

CRM в селските райони – фактори и перспективи за развитие

Доц. д-р Иван Боевски*

Гл. ас. д-р Ангел Саров**

*Нов български университет – София

**Институт по аграрна икономика – София

*E-mail: ivan.boevsky@gmail.com

**E-mail: angel.sarov@gmail.com

Резюме

Организациите, опериращи на различните пазари в наши дни, почти повсеместно в своите стратегии използват Управление на връзките с клиенти (CRM) или негови инструменти, с цел повишаване на своята стойност и/или успех. Така те си осигуряват конкурентни предимства, динамичен растеж и устойчиво развитие. В настоящата разработка ние се стремим да намерим отговора на научноизследователския въпрос – кое наложи появата, динамичното развитие и превръщането на CRM в стандартна стратегия на преобладаваща част от организациите? На тази основа правим опит да разкрием възможностите и перспективите за развитие на CRM в селските райони. За да открием причините за утвърждаването на този феномен, първо дефинираме ключовите понятия, след което изследваме, от една страна, промените в заобикалящата среда, в която организациите оперират, а от друга, бурното развитие на теориите за мениджмънт и маркетинг. Накрая финализираме разработката със заключителни разсъждения, наблягайки върху необходимостта от допълнителни изследвания.

Ключови думи: CRM; земеделие; селски райони

CRM in Rural Areas – Factors and Development Perspectives

Ivan Boevsky

Angel Sarov

*New Bulgarian University – Sofia

**Institute of Agricultural Economics – Sofia

*E-mail: ivan.boevsky@gmail.com

**E-mail: angel.sarov@gmail.com

Citation: Boevsky, I., Sarov, A. (2019). CRM in Rural Areas – Factors and Development Perspectives. *Ikonomika i upravlenie na selskoto stopanstvo*, 64(3), 69-82 (Bg).

Abstract

Organizations that are currently operating in different markets use Customer Relationship Management – CRM or its tools to increase their value and/or success, almost all in their strategies. Thus, they provide competitive advantages, dynamic growth and sustainable development. In this paper, we are to find the answer to the research question, what has the emergence, dynamic development, and turning CRM into a standard strategy of a majority of organizations? On this stage, we are attempting to uncover opportunities and perspectives for CRM development in rural areas. In order to find the reasons for this phenomenon, first, we define the key concepts and then explore the changes in the environment in which organizations operate

and, on the other hand, the rapid development of management and marketing theories. Finally, we finalize the study with concluding speculations focusing on the need for further research.

Key words: CRM; agriculture; rural areas

Увод

Управлението на връзките с клиенти (Customer Relationship Management – CRM) много бързо от мениджърски инструмент и основна част от стратегията, предимно на мултинационални и глобални бизнес организации, се наложи в практиката на почти всички организации, без значение на сектор и размер.

Целта на разработката е да изясним какви са възможностите за ползване на CRM в селските райони, фокусирайки се предимно върху земеделието и селския туризъм. Аргументите от подобен род изследвания се засилват особено много и от предстоящата реформа на ОСП на ЕС, насочена и към засилване позицията на земеделските стопани във веригата на стойността; подобряването на връзките между пазарните субекти; интегриране на селското стопанство към растящите изисквания на потребителите към качествена, екологично чиста храна и здраве. В настоящата публикация, след като даваме работната дефиниция за понятието CRM, изследваме факторите: изменение на външната среда на организацията; преминаване от масова комуникация към индивидуална комуникация; преход от масово производство (масов продукт) към масово индивидуализиране на производството (персонализиран продукт); бурно развитие на информационно-комуникационните технологии и тяхната дигитализация; преход от управление на бизнес процеси към управление на клиентски процеси, които доведоха до повсеместното прилагане на този феномен. В заключение изразяваме виждане, че CRM има място за приложение в селските райони, но неговото развитие в бъдеще ще се разширява, ако опериращите в тези райони бизнес и не бизнес организации се стремят към собствен успех и устойчиво развитие. За да се постигне това са необходими допълни-

телни изследвания върху CRM в тези райони, които да започнат сега или възможно най-скоро, тъй като това, което само преди няколко години бе считано от теоретици, консултанти и практики за бъдеще на CRM, вече е негово настояще.

