

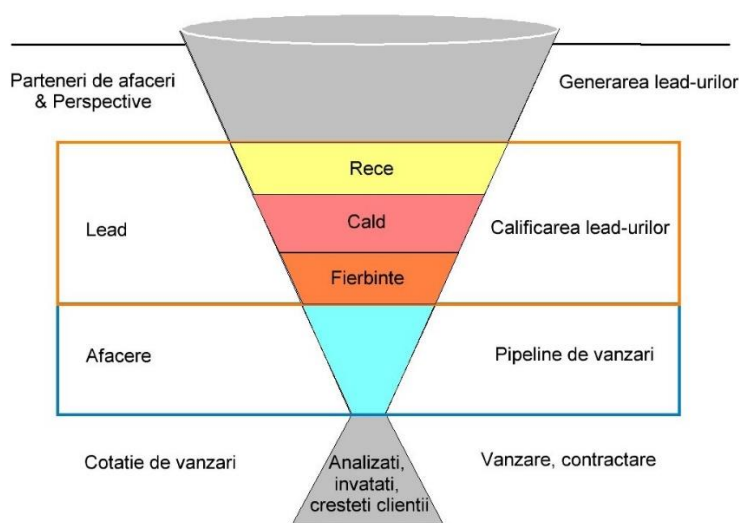


Fig. 3.7. Pâlnia de vânzări în MRC

Sursa: elaborată de autor

Un proces de vânzare acoperă următoarele etape de vânzare Lead – Afacere – Cotă – Comandă. Ca parte a Afacerii, sistemul MRC creează o Cotă și o convertește într-o Comandă și o Factură. Compania pune la dispoziția unui potențial client o cotă (sau estimare) a cât ar costa un anumit produs/serviciu. Comenzile sunt cote acceptate și documentează ce produse sau servicii specifice cumpără clientul. Comenzile sunt cote acceptate și documentează ce produse sau servicii specifice cumpără clientul. O comandă este o intenție declarată de a se angaja într-o tranzacție comercială pentru produse sau servicii specifice. Facturile reprezintă etapa finală a ciclului de vânzare și reflectă modul în care Dyninno SRL își facturează clienții (o factură este un document comercial emis de un vânzător unui cumpărător, care se referă la o tranzacție de vânzare și care indică produsele, cantitățile și prețurile convenite pentru produsele sau serviciile pe care vânzătorul le-a furnizat cumpărătorului).

Catalogul de produse/servicii MRC asigură baza acestui proces. Este necesară asigurarea integrării cu software-ul financiar sau cu software-ul ERP. Integrarea între MRC și ERP este prezentată în Figura 3.8. În acest fel, catalogul de produse/servicii și prețul are o singură sursă, este actualizat, iar complexitățile comenzii și facturării sunt gestionate corespunzător. Finalul procesului de vânzare este închiderea Afacerii, câștigată sau pierdută. Dacă se câștigă oportunitatea, Tipul Relației din Cont este schimbat din Lead în Client.

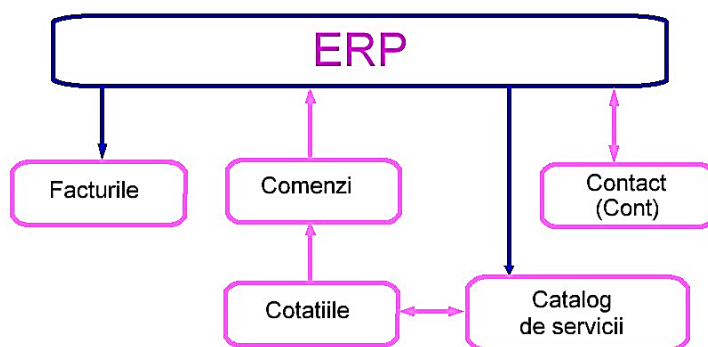


Fig. 3.8. Integrarea între MRC și ERP în timpul procesului de vânzare

Sursa: elaborată de autor

Autorul a elaborat următoarele recomandări pentru lucrul cu elementele software MRC:

- Indiferent de canalele de generare a lead-urilor, lead-urile trebuie să nimerească imediat în MRC. Este necesară conectarea majorității canalelor prin care Dyninno SRL colectează lead-uri (telefon, e-mail, chat online, diverse forme de feedback și apeluri în rețelele de socializare și mesageri, solicitări de apelare a clienților de pe site). Fără aceasta, procentul de pierdere a lead-ului în prima etapă va fi foarte mare;
- Fiecare lead trebuie să aibă un funcționar responsabil – sarcina acestui angajat este comunicarea cu lead-ul, verificarea datelor de contact, clarificarea informațiilor și identificarea preliminară a nevoilor;
- Este necesară automatizarea procesării lead-ului cât mai mult posibil – se va utiliza comunicarea automată cu lead-ul (trimiterea SMS-uri sau e-mail), se va include campanii publicitare pentru „încălzirea” interesului lead-ului (adăugarea lead-ului la publicul publicitar), se va atribui o varietate de scripturi automate pentru procesarea lead-ului cu ajutorul roboților incluși în MRC.
- Este necesar să se monitorizeze indicatorul „conversia lead-ului” care determină procentul acelor lead-uri care și-au confirmat interesul inițial și au continuat dialogul cu compania (au devenit oferte ulterior).

La baza afacerii și a profitului stau cumpărătorii activi care fac achiziții repetate și regulate. Măsurile eficiente pentru a lucra cu ei sunt următoarele:

- oferte speciale de marketing, promovări, programe de fidelizare;
- segmentarea bazei de clienți folosind RFM - analiză.

Pe baza acestei analize, este posibil să se identifice cei mai promițători clienți și să se intensifice activitatea managerilor cu aceștia, de exemplu, trimiterea unui SMS timpuriu cu o propunere pentru o nouă comandă, reduceri speciale sau bonusuri.

Evaluarea eficiențelor sistemului MRC (pasul 7). În ciuda faptului că departamentul servicii de concierge este nou, acesta joacă deja un rol considerabil în procesul de lucru și structura Dyninno. Timp de mai bine de 5 ani, cererea pentru rezervarea de hoteluri, închirierile de mașini, tururile locale și internaționale, accesul la saloanele de tip lounge, rezervarea de restaurante și tururile de croazieră a fost mare. Lipsa serviciilor a creat un decalaj din cauza căruia compania pierdea potențiali clienți și venituri. În acest moment, având în funcțiune acest nou departament, compania poate oferi asistență clienților oricând. Pasagerii se simt mai mulțumiți știind că problemele obișnuite și cererile legate de călătoria și zborul lor vor fi tratate profesional, fără implicarea clienților și gratuit.

În Figura 19A din Anexa 19 este prezentat un Banner pentru Departamentul Servicii de Concierge, elaborat de autor și introdus în materialele promoționale ale Dyninno SRL. Departamentul de concierge demonstrează o dinamică bună în dezvoltarea sa și dezvoltarea companiei în ansamblu.

Statisticile de Concierge privind serviciile prestate de departamentul servicii de concierge în 2017 sunt prezentate în Figura A20.1 din Anexa 20, din care rezultă că ponderea leului din serviciile solicitate a fost făcută prin rezervările hoteliere. Următoarele sunt statistici privind cele mai solicitate servicii în 2017:

- Rezervare hotel – 42,7%;
- Închiriere de mașini – 13,9%;
- Informații despre viză – 10,3%;
- Ghiduri turistice – 6,3%;
- Acces la saloanele de tip lounge – 5,5%;
- Informații despre bagaje – 5,2%;
- Alocare set/masă – 4,8%;
- Transferuri – 4,0%.

Compania a creat o mare bază de date cu clienți recurenți, care caută în mod constant ajutor din partea departamentului de concierge în excursii în întreaga lume.

Comparația unor indicatori de performanță ai departamentului în 2017 și 2018 și indicatorii sumari ai efectului obținut în Dyninno SRL în urma implementării tuturor măsurilor menționate în această secțiune sunt prezentate în Figura A20.2 din Anexa 20.

Prin urmare, implementarea MRC în Dyninno SRL a îmbunătățit nu numai indicatorii economici, ci și indicatori precum satisfacția clienților și reținerea clienților, astfel crescând baza clienților loiali ai companiei și creând premisele pentru progresul pe termen lung. În 2017, ITN a urcat cu o poziție în clasamentul celor mai mari consolidatori din SUA și Canada, îmbunătățindu-și poziția competitivă.

Metodologia implementării unui sistem MRC a fost, de asemenea, testată în agenția de călătorii „Admiral Tur” folosind software-ul de la Proxymo. Au fost efectuate o serie de etape pentru implementarea sistemului MRC și anume: au fost clar formulate obiectivele de implementare, au fost identificate procesele de afaceri care necesită modernizare, a fost unificată baza de date a clienților, a fost selectată opțiunea software-ului MRC care îndeplinește cerințele companiei. Ca urmare a începerii funcționării sistemului MRC, au fost îmbunătățiți următorii parametri: reducerea timpului de procesare a comenzilor, creșterea nivelului de personalizare (customizare) a serviciului prin stocarea preferințelor clienților în sistem, creșterea nivelului de solicitări repetate ale clienților.

După cum se arată în sondajul și interviurile companiilor de turism (subcapitolul 2.2), doar 11 dintre acestea au folosit sistemul MRC în activitatea lor, ceea ce constituie 23% din numărul total de companii chestionate. În același timp, aproximativ jumătate dintre aceste companii sunt, de fapt, sucursale ale companiilor străine și folosesc software-ul acestora. Toți au dat o apreciere pozitivă impactului sistemului MRC asupra eficienței lucrului companiei. De asemenea, s-au arătat interesați de sistemul MRC și în companiile în care nu se utilizează, ceea ce confirmă concluzia cu privire la rezerva de piață pentru implementarea sistemului MRC. Mai multor companii li s-au propus materialele prezentei lucrări și acestea și-au arătat interesul în implementarea sistemului MRC, conducându-se de principiile și recomandările elaborate în cadrul acestui studiu. Cu toate acestea, din cauza dificultăților în lucru, cauzate de pandemia de coronavirus și a scăderii cu 75% a numărului de turiști, în prezent doar 2 companii au decis să lucreze în viitor în ceea ce privește implementarea sistemului MRC.

Astfel, modelul optim al sistemului MRC și metodologia de implementare a acestuia au fost propuse și testate la 4 companii de turism, ceea ce este confirmat prin Actele de implementare (Anexa 22, Figura A22.1 - Figura A22.4).

3.3. Direcții de implementare a sistemelor de management al relațiilor cu clienții în întreprinderile mici și mijlocii comerciale din Republica Moldova

Pentru îmbunătățirea metodologiei implementării sistemelor MRC în întreprinderile mici din sectorul serviciilor a fost ales Elpo S.R.L. Este o mică companie în curs de dezvoltare dinamică, fondată în 2001 și specializată în sisteme de alimentare cu apă și canalizare, echipamente de inginerie a gazului și căldurii.

Elpo S.R.L. este distribuitor oficial în Moldova al unor companii precum: Valrom (România), Gheorg Fisher (Elveția), Wavin (Suedia), trei companii italiene – Unidelta, Astore, FIV și altele, care sunt printre cei mai mari producători de materiale plastice din Europa. Lista principalelor produse furnizate include: conducte de polietilenă și fittinguri pentru apă și gaz; canalizare exterioară; drenaj interior; supape pentru apă și gaz; contoare pentru apă și gaz; radiatoare; cazane cu gaz și combustibil solid.

Compania are 6 magazine situate în Chișinău, Bălți și Stăuceni. ELPO S.R.L. are propriul său brand „TehnoConduct”.

Compania are grijă de dorințele clienților săi și le ia în considerare atunci când introduce modificări și îmbunătățiri în strategia sa. Efectuează periodic sondaje printre clienți pentru a studia opiniile lor despre produsele și serviciile propuse. Această evaluare îi permite să înțeleagă mai bine nevoile și așteptările clienților. Pentru a-și consolida poziția pe piață și a crește competitivitatea, a decis să implementeze MRC-ul.

Pentru pregătirea implementării sistemului MRC, ELPO S.R.L. a utilizat metodologia dezvoltată anterior, care presupune implementarea unor etape (stadii) succesive.

La etapa de formarea viziunii și strategiei MRC a fost necesară determinarea scopurilor și obiectivelor implementării sistemului MRC. A fost efectuată o analiză pentru identificarea principalelor probleme asociate cu implementarea interacțiunilor cu clienții și stabilirea relației cauză-rezultat cu instituirea sistemului de management. Următoarele obiective au fost formulate pentru a fi atinse odată cu implementarea sistemului MRC:

- crearea unui spațiu informațional unic, oferind managerilor de client capacitatea de a analiza eficiența muncii individualizate cu clienții și de a optimiza condițiile și propunerile pentru deservirea acestora;
- creșterea ratei operațiunilor de procesare, optimizarea proceselor și echilibrarea sarcinii operaționale a angajaților;
- gestionarea bazei clienților prin identificarea clienților atractivi;
- oferirea de instrumente și oportunități suplimentare, inclusiv rapoarte analitice, baza de clienți segmentată;

- creșterea obiectivității evaluării activității managerilor de client pentru identificarea la timp a problemelor în procese și a competitivității „portofoliului de produse”;

- extinderea capacităților angajaților companiei în acumularea, procesarea și analiza informațiilor obținute pe parcursul activității lor de afaceri.

La etapa analizei interacțiunii cu clienții, a fost făcută o analiză a conformității structurilor organizaționale și funcționale ale managementului companiei cu abordarea MRC. În plus, au fost specificate următoarele:

- lista generală a funcțiilor îndeplinite în interacțiunea cu clienții;
- distribuirea funcțiilor pe angajați ai departamentului și individuali;
- procedura de monitorizare a implementării.

Scopul modernizării proceselor de afaceri a fost restructurarea proceselor de afaceri care pun clientul în centrul lor și în centrul responsabilității tuturor departamentelor. Acest lucru ar permite angajaților să însușească ideologia MRC și să îi pregătească pentru transformările în derulare. Introducerea sistemului MRC a necesitat o revizuire a proceselor de afaceri în departamentul de vânzări. Aici, problema principală a fost introducerea standardelor în activitatea practică a managerilor cu un masiv de date ale clienților de tot felul. Odată cu punerea în funcțiune a sistemului MRC, regulile existente pentru colaborarea cu clienții trebuie să fie completate cu acesta, iar fiecare manager trebuie să respecte regulile în activitatea sa, care prevede o introducere obligatorie a anumitor date ale clienților la locul potrivit și la timpul potrivit.

Cu participarea directă a autorului, au fost elaborate standarde interne care reglementează activitatea angajaților în sistemul MRC. Aceste documente sunt utile nu numai din punctul de vedere al standardizării proceselor și al ordonării interacțiunii dintre departamente din cadrul noii infrastructuri IT, dar și fixează metodologia de bază de lucru în interfața sistemului MRC, devenind într-un fel un manual operațional.

În politica companiei cu privire la clienți a ar trebui să fie fixată o dispoziție conform căreia lucrul cu clienții se bazează pe procesul comercial și natura proactivă a lucrului managerului de client (adică, majoritatea contactelor cu clienții ar trebui să fie inițiate de către managerul de client).

Una dintre etapele importante a fost crearea bazei de date comune. Nucleul sistemului de informații MRC este o bază de clienți extinsă. A fost elaborată și propusă următoarea secvență de formare și analiză a bazei de clienți: colectarea informațiilor pentru baza de date de clienți; clasificarea prealabilă a clienților; segmentarea; profilarea; analiza bazei de date de clienți. S-a

recomandat divizarea bazei de clienți în MRC în clienți existenți și foști, potențiali clienți și lead-uri.

Scopul menținerii unei baze de date de clienți în MRC este stocarea informațiilor structurate despre clienții companiei într-un singur depozit pentru a sprijini lucrul managerilor de client și ale altor participanți la procesul de afaceri. Managerul clientului asigură colectarea și introducerea promptă a datelor referitoare la clienți în MRC. MRC înregistrează datele tuturor clienților actuali și potențiali. Se consideră obligatoriu ca managerul să introducă în MRC și să actualizeze în timp util următoarele informații despre clienți: numele; informațiile de contact (adresa, telefon, fax, e-mail); informațiile despre clienții care se afla în domeniul public (media, Internet); informațiile necesare pentru segmentarea și profilarea clienților; contactele planificate cu clientul, activitățile comerciale și ofertele; indicatorii planificați de servicii pentru clienți în companie; istoricul relațiilor cu clientul (informații despre contacte – procese verbale de negocieri și note privind alte contacte importante); sursele din care clientul a aflat despre companie.

Cu toate acestea, actualizarea numai a informațiilor de identificare ale clientului nu este în mod evident suficientă pentru funcționarea eficientă a sistemului MRC cu baza de date. Se consideră necesar să se diferențieze responsabilitatea angajaților de a completa sistemul MRC (Tabelul 3.4).

Tabelul 3.4. Principalele funcții ale angajaților pentru completarea sistemului MRC

Tipul de angajat	Subdiviziunea	Funcțiile de bază în MRC
Manager de client	Departamentul de vânzări	▪ Menținerea actualizată a bazei de date de clienți alocați în sistemul MRC; ▪ Introducerea în MRC a istoricului interacțiunilor cu clientul; ▪ Alocarea și schimbarea statuturilor de clienți activi, foști și potențiali (lead-uri); ▪ Identificarea listei de lead-uri care urmează să fie introduși în MRC; ▪ Descompunerea obiectivelor aprobate și planificarea ▪ Activitățile comerciale și de marketing (întâlniri, convorbiri, negocieri, mese rotunde, seminarii, conferințe etc.) privind companiile alocate; ▪ Reflectarea procesului de vânzări de bunuri și servicii în MRC.
Manager de susținere	Back office-ul	Susținerea activităților managerului de client în introducerea datelor în MRC privind: clienții alocați, detaliile despre oferte, urmărirea etapelor ofertelor etc.
Manager de produse	Departamentul de produse	Introducerea în MRC a datelor în caz de interacțiuni cu clientul în vânzările de bunuri/servicii care sunt responsabilitatea departamentului de produse.

Sursa: elaborată de autor

Fără îndoială, șeful departamentului de clienți ar trebui să monitorizeze cel puțin o dată pe săptămână calitatea informațiilor introduse în MRC. Criteriile de calitate sunt:

- disponibilitatea informațiilor specificate mai sus;
- relevanța acestor informații;
- comensurabilitatea informațiilor (descrierea detaliată a contactelor cu clienții, ofertele).

Scopul segmentării este de a separa grupuri de clienți similare în cerințele lor dintr-un masiv comun și de a le sorta în funcție de grupurile de atractivitate. Grupurile de clienți dedicați sunt analizate în continuare pentru profitabilitatea/perspectivile lor. După identificarea celor mai promițătoare segmente în structura bazei de clienți și determinarea nevoile lor, este posibilă dezvoltarea măsurilor mai eficiente pentru a menține și crește randamentul din cele mai profitabile segmente și a scăpa de cele neprofitabile.

Pentru a prognoza nevoile clientului pentru o interacțiune eficientă suplimentară, s-a sugerat includerea în atribuțiile managerului de client a unui studiu preliminar al indicatorilor de performanță ai clientului și a altor informații disponibile. Segmentarea clienților în funcție de clasificarea și indicatorii financiari ai acestora: venituri, profit, rentabilitate pentru companie, este realizată automat de sistemul MRC pe baza informațiilor introduse anterior, parametrii raportării financiare ai clientului sau alte surse de informații.

Pe parcursul anului calendaristic, managerul de client trebuie să mențină în MRC informații actualizate cu privire la segmentele tuturor clienților existenți și potențiali alocați acestuia. S-a propus stabilirea unui termen specific pentru introducerea informațiilor despre client: managerul de client actualizează informațiile despre client la MRC în cel mult 15 zile calendaristice de la primirea noilor indicatori pentru client.

Scopul profilării este de a determina prioritățile acțiunilor comerciale pentru fiecare client pe baza potențialului atractiv al clientului pentru companie. Prioritatea contactelor planificate ale managerului de client cu clienții este determinată de o analiză preliminară a atractivității clienților pentru companie și nevoile acestora. La analizarea atractivității clientului (stabilirea priorităților) și analizarea nevoilor potențiale ale acestuia/acesteia pentru produsele/serviciile companiei (formularea unei oferte comerciale orientate spre client), sistemul MRC este utilizat în primul rând. Identificarea în MRC a clienților atractivi ai întreprinderilor mici și mijlocii se realizează automat pe baza datelor și informațiilor contabile din bazele de date externe.

Datorită faptului că tehnica de profilare oficializată nu ține cont de toți factorii care determină atractivitatea clientului pentru companie, s-a propus să i se ofere managerului de client

posibilitatea de a schimba manual profilul clientului calculat automat pe baza informațiilor profesionale.

Scopul analizei bazei de clienți și a poziției actuale a companiei pe piața regională este pregătirea propunerilor pentru formarea planurilor de vânzări și a planurilor de contact pentru managerii de client. Compania, pe baza performanțelor financiare ale clienților existenți și potențiali, descărcați din sistemul MRC, efectuează o analiză a bazei de clienți și a ofertelor de produse. Drept rezultat, se formează o înțelegere a pozițiilor actuale ale companiei pe piețele regionale și se pregătesc informații despre capacitatea pieței actuale pe regiuni. Rezultatele sunt utilizate în continuare în definirea obiectivelor planificării afacerilor.

La dezvoltarea procesului de planificare a afacerii în cadrul companiei, cu utilizarea etapelor tehnologiilor MRC, se propune următoarea secvență de acțiuni: formarea portofoliilor de clienți, formarea planului de afaceri și descompunerea acestuia, formarea planurilor operaționale.

Fiecare client activ este alocat unui manager de client specific. În plus, fiecărui manager de client i se alocă cei mai atractivi clienți potențiali din teritoriu, determinați de rezultatele profilării. Clienții alocați fiecărui manager de client formează portofoliul său de clienți, afișat pentru vizualizarea și monitorizarea interacțiunilor prin sistemul MRC. Portofoliul de clienți generat trebuie să asigure implementarea planului de afaceri al managerului de client respectiv.

Scopul formării unui plan de afaceri este organizarea unei activități eficiente menite să atingă obiectivele stabilite de companie. La începutul fiecărui an calendaristic, șeful departamentului de clienți planifică executarea planului de afaceri pentru a identifica principalii clienți (atât actuali, cât și potențiali), prin care planul de afaceri va fi executat pentru fiecare trimestru în cursul anului. Pe baza acestor date prognozate, se aprobă un plan general de afaceri, care este comunicat șefului departamentului de clienți. În paralel, specialiștii care lucrează cu MRC importă datele în el.

După primirea planului de afaceri anual aprobat, șeful departamentului de clienți îl descompune în manageri de client, care, la rândul lor, descompun planurile stabilite legate de clienții existenți și potențiali alocați. Scopul descompunerii planului de afaceri este organizarea activității efective a fiecărui manager de client în parte și a companiei în ansamblu, în contextul planului de afaceri aprobat.

Planificarea se realizează în primul rând în funcție de cei mai atractivi clienți atât existenți cât și potențiali, apoi de clienții mai puțin atractivi. După cum s-a menționat anterior, selecția primară are loc la stadiul de profilare cu ajutorul sistemului MRC. Managerii de client, în timp util, descompun țintele planificate aprobate de către departament pentru reconcilierea

indicatorilor de performanță efectivivi cu cei planificați, în clienți activi alocați, precum și foști și lead-uri cu statutul de „țintă”, în MRC.

Scopul formării planurilor operaționale este organizarea unui program eficient de interacțiune cu clienții pentru implementarea la timp a planului de afaceri aprobat. Planurile operaționale includ:

- plan de tranzacții – un ansamblu de tranzacții de vânzări pentru clienții de produse/servicii pe care managerul de client intenționează să le încheie pe parcursul unui trimestru;

- plan de contacte – un set de cele mai importante interacțiuni planificate (trimiterea de scrisori, card-uri, întâlniri, negocieri, apeluri telefonice, mesaje facsimile și electronice) cu clienții pe parcursul unui trimestru.

La planificarea tranzacțiilor, managerii de client detaliază planul de vânzări pe clienți și produse/servicii. Și introduc toate informațiile în MRC. Sistemul MRC va reaminti sistematic managerului activitățile de lucru cu clienții planificate anterior.

La alegerea software-ului MRC Elpo S.R.L. a utilizat analiza sistemelor MRC disponibile pe piața Republicii Moldova, prezentată în alineatul 2.3 a acestei teze. Ținând cont de cerințele Elpo S.R.L și de necesitatea dezvoltării sale, precum și de gama de funcții ale sistemului propuse, a fost ales pachetul Bitrix24 MRC. Factorii importanți la alegere au fost funcționalitatea avansată a pachetului la un preț rezonabil.

Se va lua în considerare implementarea tehnologiilor MRC în procesul de afaceri. În sistemul MRC, vânzarea unui produs/serviciu este prezentată ca etape succesive ale procesului. Managerii de client înregistrează pașii în MRC în procesul de implementare a unei afaceri. Pentru a trece la următoarea etapă, este obligatorie trecerea tuturor etapelor stadiului anterior. Trecerea fiecărei etape în MRC necesită o anumită perioadă de timp. Dacă managerul nu menține termenele pentru trecerea etapelor, atunci afacerii i se atribuie statutul de depășită. În acest caz, managementul o poate prelua sub supraveghere specială.

Fiecare afacere reflectată în sistemul MRC are trei aspecte principale: potențialul său (costul total al serviciilor oferite), probabilitatea finalizării sale cu succes (în procente) și data de închidere planificată. Probabilitatea unei finalizări reușite crește pe măsură ce oferta trece de la o etapă la alta. Înmulțind potențialul afacerii cu probabilitatea succesului acesteia, sistemul înregistrează veniturile preconizate la data de închidere planificată. Se preconizează că managerii de client pot ajusta manual toți parametrii descriși în timpul funcționării. Acest mecanism simplu permite creșterea preciziei vânzărilor prognozate la 85-90%, în medie.

În timpul activităților comerciale, managerul de client introduce procesele verbale ale întâlnirilor și altor contacte importante cu clientul în MRC, indicând următoarele informații: inițiatorul contactului; activitățile de urmărire planificate; sursa de informații a clientului despre companie.

Managerul de client introduce în MRC informațiile despre acele contacte cu clientul, care sunt importante pentru lucrul ulterior cu acest client. În cazul interesului clientului pentru produsul companiei, managerul de client inițiază și face înregistrările corespunzătoare cu privire la acest client în MRC. Managerul de client furnizează următoarele informații obligatorii despre afacere: tipul și denumirea produsului; inițiatorul afacerii: client/manager de client/specialist în produs; data de vânzare planificată; data începerii afacerii; condițiile principale ale afacerii; probabilitatea afacerii; etapele vânzării.

Toate afacerile finalizate trebuie notate „închise”, iar managerul de client trebuie să atribuie afacerii statutul MRC respectiv:

- „închisă și câștigată” – după încheierea contractului cu clientul cu indicarea numărului contractului; sau
- „închisă și pierdută” în cazul în care contractul dintre client și companie nu a fost încheiat cu o indicație obligatorie a motivului pierderii contractului.

Departamentele de clienți desfășoară activități de afaceri speciale (evenimente) pentru următoarele sarcini:

1) Sarcini comerciale: implementarea cu succes a obiectivelor planului de afaceri; atragerea de noi clienți și consolidarea relațiilor cu cei existenți în ceea ce privește creșterea numărului și volumului de produse și servicii pe care le consumă; crearea unui motiv pentru contactele cu clienții.

2) Sarcini de relații publice: poziționarea companiei; informarea publicului țintă despre companie și despre avantajele sale competitive; formând un câmp informațional favorabil în jurul companiei.

Alegerea finală a formatului unui eveniment comercial special este determinată pe baza sarcinilor atribuite și a bugetului planificat pentru desfășurarea acestei categorii de evenimente și este convenită cu conducerea companiei. O listă preliminară a participanților la un eveniment de afaceri special este formată de managerii de client, ținând cont de datele privind segmentarea și profilarea clienților și privind utilizarea de către aceștia a liniei de produse a companiei. Toate aceste date sunt disponibile în sistemul MRC. Managerii de client planifică volumul tranzacțiilor

care urmează să fie încheiate pe baza analizei rezultatelor unui eveniment comercial special. Rezultatele primite ale analizei, combinate cu evaluarea organizării evenimentului de către participanți (clienți) prin chestionare, sunt furnizate conducerii pentru a evalua eficacitatea campaniei.

De asemenea, un rol important în procesul de comunicare cu clienții este atribuit felicitării clienților actuali/potențiali cu ocazia datelor memorabile. Următoarele date au fost recomandate ca fiind memorabile: zile de naștere, sărbători publice; aniversări ale relațiilor clientului cu compania. Unul dintre serviciile sistemului MRC care simplifică în mod semnificativ procesul este următorul: managerul de client introduce informații despre datele memorabile în MRC, care monitorizează automat sosirea lor și notifică managerul despre cele mai apropiate evenimente. După aceea, managerul organizează felicitarea clientului.

Figura 3.9 prezintă un exemplu de pâlnie de vânzări în software-ul MRC Bitrix24, implementat de autor în compania Elpo S.R.L. [66]. După cum se poate observa pe ecranul calculatorului, procentul numărului de etape finalizate pentru toate tranzacțiile este indicat pe măsură ce tranzacțiile progresează pe parcurs: „nou(ă) – creare documente - factură - în derulare - factură finală - afacerea câștigată”. Acest lucru oferă un mecanism convenabil pentru monitorizarea implementării sarcinilor planificate.

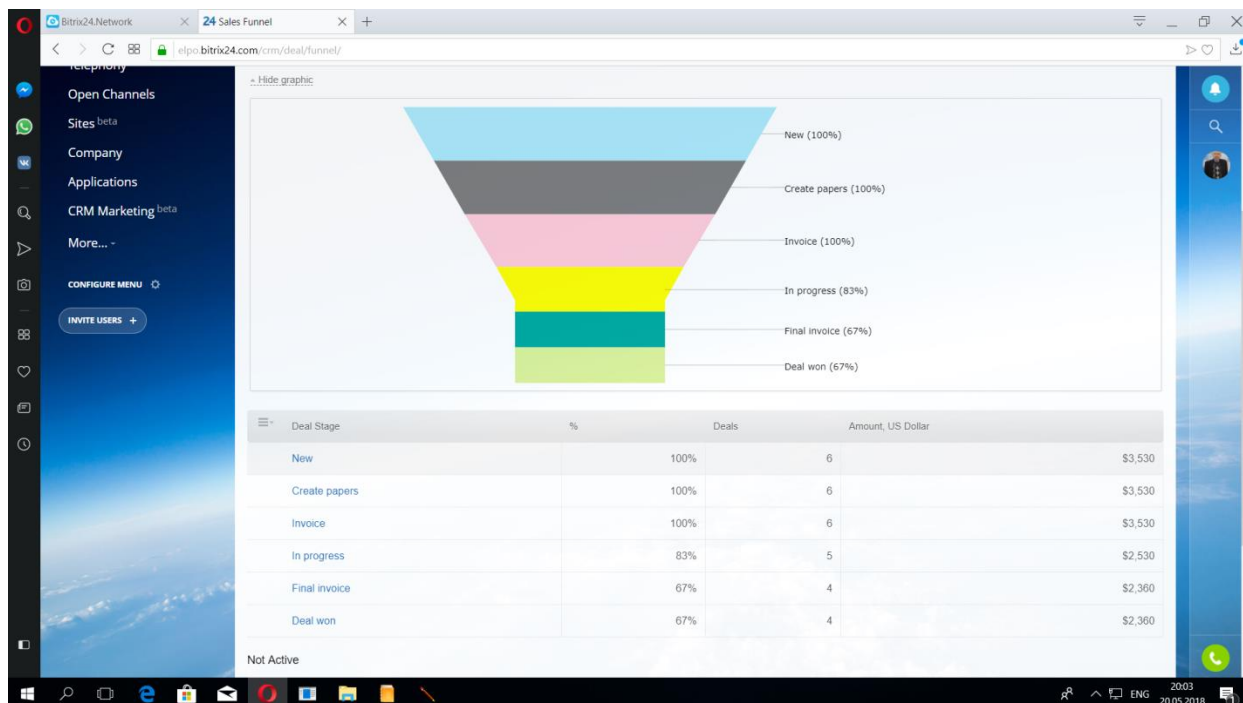


Fig. 3.9. Pâlnia de vânzări în software-ul MRC/CRM Bitrix24

Sursa: elaborată de autor [66]

Un exemplu de etape succesive ale ofertelor realizate cu ajutorul software-ului MRC Bitrix24 este prezentat în Figura A21.1 din Anexa 21.

Există setul de instrumente MRC pentru creșterea eficienței Departamentelor de Vânzări: contoare, mod Kanban, roboți și triggeri. Contoarele sunt cifre care indică numărul de cazuri imperfecte pentru fiecare statut în MRC: lead-uri, afaceri, contacte sau cote. Funcția contoarelor este de a minimiza oportunitățile ratate în lucrul cu clienții. Managerul de vânzări și supraveghetorul său văd zone în care activitățile departamentului de vânzări s-au încetinit sau s-au oprit și pot gestiona eficient procesul de vânzare. Anume contoarele furnizează un nou model pentru organizarea activității departamentului de vânzări și monitorizarea programului de lucru al managerului. Managerii de vânzări trebuie să tindă către îndeplinirea tuturor sarcinilor muncii zilnice cu clienții atribuite lor de MRC.

Cu lead-uri, afaceri și contacte, poate fi utilizat modul Kanban. Kanban este o placă virtuală care conține anumite etape ale vânzărilor. Pe această placă sunt plasate acele elemente MRC pe care doriți să le vedeți în acest moment. Placa Kanban arată toate tranzacțiile ca în palma mâinii: în ea, mini-cardurile de oferte sunt împărțite în coloane (pe etape de vânzări). Plăcile Kanban arată modul în care lucrul se deplasează de la stânga la dreapta, fiecare coloană reprezentând o etapă a procesului general sau, pentru a fi mai precis, sistemul care este vizualizat de placă. Card-urile de pe placă pot fi trase în mod convenabil de mouse (de fapt, le puteți transfera la următoarea etapă în pâlnia de vânzări).

În Kanban, nu este necesar să studiați lista de afaceri pentru o lungă perioadă de timp, pentru a înțelege câte afaceri și ce afaceri aveți în faza de semnare a contractului, care sunt doar în procesul de negociere a condițiilor cu clientul și pentru care totul a fost deja vândut și nu trebuie decât să fiți plătit. Deasupra fiecărei coloane (etapă) Kanban se află suma, adică: cât de mult vor putea aduce sau au adus deja toate afacerile în acest statut.

Scopul Kanban este formulat destul de clar: planificarea și executarea tuturor afacerilor la timp pentru a câștiga în cele din urmă fiecare afacerea. În consecință, observând situația reală din departamentul de vânzări (sau cu un singur vânzător), supraveghetorul (sau managerul însuși) va planifica pur și simplu acțiunile – când și cu cine dintre clienți va fi necesar de contactat.

Figura 3.10 prezintă un exemplu de etape succesive ale afacerilor în modul Kanban în compania Elpo SRL.

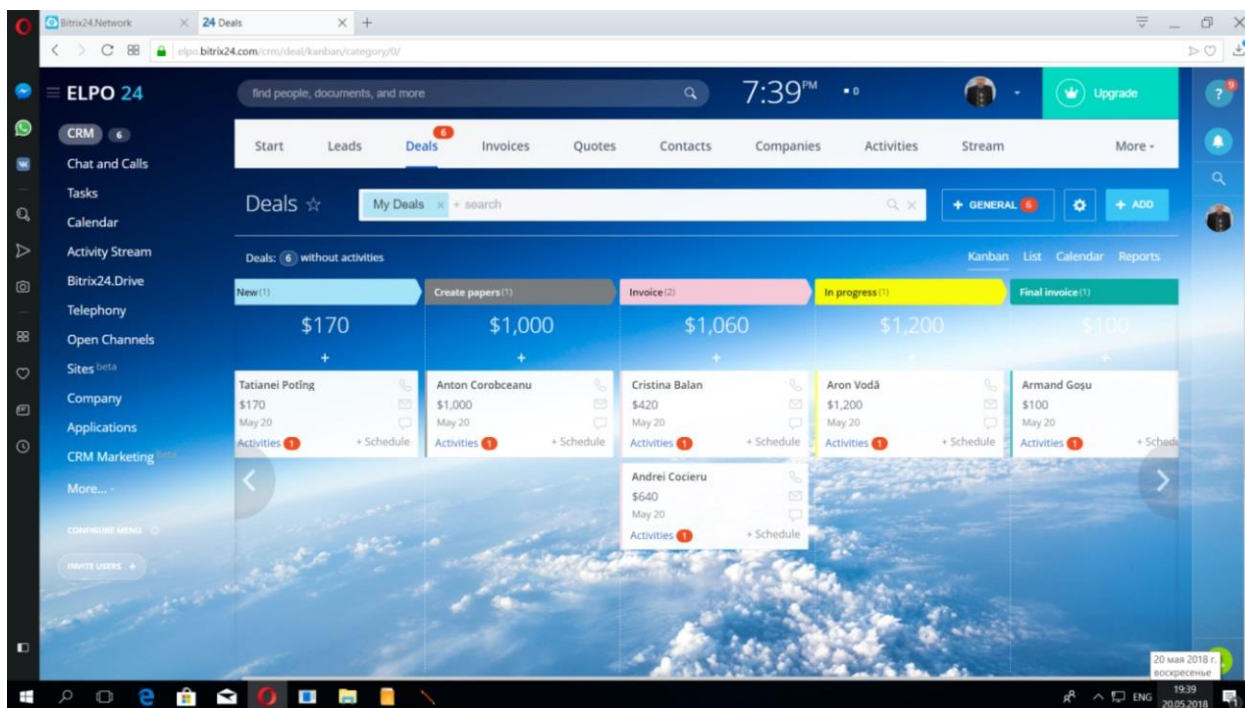


Fig. 3.10. Etapele succesive ale afacerilor în modul Kanban în software-ul MRC Bitrix24

Sursa: elaborată de autor [66]

Aspectul important este automatizarea lucrului cu lead-urile și afacerile cu ajutorul roboților. Pentru a porni roboții, este necesar ca faza de vânzare să fie configurată în MRC.

Pentru fiecare robot este posibil să setați timpul de răspuns ca:

- „imediat” – imediat ce lead-ul (sau oportunitatea) intră într-un anumit statut;
- „după cel anterior” – dacă trebuie să construiți un lanț strict de acțiuni, atunci acest parametru va permiteți să nu executați robotul până când nu a funcționat cel anterior;
- „după un anumit timp”.

Roboții pot efectua acțiuni în diverse direcții:

- atribuirea sarcinilor angajaților departamentului de vânzări. Aceasta poate fi planificarea unui apel, programarea unei întâlniri, scrierea unei notificări, schimbarea persoanei responsabile pentru lead-uri, schimbarea statutului lead-ului (conversia în oportunitate, eliminarea);
- comunicarea independentă cu lead-urile/clientii. Aceasta poate fi: trimiterea de SMS sau e-mail cu un text pregătit din timp;
- afișarea publicității online către clienți. Un robot poate adăuga un client în campaniile publicitare ale organizației dvs. prin social media (acestea pot fi Facebook, Google AdWords, Yandex sau V Kontakte). Un robot nu poate lansa campanii publicitare de unul singur, ci doar

adaugă datele de contact ale unui lead sau ale unui client în social media care afișează anunțurile companiei dvs.

O ilustrare a lucrului cu roboți în timpul procesului de tranzacție în software-ul MRC Bitrix24 este prezentată în Figura A21.2 din Anexa 21.

Pe lângă roboți, MRC poate avea un proces de automatizare cu triggeri. Este vorba despre un fel de spioni electronici care funcționează la un anumit tip de acțiune activă din partea lead-ului și aceștia își mută în mod independent statutul prin pâlnia de vânzări sau etapele de procesare la cel necesar. Triggeri pot răspunde la: scisoarea de intrare; apelul de intrare; completarea formularului MRC; mesajul în liniile deschise; vizita unui potențial client.

Rețineți că nu toate MRC-urile de astăzi pot oferi clienților lor astfel de capacități de automatizare a vânzărilor, cum ar fi lucrul cu roboți sau triggeri la diferite etape de lucru cu lead-urile sau afacerile.

La etapa de evaluare a eficienței sistemului MRC este necesară introducerea monitorizării utilizării sistemului MRC. Principalul obiectiv al monitorizării este rezumarea rezultatelor operaționale și ajustarea planurilor ținând cont de situația actuală. Sistemul MRC permite automatizarea și simplificarea considerabilă a acestui proces. Monitorizarea prin MRC vă permite să primiți informațiile de mai jos în timp real și în perioada de raportare, legate de:

- implementarea planului de afaceri al companiei în ansamblul său și al piețelor de desfacere ale acestuia; a planurilor de produse încrucișate; a planurilor privind managerii de client și clienții;
- activitatea comercială, adică analiza numărului de contacte între managerii de client și clienții, de întâlniri, de vânzări inițiate și executate;
- analiza cotei-părți din vânzări, a contactelor cu clienții, a planurilor pentru afaceri și a celor executate în afara planurilor);
- calitatea managementului bazei de date de clienți (disponibilitatea, relevanța și suficiența informațiilor despre clienți în MRC);
- lucrul cu cei mai importanți clienți;
- scăderea indicatorilor de servicii pentru clienți.

Monitorizarea, în funcție de dreptul de acces, se realizează la toate nivelurile managementului procesului de afaceri: managerul de client, șeful departamentului de vânzări, conducerea companiei. Rapoartele în MRC sunt formate în trei aspecte:

1) clienți – rapoarte care caracterizează baza de clienți a companiei în diverse domenii: numărul de clienți după punctele de vânzare, manageri, categoriile de afaceri, volumele reale de cooperare;

2) manageri – rapoarte care prezintă încărcătura și activitatea comercială a fiecărui manager de client: numărul de clienți alocați, apeluri efectuate, întâlniri organizate, scrisori trimise etc.;

3) vânzări și prognoze – rapoarte care prezintă numărul de afaceri câștigate și pierdute și a celor în derulare; volumul vânzărilor, executarea țintelor planului de afaceri asupra clienților, managerilor de client etc.

La efectuarea monitorizării, sistemele MRC permit utilizatorilor să genereze imediat, la cerere, rapoarte operaționale cu privire la: execuția planului de afaceri de către întreaga companie și de subdiviziunile sale; executarea planului de afaceri de către fiecare manager de client; activitatea de marketing; alte rapoarte, în funcție de configurația sistemului MRC.

Pentru a controla procesul de vânzări în MRC, se propune includerea unui raport privind pâlnia de vânzări care arată numărul de vânzări la fiecare etapă la un moment dat, numărul de afaceri finalizate cu succes pentru trecerea la următoarea etapă, durata fiecărei etape.

Sistemul MRC bazat pe date analitice permite identificarea clienților care reduc cota serviciilor lor în companie. Modificarea țintelor este calculată de sistem prin compararea datelor pentru trimestrul precedent cu cele pentru aceeași perioadă a anului trecut; și – pentru trimestrul precedent cu date pentru trimestrul precedent.

După aceea, sistemul MRC întocmește o listă de clienți care au redus, cel puțin, unul dintre țintele trimestriale ale serviciului companiei. S-a propus să se stabilească pragul pentru reducerea țintei la 20%. Astfel, dacă serviciul pentru clienți scade cu mai mult de 20%, atunci managerul de client trebuie să stabilească și să analizeze motivele acestei scăderi și, dacă este necesar, să pregătească un plan de măsuri pentru îmbunătățirea performanței serviciului pentru clienți. În calitate de măsuri pentru reținerea și îmbunătățirea performanței serviciilor pentru clienți în companie, s-a recomandat utilizarea unor activități standard precum: gestionarea ofertei de produse (pregătirea unei noi oferte de produse pentru client); guvernarea relațiilor cu clienții: organizarea unei întâlniri, scrierea unei scrisori, felicitarea cu ocazia sărbătorilor, schimbarea/creșterea nivelului persoanei de contact.

În cele din urmă, utilizând sistemul MRC, managementul monitorizează eficiența managerilor de client. Eficiența managerilor este evaluată pe baza următorilor indicatori aprobați: numărul de afaceri executate; numărul de clienți deserviți; numărul de clienți noi. Acești indicatori vor constitui baza sistemului de rating pentru managerii de client. Folosind

rezultatele ratingului, se ia o decizie de încurajare a celor mai buni angajați. În plus, după cum s-a menționat deja, sistemul MRC poate ajuta la analizarea următoarelor: îndeplinirea planurilor trimestriale; numărul de clienți și volumul de muncă per manager; indicatorii de performanță pentru manageri. Pe baza rezultatelor analizei, conducerea companiei poate lua următoarele decizii:

- să efectueze o analiză a factorului de performanță scăzută, în cazul în care indicatorii de performanță și planul de afaceri al companiei nu sunt realizați;
- să identifice cele mai bune practici și să organizeze „replicarea” acesteia;
- să actualizeze obiectivele eficienței managerilor de client.

În mod separat, menționăm că MRC oferă o diferențiere a drepturilor de acces la nivelul fiecărui departament și utilizator prin crearea grupurilor de utilizatori și a profilurilor de securitate. Se propune implementarea principiului unui grup de utilizatori pe departamente, teritorii și nivelurile de responsabilitate pentru dezvoltarea relațiilor cu clientul. Un profil de securitate este configurat fiecărui utilizator MRC, în funcție de funcțiile sale:

- profilul de securitate „numai pentru citire” permite vizualizarea tuturor informațiilor, fără posibilitatea de a introduce, modifica sau șterge informații;
- profilul de securitate „limitat” oferă acces la citire, scriere sau modificare doar a unei părți din informațiile referitoare la clienți;
- profilul de securitate „complet” permite citirea, scrierea sau schimbarea datelor clientului.

La formarea grupurilor de utilizatori pe departamente, managerii unui grup de clienți nu ar trebui să aibă acces la informații despre clienții altor grupuri de clienți. În ceea ce privește teritoriile, managerii grupurilor de utilizatori care operează într-o regiune vor avea acces la informații despre alți clienți care operează în această regiune.

Rezultatele implementării sistemului MRC în companie Elpo S.R.L. dovedește eficiența sa ridicată, ceea ce este confirmat prin Actul de implementare (Anexa 22, Figura A22.5). Având în vedere eficiența sporită a sistemului MRC, care se manifestă prin creșterea volumului vânzărilor, creșterea productivității muncii, extinderea bazei de clienți permanenți, a fost luată decizia de extindere a acestui sistem la întreaga rețea de 6 sucursale și magazine ale companiei Elpo S.R.L., fapt care este confirmat prin Actul de implementare (Anexa 22, Figure A22.6).

Elaborările efectuate în această teza și-au găsit aplicarea în lucrul unei alte ÎMM comerciale - Vamora Grup SRL. Ca urmare a analizei proceselor de afaceri și a proceselor de interacțiune cu clienții a fost selectat și implementat sistemul Bitrix24 MRC, care a făcut posibilă creșterea volumului vânzărilor, reducerea timpului de procesare a comenzilor, creșterea

eficienței personalului, ceea ce, în cele din urmă, duce la sporirea competitivității Vamora Grup SRL. Act de implementare este prezentat în Figure A22.7 din Anexa 22.

Trebuie remarcat faptul, că întreprinderile mici din sectorul serviciilor au potențial de asimilare a MRC-urilor, posibilități financiare de procurarea și menținere. Compania Elpo SRL a achiziționat software-ul MRC Bitrix24 Cloud Professional (utilizatori nelimitați, administratori și stocare online), cu taxele lunare de licență de 3325 lei. Și totodată perioada de rambursare a fost mai mică de 6 luni. Pentru companiile mai mici, există oferte mai acceptabile din punct de vedere financiar. Astfel, cum s-a menționat în subcapitol 2.2 și Tabelul A8 din Anexa 8, Bitrix24 oferă un tarif gratuit pentru companiile mici cu până la 12 angajați. Iar tariful AmoCRM este de la 140 la 420 lei pe utilizator/lună. În ceea ce privește instruirea personalului, odată cu răspândirea actuală a IT, acest lucru nu va cauza probleme speciale.

3.4. Concluzii la Capitolul 3

1. În studiu s-a efectuat analiza impactului sistemului MRC asupra strategiei de management a companiei. S-a demonstrat că implementarea MRC într-o companie deschide oportunități pentru implementarea unei varietăți de strategii, cum ar fi strategii de funcționare (leadership prin cost, diferențierea și focalizarea), strategia de dezvoltare și strategia de inovare. Identificarea factorilor cheie în funcționarea sistemelor MRC și a principalelor cauze ale eșecului implementării lor a permis autorului să dezvolte o strategie managerială pentru implementarea MRC-urilor în companiile din sectorul serviciilor, care include o secvență de 7 pași: formarea viziunii și strategiei MRC, analiza interacțiunilor cu clienții, modernizarea proceselor de afaceri, crearea bazei de date comune, selectarea software-ului MRC, lansarea sistemului MRC și evaluarea eficacității acestuia. Beneficiile metodologiei propuse constau în acoperirea tuturor factorilor cheie necesari pentru adoptarea cu succes a MRC și structurarea bună a lucrărilor.
2. Strategia managerială dezvoltată pentru implementarea unui sistem MRC a fost testată cu succes în patru companii din sectorul turistic și în două IMM-uri comerciale, lucru confirmat de actele de implementare. Ca urmare a implementării MRC, au fost obținute următoarele efecte: reducerea timpului pentru lead-uri, creșterea productivității, îmbunătățirea calității serviciului pentru clienți, creșterea satisfacției și reținerea clienților, extinderea bazei de clienți loiali. Cercetările efectuate au confirmat accesibilitatea sistemelor MRC, posibilitatea și potențialul aplicării/valorificării MRC-urilor de către IMM-uri.
3. Ca rezultat al cercetărilor au fost elaborate recomandări pentru lucrul cu elementele software MRC, care constau în automatizarea maximă a „lead-urilor” și „afacerilor” cu ajutorul „triggers” și „robots”, în monitorizarea indicatorului „conversia lead-urilor” și în efectuarea segmentării

bazei de clienți folosind analiza RFM. Acestea duc la reducerea „timpului pentru lead-uri” și la creșterea nivelului de „conversie a lead-urilor”, satisfacția și reținerea clienților.

În final, platforma MRC integrează cele mai noi instrumente și tehnici eficiente pentru afaceri competitive de succes: segmentarea pieței, customizarea, optimizarea lead-urilor, eficiența marketingului, eficientizarea și automatizarea proceselor, analizele avansate. Trăim într-o lume în care 80% dintre consumatori vor cerceta produsele online înainte de a face o achiziție, 87% își vor folosi dispozitivul mobil pentru a face cumpărături și vor folosi mai multe canale pentru a interacționa cu brandul. Pentru a angaja potențiali clienți pe mai multe dispozitive în multiple canale, compania are nevoie de date. Și numai cu sistemul MRC, companiile sunt capabile să creeze o imagine de ansamblu de 360 de grade a fiecărei persoane cu care comunică. Cu toate acestea, pentru a obține toate aceste avantaje, sunt necesare acțiuni coordonate ale companiei la toate nivelurile, aplicarea metodologiei de implementare MRC și principiilor selectării și utilizării instrumentelor software MRC, elaborate în această lucrare.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

MRC reprezintă un deziderat al lumii contemporane. Fiind conștientizat acest fapt, în decursul ultimilor ani, conceptual, MRC a fost în atenția cercetătorilor internaționali, care l-au abordat, în mediul antreprenorial, ce prezintă un factor-cheie nu numai în realizarea scopurilor organizaționale, dar și în atragerea și menținerea clienților valoroși, crearea unei imagini publice pozitive. Deciziile, acțiunile și scopurile trasate de top-management vor fi viabile, numai dacă iau în considerare satisfacerea maximă a cerintelor clienților, construirea relațiilor individuale cu fiecare dintre aceștia, obținerea unei loialități sporite a clienților ca principal avantaj competitiv. Analiza efectuată în lucrare demonstrează că, în condițiile concurenței globale în continuă creștere, acțiunile eficiente sunt orientarea activităților managementului companiei către formarea de avantaje competitive. Pentru o gestionare eficientă a competitivității este necesară o implicare la scară largă a mijloacelor moderne de analiză a unui volum mare de informații, iar sistemele moderne MRC rezolvă anume această problemă.

Studiul efectuat în cadrul tezei de doctor se distinge prin următoarele concluzii importante:

1. Evoluția abordărilor în managementul modern ne permite să constatăm că există o schimbare semnificativă a instrumentelor de interacțiune cu consumatorii în tranziția la MRC. Companiile sunt capabile să adune mai eficient informații, să analizeze dinamica acestora și să le adapteze treptat la necesitățile consumatorilor. În lucrare sunt dezvoltate prevederi teoretice privind procesele de orientare către client (subcapitolele 1.1 și 1.2) și mecanismele de obținere a avantajelor competitive în tranziția către MRC, care constau în segmentarea clienților/pieței mai detaliată, concentrarea asupra celor mai valoroși clienți pe baza analizei CLV, eficientizarea și automatizarea mai profundă a proceselor pe parcursul întregului ciclu al interacțiunii cu clienții, coordonarea cross-funcțională mai eficientă, crearea de valori cu clienții (subcapitolul 1.3). [9, 116].
2. După cum se arată în lucrare, MRC este o combinație de strategii de afaceri, software și procese care ajută la construirea relațiilor pe termen lung între companii și clienții lor. Pentru a transpune acest deziderat în viață, e nevoie de efectuat schimbări considerabile la nivelul de top management și middle management, deoarece sistemul MRC integrează pe o singură platformă cele mai noi instrumente / tehnologii eficiente care asigură ciclul: targetarea - achiziția – retenția – înțelegerea clienților. Analiza efectuată a tipurilor / componentelor și proceselor din sistemele MRC (operațional, colaborațional, analitic, bază de date comună, integrarea cross-funcțională,

tehnologii CEM) ne permite să identificăm impactul fiecăruia dintre aceste elemente asupra eficienței companiei și a competitivității acesteia (subcapitolul 1.3). [67, 68].