1. CRM – дефиниции и характеристика

Тъй като съществуват много и различни дефиниции за понятието CRM (Станимиров, Е., 2014; Parvatiyar, A., J. Sheth, 2001; Pappers, D., Rogers, A., 1995; Gordon, 1998), в настоящия раздел разглеждаме в началото причините за съществуването на многообразието от дефиниции, след което разработваме собствена дефиниция, с която показваме нашето разбиране за това понятие. Тази дефиниция използваме за база на настоящото изследване.

1.1. Причини за съществуването на многообразие от дефиниции за CRM

Тъй като CRM е сравнително младо направление в науката, все още няма единна, общоприета дефиниция за него (Grabner-Kräuter, Schwarz-Musch, 2004; Станимиров, Е., 2010; Arens, 2004). Изследването на специализираната литература в тази област показва съществуването на много и различни школи и направления (Станимиров, Е. 2010; Götz, Hoyer, Krafft, Reinartz, 2006; Payne, Frow, 2005), които дефинират CRM както много тясно, така и много широко. Между тези две маргинално-екстремни характеристики съществуват още много други направления и школи, които се фокусират върху един или повече различни елементи, компоненти, процеси (Greve, 2006; Parvatiyar, Sheth, 2001; Reinartz et al., 2004; Станимиров, Е., 2010). Причините за това състояние накратко са следните:

- CRM обхваща различни структури в организацията¹;

- CRM се базира и изгражда различни теоретично-изследователски концепции, подходи и инструменти;

- CRM се използва в различни контексти в мениджмънта на организацията;

- CRM се използва с изследователски, академични и консултантски цели, както и цели, насочени към стейкхолдерите на организацията;

- CRM е все още сравнително младо научно направление и би могло да се разглежда като все още незавършено, а постоянно развиващо се, обогатяващо се и усъвършенстващо се;

- На тази основа все още не се работи целенасочено в направление на разработване и точно дефиниране на понятието CRM.

Това налага необходимостта от формулиране на работна дефиниция на понятието CRM за настоящата разработка. Преди да формулираме работната дефиниция бихме желали да акцентираме върху факта, че фокусите при различните школи и направления на CRM концепцията могат да се класифицират, както следва:

- Стратегически фокус на CRM дефиницията;

- Процесно ориентиран фокус на CRM дефиницията;

- Технологичен фокус на CRM дефиницията;

- Фокус върху организационната култура на CRM дефиницията;

- Фокус върху цялостната философия на организацията на CRM дефиницията.

1.2. Работна дефиниция на CRM в рамките на настоящата публикация

Формулировката на работната дефиниция основаваме на широкото и холистично разбиране на понятието CRM, което се стреми да обедини в себе си горепосочените фокуси

¹ В настоящата публикация използваме понятието организация, което включва както организации с бизнес насоченост, така и организации с публични цели. С това показваме, че концепцията се използва не само за бизнес, но и за социални цели.

от различните школи и направления, и гласи следното:

CRM представлява цялостна, клиентски ориентирана философия и култура на организацията, върху която се изгражда нейната стратегия, която има за цел да повиши стойността и успеха ѝ, основани на дългосрочно оптимизиране на връзката с клиентите, чрез интегрирана съвкупност от бизнес процеси за идентифициране, подготвяне, придобиване, развитие, активизиране и запазване на лоялните клиенти, както и създаване, и предоставяне на допълнителна полза (стойност) на тези клиенти. Основни компоненти на CRM, освен горепосочените – философия, култура, стратегия и процеси в организацията, са също така информационните и комуникационни технологии, индивидуалното познаване на клиента и неговото клиентско поведение.

2. Фактори за поява, утвърждаване, бурно развитие и внедряване на CRM

2.1. Преход от управление на бизнес процеси към управление на клиентски процеси

Развитието на отделните концепции в теорията за мениджмънт на организацията оказва решително влияние върху появата и утвърждаването на CRM. CRM се повлиява значително и изгражда върху две от тях, а именно: TQM (Total Quality Management – тотален мениджмънт на качеството) и BPR (Business Process (Re)Engineering – (re)организиране на бизнес процеси).