3. În urma studiilor realizate s-a determinat că avantajele competitive pe care o companie le câștigă ca urmare a implementării competente a unui sistem MRC sunt:

- reducerea costurilor din contul creșterii productivității, eficientizării și automatizării proceselor de afaceri în companie, îmbunătățirii resurselor organizaționale și umane;
- diferențierea ofertelor pentru clienți pe baza customizării;
- tehnologii mai eficiente pentru targetarea, achiziția și retenția clienților;
- îmbunătățirea poziției brandului, creșterea loialității clienților, extinderea bazei de clienți fideli;
- accelerarea intrării pe piață a noilor produse și servicii din contul tehnologiilor pentru determinarea preferințelor clienților și formarea comunităților de consumatori (subcapitolele 1.2 și 1.3). [116].

4. Studiul teoretic cu privire la activitatea pieței globale MRC a contribuit la conturarea unor tendințe existente la momentul actual și anume: că piața globală este în dezvoltare și se caracterizează prin cea mai mare și cea mai rapidă creștere dintre toate piețele de software cu o rată anuală de 16%. În general, utilizarea MRC a crescut de la 56% la 74%. Totodată, ponderea companiilor din sectorul serviciilor este de 32%, fiind cea mai mare dintre toate sectoarele economiei. În urma cercetării autorul a dezvăluit următoarele tendințe principale în dezvoltarea sistemelor MRC: inteligența artificială, automatizarea la scară largă, experiența clienților, MRC-ul social, MRC-ul mobil, orchestrarea, acceleratoarele industriale, soluțiile omnichannel (pe canale multiple), autoservirea și IoT în MRC (subcapitolul 2.1) [67].

5. Investigațiile efectuate de autorul tezei demonstrează că cele mai populare soluții MRC în Republica Moldova sunt următoarele: Bitrix24, amoCRM și MRC blocuri încorporate în pachetele software specializate ale companiilor. Dar în general utilizarea lor este semnificativ inferioară nivelului străin și nu depășește 15% din numărul total de companii. Aceasta presupune că sunt necesare eforturi scontate în direcția promovării sistemelor MRC: familiarizarea antreprenorilor cu beneficiile acestor sisteme, propagarea practicilor de succes etc. Un segment al sectorului serviciilor care merită atenție este turismul, deoarece ponderea sa este în continuă creștere în economia globală. Un studiu empiric de utilizare a sistemelor MRC, realizat de autor în companiile de turism a dezvăluit principalele preferințe și cele mai solicitate funcții ale sistemelor MRC și anume: ușurința de utilizare, urmărirea interacțiunii cu clienții și automatizarea marketingului și vânzărilor. (subcapitolul 2.2) [21].

6. Analiza principalelor tendințe în dezvoltarea sistemelor MRC, studiul empiric al companiilor de turism și cercetarea sistemelor MRC ale diferitelor companii-furnizori ne permite să concluzionăm că scorul performanțelor globale ale întreprinderilor din țară analizate se situează sub nivelul mediu de dezvoltare. Autorul a elaborat modelul optim al sistemelor MRC cu capacități avansate pentru companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova, care conține următoarele componente principale: marketing, vânzări (inclusiv comerț electronic și vânzări mobile), servicii pentru clienți, management, procesare cu acces multiplex, centru de interacțiune, și principalele criterii pentru alegerea software-ului MRC optim pentru companie, și anume: funcționalitate, integrare API, planificare/lucru cu sarcini, comunicații omnichannel, setări flexibile/scalabilitate, comoditate a interfeței. (subcapitolul 2.3). [21, 51].

7. Totodată, se atestă că nivelul de aplicare a MRC în companiile din Republica Moldova este influențat de dimensiunea lor: numărul întreprinderilor mici și mijlocii. Se arată că implementarea MRC în companie reprezintă activele intangibile ale ei, capabile să faciliteze managementul companiei, deschide noi oportunități pentru punerea în aplicare a celor mai variate strategii, cum ar fi strategiile de funcționare (leadership prin cost, diferențiere și concentrare), strategie de dezvoltare și strategie de inovare, luând în considerare particularitățile dezvoltării companiei din Republica Moldova (subcapitolul 3.1). [21].

8. Identificarea factorilor cheie în funcționarea sistemelor MRC și a principalelor cauze ale implementării nereușite a permis autorului să dezvolte o strategie managerială pentru implementarea MRC-urilor în companiile din sectorul serviciilor, care include o secvență de 7 pași, permite modernizarea proceselor de afaceri, crearea bazei de date comune, selectarea software-ului MRC, lansarea sistemului MRC și evaluarea eficacității ei. Beneficiile metodologiei propuse constau în acoperirea tuturor factorilor cheie necesari pentru adoptarea cu succes a MRC și structurarea bună a lucrărilor. Strategia managerială dezvoltată pentru implementarea unui sistem MRC a fost testată cu succes în patru companii din sectorul turistic și în două IMM-uri comerciale, lucru confirmat de actele de implementare (Certificate de implementare în Anexa A23) (subcapitolele 3.2 și 3.3). [68, 69].

Astfel, cercetarea realizată în lucrare demonstrează că fără aplicarea MRC în gestiunea companiei managementul ei nu poate asigura o dezvoltare eficientă și competitivă. Pentru obținerea unui succes de dezvoltare este nevoie să se producă o schimbare esențială în perceperea managerilor cu privire la procesul ridicării competitivității companiei și, în consecință, o schimbare fundamentală în modalitatea de organizare a acestui proces. Însă studiile efectuate ne permit să constatăm, că implementarea și aplicarea MRC este un domeniu nou, puțin abordat în literatura de specialitate și practica managerială din PM, dar care reprezintă o

sursă importantă a managementului modern de a contribui la sporirea performanțelor competitive organizaționale a businessului și companiei autohtone. Problema științifică de bază realizată în procesul studiului științific și metodologic a rolului managementului relațiilor cu clienții în creșterea competitivității companiilor din sectorul serviciilor din Republica Moldova a permis autorului să formuleze următoarele **recomandări și** anumite propuneri de utilizare a rezultatelor obținute:

Către Guvernul Republicii Moldova și Ministerul Economiei și Infrastructurii:

1. A include în Regulament o nouă foaie de parcurs pentru creșterea competitivității Republicii Moldova un instrument atât de eficient pentru creșterea competitivității precum managementul relațiilor cu clienții.

Către Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova

2. Completarea secțiunii „Tehnologia informațională” cu indicator statistic nou „Costuri pentru sistemele MRC” ce poate servi drept bază informațională la luarea deciziilor în vederea perfecționării activității organizației și prefigurării riscurilor potențiale ale companiei, în scopul colectării informației și controlului operațional luând în considerare faptul că piața globală a MRC constituie cea mai mare și cea mai rapidă creștere dintre toate piețele de software, subiect descris în Capitolul 2, subcapitolele 2.1 și 2.2.

Către Ministerul Economiei și Infrastructurii:

3. De a contribui la organizarea și demonstrarea ratingurilor întreprinderilor de succes cu sisteme MRC, utilizând criteriile de evaluare a eficacității aplicării sistemelor MRC și categoriile de efecte economice formulate în prezenta lucrare, care va contribui la crearea unei imagini pozitive de afaceri pentru partenerii naționali și internaționali, subiect elucidat în Capitolul 2, subcapitolul 2.3.

Către Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii (ODIMM):

4. Având în vedere faptul că segmentul IMM este principala piață incompletată pentru sistemele MRC, să promoveze tehnologiile MRC prin desfășurarea atelierelor de lucru, meselor rotunde specifice și utilizarea platformei “Știință pentru Business”, inclusiv prin utilizarea materialelor prezentei lucrări, ținând cont de faptul că, la moment, se atestă o atitudine rezervată față de acest concept.

5. A lua în considerare sistemele MRC ca un factor important în asigurarea competitivității IMM-urilor, în special pe piețele externe, în contextul conformității cu practicile internaționale atunci când se caută parteneri prin Enterprise Europe Network (EEN) și platformele tehnologice corespunzătoare.

6. A utiliza modelul optim al sistemelor MRC cu capacități avansate pentru companiile din sectorul serviciilor din Republica Moldova, dezvoltat în teza, ca material metodologic la promovarea sistemelor MRC în acest sector în vederea perfecționării activității companiei și evaluării riscurilor potențiale ale companiei, subiect descris în Capitolul 3, subcapitolul 3.1.

Către unitățile economice din sectorul serviciilor din Republica Moldova:

7. Implementarea dezvoltărilor legate de sistemele MRC efectuate în teză în strategiile organizaționale ale companiei va permite sporirea competitivității lor și asigurarea rezistenței pe piața serviciilor în Republica Moldova și cea globală.

8. Aplicarea criteriilor de selecție optimă a MRC software elaborate de autor va permite excluderea costurilor suplimentare viitoare pentru modernizarea/achiziționarea caracteristicilor lipsă în managementul companiei, subiect descris în Capitolul 2, subcapitolul 2.3.

9. Caracteristicile sistemelor cum ar fi „Bitrix24”, „amoCRM”, „bpm’online” (“Creatio”), „Microsoft Dynamics 365” evidențiate de autor și caracteristicile lucrării cu elementele software MRC – „lead-uri”, „conversia lead-urilor”, „triggers”, „robots”, etc. formulate de autor în teză, va deveni un factor de sporire a competitivității managementului companiei, subiect descris în Capitolul 3, subcapitolele 3.2 și 3.3.

Considerăm că perspectivele cercetării efectuate constau în formarea bazei teoretice și practice pentru implementarea și utilizarea efectivă a MRC în companiile din sectorul serviciilor, oferind managerilor companiilor îndrumările necesare în domeniul sistemelor MRC și recomandările practice pentru modernizarea proceselor de afaceri în cadrul companiei și lucrul cu instrumentele MRC, ceea ce va servi la creșterea competitivității acestora. Competitivitatea este un criteriu fundamental pentru funcționarea și dezvoltarea companiilor pe piață. Și având în vedere faptul că rolul sectorului serviciilor crește constant, iar în 2019 ponderea serviciilor a fost în medie de 54 % din PIB-ul Republicii Moldova, atunci dezvoltarea companiilor sectorului serviciilor pe piață va contribui în același timp la dezvoltarea întregii economii naționale.

BIBLIOGRAFIE

În limba română

1. BĂCANU, B. *Management strategic în turism. Concepte și studii de caz*. Iași: Editura Polirom, 2009, p.350, p.262
2. BĂRBULESCU, C. *Sistemele strategice ale întreprinderii*. București: Editura Economica, 1999, 310 p. ISBN 973-590-140-4
3. BELOSTECINIC, G. Calitatea, productivitatea și evaluarea competitivității întreprinderii. În: *Revistă Economica*, Chișinău: Editura ASEM, 2006, nr.3, pp. 5-12. ISSN 1810-9136
4. BELOSTECINIC, G. și alții. Competitivitatea și creșterea economică în contextul economiei bazate pe cunoaștere, integrării regionale și europene. În: *Revistă de Științe, Inovare, Cultură și Artă „Academos”*, Chișinău: Editura AȘM, 2014, nr. 1 (32), pp. 11-16. ISSN 1857-0461
5. BOGDANOVA, S. *Dezvoltarea sferei serviciilor sociale în Republica Moldova: tz. de doct. în economie*. Chișinău, 2018. 200 p.
6. BURDUȘ, E. *Tratat de management*. ed. III, București: Editura Pro Universitaria, 2017, 1220 p. ISBN 978-6062-60-436-3
7. BURLACU, N. și alții. *Management general*. Chișinău: ASEM. 2000, p. 135
8. BURLACU, N., CALUGAREANU, I. *Managementul anticriza*. Chișinău: ULIM, 2012, 327 p. ISBN 978-9975-12-405-8
9. BURLACU, N., GOLOVCO, V., **GOREMICHINA, O.** Antreprenoriat în sfera serviciilor ca factor al creșterii economice în condiții de piață. În: *Studia Universitatis Moldaviae*, USM, 2018, nr. 1, pp. 59-61. ISSN 1857-2073
10. CALUGHIN, S. *Perfecționarea managementului calității de marketing în sectorul hotelier: rezumatul tz. de doct. în economie*. Chișinău, 2012. 29 p.
11. CIOBANU, I., CIULU, R. *Strategiile competitive ale firmei*. Iași: Polirom, 2005, 336 p. ISBN 973-46-0080-X
12. CONSTANTINESCU, D. A. ș. a. *Management strategic*. București: Colecția Națională, 2000, 136 p.
13. COȘER, C. *Managementul competitivității produselor agroalimentare în contextul stimulării exportului din Republica Moldova: tz. de doct. în economie*. Chișinău, 2016. 262 p.
14. COȘER, C., LITVIN, A. Potențialul de export și competitivitatea agroalimentară a Republicii Moldova. În: *Revista de Știință, Inovare, Cultură și Artă „Akademos”*, 2014, nr. 2(33), pp. 49-58. ISSN 1857-0461

15. COTELNIC, A. Asigurarea competitivității firmei prin educația antreprenorială. In: *Analele Științifice ale Academiei de Studii Economice din Moldova*. 2011, Chișinău: ASEM, nr. 9, pp. 25-30. ISSN 1857-1433
16. DOGA, V., BÎRCĂ, I. Caracteristica economiei bazate pe cunoaștere și necesitatea dezvoltării Republicii Moldova în contextul ei. În: *Analele IEFS, ed. II, 2012*, Chișinău, pp. 178-181. ISSN 1857-3630; ISBN 978-9975-4326-6-5
17. DRĂGĂLIN, I. *Perfecționarea gestiunii calității produselor ca factor al competitivității întreprinderii*: rezumatul tz. de doct. în economie. Chișinău, 2011. 29 p.
18. DUCA, D. *Marketingul ca factor strategic al afacerii în condițiile intensificării concurenței*: tz. de doct. în economie. Chișinău, 2019. 198 p.
19. GANEA, V., BUJOR, O. Politica inovațională și factorii actuali de creștere economică: interacțiune și integrare. În: *Revistă de Științe, Inovare, Cultură și Artă „Academos”*, Chișinău: Editura AȘM, 2014, nr. 3 (34), pp. 56-62. ISSN 1857-0461
20. GOLBAN, A. *Sporirea competitivității întreprinderilor agricole din sectorul horticola Republicii Moldova*: tz. de doct. în economie. Chișinău, 2016. 210 p.
21. **GOREMICHINA, O.** Analiza problemelor implementării unui sistem CRM într-o companie. În: *Revistă de știință, inovare, cultură și artă „Akademos”*, 2018, nr. 3(50), pp. 67-73. ISSN 1857-0461
22. GRIBINCEA, A., ENICOV, I., BÎRCĂ, I. Aspectele corelației calității producției și competitivității întreprinderii. În: *Revista Economie si Sociologie*, 2016, nr. 3, pp. 20-26. ISSN 1857-4130
23. GROSSU, A. *Eficientizarea managementului de proiect în activitatea de antreprenoriat din Republica Moldova*: tz. de doct. în economie. Chișinău, 2017. 205 p.
24. Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova cu privire la aprobarea Catalogului mijloacelor fixe și activelor nemateriale: Nr. 338 din 21.03.2003. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2003, nr.62-66, 379.
25. Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova cu privire la Strategia națională de dezvoltare a societății informaționale “Moldova Digitală 2020”: Nr. 857 din 31.10.2013. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2013, nr. 252-257, 963.
26. Hotărîrea Guvernului cu privire la aprobarea Strategiei inovaționale a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate”: Nr. 952 din 27.11.2013. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2013, nr. 284-289, 1063.

27. Hotărîrea Guvernului cu privire la aprobarea Foi de Parcurș pentru ameliorarea competitivității Republicii Moldova : Nr. 4 din 14.01.2014. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2014, nr. 17-23, 27.
28. Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova cu privire la aprobarea Strategiei de dezvoltare a turismului „Turism 2020” și a Planului de acțiuni pentru implementarea acesteia în anii 2014 – 2016: Nr. 338 din 19.05.2014. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2014, nr. 127-133, 370.
29. Legea Republicii Moldova cu privire la antreprenoriat și întreprinderi: nr.845 din 03.01.1992. În: *Monitorul Parlamentului*, 1994, nr.2, 33.
30. Legea cu privire la organizarea și desfășurarea activității turistice în Republica Moldova: nr. 352 din 24.11.2006. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2007, nr.14-17, 40.
31. Legea Republicii Moldova cu privire la comerțul interior: nr.213 din 23.09.2010. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2010, nr.206-209, 681.
32. Legea Republicii Moldova pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare ”Moldova 2020”: nr.166 din 11.07.2012. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2012, nr.245-247, 791.
33. Legea Republicii Moldova cu privire la întreprinderile mici și mijlocii: nr.179 din 21.07.2016. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2016, nr.306-313, 651.
34. LISA, G. *Менеджмент лояльности клиентов в гостиничном бизнесе Managementul fidelizării clienților în domeniul serviciilor hoteliere*: tz. de doct. în economie. Chișinău, 2015. 182 p.
35. NEGRU, I., COTELNIC, A. Politicile manageriale și impactul acestora asupra competitivității întreprinderii. În: *Strategii și politici de management în economia contemporană*, Chișinău: Editura ASEM, 2014, pp. 10-14. ISSN 1810-9136.
36. OBERȘT, A. *Managementul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne în economia concurențială (în baza materialelor din Republica Moldova)*: tz. de doct. în economie. Chișinău, 2018. 207 p.
37. PESTUȘCO, N. Развитие технологий, влияющих на инновационные процессы и конкурентную борьбу в телекоммуникационном секторе Республики Молдовы. În: *Revista științifică Studii Economice*, Chișinău: ULIM, 2014, an. 8, nr.1, pp. 206 - 219.
38. PLATON, N. *Strategii durabile de management în dezvoltarea turismului intern și receptor din Republica Moldova*: tz. de doct. habilitat în economie. Chișinău, 2019. 288 p.
39. POPA, M. *Factorii creșterii productivității muncii în condițiile internaționalizării economiilor naționale*: tz. de doct. în economie. Chișinău, 2018. 207 p.

40. RUSSU, C. *Cresterea competitivitatii. Managementul performantei*. Note de curs. București: Academia de Studii Economice, 2008, 35 p.
41. STRATAN, A. Mecanismul asigurării competitivității și calității creșterii economice în condițiile modernizării economiei. În: *Conferința internațională științifico-practică, ed. V, 20-21 noiembrie 2014*. Chișinău: Asociația Euroasiatică a Universităților, Universitatea Slavonă, 2015, pp. 11-14. ISBN 978-9975-117-32-6.
42. STRATAN, A. și alții. Particularitățile dezvoltării sectorului tehnologiilor informaționale și de comunicații în Republica Moldova. În: *Creșterea Economică în Condițiile Globalizării, Conferința internațională științifico-practică, Ed. VII, 18-19 octombrie 2012*. Chișinău: Institutul de Economie, Finanțe și Statistică. Complexul Editorial al IEFS, 2012, vol. I, pp. 65-70. ISBN 978-9975-4381-1-7.
43. STRATAN, A., ANASTASE, I. *Dezvoltarea potențialului economic al întreprinderii în contextual tendințelor europene*: monografie. Chișinău: Complexul Editorial al INCE, 2014, 214 p. ISBN 978-9975-3032-0-0.

În limba engleză

44. ANSOFF, H., McDONNELL E. *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley, 1988, 258 p. ISBN 0-471-62950-2
45. ARENKOV, I., SALIKHOVA, Ya., GAVRILOVA, M. *Competitive potential of an enterprise: a model and strategies of development*. În: *Problems of modern economics*, 2011, N 4 (40), pp. 54-58. ISSN 1818-3395
46. ARWA, M. Al-Safi et al. CRM Scorecard - CRM Performance Measurement. În: *International Journal of Networked Computing and Advanced Information Management (IJNCM)*, 2012, vol. 2, nr. 1, pp.8-21. ISSN 2234-3687
47. ASCARZA, E. et al. Beyond the Target Customer: Social Effects of Customer Relationship Management Campaigns. În: *Journal of Marketing Research*, 2017, Vol. 54, No. 3, pp. 347-363. ISSN 0022-2437
48. BAKER, W., SINKULA, J. Market orientation, learning orientation and product innovation: Delving into the organization's black box. În: *Journal of Market-Focused Management*, 2002, vol. 5, nr. 1, pp. 5-23. ISSN 1382-3019,
49. BARAN, R., GALKA, R., STRUNK, D. *Principles of Customer Relationship Management*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2008, 511 p. ISBN 978-0324-32-238-5
50. BLATTBERG, R., KIM, B., NESLIN, S. *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*. New York: Springer, 2009, 872 p. ISBN 978-1441-90-332-7

51. BURLACU, N., **GOREMICHINA, O.** Features and advantages of the Customer Relationship Management approach for companies in the consumer services market. În: *Revistă „INTELLECTUS”*, Chișinău, 2018, nr.2, pp. 46-50. ISSN 1857-0496
52. BUTTLE, F., MAKLAN, S. *Customer Relationship Management - Concepts and Technologies*. 3rd ed. New York: Routledge Press., 2015, 379 p. ISBN 978-1138-78-982-1
53. CAMBRA-FIERRO, J., MELERO-POLO, I., SESE, F. Customer value co-creation over the relationship life cycle. În: *Journal of Service Theory and Practice*, 2018, Vol. 28, nr. 3, pp. 336-355. ISSN 0167-8116
54. CONNOR, T. Customer-led and market-oriented: A matter of balance. În: *Strategic Management Journal*, 1999, vol. 20, nr. 12, pp. 1157-1163. ISSN 0143-2095
55. DAY, G., VAN den BULTE, Ch. *Superiority in customer relationship management: consequences for competitive advantage and performance*. Wharton School, University of Pennsylvania, 2002, 49 p.
56. DOYLE, P. *Value-based marketing: marketing strategies for corporate growth and shareholder value*. Chichester: Wiley, 2008, 382 p. ISBN 978- 0470-77-314-7
57. DYCHÉ, J. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Boston: Addison-Wesley, 2002, 307 p. ISBN 978-0201-73-062-3
58. ELG, U. Market orientation processes in retailing: a cross-national study. În: *European Journal of Marketing*, 2007, vol.41, No.5/6, pp. 568-589. ISSN 0309-0566
59. ELG, U. Inter-firm market orientation: Its significance and antecedents in distribution network. În: *Journal of Marketing Management*, 2010, vol. 18, nr. 7-8, pp. 633- 655. ISSN 1472-1376
60. FADER, P., HARDIE, B., LEE, K. RFM and CLV: Using iso-value curves for customer base analysis. În: *Journal of Marketing Research*, 2005, Vol. XLII (November), pp. 415–430. ISSN 0022-2437
61. FEIGENBAUM, A., FEIGENBAUM, D. *The power of management innovation: 24 keys for sustaining and accelerating business growth and profitability*. New York: McGraw-Hil, 2009, 128 p. ISBN 978-0071-71-344-3
62. FREILING, J., GOEKE, C., GERSCH, M. On the Path Towards a Competence-Based Theory of the Firm. În: *Organization Studies*, 2008, nr. 29(8-9), pp. 1143-1164. ISSN 0170-8406
63. GAINER, B., PADANYI, P. The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: Implications for the development of market orientation in nonprofit

- organizations. În: *Journal of Business Research*, 2005, nr. 58 (6), pp. 854-862. ISSN 0148-2963
64. GANESAN, S. et al. Supply chain management and retailer performance: emerging trends, issues, and implications for research and practice. În: *Journal of Retailing*, 2009, nr. 85(1), pp. 84-94. ISSN 0022-4359
 65. GEBHARDT, G., CARPENTER, G., SHERRY, J. Creating a market orientation: A longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. În: *Journal of Marketing*, 2006, vol. 70 nr. 4, pp. 37-55. ISSN 0022-2429
 66. **GOREMICHINA, O.** Implementing CRM technologies into business processes of a company and structuring CRM system elements. În: *Revistă „INTELLECTUS”*, Chişinău, 2018, nr.3, pp. 49-55. ISSN 1857-0496
 67. **GOREMICHINA, O.** CRM as advanced approach in management: analysis of market and trends. În: *“Paradigme moderne ale economiei şi antreprenoriatului inovativ”: Conferinţa Ştiinţifică Internaţională. Ed. XII, 03-04 noiembrie 2017*, Chişinău: Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea de ştiinţe economice, 2017, pp. 339-344. ISBN 978-9975-71-942-1
 68. **GOREMICHINA, O.** Methodology and steps of implementation of CRM systems as factor of strengthening long-term competitiveness of companies. În: *Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor şi a zonelor transfrontaliere. Conferinţa Ştiinţifică Internaţională: Ed. XIII, 10 noiembrie 2017*. Iaşi, Institutul de Cercetări Economice şi Sociale “Gheorghe Zane”: Performantica, vol. XXX, pp. 213-219. ISBN 978-606-685-554-9
 69. **GOREMICHINA, O.** Features of the introduction of CRM systems in the companies of the airline industry. În: *Sesiunea de comunicări ştiinţifice, 20 Aprilie 2018, Ed. XVIII, IN-EXTENSO, Ştiinţe Economice*, Alba Iulia: Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia, 2018, TOM I, nr. 5, pp. 401-404. ISSN 2360-0675
 70. GRABNER-KRAEUTER, S. et al. Performance Monitoring of CRM Initiatives. În: *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences*, January 3-6, 2007, Hawaii, USA, 309 p. ISBN: 978-0769-52-755-0
 71. GREENBERG, P. *CRM at the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*. 4 ed. New York: McGraw-Hill Companies, 2009, 688 p. ISBN 978-0071-59-045-7
 72. GREWAL, D., LEVY, M., KUMAR, V. Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. În: *Journal of Retailing*, 2009, vol. 85, nr. 1, pp.1-14. ISSN 0022-4359