TQM се фокусира върху непрекъснатото подобряване на качеството на различни процеси в организацията и връзката с нейните стейкхолдери, където особено значение се придава на участието на заетите в нея. Характерно при TQM е, че чрез еволюционни промени на вътрешните за организацията процеси се цели да се подобрят външните процеси и по този начин да се постигне възможно най-добро удовлетворяване на потребностите на клиентите.

При BPR, в сравнение с TQM, усъвършенстването във вътрешните процеси на ор-

ганизацията се реализира не еволюционно, а революционно, т.е. със значителни радикални промени и изменения. Тук много по-значима роля имат информационните технологии, отколкото при TQM.

Характерното и при двете концепции е, че те като реакция на промените на външната среда се стремят с предимство да променят/адаптират вътрешната среда на организацията. Тук във фокуса на мениджмънта е решаването на проблеми, възникнали вътре в организацията. По този начин се оптимизират разходните структури в нея и на тази база се получават конкурентни предимства, докато на нуждите, желанията и процесите на клиентите не се отделя необходимото внимание.

Целта (Bickhoff et al., 2014) пред CRM е диференциацията на клиентите. Тя дава възможност за персонализиране на продуктите и услугите и трябва да отговаря на изискванията на потребителите. Днес бизнес организациите зависят от това огромно количество информация, за да се изгради връзка с клиентите. Но дигитализацията в бизнеса намалява взаимодействията лице в лице с клиентите. Също така е доказано, че взаимоотношенията с клиентите могат да се подобрят чрез използването на информационни технологии. Използването на интернет в помощ на маркетинга (Amazon.com; Alibaba.com и др.) помага сравнително лесно да се персонализират офертите за клиенти на базата на предишни транзакции, които са били заловени и анализирани. Много земеделски производители осъзнават необходимостта от задълбочени знания за клиентите, които да позволят по-активни взаимоотношения и да бъдат идентифицирани печелившите клиенти. Проучванията показват, че за по-голяма част от бизнеса в земеделието и селските райони, по-голямата част от приходите се акумулират от сравнително малък брой клиенти. CRM е инструмент за подпомагане идентифицирането на печелившите групи клиенти върху поведението им за покупка и филтриране на нерентабилния клиент. Тъй като разходите за придобиване на ценните клиенти все повече се увеличават, производителите все повече се фо-

кусират върху индивидуализиране на офертите. Изследователите посочват подобряването на поведението на купувачите в една категория, за да се направят изводи за потенциалните им покупки в други продуктови категории. Следователно за ефективното използване на CRM е необходимо да се анализират покупките, направени от клиентите, и след това да се създадат клиентски сегменти въз основа на тяхното поведение при покупката. Категориите клиенти могат да бъдат определени въз основа на: стойност на покупката, афинитет към категории продукти, предпочитания, честота на купуване и др.

Целите на организацията произтичат от визията за нейното развитие, познаването и приоритизирането на процесите, които протичат както вътре, така и извън нея. За разлика от дефинирането на понятието CRM, по отношение на целите на CRM, въпреки че има различие в детайлите, съществува консенсус от гледна точка на нивата на абстрактност, от които тези цели се разглеждат – от една страна – както и от базовите цели, които се съдържат във всяко едно ниво на абстрактност – от друга страна (Wolf, 2002). Различията, които съществуват, са предимно в подцелите и детайлите, които отделните автори включват в базовите цели.

2.2. Подобряване на връзката с клиента

От средата на 90-те години на 20 век се промени фокусът на бизнес организациите. Това наложи промяна на съдържанието на базова цел и се премина от „*привличане на възможно най-много нови клиенти*“ към „*създаване на дългосрочни, здрави и устойчиви клиентски връзки*“ (Link, 2001; Götz et al., 2006). Промяната на фокуса бе обусловена от факта, че както науката, така и бизнес практиката в лицето на предприятията осъзнаха пряката връзка между лоялните клиенти и дългосрочния успех, ползи и печалби на компаниите. Американски учени дори емпирично доказаха, че намаляването на текучеството на клиентите с 5% може да доведе до 85% увеличаване на печалбите в дългосрочен план (Reichheld, Sasser, 1998). По-доброто и по-за-

дълбочено разбиране на целта – „подобряване на връзката с клиента“, изисква да се осветлят както потенциалните шансове, така и възможните рискове, които се крият при нейното преследване.