73. GRONROOS, C. *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. New York: John Wiley & Sons, 2007, 496 p. ISBN 978-0470-02-862-9
74. HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperBusiness, 2009, 272 p. ISBN 978-0061-80-864-7
75. HENNING-THURAU, T. Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment and retention. În: *International Journal of Service Industry Management*, 2004, vol. 15, nr. 5, pp.460-478. ISSN 0956-4233
76. HSIEH, P. Cross-functional team selection concerning members' cooperative effects and capabilities overlap. În: *Systems Research and Behavioral Sciences*, 2010, vol. 27, nr. 3, pp. 301–318. ISSN 1099-1743
77. IRIANA, R., BUTTLE, F. Strategic, operational and analytical customer relationship management: attributes and measures. În: *Journal of Relationship Marketing*, 2008, vol. 5, nr. 4, pp. 23-42. ISSN 1533-2667
78. JAP, S., GANESAN, S. Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. În: *Journal of Marketing Research*, 2000, Vol.37, No.2 (May), pp. 227-245. ISSN 0022-2437
79. JAWORSKI, B., KOHLI, A., SAHAY, A. Market driven versus driving markets. În: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, vol. 28, nr. 1, p.p. 45-54. ISSN 0092-0703
80. JONSON, J. et al. Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. În: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2003, vol. 31, nr. 1, pp. 74-89. ISSN 0092-0703
81. KIRKA, A., BEARDEN, W., HULT, G. Forms of market orientation and firm performance: A complementary approach. În: *Academy of Marketing Science*, 2011 vol.1, nr. 3-4, pp. 145-153. ISSN 1869-814X
82. KOSTOJOHN, S., JOHNSON, M., PAULEN, B. *CRM Fundamentals*. NY: Apress, 2011, 248 p. ISBN 978-1430-23-590-3
83. KOTLER, P., KELLER, K. *A framework for marketing management*. London: Pearson Education Ltd., 2015, 360 p. ISBN 978-0133-87-131-9
84. KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. 15 ed. Harlow: Pearson, 2016, 832 p. ISBN 978-1292-09-262-1
85. KUMAR, V., MORRIS, G. Measuring and maximizing customer equity: A critical analysis. În: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2007, vol. 35, nr. 2, pp. 157–171. ISSN 0092-0703

86. LAMBIN, J. *Strategic Marketing Management*. London: McGraw-Hill Education, 1996, 720 p. ISBN 978-0077-09-227-6
87. LAMBIN, J. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. 3rd ed. London: Palgrave Macmillan, 2012, 624 p. ISBN 978-0230-27-602-4
88. MALHOTRA, Y. Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance. În: *Journal of knowledge management*, 2005, vol. 9 no. 1, pp. 7-28. ISSN 1367-3270
89. MESCON, M., ALBERT, M., KHEDOURI, F. *Management*. 3rd ed. New York: Harper & Row, 1988, 777 p. ISBN 978- 0063-50-463-9
90. MORGAN, R., PARISH, J., DEITZ, G. *Handbook on Research in Relationship Marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2016, 352 p. ISBN 978-1783-47-940-5
91. NARVER, J., SLATER, S., MacLACKLAN, D. Responsive and proactive marker orientation and new-product success. În: *Journal of Product Innovation Management*, 2004, vol. 21, nr. 5, pp. 334-347. ISSN 0737-6782
92. OLLIVIER, A., DAYAN, A., OURSET, R. *Marketing international*. 4 ed. Paris: Presses Universitaires De France (PUF), 1999, 123 p. ISBN 978-2130-43-932-5
93. PAYNE, A. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. New York: Routledge, 2012, 464 p. ISBN 978-0750-66-437-0
94. PAYNE, A., FROW, P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. În: *Journal of Marketing*, 2005, Vol. 69 (October), pp. 167–176. ISSN 0022-2429
95. PAYNE, A., FROW, P. *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013, 727 p. ISBN 978-1107-64-922-4
96. PEPPERS, D., ROGERS, M. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. 2 ed. New York: Wiley, 2011, 491 p. ISBN 978-0470-930-16-8
97. PORTER, M. *The Competitive Advantage of Nations*. London: Palgrave Macmillan, 1998, 855 p. ISBN 0-333-73642-5
98. PORTER, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998, 592 p. ISBN 978-0684-84-146-5
99. PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 2002, 432 p. ISBN 978-0743-26-088-6
100. PORTER, M. *On Competition*. A Harvard Business review books Series. 2 ed. Harvard Business Review Press, 2008, 542 p. ISBN 978-1422-12-696-7

101. REINER, G. *Rapid Modelling Increasing for Competitiveness. Tools and Mindset*. New York: Springer, 2009, 179 p. ISBN 978-1848-82-747-9
102. RIGBY, D. *Management tools 2015: An executive's guide*. Boston: Bain&Company, Inc., 2015, 61 p. ISBN 0-9656059-7-3
103. SCHMITT B. *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. 1 st ed. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken: New Jersey, 2003, 242 p. ISBN 0-471-23774-4
104. SHAPIRO, B. What the Hell is "Market-Oriented"? În: *Harvard Business Review*, 1998, Vol. 66, pp. 119-125. ISSN 0017-8012
105. SHAW, S. *Airline Marketing and Management*. 7th ed. Abingdon: Routledge, 2011, 378 p. ISBN 978-1409-40-149-0
106. SHETH, J., PARVATIYAR, A., SINHA, M. The conceptual foundations of relationship marketing: Review and synthesis. În: *Journal of Economic sociology*, 2015, vol. 16, nr. 2, pp. 119-149. ISSN 1726-3247
107. TAU, N., CROTENCO, I. State of the tourism industry in Moldova under the conditions of modern mechanisms of strategic management. În: *EcoSoEn Scientific Journal (Economics Social and Engineering Sciences)*, 2018, nr. 3, pp. 74-89. UDC: 338.48
108. TAVANA, A. et al. Theoretical Models of Customer Relationship Management in Organizations. În: *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 2013, vol. 3, nr. 11, pp. 63-70. ISSN 2226-5651
109. THOMPSON, Jr. et al. *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 21st ed. New York: McGraw Hill Education, 2017, 367 p. ISBN 978- 1259-73-278-2
110. TUOMINEN, M., RAJALA, A., MOLLER, K. Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships. În: *Industrial Marketing Management*, 2004, vol. 33, nr. 3, pp. 207-217. ISSN 0019-8501
111. UDO-IMEH, P., EDET, W., ANANI, R. Portfolio Analysis Models: A Review. În: *European Journal of Business and Management*, 2012, Vol. 4, No. 18, pp. 101-120. ISSN 2222-1905
112. WANG L. The New Trend and Application of CRM under Big Data Background. În: *Modern Economy*, 2016, vol. 7, nr. 8, pp. 841-848. ISSN 2152-7245
113. WILLIAMS, D. *Connected CRM: Implementing a Data-Driven, Customer-Centric Business Strategy*. New York: Wiley, 2014, 256 p. ISBN 978-1118-83-580-7

114. ZHOU, K. et al. The effects of customer and competitor orientation on performance in global markets: A contingency analysis. În: *Journal of International Business Studies*, 2007, vol. 38, nr. 2, pp. 303-319. ISSN 1478-6990

În limba rusă

115. БАРАНОВСКИЙ, С., ТОЛКАЧЕВ, М. Механизм внедрения CRM-системы на предприятиях малого и среднего бизнеса. În: *Труды БГТУ*, 2017, серия 5, №1, с. 5-9. ISSN 2520-6877
116. БУРЛАКУ, Н., ГОРЕМЫКИНА, О. Ориентация компаний на потребителя: виды, процессы, особенности. În: *Научно-производственный журнал «Наука»*, Костанайский Инженерно-экономический университет им. М.Дулатова, Казахстан, 2017, №1, с. 92-96. ISSN 1684-9310
117. ГОЛИКОВА, В. В. Глава 10. Качество менеджмента и конкурентоспособность предприятия // В кн.: *Очерки модернизации российской промышленности: поведение фирм*. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2014, с. 222-239. ISBN 978-5759-81-065-0
118. ГОЛУБКОВ, Е. П. *Основы маркетинга*. Москва: Финпресс, 1999, 656 с. ISBN 978-5800-10-018-7
119. ГРИНБЕРГ, П. *CRM со скоростью света: привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет*. Пер. с англ. СПб: Символ-Плюс, 2006, 526 с. ISBN 978-5932-86-079-3
120. КОНО, Т. *Стратегия и структура японских предприятий*. Пер. с английского. М: Прогресс, 1987, 384 с.
121. КОРАБЛЕВ, О., ЗОЛОТУХИНА, Е. Методология внедрения CRM-системы на предприятии. În: *Электронный научный журнал “Современные проблемы науки и образования”*, Москва: Издательский Дом «Академия Естествознания», 2013. № 4. DOI 10.17513/spno.2013.4 [retrieved: 01.06.2019]. ISSN 2070-7428.
122. ЛАВЛОК, К. *Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии*. М: ИД «Вильямс», 2005. с. 34, с. 37. ISBN: 978-0130-17-392-4
123. ПЛЯСКИН, С. Выгоды предприятия от внедрения CRM системы. În: *Вестник науки и образования*, 2018, № 17(53). Часть 1. с. 71-74. ISSN 2312-8089
124. СТАРОСТИНА, Т. Г. *Конкурентный потенциал организации*. Ульяновск: УлГТУ, 2014, 115 с. ISBN 978-5979-51-286-0
125. ФАТХУТДИНОВ, Р. А. *Управление конкурентоспособностью организации*. 4th ed. Москва: Маркет ДС, 2008, 432 с. ISBN 978- 5795-80-190-2

126. ЦЫУ, Н. Роль конкурентоспособности в международных экономических отношениях. În: *Studii economice*. Chişinău: ULIM, 2007, nr 1/2, pp. 145 -149.
127. ЦЫУ, Н. Международная конкурентоспособность на современном этапе. / Н.А. Цыу // В: Управление в социальных и экономических системах. XVI международная научно-практическая конференция, 16-17 июня 2007, Минск: Минский ин-т управления, 2007. [online]. 12.06.2019 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <http://elibrary.miu.by/conferences!/item.uses/issue.xvi/article.5.html>
128. ШАХБАНОВА, И. *Организационно-экономические аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг*: автореферат дис. д-ра экон. наук. Махачкала, 2012, 41 с.
129. *Экономика: Учебник* / Под. ред. А.С. БУЛАТОВА. 5-е изд., стер. Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2010, 896 с. ISBN 978-5977-60-161-0

Resurse electronice

131. *Anuarul Statistic al Republicii Moldova*. Chişinău, 2015, 566 p. ISBN 978-9975-53-929-6 [citat 06.06.2019]. Disponibil: http://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Anuar_Statistic/2015/Anuar_statistic_2015.pdf
132. *Anuarul Statistic al Republicii Moldova*. Chişinău, 2016, 688 p. ISBN 978-9975-53-929-6 [citat 06.06.2019]. Disponibil: http://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Anuar_Statistic/2016/AS_2016.pdf
133. *Anuarul Statistic al Republicii Moldova*. Chişinău, 2017, 486 p. ISBN 978-9975-53-418-5 [citat 06.06.2019]. Disponibil: http://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Anuar_Statistic/2017/Anuar_statistic_2017.pdf
134. *Anuarul Statistic al Republicii Moldova*. Chişinău, 2018, 465 p. ISBN 978-9975-53-418-5 [citat 12.01.2020]. Disponibil: https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Anuar_Statistic/2018/Anuar_statistic_2018.pdf
135. *Anuarul Statistic al Republicii Moldova*. Chişinău, 2019, 472 p. ISBN 978-9975-3327-6-7 [citat 2.01.2021]. Disponibil: <http://statistica.gov.md/pageview.php?l=ro&id=2193&idc=263>
135. ARTHUR, G. 14 mind-blowing statistics that prove the need for a CRM. *Web Site Directory. Agile CRM* [online]. 28.02.2019 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.agilecrm.com/blog/statistics-that-prove-the-need-for-a-crm/>

136. CAMPANELLA, N. State of the CRM Market in 2018. *Web Site Directory. GetCRM.com* [online]. 12.03.2018 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://getcrm.com/blog/state-of-crm-2018/>
137. COLLETT, C. 11 Steps to a Successful CRM Implementation. *Web Site Directory. Ledgerview Partners, LLC* [online]. 08.01.2015 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://ledgerviewpartners.com/blog/11-steps-successful-crm-implementation/>
138. COOK, R. Three Reasons CRM Fails. *Web Site Directory. CRMsearch.com* [online]. ©2018 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <http://crmsearch.com/crm-failures.php>
139. CONLEY, M. 9 Inbound Marketing Stats You Need to Know in 2017. *Web Site Directory. Hubspot* [online]. 23.05.2018, 8:00 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://blog.hubspot.com/marketing/state-of-inbound-stats>
140. COUEY, C. CRM Trends for 2019: A CRM Buyer Analysis. *Web Site Directory. Software Advice* [online]. 29.01.2019 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.softwareadvice.com/resources/crm-trends-2019/>
141. CRM Technology Value Matrix 2H2018, Research October 9, 2018 - Report S154. *Web Site Directory. Nucleus Research Inc.* [online]. ©2018 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://nucleusresearch.com/research/single/crm-technology-value-matrix-2h2018/>
142. CRM battlefield: Salesforce 20-year throne. Fonseca M. [online]. 23.04.2019, [citat 27.01.2020]. Disponibil: <https://stellaxius.com/knowledgecenter/news/the-crm-battlefield-salesforce-20-year-throne/>
143. Definition customer relationship management. *Essential Guide* [online]. 30.05.2019, 1:35 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM>
144. Definition customer relationship management. *Business dictionary* [online]. ©2019 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <http://www.businessdictionary.com/definition/customer-relationship-management-CRM.html>
145. Definition customer relationship management [online] [citat 27.01.2020]. Disponibil: <https://www.creatio.com/page/what-is-crm>
146. Definition customer relationship management. *CRM Handbook* [online]. ©2019 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/crm/what-is-crm/>
147. Definition customer relationship management. *Wikipedia The Free Encyclopedia*. Last edited 01.06.2019, 11:54 [citat 06.06.2019]. Disponibil: https://en.wikipedia.org/wiki/Customer-relationship_management

148. Definition customer relationship management. *Gartner IT Glossary* [online]. ©2019 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.gartner.com/it-glossary/customer-relationship-management-crm/>
149. Gartner Says CRM Became the Largest Software Market in 2017 and Will Be the Fastest Growing Software Market in 2018: Press Releases. Newsroom, Egham, UK: *Web Site Directory. Gartner* [online]. 10.04.2018 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-04-10-gartner-says-crm-became-the-largest-software-market-in-2017-and-will-be-the-fastest-growing-software-market-in-2018>
150. GHEORGHIU, G. The CRM Software Market Guide for 2019. *Web Site Directory. SelectHub*. [online]. ©2019 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://selecthub.com/customer-relationship-management/crm-software-buying-trends/>
151. GRAUE, C. 8 tips to a successful implementation of your new CRM system. *Web Site Directory. SuperOffice* [online]. 05.03.2019 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.superoffice.com/blog/7-tips-to-a-successful-implementation-of-your-new-crm-system-2/>
152. GRISHAM, J. 12 Reasons Your CRM Implementation Will Fail. *Web Site Directory. Business 2 Community* [online]. ©2018 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.business2community.com/strategy/12-reasons-crm-implementation-will-fail-01574024>
153. HARPHAM, B. 5 CRM trends for 2018, *Web Site Directory. IDG Communications, Inc.* [online]. 12.10.2018, 3:00 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.cio.com/article/3311556/5-crm-trends-for-2018.html>
154. HART, C. 4 Revolutionary CRM Trends for 2018. *Web Site Directory. Software Hitachi Solutions* [online]. ©2019 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://us.hitachi-solutions.com/blog/crm-trends>
155. HOLLAND, D. CRM Software Report: Best Practices for Implementation. *Web Site Directory. CRMsearch.com* [online]. ©2018 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <http://www.crmsearch.com/crm-implementation-report.php>
156. Industry accelerators increase CRM value. Research June 26, 2017 - Report R119. *Web Site Directory. Nucleus Research Inc.* [online]. ©2018 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://nucleusresearch.com/research/single/industry-accelerators-increase-crm-value/>
157. Internet SALESFORCE: *Web Site Directory. Salesforce.com, Inc.* 5 Key Criteria for Selecting Low Code Application Development Frameworks [online]. ©2020 [citat

- 27.01.2020]. Disponibil: <https://www.salesforce.com/products/platform/best-practices/application-development-framework/>
158. ISO/IEC 2382:2015 (en) Information technology – Vocabulary. *Википедия Свободная энциклопедия*. Последняя редакция 22 мая 2019, 19:48 [citat 06.06.2019]. Disponibil: https://ru.wikipedia.org/wiki/Информационная_система.
159. *Карта Bitrix24 в режиме реального времени*. Google, INEGI, ORION-ME [online]. ©2019 [citat 20.05.2018]. Disponibil: <https://www.bitrix24.ru/online-domains-map>
160. KASPAREC, F. What are the key competitive factors in marketing? [online]. 12.05.2016 [citat 14.06.2018]. Disponibil: <https://www.quora.com/What-are-the-key-competitive-factors-in-marketing>
161. КОЧУРИН, С. Этапы внедрения CRM-системы. *Web Site Directory. КОСАС* [online]. ©2019 [citat 01.06.2019]. Disponibil: <https://kosas.ru/crm/vnedrit-crm/>
162. LAZAR, M. 21 CRM Facts Your Business Needs to Know Now. *Web Site Directory. ReadyCloud* [online]. 12.01.2018 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.readycloud.com/info/21-CRM-Facts-Your-Business-Needs-to-Know-Now>
163. LAZAR, M. The bold CRM shift to an ecommerce world. *Web Site Directory. ReadyCloud* [online]. 07.08.2018 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.readycloud.com/info/the-bold-crm-shift-to-an-ecommerce-world>
164. LAZAR, M. These CRM Statistics Prove Why It Should Be in Your Marketing Arsenal. *Web Site Directory. ReadyCloud* [online]. 30.04.2019 [citat 05.07.2019]. Disponibil: <https://www.readycloud.com/info/CRM-statistics-prove-why-it-should-be-in-your-marketing-arsenal>
165. LEGGETT, K. et al. Navigate The Future Of CRM In 2017. *Web Site Directory. Forrester Research, Inc.* [online]. 30.01.2017 [citat 06.06.2019]. Disponibil: https://0201.nccdn.net/1_2/000/000/180/523/1c8rku0p9_236678.pdf
166. MacDONALD, S. Mobile CRM: Why Your Business Needs A Mobile CRM Strategy. *Web Site Directory. SuperOffice* [online]. 29.06.2017 [citat 06.06.2019]. Disponibil: www.superoffice.com/blog/mobile-crm-why-your-organization-needs-it/
167. MINSKER, M. Gartner Finds CRM Was the Largest Software Market in 2017: *Web Site Directory. CRM Magazine* [online]. 13.04.2018 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.destinationcrm.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=124416>
168. PANG, A., MARKOVSKI, M., ILIEVSKA, A. Top 10 CRM Software Vendors and Market Forecast 2019-2024. *Web Site Directory. APPS RUN THE WORLD Research Inc.* [online].

- 04.11.2020 [citat 20.01.2021]. Disponibil:
<https://www.appsruntheworld.com/top-10-crm-software-vendors-and-market-forecast/>
169. PRESS, G. Forrester Predicts That AI-enabled Automation Will Eliminate 9% of US Jobs In 2018. *Web Site Directory. Forbes* [online]. 12.11.2017, 9:36 pm [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.forbes.com/sites/gilpress/2017/11/12/forrester-predicts-that-ai-enabled-automation-will-eliminate-9-of-us-jobs-in-2018/#331dd0fb12b0>
170. PULEE, S., GHANEKAR, M., NIKUMBH, A. CRM Practices in the Airlines Industry. *Web Site Directory. Linkedin Corporation* [online]. 01.02.2012 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.slideshare.net/mandarghanekar/group-assignment-21>
171. RAMACHANDRAN, B. 4 Trends for CRM in 2018. *Web Site Directory. SoftClouds LLC* [online]. 03.11.2017 [citat 15.03.2018]. Disponibil: <https://medium.com/@SoftClouds/4-trends-for-crm-in-2018-be3163af4ef8>
172. RAMACHANDRAN, B. 4 CRM Trends for 2019 and beyond. *Web Site Directory. SoftClouds LLC* [online]. 06.11.2018 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://medium.com/@SoftClouds/4-crm-trends-for-2019-and-beyond-d6a1e559a8d>
173. ROBB, D. 8 CRM Trends and Predictions. *Web Site Directory. QuinStreet Inc.* [online]. 07.02.2017 [citat 06.06.2019]. Disponibil: www.enterpriseappstoday.com/crm/8-crm-trends-and-predictions.html
174. ROUSE, M. Definition competitive advantage. [online]. 08.11.2012 [citat 14.08.2018]. Disponibil: <https://searchcio.techtarget.com/definition/competitive-advantage>
175. ROUSE, M. Definition relationship marketing. *Essential Guide* [online]. 02.01.2019 3:37pm [citat 05.06.2018]. Disponibil: <https://searchcrm.techtarget.com/definition/relationship-marketing>
176. ROȘCA, P., GALBEN II. Inovarea și cercetarea – factori cheie în sporirea competitivității produselor pe piața internațională. In: EcoSoEn. 2018, nr. 4, pp. 16-25. [citat 06.06.2019] Disponibil: <http://repository.utm.md/handle/5014/7901>.
177. SCHIFF, J. 8 CRM implementation best practices. *Web Site Directory. IDG Communications, Inc.* [online]. 31.01.2018, 01:49 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.cio.com/article/3085630/customer-relationship-management/11-crm-best-practices.html>
178. SCHUTZ, M. Software as a Service vs. Software as a Product. *Guide* [online]. 28.11.2018 [citat 05.01.2019]. Disponibil: <https://blog.bynder.com/en/software-as-a-product-vs-software-as-a-service>

179. *Statista: Distribution of gross domestic product (GDP) across economic sectors Moldova 2017* [online]. 08.01.2020 [citat 27.01.2020]. Disponibil: <https://www.statista.com/statistics/513314/moldova-gdp-distribution-across-economic-sectors/>
180. *Statistica Moldovei: Web Site Directory*. Biroul National de Statistică al Republicii Moldova [online]. ©2019 [citat 06.06.2019]. Disponibil: http://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica_20%20TEH_TEH010/TEH010800.px/table/tableViewLayout1/?rxid=9a62a0d7-86c4-45da-b7e4-fecc26003802
181. 7 steps for a successful CRM implementation that boost sales. *Web Site Directory. The Business Development Bank of Canada* [online]. ©2018 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/sales/pages/how-use-technology-boost-sales.aspx>
182. 10 Steps to a Successful CRM Implementation. *Web Site Directory. Nucleus Research Inc.* [online]. ©2018 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <http://www.skywardtechno.com/blog/10-steps-to-successful-crm-implementation/>
183. 10 steps to a successful CRM implementation. *Web Site Directory. WorkWiseSoftware.* [online]. 01.03.2018 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.workwisellc.com/crm-software/10-steps-to-successful-crm-implementation/>
184. TABER, D. What to do when your CRM project fails. *Web Site Directory. IDG Communications, Inc.* [online]. 01.09.2017, 06:40 [citat 06.06.2019]. Disponibil: https://www.cio.com/article/2381909/customer-relationship-management/what-to-do-when-your-crm-project-fails.html#tk.cio_rs
185. TAREEN, J. Five reasons for CRM implementation failure. *Web Site Directory. Discover CRM* [online]. ©2018 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://discovercrm.com/crm-implementation-failure.html>
186. TAROKH, M., MAJIDI, M. Application of CRM in Airline Industry, 2017. *Web Site Directory. Research Gate* [online]. ©2019 [citat 06.06.2019]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/267920914_Application_of_Customer_RelationshipManagement_in_Airline_Industry
187. TAYLOR, M. 18 CRM Statistics You Need to Know for 2021 (and beyond). *Web Site Directory. SuperOffice* [online]. 14.01.2021 [citat 25.01.2021]. Disponibil: <https://www.superoffice.com/blog/crm-software-statistics/>

188. *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. World Economic Forum, Geneva, 2019. ISBN 978-1-944835-11-8 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.alianciapas.sk/wp-content/uploads/2017/09/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
189. *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum, Geneva, 2019. ISBN 978-2-940631-02-5 [citat 16.01.2021]. Disponibil: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
190. *The World Bank: World Development Indicators*. ©2017 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <http://wdi.worldbank.org/table/4.2>
191. WEISS, T. The Top 5 Reasons Why CRM Deployments Fail – and How to Avoid Them. *Web Site Directory. CRMsearch.com* [online]. ©2018 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <http://crmsearch.com/failed-crm.php>
192. WETTEMANN, R., MATHIAS, J. The state of the CRM market: 2018. *Web Site Directory. Nucleus Research Inc.* [online]. ©2018 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://s3.amazonaws.com/nucleusmedia/s21-The-state-of-the-CRM-market-2018.pdf>
193. Will That Be SaaS or Standalone? *Web Site Directory. Wynne Systems Inc.* [online]. 01.06.2019, 11:54 [citat 06.06.2019]. Disponibil: <https://www.forconstructionpros.com/construction-technology/article/10302235/will-that-be-saas-or-standalone>
194. *Web Site Directory. Bitrix, Inc. Powered by Bitrix24 Sites*. [online]. ©2020 [citat 27.01.2020]. Disponibil: <https://www.bitrix24.com/tools/crm/>
195. *Web Site Directory. Microsoft*. [online]. ©2020 [citat 27.01.2020]. Disponibil: <https://dynamics.microsoft.com/en-us/why-dynamics365>
196. *Web Site Directory. QSOFT*. [online]. ©2009-2020 [citat 27.01.2020]. Disponibil: <https://www.amocrm.com/tour/>
197. *Web Site Directory. Terrasoft*. [online]. ©2020 [citat 27.01.2020]. Disponibil: <https://www.creatio.com/>
198. ZHINCO, D. Top CRM Market Statistics that Show How to Leverage Your CRM Potential. *Web Site Directory. ScienceSoft USA Corporation*. [online]. 30.12.2019 [citat 06.11.2020]. Disponibil: <https://www.scnsoft.com/blog/crm-market-statistics>
199. Certificat de înregistrare a obiectelor dreptului de autor și drepturilor conexe. O 6811, MD. Dezvoltarea strategiei manageriale prin implementarea sistemelor de management al relațiilor cu clienții în companiile din sectorul serviciilor / Olga GOREMÎCHINA (MD). 19.01.2021.

ANEXE

Anexa 1 Definiții ale competitivității

Tabelul A1. Definiții ale competitivității

Autor	Definiție
<i>La nivel de întreprindere</i>	
Mescon M. și alții	Competența exprimată constă în faptul că compania face ceva mai bun decât concurenții acesteia, menținând astfel competitivitatea care permite companiei să atragă și să mențină clienții [89, p. 226].
Fatkhutdinov R.A.	Competitivitatea reprezintă proprietatea unui obiect, caracterizată prin gradul de satisfacție reală sau potențială a unei anumite nevoi, comparativ cu obiectele analoge reprezentate pe această piață [125, p. 86].
Chicán	Competitivitatea în afaceri reprezintă o competență a companiei care permite companiei să furnizeze produse și servicii pentru clienți în conformitate cu standardele responsabilităților sociale, care sunt (i) preferate produselor și serviciilor altor concurenți și (ii) să ofere profit companiei. Premisa acestei competitivități de afaceri este aceea că compania este capabilă să evalueze corect și să se adapteze la schimbările interne și externe, obținând totodată un avantaj competitiv durabil [97, p. 179].
Jörg Freiling și alții	Competitivitatea reprezintă capacitatea de a furniza produse și servicii la fel sau mai efektiv și mai eficient decât concurentul relevant [62].
Foaia de parcurs privind ameliorarea competitivității Republicii Moldova	Competitivitatea reprezintă capacitatea de a furniza produse și servicii la fel sau mai efektiv și mai eficient decât concurenții relevanți.
Bulatov A. și Bolsacova I.	Competitivitatea unei companii reprezintă capacitatea sa reală și potențială de a produce și vinde produse sau presta servicii care sunt mai atractive pentru cumpărători decât produsele și serviciile altor firme concurente din punct de vedere al caracteristicilor prețurilor și non-prețurilor (calității) [129, p.174].
<i>La nivel de industrie</i>	
Porter M.	Competitivitatea la nivel de industrie decurge din productivitatea superioară, fie din punct de vedere al costurilor mai mici comparativ cu rivalii, fie din capacitatea de a oferi produse de o valoare superioară care justifică un preț peste valoarea nominală [101, p. 184].
Foaia de parcurs privind ameliorarea competitivității Republicii Moldova	Competitivitatea reprezintă capacitatea întreprinderilor naționale de a obține un succes durabil față de concurenții străini, din nou fără protecție sau subvenții.
<i>La nivel de țară</i>	
Foaia de parcurs privind ameliorarea competitivității Republicii Moldova	Competitivitate înseamnă capacitatea cetățenilor țării de a atinge un nivel de trai înalt și în creștere.

Sursa: elaborat de autor pe baza [27, 62, 89, 97, 101, 125, 129]

Anexa 2 Factorii cheie competitive



Figura A2. Factorii cheie competitive

Sursa: [160]

Anexa 3 Indicele Global al Competitivității

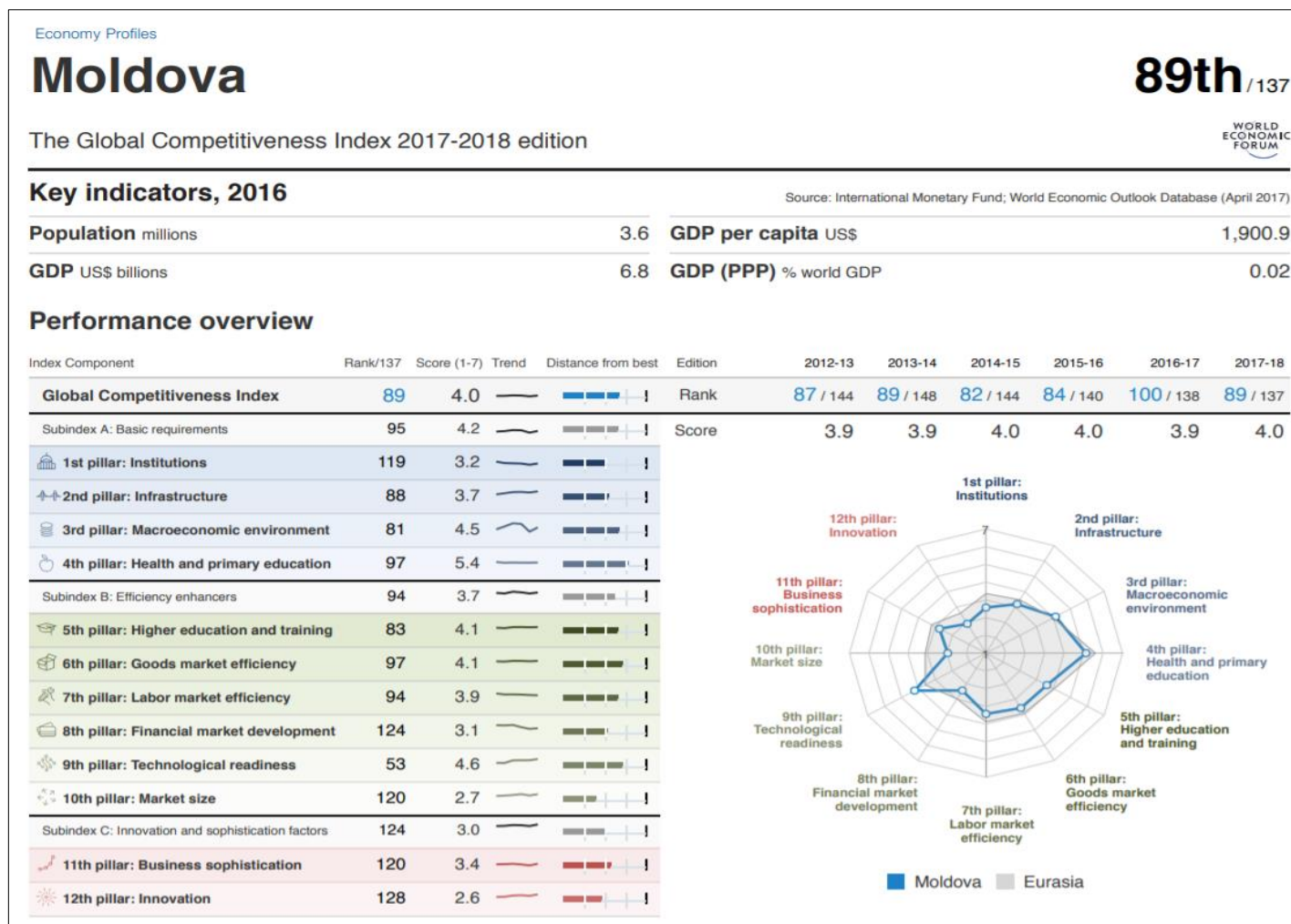


Figura A3.1. Indicele Global al Competitivității 2017-2018, compilat de Forumul Economic Mondial

Anexa 3 (continuare)

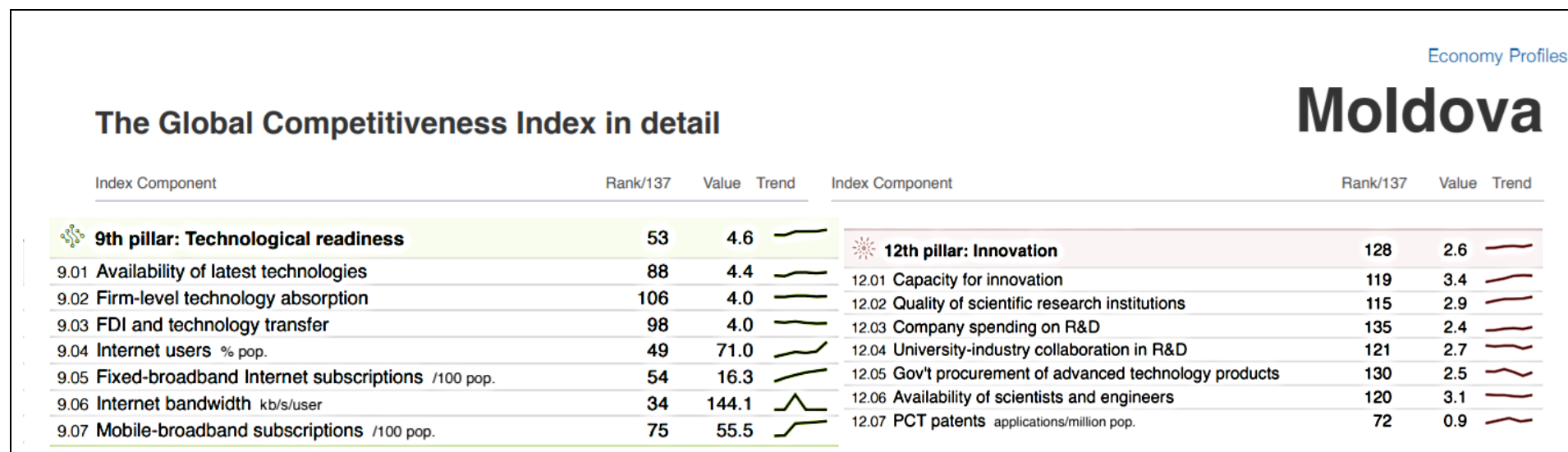


Figura A3.2. Indicele Global al Competitivității 2017-2018 în detaliu, compilat de Forumul Economic Mondial

Sursa: [188, p.204-205]

Anexa 3 (continuare)

Moldova

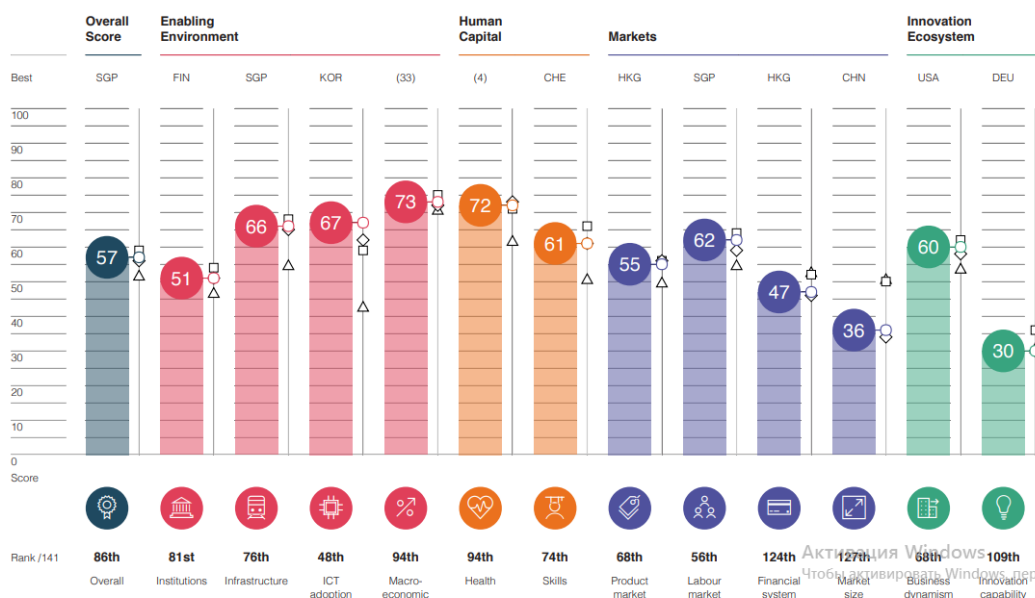
86th / 141

Global Competitiveness Index 4.0 2019 edition

Rank in 2018 edition: 88th/140

Performance Overview 2019

Key ◇ Previous edition ▲ Lower-middle-income group average □ Eurasia average



Economy Profiles

Moldova

86th / 141

Index Component	Value	Score *	Rank/141	Best Performer
3rd pillar: ICT adoption 0-100	-	66.8 ↑	48	Korea, Rep.
3.01 Mobile-cellular telephone subscriptions per 100 pop.	88.0	73.3 ↓	118	Multiple (63)
3.02 Mobile-broadband subscriptions per 100 pop.	72.8	N/Apl.	75	United Arab Emirates
3.03 Fixed-broadband Internet subscriptions per 100 pop.	15.4	30.8 ↑	60	Switzerland
3.04 Fibre internet subscriptions per 100 pop.	8.6	N/Apl.	30	Korea, Rep.
3.05 Internet users % of adult population	76.1	76.1 ↑	51	Qatar
12th pillar: Innovation capability 0-100	-	29.9 ↓	109	Germany
Interaction and diversity 0-100	-	29.0 ↓	130	Singapore
12.01 Diversity of workforce 1-7 (best)	4.0	49.9 ↑	114	Singapore
12.02 State of cluster development 1-7 (best)	2.6	26.1 ↓	136	Italy
12.03 International co-inventions per million pop.	0.14	4.0 ↑	79	Multiple (5)
12.04 Multi-stakeholder collaboration 1-7 (best)	3.2	36.2 ↑	120	Israel
Research and development 0-100	-	21.0 ↓	95	Japan
12.05 Scientific publications score	97.7	68.0 ↑	98	Multiple (9)
12.06 Patent applications per million pop.	0.33	5.2 ↑	80	Multiple (8)
12.07 R&D expenditures % GDP	0.3	10.1 ↓	81	Multiple (7)
12.08 Research institutions prominence 0-100 (best)	0.00	0.7 ↑	92	Multiple (7)
Commercialization 0-100	-	49.4 ↓	94	Luxembourg
12.09 Buyer sophistication 1-7 (best)	2.9	30.9 ↓	118	Korea, Rep.
12.10 Trademark applications per million pop.	553.47	68.0 ↓	68	Multiple (7)

Figura A3.3. Indicele Global al Competitivității 2019 în detaliu, compilat de Forumul Economic Mondial
Sursa: [189, p.390-393]

Anexa 4 Factorii competitivității specifici Republicii Moldova

Tabelul A4. Factorii competitivității specifici Republicii Moldova

Factorii competitivității		
<i>la nivel de țară</i>	<i>la nivel de industrie</i>	<i>la nivel de întreprindere</i>
comerțul internațional și administrarea vamală	durabilitatea relațiilor între diferiți actori ai lanțului valoric: - pe verticală; - pe orizontală	productivitatea muncii
politica fiscală și de administrare		productivitatea capitalului
cadrul concurențial	capacitatea de a obține economii	procesele de afaceri și tehnologiile de suport din oficiu (IT)
mediul de reglementarea afacerilor	tarifele și barierele netarifare	valoarea adăugată
infrastructura și logistica	reglementări de prețuri, licențe	inovarea și adoptarea tehnologiilor pentru a trece la produse cu valoare adăugată mai mare
accesul la resursele financiare	informații competitive	calitatea producției
drepturile de proprietate și calitatea sistemului judiciar	informații privind condițiile de accesul pe piață	capacitatea de management (planificarea afacerilor, capacitatea de a răspunde la semnalele pieței, management financiar, etc.)
protecția mediului	sector-specific quality certificates	
protecția investitorilor		
reglementarea pieței forței de muncă	disponibilitatea forței de muncă de calificarea solicitată	acces la finanțare

Sursa: elaborat de autor pe baza [27]

Anexa 5 Definiții ale MRC

Tabelul A5. Definiții ale MRC

Definiție	Sursa
MRC reprezintă o strategie de afaceri clar structurată pentru crearea și menținerea unor relații profitabile și pe termen lung cu clienții. Tehnologia MRC este un factor critic care asigură implementarea proceselor necesare transformării unei strategii în rezultate reale ale întreprinderii.	Pol Greenberg, CRM at the Speed of Light [119, p.64]
MRC reprezintă un set cuprinzător de procese și tehnologii destinate managementului relațiilor cu clienții potențiali și existenți și partenerii de afaceri în domeniul marketingului, vânzărilor și serviciilor, indiferent de metoda de contact	Brent Frey, Onyx Software [119, p.39]
MRC reprezintă o strategie a întreprinderii pentru selectarea și gestionarea informațiilor despre clienți pentru optimizarea profieabilității pe termen lung.	Robert Thompson, Front Line Solutions, Inc. [119, p.61]
1. O filozofie de management conform căreia obiectivele unei companii pot fi atinse cel mai bine prin identificarea și satisfacția nevoilor și dorințelor declarate și nedeclarate ale clienților. 2. Un sistem computerizat pentru identificarea, direcționarea, achiziționarea și reținerea celui mai bun mix de clienți.	http://www.businessdictionary.com/definition/customer-relationship-management-CRM.html [144]
MRC înseamnă o combinație de strategii de afaceri, software și procese care ajută la construirea de relații pe termen lung între companii și clienți.	https://www.creatio.com/page/what-is-crm [145]
MRC ca Strategie: Aceasta este filozofia unei afaceri despre modul în care trebuie gestionate relațiile cu clienții și potențialii clienți. MRC ca Tehnologie: Acesta este un produs tehnologic, adesea în cloud, pe care echipele îl folosesc pentru a înregistra, raporta și analiza interacțiunile dintre companie și utilizatori. Acesta se mai numește sistem sau soluție MRC.	https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/crm/what-is-crm/ [146]
MRC reprezintă o combinație de practici, strategii și tehnologii pe care companiile le utilizează pentru a gestiona și analiza interacțiunile și datele clienților pe tot parcursul ciclului de viață al clienților, în scopul îmbunătățirii relațiilor de servicii cu clienții și asistenței la reținerea clienților și stimulării creșterii vânzărilor.	https://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM [143]
MRC reprezintă o abordare spre managementul interacțiunii unei companii cu clienții actuali și potențiali. Utilizează analiza datelor despre istoricul clienților cu o companie pentru a îmbunătăți relațiile de afaceri cu clienții, concentrându-se în mod special pe reținerea clienților și, în final, stimularea creșterii vânzărilor. Un aspect important al abordării MRC îl constituie sistemele MRC care compilează date dintr-o serie de diferite canale de comunicare, inclusiv site-ul web al companiei, telefon, e-mail, chat live, materiale de marketing și mai recent, social media.	https://en.wikipedia.org/wiki/Customer-relationship_management [147]
Managementul relațiilor cu clienții (MRC) reprezintă o strategie de afaceri care optimizează veniturile și profitabilitatea, promovând în același timp satisfacția și loialitatea clienților. Tehnologiile MRC fac posibilă dezvoltarea strategiei, precum și identificarea și managementul relațiilor cu clienții, personal sau virtual. Software-ul MRC asigură funcționalitatea companiilor pe patru segmente: vânzări, marketing, servicii pentru clienți și comerț digital.	https://www.gartner.com/it-glossary/customer-relationship-management-crm/ [148]

Sursa: elaborat de autor pe baza [119, 143-148]

Anexa 6 Rezultatele sondajului, organizat de SelectHub

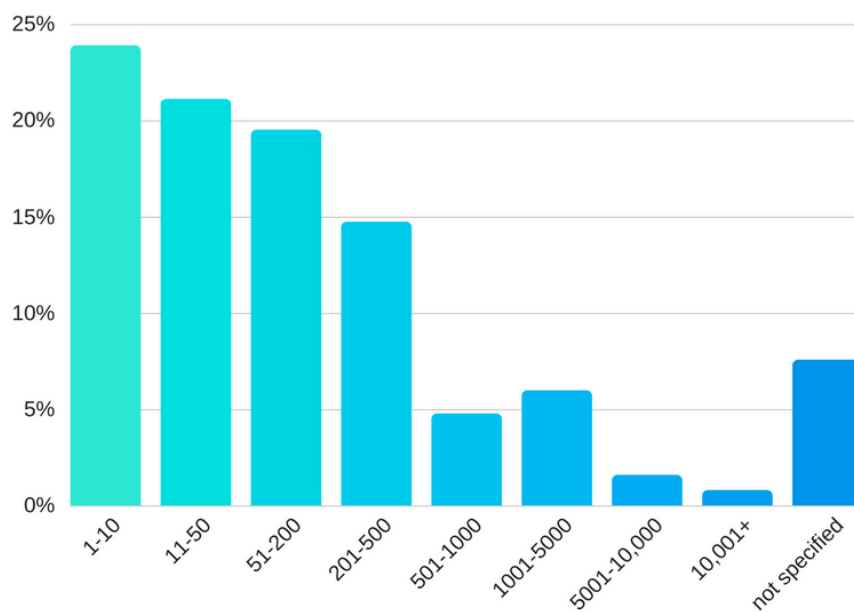


Figura A6. Defalcarea respondenților după numărul de angajați
Sursa: [150]

Anexa 7 Tendințe pe piața sistemelor MRC

Tabelul A7. Tendințe pe piața sistemelor MRC

Tendință	Descriere
1	2
Incursiunea AI	Inteligența artificială (AI) este cea mai mare tendință în MRC. În același timp, reprezentanții de vânzări primesc îndrumări cu privire la pașii următori și pot prezice ce oportunități sunt cel mai probabil să se închidă, precum și recomandări cu privire la acțiunile de întreprins pentru a încheia afacerea. Reprezentanții de servicii obțin asistență în fiecare caz și pot furniza servicii proactive prin rezolvarea problemelor mai rapid și mai precis. Marketingul poate crea călătorii previzibile și personaliza experiențe ca niciodată. IT poate încorpora informații pretutindeni și poate crea aplicații mai inteligente pentru angajați și clienți.
Concentrarea pe experiența clienților	Alinierea strategiei generale la experiența clientului. Asta înseamnă că nu este necesar să se utilizeze MRC-ul ca un sistem de înregistrare, ci să se împartă structurile de informații între departamente – vânzări, servicii pentru clienți și marketing – pentru începerea învățării despre și atingerea unei viziuni de 360 de grade asupra clienților lor.
Automatizarea robotică a proceselor standardizează angajamentul (implicarea)	Companiile recunosc acum valoarea Automatizării Proceselor prin Robotizare (APR). Roboții de software APR imită modul în care oamenii interacționează cu aplicațiile printr-o interfață utilizator. APR poate automatiza procesele end-to-end (de exemplu, înregistrare cont, soluționare revendicări de asigurare), totodată oamenii gestionează doar excepțiile. Companiile explorează noua lume a APR-ului cognitiv pentru sarcini non-rutină care necesită judecată. Acestea includ procesarea limbajului natural și construiesc învățarea în puncte triggeri APR în care botul se poate reprograma singur utilizând feedback-ul.
Companiile utilizează soluții verticale ușoare pentru agilitate	Soluțiile MRC s-au încadrat în două categorii: soluții orizontale care se aplică unei mari game de industrii sau soluții profund verticalizate care acceptă fluxuri de procese specifice industriei end-to-end, modele de date și reglementări. Vendorii de MRC corporatiști și mijlocii oferă din ce în ce mai mult soluții verticale ușoare. Acestea includ șabloane, fluxuri de procese obișnuite, extensii de modele de date. Companiile valorifică aceste ediții verticale pentru cunoașterea domeniului vendorului de MRC. Le permite să se concentreze pe capacitățile care îi diferențiază pe piață, dar nu pe capacitățile industriale de bază care ar trebui să fie mize de masă.
Companiile asigură autoservirea clienților	Clienții interacționează din ce în ce mai mult cu companiile prin autoservire. Cumpărătorii de B2B doresc să se autoeduce, nu să vorbească cu reprezentanții de vânzări printr-un factor de trei la unu. Aproape 75% au indicat că achiziționarea de produse sau servicii pentru muncă de pe un site web este mai convenabilă decât cumpărarea de la un reprezentant de vânzări. Companiile încearcă să automatizeze configurațiile produselor, recomandările privind produsele personalizate, negocierile de prețuri și preluarea comenzilor. Pentru asistență post-cumpărare, acestea oferă servicii de transport online, urmărire și programare pentru tehnicienii de service.
Orchestrarea	Cei mai mulți vendori lider au capacități semnificative de management al proceselor de afaceri (BPM) și de management al fluxurilor de lucru în oferta lor de produse astăzi și au, de asemenea, o strategie de platformă și interfață de programare a aplicațiilor (IPA) pentru a începe să răspundă nevoilor de orchestrare. Pentru clienții cu mai multe sisteme disparate de vânzări, marketing și servicii, orchestrarea le permite să fie adaptate optim.

Anexa 7 (continuare)

1	2
Companiile investesc într-un ecosistem de dispozitive conectate.	Consensul general al industriei este că până în 2020 vor exista aproximativ 30 de tipuri de dispozitive conectate. Companiile monitorizează produsele conectate de mare valoare pentru a aborda cu preempțiune semnele anomaliilor, pentru a îmbunătăți serviciile pentru clienți și pentru a scoate la iveală oportunitățile de vânzare ascunse.
MRC-ul componentizat permite achiziții la carte	Vendorii de MRC le permit cumpărătorilor să utilizeze soluții de cea mai bună calitate, oferind IPA-uri mai deschise și mai multe integrări bidirecționale ambalate. Vendorii de MRC au început, de asemenea, să ofere platforme extensibile sau arhitecturi de microservicii pe care programatorii să poată construi sau extinde cu ușurință aplicațiile clienților.
Procesele de succes ale clienților cresc reținerea clienților	Companiile au început să își gestioneze activ clienții după vânzarea inițială pentru a asigura atragerea și satisfacția constantă a clienților. Ele folosesc datele MRC în combinație cu datele financiare și de utilizare a produselor pentru a măsura starea de sănătate a unui client și pentru a interveni atunci când apar semne de distress. Managementul activ al relațiilor cu clienții afectează veniturile companiei prin reducerea puterii și creșterea valorii de viață și advocacy-ului (pledoariei în sprijinul unei cauze) clientului. De asemenea, companiile fac acest lucru prin definirea și standardizarea proceselor de implicare a clienților pentru toate nivelurile de clienți și prin adoptarea soluțiilor de succes ale clienților pentru a ajuta la gestionarea datelor disparate care ajută la monitorizarea stării de sănătate a clientului.
Omniprezența MRC -ului	Deoarece consumatorii au acces la o mulțime de informații online, ei se așteaptă ca angajații cu amănuntul să aibă acces la același nivel de detalii, dacă nu mai mult. Asta înseamnă că mai mulți angajați și puncte de contact pentru vânzări, cum ar fi managerii de magazine chiar și în mici debușeuri pe piața vânzărilor cu amănuntul, doresc să utilizeze MRC și analize pentru a stimula vânzările.
Vizibilitatea cu amănuntul	Spațiul de vânzare cu amănuntul a devenit atât de competitiv încât minutele contează. Având în vedere că Amazon și alții folosesc analize în timp real pentru a stimula vânzările, industria vânzărilor cu amănuntul a început să-și crească competitivitatea. Odată cu accesul la datele cheie, comercianții cu amănuntul pot profita de tendințe, conectându-le la grupurile de generații. De exemplu, cunoașterea și înțelegerea grupurilor de generații sunt importante pentru orice inițiativă a pieței. Această strategie va contura comportamentul dorit al clienților necesar pentru a susține și influența tendințele cu intenția de a ajunge la anumite grupuri de generații și de a crește loialitatea întreprinderilor.
MRC în magazine	Cu excepția Amazon, lumea comerțului cu amănuntul continuă să se bazeze pe vânzările în magazine. Comercianții cu amănuntul continuă să evidențieze experiența clienților ca diferențiator cheie, dar trebuie să-l poată monetiza nu numai la nivel de client, ci și de magazin și partener. Acest lucru înseamnă utilizarea MRC pentru asigurarea faptului că comunicarea cu clienții la nivel de magazin este frecventă, relevantă și măsurată. Tot mai mulți comercianți cu amănuntul investesc în metode high-touch pentru a comunica cu clienții lor. Acesta era domeniul comercianților cu amănuntul cu prețuri mai mari, dar va continua să se coboare până la comercianții cu amănuntul cu prețuri medii și mici. Pe măsură ce clientul continuă să cunoască mai puțin despre brand, acei comercianți cu amănuntul care excelează în comunicare și servicii personalizate vor câștiga.