2.2.1. Потенциални шансове (положителни ефекти, ползи)

Като потенциални шансове (положителни ефекти, ползи) при постигането на целта „подобряване на връзката с клиента“ могат да се идентифицират следните:

- Висока степен на сигурност;
- Значителен растеж и разцвет;
- Подобряване и на печалбата, респективно на рентабилността на компанията.

По-долу ще характеризираме накратко всеки един от тези положителни ефекти.

2.2.1.1. Сигурност

Подобряването на връзката с клиента и неговото обвързване с организацията създават по-висока степен на сигурност за нейната дейност в дългосрочен план. Това се дължи на факта, че клиентското поведение и в частност поведението на купуване при съответната фирма с течение на времето все повече започва да се основава на навици и стереотипи. В тази връзка, познавайки тези навици и стереотипи, чрез създаването на все по-детайлен клиентски профил, за компанията става все по-лесно да калкулират, съответно с много голяма степен на вероятност да прогнозируют размера, времето и мястото на купуване на клиентите и съответно да настройват, детайлизират, индивидуализират и персонализират офертите си (Stokburger, Pufahl, 2002; Diller, 2006). При B2B клиентската връзка дългосрочните договори (в рамките на срока) също допринасят за по-висока степен на сигурност и предвидимост в динамичния и често светкавично променящ се свят.

Толерантност

Интензивността на връзката поражда толерантност. Независимо от вида на връзката (формална или неформална), активните и по-чести транзакции и взаимодействие, водят до повишаване на толерантността между

актьорите във връзката предприятие–клиент. Като пример, който много често се случва в бизнес практиката, може да се даде следният: В случай на забавяне на плащане от страна на клиент, бизнес единицата (най-малкото първоначално и, ако не е перманентно) ще бъде снизходителна и толерантна. Тя ще прояви изчаквателно и комуникативно поведение спрямо него. Реципрочно това важи и за другата страна на връзката – т.е. клиентът, който при откриване на некачествено изпълнение на даден продукт на производителя също ще бъде толерантен и ще даде обратна връзка на фирмата. Подобно поведение стабилизира бизнес връзката. Като резултат от това се получава по-високо ниво на сигурност.

Взаимно доверие

Eggert (2002) разкрива възможността паралелно с толерантността да нараства и доверието между транзакционните партньори в бизнес връзката. Толерантността, доверието и нарастващото взаимодействие, свързани с повтаряемостта на транзакциите, благоприятстват увеличаването на взаимната готовност за реципрочно предоставяне на информация, както и жалби от страна на клиента за констатирани несъответствия, свързани с използването на продукта, закупен от конкретния земеделски производител. По този начин продуктите на компанията могат да бъдат много по-прецизно адаптирани към нуждите и желанията на съответния клиент. От друга страна, по този начин контролът на качеството върху фирмените продукти се оптимизира. Всичко това допринася за стабилизирането на връзката между транзакционните актьори (продавач/компания и купувач), вследствие на това се създават благоприятни условия за реализиране на по-висока степен на сигурност.

Все по-обичайна става практиката, клиентите да се чувстват все по-отдадени и съпричастни към бизнес организацията (чрез идеи, иновации, предложения за подобрене, положителни отзиви за нейните продукти и за нея като цяло и т.н.), когато те получават разграничени ползи, които те генерират в резултат на интерактивния дизайн на връзката с кон-

кретното предприятие. Ето защо все по-често се формират съвместни проектни екипи или работни групи между клиент и производител/компания, където да се обсъждат и решават конкретни задачи, въпроси и проблеми на фирмата. Това партньорство, възникнало първоначално при B2B връзките, през последните няколко години се забелязва да получава приложение и в B2C връзките. Използването на този инструментариум дава възможност за достигане на ново ниво на транзакционната връзка продавач/фирма–купувач, което да бъде на *ниво партньорство*, което резултира както в оптимално изработване на продукта според индивидуалните изисквания на конкретния клиент (Tailor Made Product), така и в по-висока степен на сигурност за продавача/компанията.