Sursa: elaborat de autor pe baza [67, 165, 172, 173]

Anexa 8 Compararea parametrilor de bază ai software-ului MRC

Tabelul A8. Compararea parametrilor de bază ai software-ului MRC

Parametru /Sistem	“Bitrix24”	“bpm’online” (“Creatio”)	“amoCRM”	“Microsoft Dynamics 365”
1	2	3	4	5
Management de proiecte	Sarcini, grupuri	Sarcini, proiecte	Numai în cadrul CRM	Sarcini. Numai în cadrul CRM
Atributele CRM	Lead-uri, Contacte, companii, Oferte	Lead-uri, Contacte, Contrapărți, Vânzări, Comenzi	Contacte, Companii, Oferte	Contacte, Lead-uri, Rapoarte privind oportunitățile
Procese de afaceri (PA)	PA cu programatorul. Programator nu foarte complicat, dar flexibilitate slabă.	PA cu programatorul. Programator de procese complicat, dar flexibil. Puteți urmări codul generat	Sunt foarte simple	Utilizând doar aplicația Implicare Clienți (locală)
Interfață	Interfață convenabilă, dar puțin complicată	Interfață complexă și încurcată	Intuitiv, deoarece sistemul nu este complicat	Instrumente intuitive și simple de configurare
Comunicații	Transmisie în direct, chat, apeluri	Doar transmisie în direct	Absent	Absent
Lucrul cu documente	Disc	Numai în cadrul CRM (Contracte etc.)	Numai în cadrul CRM (Oferte)	Numai în cadrul CRM
Extensibilitate/Customizare	REST API, customizare PHP + JS	Mecanism special de customizare pentru soluții cloud și bloc. Scris și extins pe APS.NET	Widget-uri, REST API	Motor de extensie modular special cu instrumente de dezvoltare personalizate
Telefonie	Există	Există	Este posibilă integrarea telefoniei	Este posibilă integrarea telefoniei
Caracteristici ale implementării	Soluție cloud. Soluție în bloc	Mai multe soluții industriale (vânzări, marketing, suport tehnic). Soluție cloud și bloc	Numai soluție cloud	Numai soluție cloud

Anexa 8 (continuare)

1	2	3	4	5
Preț	Soluție cloud: Până la 12 utilizatori - tarif gratuit Peste 12 utilizatori - de la 1250 la 3600 lei/lună. Soluție bloc (locală): de la 26,800 la 448,000 lei.	Soluție cloud: de la 280 la 840 lei pe utilizator/lună	Soluție cloud: de la 140 la 420 lei pe utilizator/lună	Soluție cloud: 3300 lei pe utilizator/lună
Concluzie generală	Portal universal pentru diferite aplicații. Ajustarea pentru un anumit tip de activitate necesită customizare. Puncte forte: managementul de proiect, lucrul cu fișiere și documente, interfață ușor de utilizat, un sistem de comunicare puternic	MRC puternic și complex pentru diferite tipuri de activități: vânzări, marketing, suport tehnic, centru de apel. Un sistem puternic de customizare și proces de afaceri. Puncte slabe: managementul de proiect, comunicarea cu colegii, lucrul cu documente	Sistem MRC orientat doar spre vânzări. Puncte slabe: managementul de proiect, comunicarea cu colegii, lucrul cu fișiere și documente	Sistem MRC scump fără management de proiect și comunicații. Configurare puternică și sistem de analiză. Serviciu de date partajate cu Office 365, integrare cu Power BI, PowerApps. Posibilitatea introducerii IA și a mașinilor care învață

Sursa: elaborat de autor pe baza [194, 195, 196, 197]

Anexa 9 Utilizatorii Bitrix24 MRC pe harta Republicii Moldova în 2017, 2020

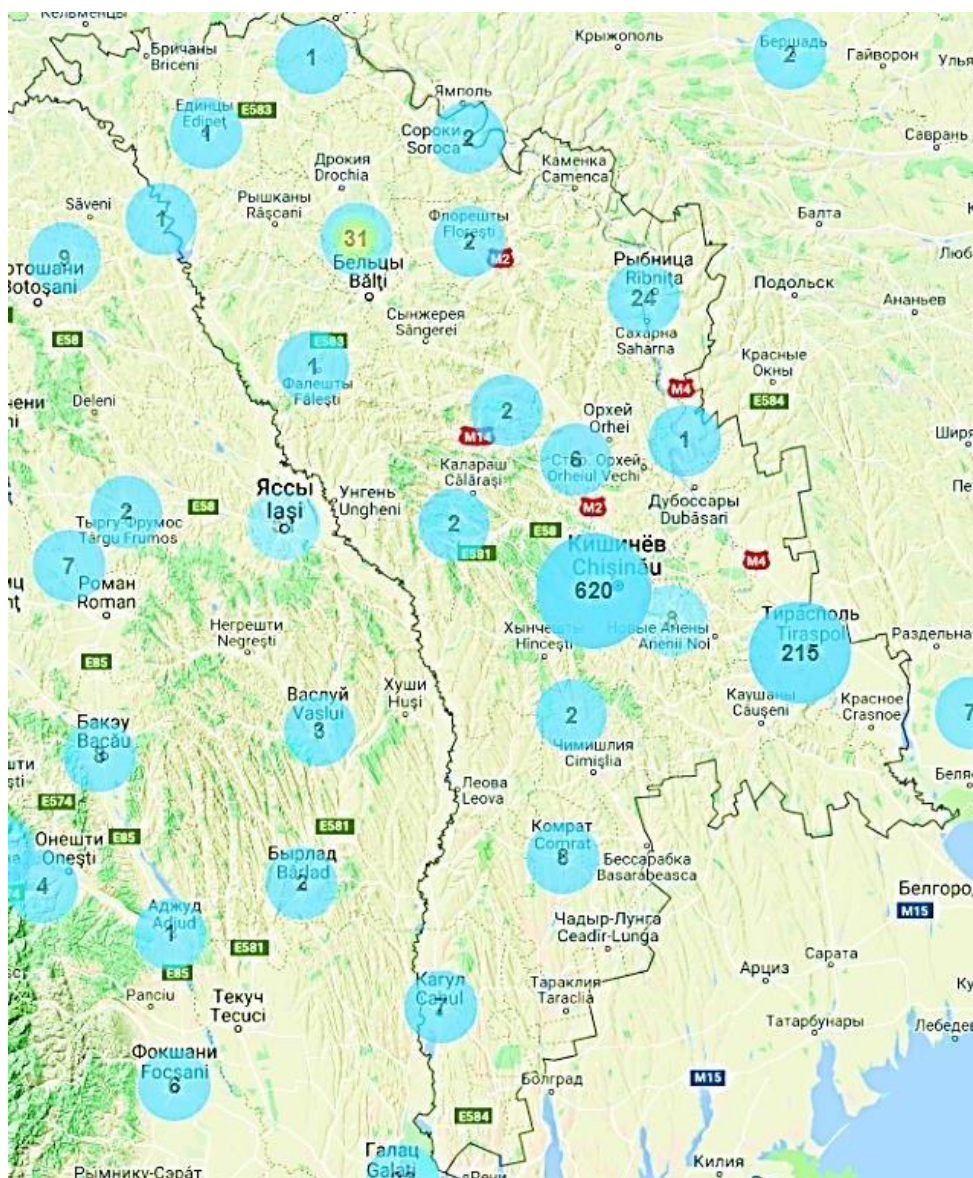


Figura A9.1. Utilizatorii Bitrix24 MRC pe harta Republicii Moldova (2017)

Anexa 9 (continuare)

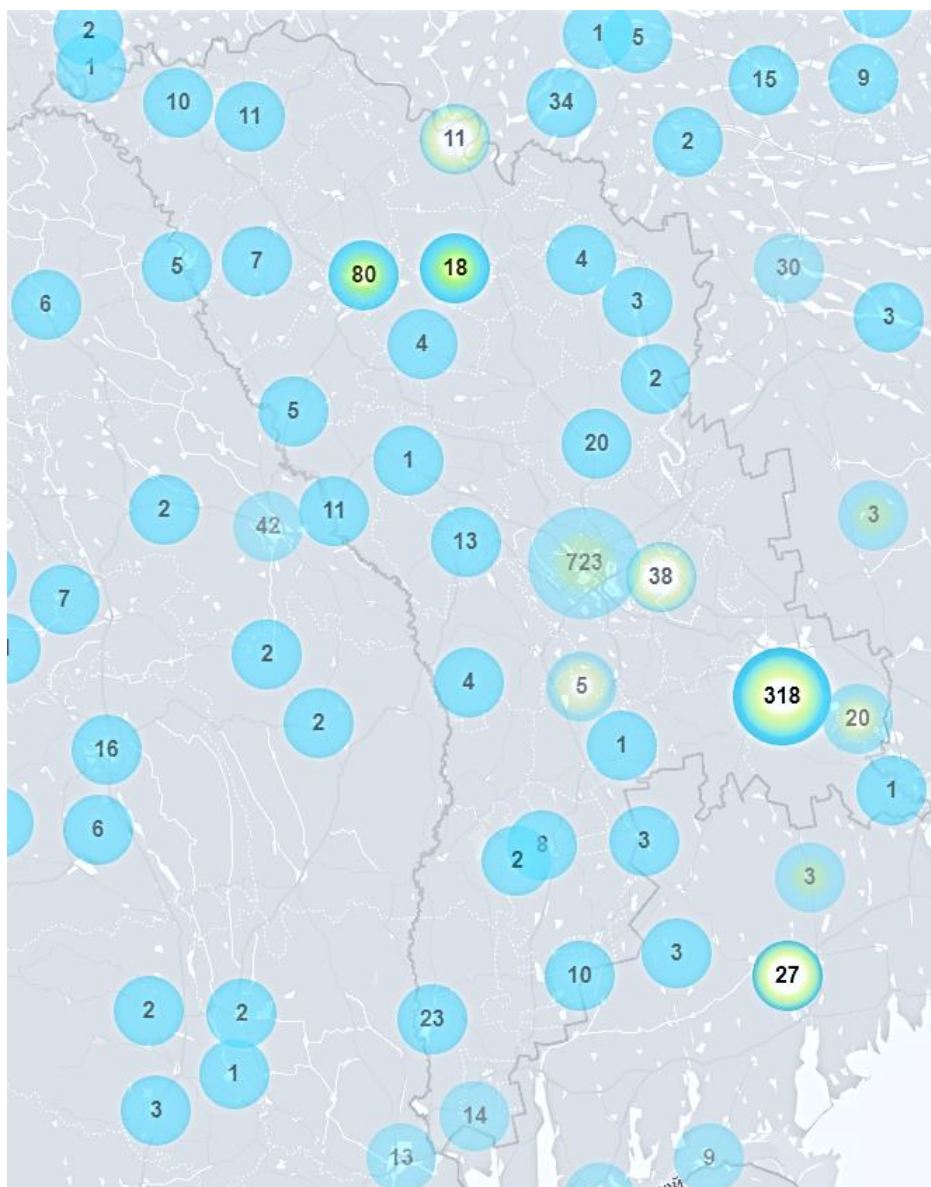


Figura A9.2. Utilizatorii Bitrix24 MRC pe harta Republicii Moldova (2020)

Sursa: [159]

Anexa 10 Cheltuielile persoanelor juridice pentru tehnologii informaționale

Tabelul A10 Cheltuielile persoanelor juridice pentru tehnologii informaționale, la sfîrșitul anului 2019 pe Activități economice și Categoriile de cheltuieli

Activități economice	Total cheltuieli	Procurarea produselor software	Proiectări și elaborări ale sistemelor informatice
Administrația publică și apărare; asigurări sociale obligatorii	541 180,9	24 703,5	261 438,5
Informații și comunicații	537 427,2	209 327,0	78 584,9
Activități financiare și de asigurări	536 852,3	129 073,2	15 371,9
Comert cu ridicata și cu amănuntul; întreținerea și repararea autovehiculelor și a motocicletelor	369 217,2	44 807,1	207 041,0
Industria prelucrătoare	173 251,0	16 120,9	4 216,9
Activități profesionale, științifice și tehnice	65 560,5	3 744,6	3 334,8
Producția și furnizarea de energie electrică și termică, gaze, apă caldă și aer condiționat	64 131,3	25 365,6	1 084,8
Învățământ	60 844,9	4 381,1	2 750,3
Sănătate și asistență socială	46 306,7	2 359,1	4 201,1
Transport și depozitare	45 895,2	2 999,0	212,0
Distributia apei; salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare	37 944,0	27 745,1	203,2
Arta, activități de recreere și de agrement	33 490,0	6 350,5	4,8
Activități de servicii administrative și activități de servicii suport	14 304,2	2 635,2	4 501,9
Alte activități de servicii	13 953,6	2 428,2	528,4
Activități de cazare și alimentație publică	13 781,1	1 464,7	5 621,4
Construcții	9 820,4	701,5	75,8
Tranzacții imobiliare	8 307,0	1 872,2	76,0
Agricultură, silvicultură și pescuit	6 243,5	276,5	192,8
Industria extractivă	1 045,3	-	17,3

Sursa: [180]

Anexa 10 (continuare)

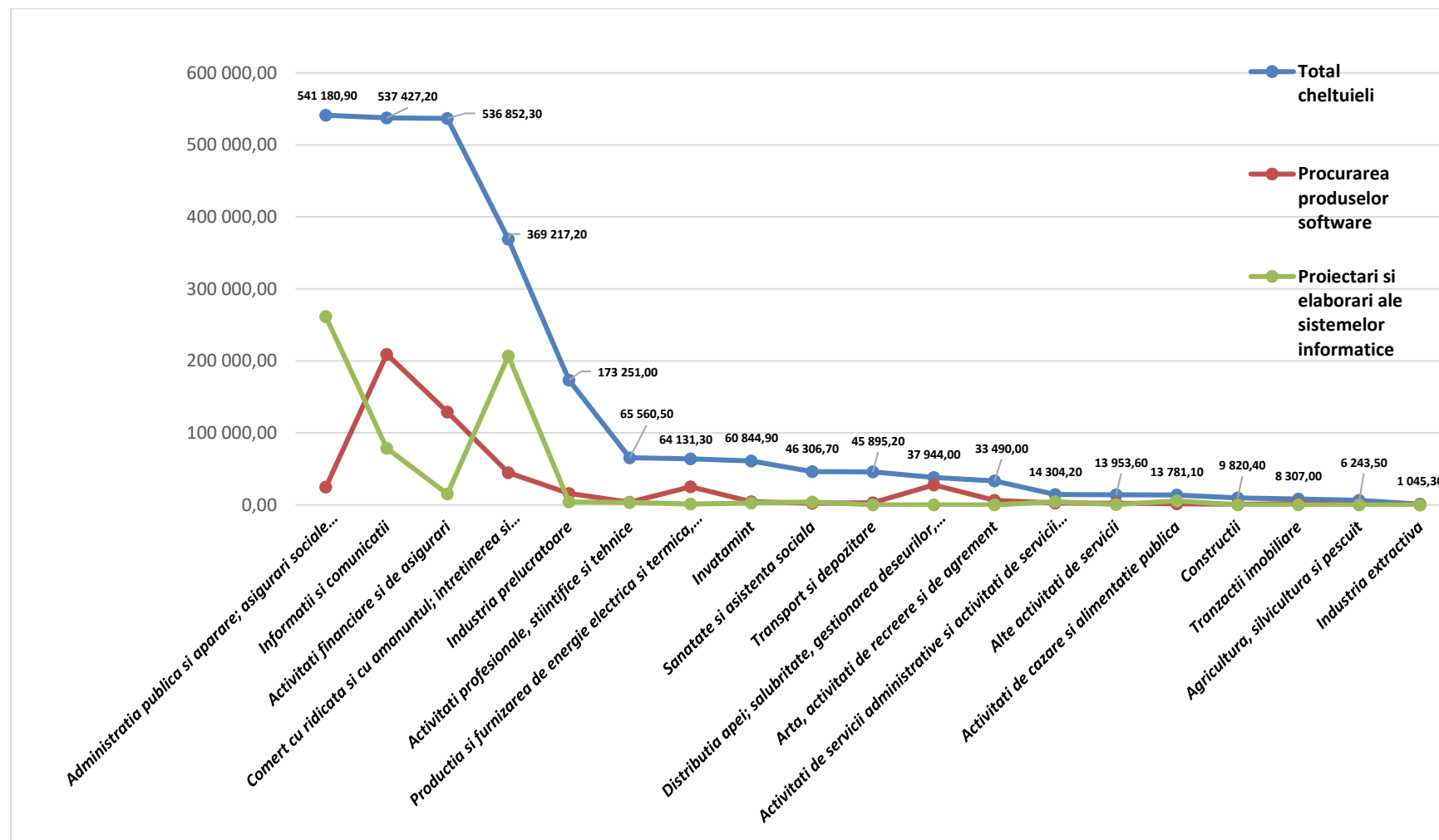


Figura A10. Cheltuielile persoanelor juridice pentru tehnologii informaționale (2019)

Sursa: elaborat de autor în baza [180]

Anexa 11 Lista companiilor de turism chestionate și interviewate

Tabelul A11.1. Lista companiilor de turism în care a fost realizat sondajul

Nr.	Numele companiei	Datele de contact
1	2	3
1	Sakura Tur	www.sakuratur.md Chisinau, str. Armeana 29, bir. 19 Mob: +37378085312 Tel: +373 22 21 37 41
2	Damla Tur	www.damlatur.md Chisinau, str. Columna, 89, of.17 Tel.: + 373 22 887701
3	Cocos Tur	www.cocos-tur.md Chisinau, str. Grigore Vieru, 24, of. 4-A Tel: 022 21 09 34, 022 21 05 01
4	Holiday Service	www.holidayservice.md Chisinau, str. Puşkin nr. 35 Tel. 022 224444
5	Toco Tur	www.tocotour.md Chisinau, Str. Mitropolit Varlaam 69 Тел: +373 (22) 22-00-00 078569658
6	Gulliver	www.gulliver.md Chisinau, str. 31 August 1989 Tel: (+373 22) 27-27-72
7	Cheie-Tur	www.cheie-tur.md Chisinau, bul. Grigore Vieru, 9, Hotel «Turist» of. 428 (scara 4) Tel: (+373 22) 202-202
8	Amadeus Travel	www.lcc-amadeus.com www.amadeus.md Chisinau, Puskin 24, Amadeus Travel Lufthansa City Center Tel: 022 / 226633, 022 / 800100
9	Incanto	www.incanto.md Chisinau, str. Armeana 16 Tel: (+373) 22 228721 022-233878
10	Intercangal	www.cangaltur.md Chişinău, bl.C. Negruzzi 5 Tel: +373 79 548 824
11	Mytravel	www.mytravel.md Chişinău, bl.C. Negruzzi 5 Tel: +373 22 806806
12	Skyline	www.skyline.md Chişinău, bl. C. Negruzzi, 8, of. 21 A Tel: +373 22576565
13	Teztur	www.teztour.com.md Chisinau, Str. Puşkin 41 Tel: 022 545830,
14	Trapeza Tour	www.trapezatour.md Chişinău, Stefan cel Mare 119 Tel: 022 295-61, 022 295-929
15	Voiaj International	www.voiaj.md Chişinău, bl. C. Negruzzi, 4/2 Tel: (+373 22) 882 882
16	Air service	www.airservice.md Chişinău, bd. Ştefan cel Mare, 3 Tel: 022 240 240
17	Explore	www.explore.md Chişinău, str. 31 August 1989, 64 Telefoane: +373 22 844 333, +373 78 844 333
18	GrinCom	Chişinău, bd. Stefan cel Mare 180, офис 1315 Tel: +373 22 29 49 49 grincom@mail.ru
19	Vernon-prim	www.vernonprim.md Chisinau, Str. Gh. Asachi 11/1 of. 98 Tel: +373 /022/ 72-72-32
20	Geotur-service	www.geotur-service.com Chişinău, str. Alexei Şciusev 35, of. 10 Tel. +373 69 121019

Anexa 11 (continuare)

1	2	3
21	Vacanța Mare travel	Chisinau, tel: 022840111
22	Alpiramin	www.alpimarin.md Chișinău, bl. C. Negruzzi 2, офис 412 <u>079 10 94 20 079 58 94 20</u>
23	Tur-magazin	www.tur-magazin.md Chisinau, V.Alexandri nr. 103 Tel: (+373 22) 89 8888
24	Solei Turizm	Chișinău, bl. C. Negruzzi 5 outgoing@solei.md Тел.: + 373 22-840-840, 890060, 890891
25	Dartur Prim	Chisinau, tel: 022212777
26	Like travel	www.liketravel.md Chisinau, V.Alexandri nr. 129 Tel: (+373) 68 220-920
27	Assorti Travel	www.assorti.md Chisinau, Constantin Tanase , Tel: 079649303
28	Sejur Tur	Chisinau, tel: 022279794
29	Miramar Trans	www.miramar-trans.com Chisinau, bul. Grigore Vieru, 19 Tel: (+373 22) 24 54 08
30	Viabustet	www.viabastetmd.com Chisinau, bd. Moscova 14 Tel: 022 32 94 56
31	Favorit Tur	Chisinau, tel: 022909090
32	Time Travel	www.timetravel.md Chișinău, str. București 90 Tel: (+373 22) 27-67-02
33	Sun air service	Chisinau, tel: 022277299
34	Megatour	www.megatour.md Tel: 00 (373)68 377 377, Tel: 00 (22) 535 382
35	Fantazy Tur	Chisinau, tel: 022882211
36	Gama Avia	www.gamaavia.md Chișinău, str. Pușkin 52 Tel. 0 60 404 900 0 22 22 40 05
37	Ghid Tur	www.ghidtur.md Tel: 022277703
38	Tezaur Travel	www.tezaur.md Chisinau, str. Ion Inculeț, nr.4 Tel. 022797298
39	Stil Tur	Chisinau, tel: 069294762 022222460
40	Transensa Tur	Chisinau, Bd. Constantin Negruzzi, 4/2, Tel: 022548787
41	Boom Travel SRL	boomtravel@mail.ru Chisinau, Str. Gr. Vieru 9, of. 107 Tel. +373 22 92 21 12
42	Xamax	www.xamax.md Chisinau, Str. Sciusev, 18 Tel.: (+373 22) 23 42 93
43	Nelea Tur	Chisinau, tel: 022223322
44	Echip 99	www.echip99.md Chisinau, bd. Negruzzi 6/2 Tel: +37322547722 022 273022
45	Best Travel	Chisinau, tel: 022874027
46	Family Tur	www.family-tur.com Chisinau, V.Alexandri nr. 16 Tel: 022 111 100
47	Exotic Tur	www.exotictur.md Chisinau, str. Armeana 30 Tel: (+373 22) 500-600
48	Aywa Studio Travel	aywa.md@gmail.com Chisinau, Str. Gr. Vieru 9, of. 107 Tel.: (+373) 69 321 791

Sursa: elaborat de autor

Anexa 11 (continuare)

**Tabelul A11.2. Lista companiilor de turism în care au fost realizate interviurile
semi-structurate**

Nr.	Numele companiei
1	Damla Tur
2	Toco Tur
3	Incanto
4	Mytravel
5	Skyline
6	Teztur
7	Voiaj International
8	Explore
9	Vernon-prim
10	Solei Turizm
11	Like travel
12	Miramar Trans
13	Megatour
14	Dartur Prim
15	Nelea Tur
16	Aywa Studio Travel

Sursa: elaborat de autor

Anexa 12 Chestionar de sondaj și ghid de interviu

Stimate domn (doamnă)!

Pentru a determina solicitările și cerințele pentru sistemele de Management al Relațiilor cu Clienții (MRC), vă rugăm să completați chestionarul propus.

Vă rugăm să-l citiți și să marcați numărul de răspunsuri corespunzătoare opiniei dvs.

Dacă nici unul dintre ele nu este acceptabil pentru dvs., vă rugăm să introduceți răspunsul dorit.

Chestionar

1. Compania dvs. are un sistem MRC separat sau o unitate MRC încorporată în pachetul dvs. de software specializat?

Da	Nu	Nu sunt sigur

2. Care sunt motivațiile dvs. pentru implementarea unui sistem MRC?

Nr.	Motiv	Răspuns		
		Da	Nu	Nu sunt sigur
2.1	Creșterea veniturilor			
2.2	Optimizarea proceselor de afaceri din companie			
2.3	Îmbunătățirea operațiunilor de marketing			
2.4	Creșterea productivității personalului			
2.5	Creșterea satisfacției și reținerea clienților			

3. Care sunt principalele dvs. preocupări la introducerea un sistem MRC?

Nr.	Preocupări	Răspuns		
		Da	Nu	Nu sunt sigur
3.1	Sistemul MRC nu corespunde așteptărilor și nu rambursează investițiile			
3.2	Software-ul MRC este dificil de utilizat			
3.3	MRC-ul are prea multe caracteristici inutile și un preț nejustificat			
3.4	Service-ul pentru clienți la companiile furnizoare de software MRC lasă mult de dorit			

Anexa 12 (continuare)

4. Care credeți că sunt principalele criterii și funcții de selecție solicitate de la un sistem MRC?

Nr.	Criteriul, caracteristica	Răspuns				
		Da	Mai degrabă Da decât Nu	Nu sunt sigur	Mai degrabă Nu decât Da	Nu
4.1	Comoditatea utilizării, interfață ușor de utilizat					
4.2	Urmărirea interacțiunilor cu clienții					
4.3	Integrarea cu alte programe software ale companiei					
4.4	Managementul programului					
4.5	Automatizarea marketingului					
4.6	Automatizarea vânzărilor, monitorizarea pâlniei de vânzări					
4.7	Baza de date centralizată (comună)					
4.8	Comoditatea customizării					
4.9	Raportarea/Analiza					

Vă mulțumim pentru participare și ajutor în activitatea noastră!

Figura A12.1 Chestionar de sondaj

Sursa: elaborat de autor

Nr.	Întrebare	Răspuns
1	Ați auzit ceva despre sistemele MRC?	
2	Compania dvs. are un sistem MRC?	
3	Dacă da, acesta este un sistem MRC separat sau o unitate MRC încorporată în pachetul dvs. de software specializat?	
4	Dacă da, de unde și prin cine ați achiziționat acest sistem MRC?	
5	Care sunt motivațiile dvs. pentru implementarea unui sistem MRC?	
6	Care sunt principalele dvs. preocupări la implementarea unui sistem MRC?	
7	Care sunt principalele criterii și funcții de selecție solicitate de la un sistem MRC?	
8	S-au adeverit așteptările dvs. de la implementarea sistemului MRC?	
9	Care au fost principalele dificultăți în implementarea sistemului MRC?	