Пазарни бариери за излизане/напускане

Clark et al. (2003) подчертават значимостта на интензивирането на връзката бизнес организация–клиент за допълнителното форсиране на развитието и създаването на бариери за напускане на пазара от страна на клиентите. От една страна, клиентите, които са в тясна връзка с производителите, отговарят все по-малко на опитите на конкурентните предприятия за тяхното привличане и откъсване от предишния производител. От друга страна, колкото повече нуждите и желанията на клиента са удовлетворени от конкретен производител, толкова по-малко съответният клиент проявява интерес за започване на контакт с нейните преки или косвени конкуренти. При тези обстоятелства става изключително трудно за конкурентите да съумеят да убедят конкретния клиент да прояви интерес към тях и да предпочете да смени продукта. Това означава не само, че е трудно или дори невъзможно за директните конкуренти на пазара да постигнат по-голям пазарен дял. По-скоро, в резултат на това развитие (стабилна връзка продавач/ферма–клиент), пред новите конкуренти са поставени значително големи, дори в някои случаи непреодолими бариери за тяхното навлизане на пазара. Тези ефекти, от гледна точка на бизнес организацията, също имат положително въздействие

върху постигането на нейната цел за създаване на стабилност и сигурност.

2.2.1.2. Растеж и разцвет

В условията на разрушително конкурентни, турбулентни, наситени и стагниращи пазари стабилната връзка продавач/ферма–клиент се превръща във все по-ключов фактор за адаптивността, възможността за оцеляване, разцвет и устойчиво развитие на бизнес организацията.

Фреквенция и обем на покупките

Засиленият растеж, а оттам и разцветът на компанията, се получават в резултат от почестите и в по-големи обеми покупки от страна на клиента, вследствие на все по-задълбочаващата се транзакционна връзка продавач/предприятие–клиент. Cross-Buying-ефектите, паралелно с увеличените фреквенция и обем на покупките, допълнително подпомагат и стимулират растежа и разцвета на производителя. Дори и в случаи, когато клиентът насочва все повече и повече задоволяването на своите нужди и желания към една конкретна ферма, това също оказва положително влияние върху растежа на бизнеса.

Повишена готовност за препоръки и референции

Интензивната връзка продавач/фирма–клиент и удовлетвореният, редовен клиент повишават неговата готовност за положителни препоръки и референции по отношение както на продуктите, така и към самата компания като цяло, което от своя страна води до увеличаване на клиентската маса и на обема на редовните клиенти в частност, което води до увеличаване на нейния растеж и разцвет. Клиентите, които са спечелени посредством препоръки и референции от настоящи клиенти на компанията, са значително по-склонни да проявяват по-висока степен на лоялно поведение към конкретната бизнес организация, отколкото тези, които влизат в контакт с фирмата чрез използваните от нея класически маркетингови инструменти и стратегии, което също оказва положително въздействие върху нейния растеж и имидж. Този ефект се подсилва допълнително от по-ниските раз-

ходи за спечелване и задържане на редовни и лоялни клиенти чрез препоръки и референции от настоящи постоянни клиенти, отколкото тези, които са спечелени и задържани чрез използването на класически маркетингови инструменти и стратегии.

По-евтино и по-ускорено разширяване на клиентската база чрез препоръки и референции е улеснено допълнително и от обстоятелството, че редовните и лоялни клиенти много често разполагат с информация и точните контактни данни на потенциални и перспективни нови клиенти на бизнес организацията, които биха били от значение за нея.

2.2.1.3. Повишаване на печалбата, респективно на рентабилността

Подобряването на връзката с клиента има или би могло да има пряк положителен ефект върху печалбата и рентабилността на бизнес организацията. За това проявление способстват от, една страна, увеличените обеми на продажбите, респективно увеличаването на приходите, а от друга страна – намалените разходи.

Увеличаване на обема на продажбите/ приходите

Лоялните и доволни клиенти увеличават във времето обема и честотата на своите трансакции с конкретната организация, което води при равни други условия до постоянен тренд на увеличаване на обема на нейните продажби и съответно на нейните приходи.

Намаляване на разходите

Подобряването на връзката с лоялните и доволни клиенти има положителен ефект и върху редуцията на разходи, която би могла да се открие в следните видове разходи:

- Разходи за спечелване (придобиване) на клиенти;
- Разходи за данни, информация и познаване на клиента;
- Разходи за маркетинг;
- Разходи, свързани с риска от несигурност;
- Разходи за иновации и развитие;

- Транзакционни разходи.