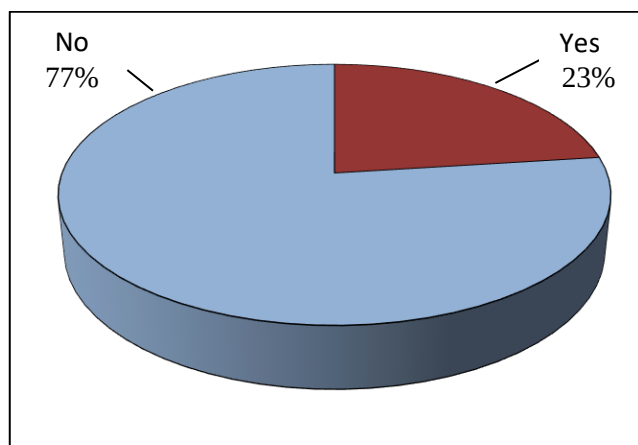
Figura A12.2 Ghidul de interviu semi-structurat

Sursa: elaborat de autor

Anexa 13 Datele cercetării empirice

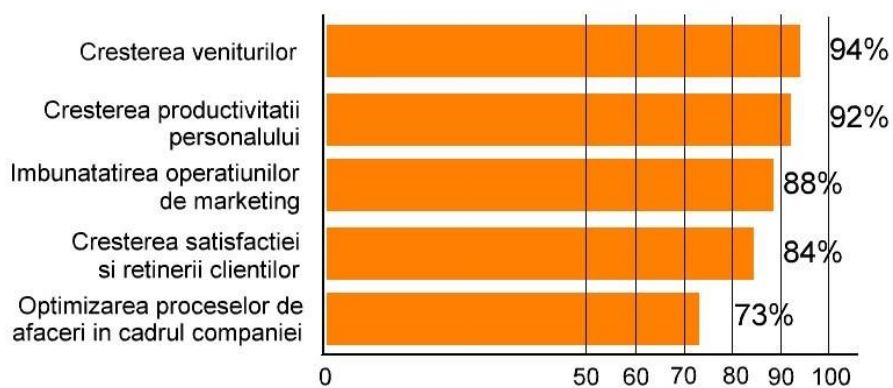
1. Compania dvs. are un sistem MRC separat sau o unitate MRC încorporată în pachetul dvs. de software specializat?

Da	Nu	Nu sunt sigur	Total
11	37	0	48



2. Care sunt motivațiile dvs. pentru implementarea unui sistem MRC?

Nr.	Motiv	Da	Nu	Nu sunt sigur	Total
2.1	Creșterea veniturilor	45	0	3	48
2.2	Optimizarea proceselor de afaceri din companie	35	9	4	48
2.3	Îmbunătățirea operațiunilor de marketing	42	2	4	48
2.4	Creșterea productivității personalului	44	0	4	48
2.5	Creșterea satisfacției și reținerea clienților	40	4	4	48



Anexa 13 (continuare)

3. Care sunt principalele dvs. preocupări la introducerea un sistem MRC?

Nr.	Preocupări	Da	Nu	Nu sunt sigur	Total
3.1	Sistemul MRC nu corespunde așteptărilor și nu rambursează investițiile	12	20	16	48
3.2	Software-ul MRC este dificil de utilizat	8	26	14	48
3.3	MRC-ul are prea multe caracteristici inutile și un preț nejustificat	8	24	16	48
3.4	Service-ul pentru clienți la companiile furnizoare de software MRC lasă mult de dorit	2	11	35	48

4. Care credeți că sunt principalele criterii și funcții de selecție solicitate de la un sistem MRC?

Criteriul, caracteristica	Total	Da	Mai degrabă Da decât Nu	Not sure	Mai degrabă Nu decât Da	Nu	Median	Medie ponderată
		5	4	3	2	1		
4.1. Comoditatea utilizării, interfață ușor de utilizat	48	44	4	0	0	0	5	4.92 91.6%
4.2. Urmărirea interacțiunilor cu clienții	48	40	5	3	0	0	5	4.77 83.3%
4.3. Integrarea cu alte programe software ale companiei	48	18	16	8	6	0	4	3.96 37.5%
4.4. Managementul programului	48	24	12	4	8	0	4.5	4.08 50.0%
4.5. Automatizarea marketingului	48	35	4	2	6	0	5	4.35 72.9%
4.6. Automatizarea vânzărilor, monitorizarea pâlniei de vânzări	48	33	6	4	5	0	5	4.40 68.8%
4.7. Baza de date centralizată (comună)	48	18	14	10	6	0	4	3.92 37.5%
4.8. Comoditatea customizării	48	12	12	14	10	0	3.5	3.54 25.0%
4.9. Raportarea/Analiza	48	16	14	12	6	0	4	3.83 33.3%

Anexa 13 (continuare)



Figura A13. Datele cercetării empirice

Sursa: elaborată de autor

Anexa 14 Lista furnizorilor utilizați în dependență de tipul concierge serviciului solicitat

 Services Resource Database		
Provided Service	Websites	Requested Information
Hotel Booking	http://www.booking.com?aid=803219 https://book.tipinsight.com/Main https://www.expedia.com?rf=Header.POSRedirect.www.expedia.it%2Fwww.gtaefhotelsale-us.com http://www.starwoodhotels.com/preferredguest/index.html https://www.marriott.com/default.mi https://www.travelportroomsandmore.com/ https://www.hotels.com/	Preferred location Check in & Check out dates Other preferences (star range, hotel and room facilities, airport transfer service) Number of persons (specify if any children) Type of bed / Type of room
Apartment Reservation	http://www.booking.com?aid=803219 https://www.travelportroomsandmore.com/	Check in & Check out dates Preferred location Number of persons (specify if any children) Estimated budget Other preferences (apartment amenities, nr. of rooms, space)
Car Rental	http://www.rentalcars.com/affixml/Home.do?affiliateCode=rasapltickets https://www.expedia.com?rf=Header.POSRedirect.www.expedia.it%2Fhttps://asapcars.com/ https://www.carrentals.com/	Pick-up and Drop-off location & time, date Car specification (budget preferences, car preferences, type of car, transmission, nr. of drivers / passengers) Driver's personal information (name, age) Driver License written in Roman alphabet (otherwise the International Driving License is required)
Transfer	http://www.holidaytaxi.com/loyalty?ref=AST https://www.expedia.com/ground-transfers https://booking.airportshuttles.com/	Type of transfer (From airport / To airport / Return transfer) Destination for the transfer (hotel, apartment, building, address) Airport terminal (see in Apollo)
Chauffeur Drive	https://www.blacklane.com/en	Type of transfer (From airport / To airport / Return transfer) Destination for the transfer (hotel, apartment, building, address)
Lounge Access	https://www.loungebuddy.com/ http://www.goimply.com/ https://www.prioritypass.com/ http://www.sleepinginairports.net/ https://loungeview.com/	Airport Duration (layover time) Membership card of airline company (if any exist)
Train Tickets	https://www.raileurope.com/index.html https://www.rome2rio.com/ http://seatg11.com/	Departure and Destination Date & Time of Departure and Arrival Number of passengers
Rail passes	http://www.interrail.eu/ http://www.eurail.com/ http://seatg11.com/	EU citizens http://www.interrail.eu/ non-EU citizen http://www.eurail.com/
Bus Tickets	http://eurailines.com/en/ https://www.rome2rio.com/	Departure and Destination Date & Time of Departure and Arrival Number of passengers
Tour Guides	https://www.expedia.com?rf=Header.POSRedirect.www.expedia.it%2Fhttps://www.getyourguide.com/ https://www.viator.com/	Point of interest and places to be visited during the Tour Guide Date, time and duration of Tour Guide Number of tourists Estimated budget Other preferences (included meal, transportation)
Visa Information	https://www.visaHQ.com/visas.php Apollo GDS	Nationality of the passenger (passport issuing country) Passport expiration date Destination and / or Transit country Period of stay
Restaurant	https://www.opentable.com/start/home https://www.bookatable.co.uk/ https://www.yelp.com/ https://www.thefork.com/	Type of cuisine Preferred location Restaurant rating
Business Meetings	Depending on the country/city	Number of people Location Date
Conferences Organization	Depending on the country/city	Number of people Location Duration of the event Facilities provided Conference schedule (sessions, coffee break)
Cruise Tours	https://www.expedia.com?rf=Header.POSRedirect.www.expedia.it%2Fhttps://www.carnival.com/ https://book.princess.com/BookingSystem/login.page https://www.travelportcruiseandtour.com/ http://www.crystalcruises.com/cruises/cruise-guidebook/tour-ships/crystal-symphony	Boarding and Destination points (country/city) Duration Points of interest to be visited during the Cruise Tour Estimated Budget Nr. of passengers

Figura A14. Lista furnizorilor utilizați în dependență de tipul concierge serviciului solicitat

Sursa: elaborată de autor pe baza materialelor interne ale Dyninno SRL

Anexa 15 Exemplu de Șablon trimis de Serviciul de Concierge către client



ON-LINE BROCHURE

CONCIERGE SERVICES

International Travel Network

asap tickets



International Travel Network • 100 Pine Street, Suite 1925 • San Francisco, CA 94111 • Tel: +1 877-287-0871

Adam Smith

SAN FRANCISCO, CA, USA - LONDON, UNITED KINGDOM
(Tk# 1234567899999, ITN C/N: ABCDEF)



Information about Destination Country

COUNTRY/CITY/STATE



London (United Kingdom) is also known as "The Old Smoke".

CAPITAL/POPULATION

London is the political, economic and cultural capital of Britain. You can visit the Queen's official residence at Buckingham Palace and make a tour at the Houses of Parliament, historic home of the UK government. London is the largest city in the United Kingdom and largest city in the European Union, counting 8.6 million people. London has the largest number of billionaires (British Pound Sterling) in the world, with 72 residing in the city. London ranks as one of the most expensive cities in the world, alongside Tokyo and Moscow.



Lounge Access

Enjoy a VIP experience – access to over 850 airport lounges around the world in over 400 cities, regardless of the airline flown or class of ticket, without the need to book in advance. With all you will receive complimentary drinks, refreshments and pre-flight bites including alcohol, free newspapers and magazines, Wi-Fi, showers, hair and spa facilities. We will find you a place to relax and escape the stress of the airport.

Hotel Booking Apartment Reservations

Whether you want to stay in a well-known 5 star hotel, a cosy bed and breakfast or a cheap backpackers' hostel, we offer a wide range of quality accommodation. You can let us know of your preferences and we will help you find your perfect place to stay!

Car Rental

Car Services booked in advance will enable you to get around the city quickly and easily. If you require any assistance with car rental, chauffeur drive or shuttle/mobility transfers, you can count on us!

CONCIERGE SERVICES | **International Travel Network** | **asap tickets** | **asap**

CLERKING/REGISTRATION/RECEPTION
London has the largest number of international hotels in the world. We can help you find the perfect hotel for your stay. We can also help you with your travel arrangements, including flights, transfers, and more.





PLACES TO VISIT

London has a wealth of historical and cultural sites to visit. From the Tower of London to the Houses of Parliament, there is something for everyone. We can help you plan your itinerary and book your tickets.

CONCIERGE SERVICES | **International Travel Network** | **asap tickets** | **asap**



THEATRE, THEATRE AND MUSICALS INFORMATION

London is a city of theatre and musicals. From the West End to the regional theatres, there is a wealth of options. We can help you find the perfect show and book your tickets.



LOCAL ACTIVITY RECOMMENDATIONS

London has a wealth of local activities and attractions. From the British Museum to the Tate Modern, there is something for everyone. We can help you plan your itinerary and book your tickets.

Overseas
We can help you with your overseas travel arrangements, including flights, transfers, and more.

Visa Entry
We can help you with your visa applications, including the UK, Schengen, and more.

Medical Health Insurance
We can help you with your medical health insurance arrangements, including private and public insurance.

Hotels
We can help you with your hotel bookings, including luxury and budget hotels.

Your Information
We can help you with your personal information, including your passport and visa.

Figura A15. Exemplu de Șablon trimis de Serviciul de Concierge către client (Broșură on-line)

Sursa: elaborată de autor și introdusă în materialele promotionale ale Dyninno SRL

Anexa 16 Serviciile prestate de către Departamentul Servicii de Concierge

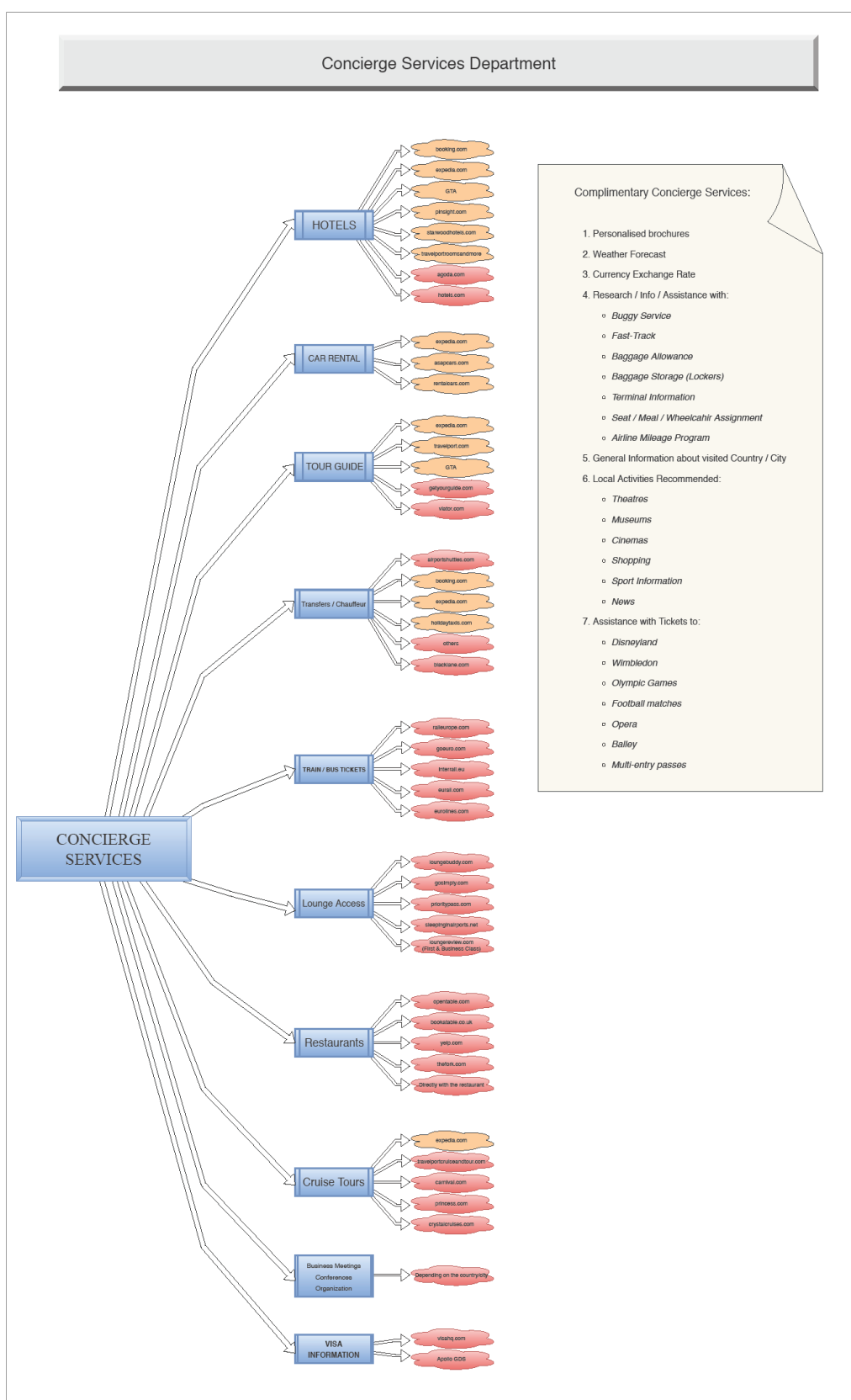


Figura A16. Serviciile prestate de către Departamentul Servicii de Concierge (de bază și suplimentare)

Sursa: elaborată de autor pe baza regulamentelor Dyninno SRL

Anexa 17 Procesul fluxului de lucru de interacțiune între Departamentul de Concierge și alte departamente

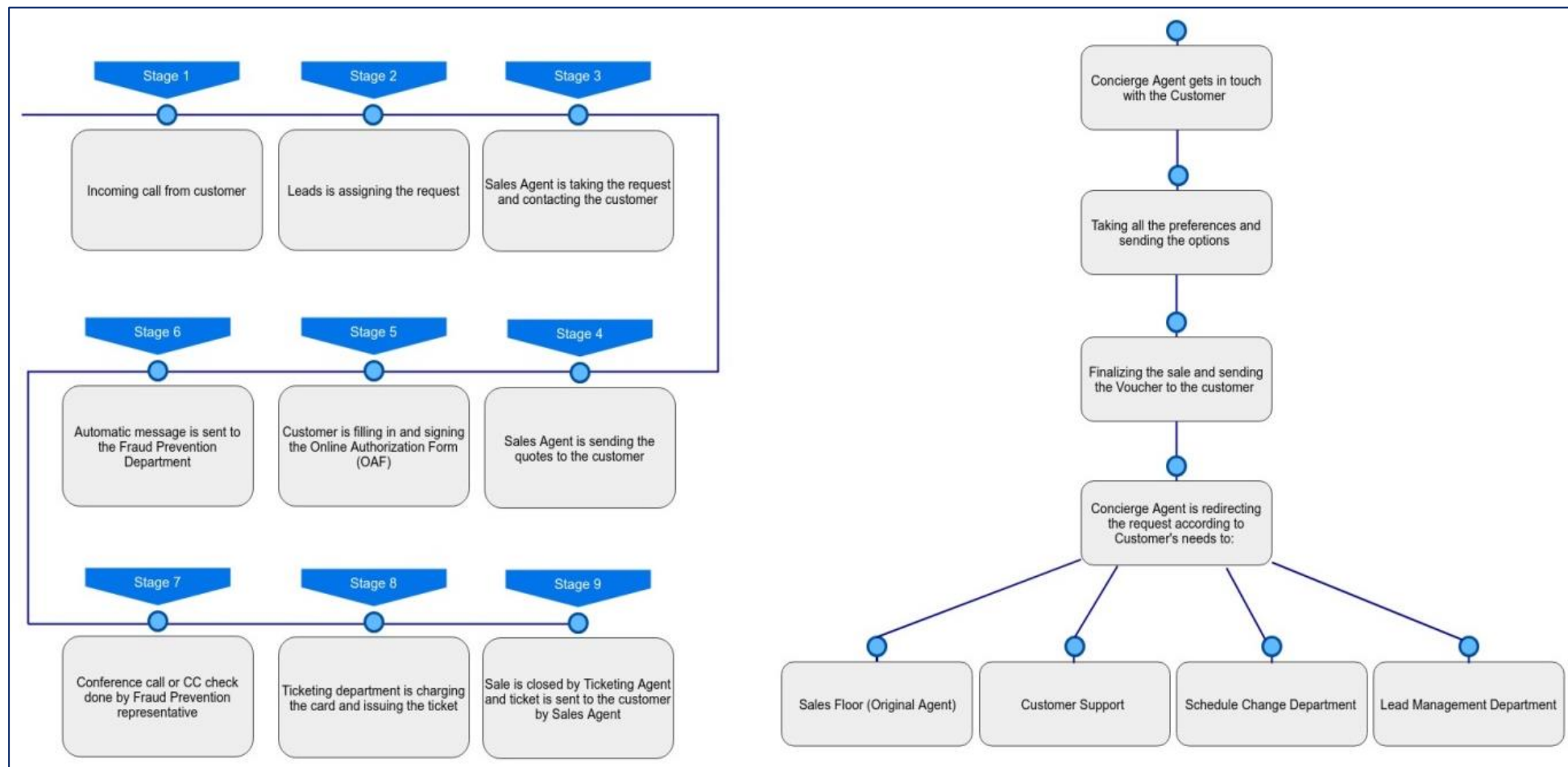


Figura A17. Procesul fluxului de lucru de interacțiune între Departamentul de Concierge și alte departamente

Sursa: elaborată de autor pe baza regulamentelor Dyninno SRL

Anexa 18 Procesul fluxului de lucru pentru achiziția pachetului de oferte (bilet + hotel)



Figura A18. Procesul fluxului de lucru pentru achiziția pachetului de oferte (bilet + hotel)

Sursa: elaborată de autor pe baza regulamentelor Dyninno SRL

Anexa 19 Banner pentru Departamentul Servicii de Concierge

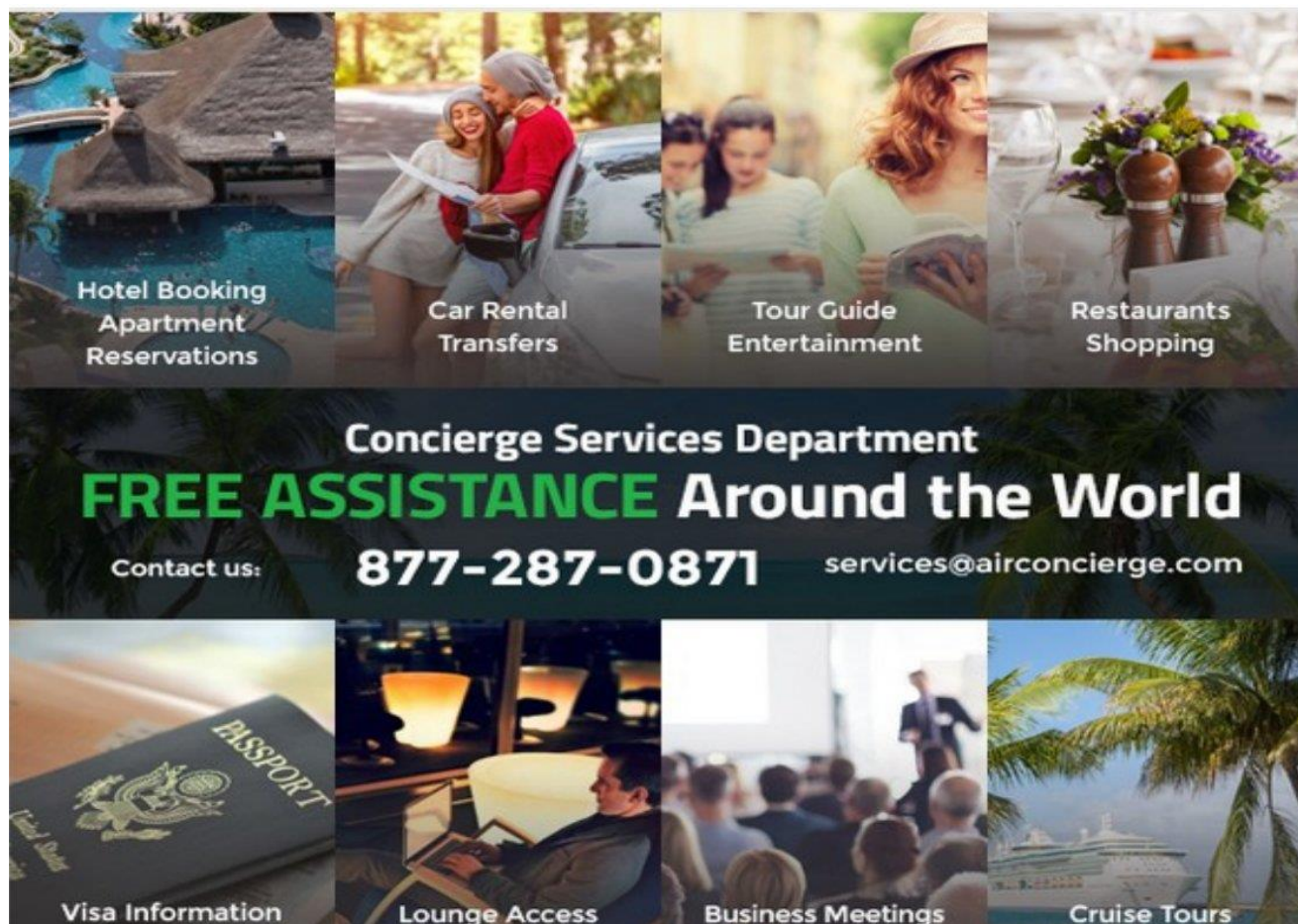


Figura A19. Banner pentru Departamentul Servicii de Concierge
Sursa: elaborată de autor și introdusă în materialele promoționale ale Dyninno SRL

Anexa 20 Datele statistice ale Departamentului Servicii de Concierge

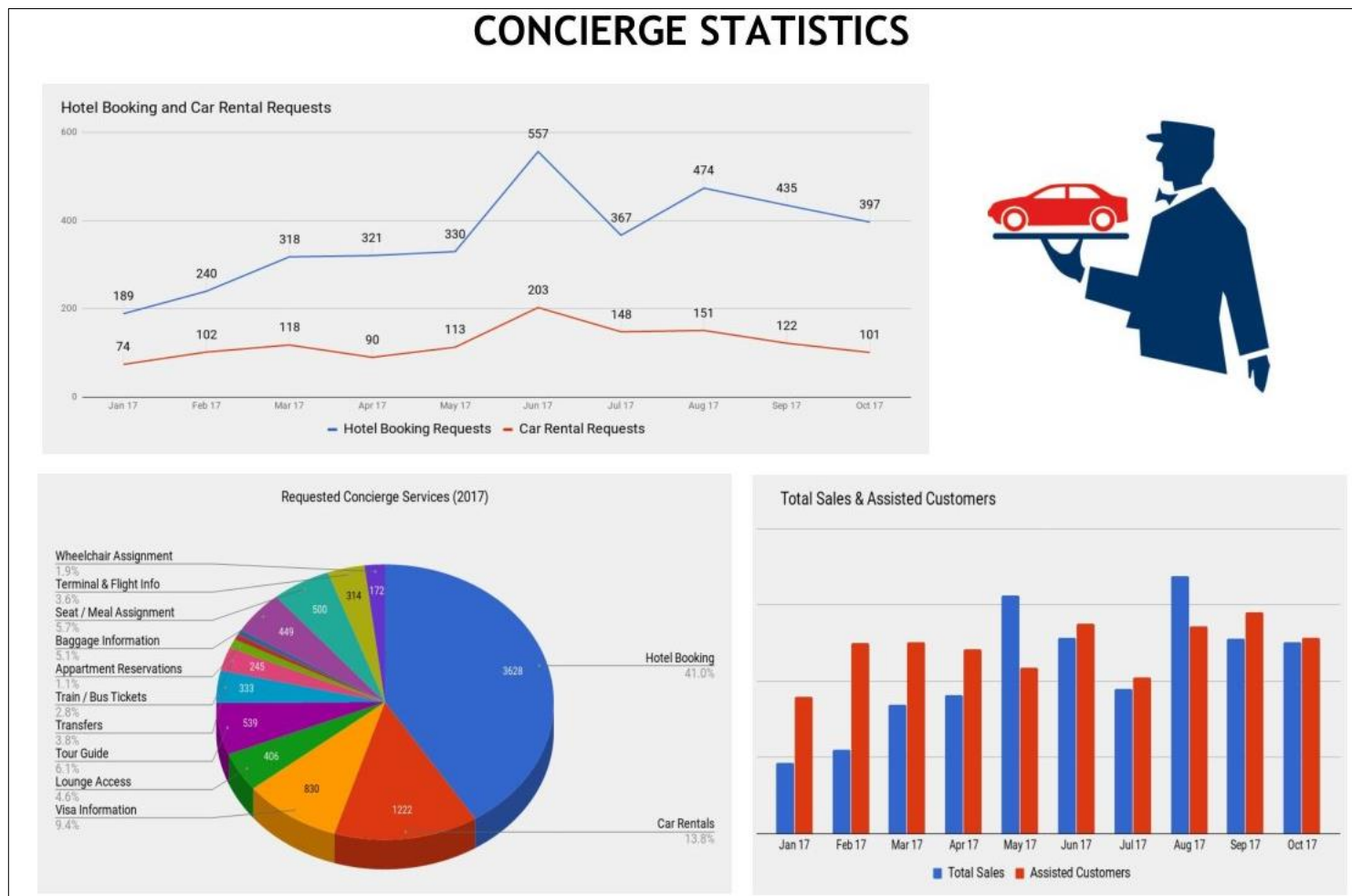


Figura A20.1. Datele statistice ale Servicii de Concierge
 Sursa: elaborată de autor pe baza Raportului anual 2017 al Dyninno SRL

Anexa 20 (continuare)

Efectul implementării abordării MRC în Dyninno SRL

Peste 30 de agenți concierge au fost selectați și instruiți pentru a oferi asistență de înaltă calificare clienților. Tabelul 1 prezintă o comparație a unor indicatori de performanță ai departamentului de concierge în 2017 și 2018.