2.2.2. Потенциални рискове (негативни ефекти, вреди)

Подобряването на връзката с клиентите съдържа в себе си както потенциални шансове, така и потенциални рискове, които нашият екип структурира по-долу:

Остаряване на клиентската база

Прекаленото фокусиране върху връзката с клиентите и тяхното задържане постепенно би могло да доведе до:

- Замразяване на клиентската маса;
- И по този начин на нейното постепенно застаряване;
- Както и на тази база до застаряване, втвърдяване и мудност на организацията, което да:
- затрудни и замъгли нейната иновативност;
- забави значително или необратимо откриването, разработването и използването на нови потенциални клиенти и сегменти (Diller, 2006).

Затруднена гъвкавост и адаптивност

Фокусирането от страна на организацията прекалено много или само върху настоящите лоялни клиенти и връзките с тях би могло да затрудни или дори да сложи значителни или дори непреодолими бариери на нейната гъвкавост и адаптивност, тъй като лоялните клиенти биха могли да окажат съпротива, да се почувстват пренебрегнати или дори да заплашат със смяна на организацията, ако тя предприема действия за установяване на връзки с техни преки конкуренти.

Пренебрегване на определени клиенти/групи клиенти за сметка на други клиенти/групи клиенти

Прекаленото внимание и преференции към топ и особено важните лоялни клиенти, в сравнение с останалите лоялни клиенти, би довело до фрустрация на вторите, до отключване на съпротивителни желания и действия, както и дори до прекъсване на трансакционната връзка.

Отлив и загуба на клиенти/клиентски групи и редуция на клиентската база

Фрустрацията на пренебрегнатите лоялни клиенти, имащи намерение да прекратят транзакционната връзка, би редуцирала клиентската база и довела до краткосрочни или дори до дългосрочни сривове в организацията.

Изграждане на едностранчиво хомогенна и закостеняла клиентска структура

Прекомерното фокусиране върху една определена основна клиентска лоялна група би могло да доведе до изграждане на твърде едностранна клиентска структура, което да затрудни или изобщо да изключи от погледа и дейността на организацията млади и с постоянно нарастващ потенциал клиентски групи.

В твърде хомогенните лоялни клиентски групи мултипликационният ефект на негативната информация и новини се проявява особено ускорено, което много бързо би могло да застраши съществуването на конкретното предприятие или бранд.

Твърде късно идентифициране на потенциални шансове за растеж

Arens (2004) подчертава риска от прекомерното и единствено фокусиране, и концентриране върху заздравяване на връзката с лоялните клиенти да води до състояние, при което потенциалните възможности за генериране на бъдещ растеж се откриват прекалено късно или в най-лошия случай дори никога.

Твърде високи разходи

Поддържането на връзките с лоялните клиенти е свързано със значителни по размер и вид разходи. Затова е необходимо да се извършва постоянен мониторинг върху баланса, свързан с подобряването на клиентската връзка, при което целта е той да бъде винаги положителен.

Увеличаване на ползите от клиент

Ясното разграничаване и дефиниране на понятието „ползи от клиент“ не е толкова лесно, особено ако се вземе под внимание и историческата дименсия. В тази връзка няма единно и всеобщо признато и прието определение за това понятие, но трендът е все по-ясен и еднопосочен, а именно – към комплексна мултидимензионалност.

2.3. Задържане на настоящите клиенти

От изложеното до момента следва, че фокусът на CRM както в академичната литература така и в практиката, е поставен предимно върху подобряване на връзката, удовлетвореността и лоялността на клиента. Този фокус е разбираем и има своите основания в историческата еволюция на CRM, от една страна, както и в прехода от транзакционно ориентиран маркетинг към маркетинг, ориентиран към връзките с клиент, от друга. На тази основа върху задържането на настоящите клиенти и привличането на нови клиенти се обръщаше минимално внимание или тези две цели се negliжираха.

Понастоящем, в съвременните изключително турбулентни и несигурни бизнес условия, стана ясно, че задържането на настоящите клиенти и привличането на нови хармонично допълва целеполагането на CRM. Gorsage, M. and Haas, R. (2003) посочват следните аргументи в тази връзка:

- Клиентската база на конкретното предприятие не е статична и почти никога не остава постоянна, т.е. една и съща;
- Клиентската база на конкретното предприятие е динамична величина както по структура, така и по обем на състава, и подлежи на постоянна промяна.