Tabelul 1. Comparația unor indicatori de performanță ai Departamentului de Concierge în 2017 și 2018

Tipul serviciului	2017	2018	2018 vs 2017
Numărul total de solicitări	10804	16937	+56%
Numărul total de vânzări	1662	6161	+270%
Numărul de pasageri ajutați	76923	113173	+47%

Datele prezentate mai sus în tabel indică o mare dinamică de creștere a eficienței departamentului de concierge. Compania a creat o mare bază de date cu clienți recurenți, care caută în mod constant ajutor din partea departamentului de concierge în excursii în întreaga lume.

În Figura 1 sunt reflectate departamentul de concierge al vendorilor care lucrează, oferind serviciul cel mai solicitat – rezervări hotel.

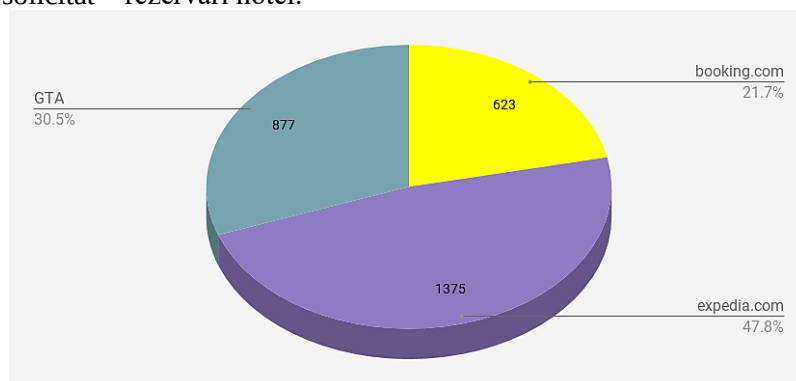


Fig. 3.9. Statistica furnizorilor utilizați de Departamentul Servicii de Concierge pentru rezervarea hotelurilor în 2018

Indicatorii sumari ai efectului obținut în Dyninno SRL în urma implementării tuturor măsurilor menționate în subcapitol 3.2 și confirmate prin Actul de implementare (Anexa 23, Figura A23.1), sunt prezentate în tabelul 2.

Tabelul 2. Efectul sumar obținut în urma implementării sistemului MRC în Dyninno SRL

Parametru	Value
Creșterea veniturilor	8.0 %
Creșterea profitului	5.5%
Creșterea numărului de pasageri asistați	9.0%
Creșterea productivității vânzărilor	4.0 %
Reducerea timpului de prelucrare a comenzii	7.0 %
Creșterea numărului de comenzi pe client	6.0 %
Creșterea satisfacției clienților	11.0 %
Creșterea reținerii clienților	8.0 %

Figura A20.2. Efectul implementării abordării MRC în Dyninno SRL

Sursa: elaborată de autor pe baza Raportului anual 2018 al Dyninno SRL

Anexa 21 Realizarea tranzacțiilor cu ajutorul software-ului MRC Bitrix24

find people, documents, and more

3:11 PM

Upgrade

Start Leads Deals Invoices Quotes Contacts Companies Activities Stream More -

Deals ☆ Deals in progress x + search

+ GENERAL 6 + ADD

Deals: 6 without activities Kanban List Calendar Reports

Reports require that you update service deal fields to run correctly (this will not affect any user data).

DEAL	STAGE	ACTIVITY	CONTACT	AMOUNT/CURRENCY	RESPONSIBLE	CREATED
☐ Petru Aron Sales	New	No activities		\$1,350	Viorel Munteanu	16 seconds ago
☐ Vladimir Vitiuc Sales	Create papers	No activities		\$2,077	Viorel Munteanu	52 seconds ago
☐ Eduard Cernat Sales	Final invoice	No activities		\$8,920	Viorel Munteanu	05/29/2018
☐ Doina Ioana Străisteanu Sales	Invoice	No activities		\$476	Viorel Munteanu	05/29/2018
☐ Tatiane Poting Sales	Final invoice	No activities		\$170	Viorel Munteanu	05/20/2018
☐ Anton Corobceanu Sales	In progress	No activities		\$1,000	Viorel Munteanu	05/20/2018

https://elpo.bitrix24.com/stream/

Figura A21.1. Etapele succesive ale tranzacțiilor în software-ul MRC Bitrix24

Sursa: elaborată de autor pe baza materialelor interne ale Elpo SRL [66]

Anexa 21 (continuare)

The screenshot shows the Bitrix24 CRM interface for a deal. The top navigation bar includes tabs for 'Новая', 'Подготовка документов', 'Счёт на предоплату', 'В работе', 'Финальный счёт', and 'Close deal'. The 'Automation' tab is selected, showing a deal stage flow: 'Новая' (blue), 'Подготовка докумен...' (blue), 'Счёт на предоплату' (blue), 'В работе' (blue), 'Финальный счёт' (blue), and 'Сделка успешна' (green). Below the flow, the 'Triggers' section lists events like 'Incoming call', 'Incoming e-mail', 'Invoice payment', 'CRM form submission', and 'Visit'. The 'Automation rules' section displays a grid of rules with triggers, delays, and actions. The first rule is highlighted in yellow and marked with a green checkmark.

Trigger	Delay	Action	Recipient
Immediately	Immediately	Уведомление	Responsible person
Immediately	Immediately	Уведомление	Responsible person
Immediately	Immediately	Уведомление	Responsible person
Immediately	Immediately	Уведомление	Responsible person
Immediately	Immediately	Уведомление	Responsible person
In 1 day, after previous	In 1 day, after previous	Уведомление	Responsible person
In 2 days	In 2 days	Уведомление	Responsible person
In 2 days	In 2 days	Запланировать звонок	Responsible person
In 4 days	In 4 days	Контроль	To supervisor
In 2 days	In 2 days	Запланировать звонок	Responsible person
In 3 days	In 3 days	Контроль	
In 3 days	In 3 days	Контроль	
In 3 days, after previous	In 3 days, after previous	Контроль	
Configure automation rules			
In 1 day, after previous	In 1 day, after previous	Уведомление	

Figura A21.2. Lucrul roboților în timpul procesului de tranzacție în ELPO S.R.L.
Sursa: elaborată de autor pe baza materialelor interne ale Elpo SRL [66]

Anexa 22 Acte de implementare



S.R.L. «DYNINNO» MD-2060, Republica Moldova, or. Chișinău, bd. Dacia, 31
GSM: +373 79 552 089, E-mail: iqlabs.md@gmail.com

№ 01/10-2018 din «10» octombrie 2018

ACT DE IMPLEMENTARE

Prin prezenta se certifică faptul că Drd **Goremîchina Olga** a propus un set de măsuri pentru implementarea strategiei managementului relațiilor cu clienții (CRM) în compania **S.R.L. «DYNINNO»**. Aceste măsuri au vizat optimizarea structurii și a proceselor de afaceri ale companiei, precum și implementarea mai largă a abordării orientate spre client. Pentru a asigura cele mai înalte standarde de servicii pentru clienți și pentru a spori competitivitatea companiei, în **S.R.L. «DYNINNO»** a fost creat Departamentul de Servicii Concierge (Concierge Services Department), al cărui scop principal este furnizarea de servicii suplimentare înalt profesionale pentru clienți. De asemenea, au fost elaborate șabloane standard și proceduri care să asigure interacțiunea eficientă a Departamentului de Servicii Concierge cu alte departamente ale companiei și să stimuleze răspândirea culturii orientate spre client. Introducerea acestor măsuri ne-a permis să oferim o abordare mai personalizată, să ameliorăm calitatea serviciului, să creștem numărul de clienți care apelează repetat și astfel să îmbunătățim indicatorii importanți precum satisfacția, loialitatea și menținerea clienților companiei și, în final, să sporim competitivitatea companiei pe piața de consum.

Director S.R.L. «DYNINNO»

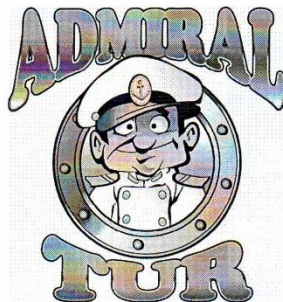


Harjevschii Roman

Figura A22.1. Actul de implementare al «DYNINNO» S.R.L.

Anaxa 22 (continuare)

Туристическое агентство «Admiral Tur»
Кишинев, ул. Александру чел Бун, 98
Tel: +373 22 844 744
Mob: 078 844 744
admiral@admiral.md
www.admiral.md



Agentie de turism "Admiral Tur"
Chisinau, str. Alexandru cel Bun, 98
Tel: +373 22 844 744
Mob: 078 844 744
admiral@admiral.md
www.admiral.md

ACT DE IMPLEMENTARE

11.09.2018

Prin prezenta certific că, cu ajutorul doctorandului Olga Goremîchina, în 2018 în cadrul companiei „Admiral Tur” a fost implementat un sistem CRM cu utilizarea software-ului al companiei PROXYMO. Utilizând metodologia propusă de O. Goremîchina au fost realizate o serie de măsuri pentru implementarea sistemului CRM în compania noastră, și anume: au fost clar formulate obiectivele implementării, au fost identificate procesele comerciale care necesită modernizare, a fost unificată baza de date a clienților, a fost selectată opțiunea de buget a software-ului CRM care satisface cerințele companiei.

Drept rezultat al începerii funcționării sistemului CRM, s-au îmbunătățit următorii parametri: reducerea timpului de prelucrare a comenzilor, creșterea nivelului de personalizare (customization) a serviciului datorită stocării în sistem a preferințelor clienților, creșterea numărului de apeluri repetate de la clienți.

Sistemul CRM implementat a justificat pe deplin așteptările companiei.

Director Financiar
Maxim Șeptichin



Figura A22.2. Actul de implementare al ADMIRAL TUR S.R.L.

Anaxa 22 (continuare)



Figura A22.3. Actul de implementare al AYWA STUDIO SRL

Anaxa 22 (continuare)



Figura A22.4. Actul de implementare al BOOM TRAVEL SRM



ELPO SRL

Adresa juridica: str. Aleco Russo, 24 Chisinau
Cont bancar: MD61RN000000000225160131
Cod bancar: RNCBMD2X504
Cod fiscal: 1004600009903
Cod TVA: 0401684

Nr. 021 din 15.08.2018

Chișinău

ACT DE IMPLEMENTARE

Prin prezenta, certific faptul că, pentru creșterea competitivității companiei Elpo S.R.L., la inițiativa Drd. Olga Goremichina, în 2017 în companie a fost implementat un sistem Managementul al Relațiilor cu Clienții (CRM) bazat pe software-ul Bitrix24 Professional. Cu ajutorul Drd. Olga Goremichina, a fost realizată o serie de etape pregătitoare pentru implementarea acestui sistem, inclusiv:

- planificarea strategică, inclusiv formularea principalelor obiective ale implementării;
- implementarea abordării CRM, inclusiv analiza structurii organizaționale a companiei, formalizarea proceselor de afaceri, ajustarea reglementărilor interne;
- crearea unei noi baze de date, inclusiv segmentarea și profilarea clienților.

Au fost, de asemenea, elaborate recomandări privind utilizarea elementelor software-ului CRM „lead” și „deals” cu accentul pe utilizarea lucrului automatizat cu ajutorul „robots” și „triggers”.

Datorită implementării sistemului CRM în compania Elpo S.R.L., în anul 2017 productivitatea vânzărilor a sporit cu mai mult de 12%, volumul vânzărilor a crescut cu mai mult de 1500000 lei, timpul mediu de prelucrare a comenzilor a fost redus cu 25%; indicatorul ROI (Rentabilitatea investiției) a constituit 194%, cu o perioadă de rambursare mai mică de șase luni.

Director SRL ELPO

MORARU Mircea



Adresa postala: str. Puskin, 53B, Chisinau MD-2005
Tel: 022/22.82.12 Fax: 022/22.43.37
www.elpo.md e-mail: info@elpo.md

Figura A22.5. Actul de implementare al ELPO S.R.L.



ELPO SRL

Adresa juridică: str. Aleco Russo, 24 Chișinău
Cont bancar: MD61RN000000000225160131
Cod bancar: RNCBMD2X504
Cod fiscal: 1004600009903
Cod TVA: 0401684

Nr. 004 din 17.02.2020

Chișinău

ACT DE IMPLEMENTARE

Prin prezentul act se confirmă, că sistemul CRM în baza Bitrix24 Professional software, implementat în sediul central al companiei în anii 2017-2018 la inițiativa și cu suportul doctorandului Goremîchina Olga, continuă să funcționeze cu succes în cadrul companiei. Având în vedere eficiența sporită a sistemului CRM, care se manifestă prin creșterea volumului vânzărilor, creșterea productivității muncii, extinderea bazei de clienți permanenți, a fost luată decizia de extindere a acestui sistem la întreaga rețea de 6 sucursale și magazine ale companiei Elpo S.R.L.

În același timp, a fost utilizată metodologia propusă de doctorand pentru extinderea sistemului, organizarea proceselor de afaceri, monitorizarea eficienței muncii și gestionarea motivației personalului, organizarea drepturilor de acces în sistem etc. Introducerea sistemului CRM specificat conduce la creșterea competitivității companiei și îmbunătățirea poziției sale pe piață.

Director SRL ELPO
MORARU Mircea



Adresa postala: str. Puskin, 53B, Chișinău MD-2005
Tel: 022/22.82.12 Fax: 022/22.43.37
www.elpo.md e-mail: info@elpo.md

Figura A22.6. Actul de implementare la întreaga rețea ale companiei ELPO S.R.L.

Anaxa 22 (continuare)

VAMORA GRUP SRL

Cod fiscal: 1003600046895 / Cod TVA: 0605001

Adresa juridică: Chisinau, bd. Moscovei, 15/2, of.26 / Adresa depozit: Chisinau, str. Uzinelor 169

IBAN: MD20RN000000022243011419

Banca: ROMANIAN COMMERCIAL BANK CHISINAU S.A

Codul bancii: RNCBMD2XXXX

Tel./Fax.: 022780007 / e-mail: anatol.standartpark@gmail.com / www.standartpark.md

Nr. 12 din 11.03.2020

Chișinău

CERTIFICAT

**de implementare a rezultatelor cercetării științifice,
obținute în teza de doctor în științe economice**

Prin prezentul certificat administrația Vamora Grup SRL confirmă faptul că rezultatele cercetării, expuse în teza de doctor în științe economice cu tema „Sistemul de management al relațiilor cu clienții ca factor al creșterii competitivității companiilor”, elaborată de Goremichina Olga, prezintă interes aplicativ. Doctorandul Goremichina Olga a propus spre implementare metodologia selectării unui sistem CRM potrivit și implementarea acestuia pas cu pas în companie. În timpul consultațiilor s-a format o echipă pentru implementare, au fost analizate procesele interacțiunii cu clienții, au fost determinate aspectele controlului eficacității lucrului și motivației personalului. Ca rezultat al lucrărilor pregătitoare a fost introdus sistemul CRMBitrix24, care a făcut posibilă creșterea volumului vânzărilor, reducerea timpului de procesare a comenzilor, creșterea eficienței personalului, ceea ce, în cele din urmă, duce la sporirea competitivității Vamora Grup SRL.

Director

Grigorov Anatolii



Figura A22.7. Actul de implementare al Vamora Grup S.R.L.

Anaxa 23 Certificat de înregistrare a obiectelor dreptului de autor și drepturilor conexe

REPUBLICA MOLDOVA

Agencia de Stat pentru
Proprietatea Intelectuala

CERTIFICAT
DE ÎNREGISTRARE A OBIECTELOR
DREPTULUI DE AUTOR ȘI DREPTURILOR CONEXE

SERIA O NR. 6811
DIN 21.01.2021

Eliberat în temeiul Legii nr.139/2010 privind dreptul de autor
și drepturile conexe, obiectul de pe verso a fost înregistrat în Registrul
de Stat al obiectelor protejate de dreptul de autor și drepturile conexe

Director General

CHISINAU

AGENCIA DE STAT PENTRU PROPRIETATEA INTELCTUALA
REPUBLICA MOLDOVA

Anaxa 23 (continuare)

Seria: O

Numărul de înregistrare: 6811

Data înregistrării: 19.01.2021

Numărul cererii: 1585

Denumirea obiectului: „DEZVOLTAREA STRATEGIEI MANAGERIALE PRIN
IMPLEMENTAREA SISTEMELOR DE MANAGEMENT
AL RELAȚIILOR CU CLIEȚII ÎN COMPANIILE DIN
SECTORUL SERVICIILOR”

Autor: Goremîchina Olga **IDNP:** 2001002333709

Titularul drepturilor patrimoniale:

Goremîchina Olga **IDNP:** 2001002333709

EXTRAS

din Legea nr. 139/2010 privind dreptul de autor și drepturile conexe:

Art. 5 alin. (6): Protecția dreptului de autor se extinde asupra formei de exprimare, dar nu se extinde asupra ideilor, teoriilor, descoperirilor științifice, procedeelelor, metodelor de funcționare sau asupra conceptelor matematice ca atare și nici asupra invențiilor cuprinse într-o operă, oricare ar fi modul de preluare, explicare sau de exprimare.

L.S.

Dr. Popescu

Sef Directie Drept de Autor



Figura A23. Certificat de înregistrare a operei științifice

DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnatul, declar pe proprie răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Semnătura

Data: 31.01.2021

CURRICULUM VITAE

Date personale					
Nume/Prenume	Olga Goremîchina				
Data naşterii	Martie 27, 1985				
Locul naşterii	Chişinău, Republica Moldova				
Cetăţenie	Republica Moldova				
Adresa	Str. Matei Basarab, nr. 10, bloc 2, ap. 34, MD-2045, Chişinău, Republica Moldova				
Telefon	mob: +373 79500624; dom: +373 22 43 06 55				
E-mail	olga.goremichina@gmail.com				
Cunoaşterea limbilor					
Limba	Înţelegere		Vorbire		Scriere
	Ascultare	Citire	Participare la conversaţie	Discurs oral	
Engleză	C2	C2	C2	C2	C2
Română	C2	C2	C2	C2	C2
Rusă	C2	C2	C2	C2	C2
Niveluri: C2 – Utilizator experimentat					
Studii					
✓ Liceul rom-eng „Ion Creangă”, 1993-2001; Liceul „Svetoci”, 2001-2004, Chişinău					
✓ Academia de Studii Economice din Moldova (ASEM), Licenţă , Facultatea de Finanţe, specialitatea - Bănci şi Burse de Valori, Chişinău, 2004-2008. Teză de licenţă: „Analiză comparativă a metodelor de finanţare a proiectelor de investiţii”					
✓ Universitatea Internaţională Liberă din Moldova (ULIM), Masterat , Management şi Marketing, Chişinău, 2008 - 2010. Teză de master: „Managementul ca integritate socială şi sensul eticii şi responsabilităţii sociale”					
✓ Universitatea Internaţională Liberă din Moldova (ULIM), Doctorat , Facultatea de Administrarea afacerilor, Relaţii internaţionale, Turism, specialitatea 521.03- Economie şi management în domeniul de activitate, Chişinău, 2015 - 2018					
Experienţa profesională					
2015 - prezent	Dyninno S.R.L., International Travel Network (Moldova), Manager , Concierge Services Department, Chişinău				
2011 - 2013	Emirates Airlines, Senior Airport Services Agent , Lounges First and Business Class, Dubai				
2010 – 2011	PROINTELGRUP, specialist principal în proprietatea intelectuală, Chişinău				
2010 - 2010	Accent Electronic, asistent executiv al Directorului general , Chişinău				
2009 - 2010	Agenţia pentru Inovare şi Transfer Tehnologic, Academia de Ştiinţe a Moldovei, Şeful Unităţii de Relaţii Internaţionale , Chişinău				
2007 - 2009	Biroul special de proiectare şi tehnologie “Mezon”, economist , Chişinău				
Competenţe şi abilităţi. Aptitudini tehnice					
➤ Sinteză şi analiză, implementarea sistemelor integrate de management, planificare şi organizare, luarea deciziilor, comunicare, managementul proiectelor, leadership.					
➤ Utilizator PC avansat (Microsoft Office: Word, Excel, Power Point, Outlook).					

Lucrări științifice publicate, participări la foruri științifice	
1.	Burlacu N., Goremykina O. Ориентация компаний на потребителя: виды, процессы, особенности. Научно-производственный журнал «Наука», Костанайский Инженерно-экономический университет им. М. Дулатова, Казахстан, №1, март 2017г., с. 92-96, ISSN 1684-9310
2.	Burlacu N., Golovco V., Goremichina O. Antreprenoriatul în sfera serviciilor ca factor al creșterii economice în condiții de piață. Studia Universitatis Moldaviae, USM, 2017, nr.7(107), Seria “Științe exacte și economice”, p.78-82, ISSN 1857-2073, categorie B
3.	Burlacu N., Goremichina O. Features and advantages of the Customer Relationship Management approach for companies in the consumer services market. Revistă „INTELLECTUS”, Chișinău, nr.2, 2018, p.46-50, ISSN 1857-0496, categorie C
4.	Goremichina O. Analiza problemelor implementării unui sistem CRM într-o companie. Revistă „Akademos”, 2018, nr.3, Chișinău, p. 67-73, ISSN 1857-0461, categorie B.
5.	Goremichina O. Implementing CRM technologies into business processes of a company and structuring CRM system elements. Revistă „INTELLECTUS”, Chișinău, nr.3, 2018, p. 49-55, ISSN 1857-0496, categorie C
6.	Goremichina O. CRM as advanced approach in management: analysis of market and trends. Conferința Științifică Internațională “Paradigme moderne ale economiei și antreprenoriatului inovativ”, Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea de științe economice, a XII ediție, 03-04 noiembrie 2017, Chișinău, p.339-344
7.	Goremichina O. Methodology and steps of implementation of CRM systems as factor of strengthening long-term competitiveness of companies. Conferința Științifică Internațională: Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere, ediția a-XIII-a, 10 noiembrie 2017, Iași, Romania, p.213-219
8.	Goremichina O. Features of the introduction of CRM systems in the companies of the airline industry. Sesiunea de comunicări științifice a XVIII-a ediție, Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia, 20 Aprilie 2018, IN-EXTENSO, 2018, Nr. 5, TOM I Științe Economice, Alba Iulia, Romania, p. 401-404
9.	Goremichina O. Certificat de înregistrare a obiectelor dreptului de autor și drepturilor conexe. O 6811, MD. Dezvoltarea strategiei manageriale prin implementarea sistemelor de management al relațiilor cu clienții în companiile din sectorul serviciilor / 21.01.2021, BOPI, nr. 2/2021
Activitatea	
➤	Participare la: <i>Summit-ul internațional „European MEMS & Sensors Summit”</i> , Grenoble, Franța, 19-21 septembrie 2018; <i>Simpozionul Internațional de Știință a Materialelor din Stiluri Dielectrice High-k: De la Fundație la Tehnologie</i> , (MRS), San Francisco, CA, SUA, 2008; <i>Conferința „Sisteme de prelucrare a informațiilor neuronale (NIPS) 2017”</i> , Long Beach, Los Angeles, CA, SUA, 4-9 decembrie 2017; 233 <i>Simpozion ECS (Societatea Electrochimică)</i> din Seattle, Washington, SUA, 13-18 mai 2018
➤	Membru al Comitetului organizatoric la: <i>Simpozioane „Provocările Nano și Giga în microelectronică”</i> : Moscova, Rusia, 2002; Cracov, Polonia, 2004 și Phoenix, AZ, SUA, 2007; <i>Atelierul internațional „FP7 - Oportunități pentru IMM-uri”</i> , organizat de Instrumentul de schimb de informații pentru asistență tehnică al Comisiei Europene, Chișinău, octombrie 2009; <i>Conferința și expoziția internațională „IoT Tech Expo America de Nord”</i> , Santa Clara, California, SUA, 29-30 noiembrie 2017
➤	Sprijinul economic al: <i>CRDF</i> , Proiectul de subvenție <i>MRDA STEP-623</i> , Chișinău, 2007; Proiectului de finanțare <i>STCU</i> (Centrul de Știință și Tehnologie din Ucraina) nr. 4610, Chișinău, 2009
➤	Cursuri de: <i>Proprietatea intelectuală</i> , WIPO, 2004 și AGEPI, 2008, Chișinău; <i>Computer, ECDL</i> , 2008 și <i>MS Outlook</i> 2007, 2009, Chișinău; <i>Securitatea aviației</i> , Dubai, 2011