Причините за флукуацията на клиентската база са в широки граници, които преминават от емоционални (недоволни клиенти и т.н.), през икономически (временна неплатежоспособност, фалит и т.н.) и достигат до чисто биологични (здравословни проблеми, смърт и т.н.). Обективно обусловена и рационална е необходимостта от поставянето и реализирането на целите: задържане на настоящите клиенти и привличане на нови клиенти.

За постигането на тази цел академичната теория препоръчва последователно въвеждане и използване на *мениджмънт на клиентския интерес*. Съответно този вид мениджмънт се разглежда не като еднократен акт, а като систематично провеждан процес.

2.4. Привличане на нови клиенти

Както вече стана ясно, за постигане целите на CRM все по важно значение придобива и привличането на нови клиенти, въпреки че постигането на тази цел е свързано с изразходване на значителни ресурси от страна на бизнес организацията. Това се аргументира с факта, че за постигането на тези цели се минимизират потенциалните рискове от прекаленото фокусиране върху подобряване на връзката с клиента.

Отговорът на поставения въпрос търсим на основата на познаване и прилагане на базови градивни елементи в земеделски предприятия, от една страна, и бизнес организациите, подпомагачи и развиващи селските райони, от друга.

Друго централно внимание, свързано с по-явата и развитието на CRM, е *клиентската лоялност*. При нея, от гледна точка на различните школи и теории, също има многообразие на мнения: част от тях се фокусират единствено и само върху едната страна от връзката, а именно клиента, докато останалата част – върху двете страни, т.е. както върху купувача, така и върху продавача. Без да разглеждаме по-подробно тази дискусия, възприемайки фокуса на първата школа, формулираме дефиницията, която използваме в рамките на настоящата публикация:

Клиентската лоялност се основава на доверие между купувач и продавач и се изразява в намалена или липсваща нагласа от страна на купувача да смени продавача, и съответно в периодична повтораемост на транзакцията със съответния продавач.

Възниква въпросът – защо при променените условия на външната среда клиентската лоялност е толкова важна за организацията? Отговорът е следният: Лоялните клиенти се превръщат в значим нематериален ресурс за организацията, тъй като, познавайки профила на клиента по отношение на модела му за пазаруване при конкретната организация, тя би могла с достатъчно висока степен на вероятност да предвиди и определи бъдещо производство и/или оборот, които би реализирала. Което от

своя страна предполага краткосрочни и предимно дългосрочни ползи за нея.

Има ли специфика прилагането на CRM в земеделието и бизнеса в селските райони? Това е концепция за управление на връзките с всички участници във веригата на стойността. В земеделието ние включваме и трите релации на земеделското предприятие с пазарните субекти:

- *Връзката с доставчика* (на семена, фуражи, материали за производството, горива, препарати за растителна защита, торове, амбалаж и др.);

- *Връзката с клиента* (купувач на произведените суровини, готова продукция и други от фамилната ферма);

- *Връзката доставчик–производител–клиент* (всички пазарни субекти като: конкуренти/партньори, земеделски производители, фамилен бизнес, кооперации, търговски дружества, хибридни структури, формални и неформални групи).

Земеделските предприятия осъществяват едновременно пазарни връзки с доставчици (често с подпомагачи кооперации) и крайни клиенти. В първия случай фермата се явява купувач на суровини и материали за производството, т.е. връзката е доставчик–клиент. Във втория – вече продавач на готова продукция, като връзката е производител–клиент. И в третия, релацията е доставчик–производител–клиент. В земеделския сектор, според спецификата на произвежданата продукция, във веригата може да се включват и участниците в дистрибуционните мрежи.

Важен фактор, свързан с развитието на CRM в земеделието, е *доверието и клиентската лоялност*.

Възниква въпросът – защо при променените условия на външната среда (Moorgaap, 2001) клиентската лоялност е толкова важна за земеделския мениджър? Тя се свързва с промяна на клиентското поведение; промяна на пазарната структура и на конкурентната ситуация; бурното развитие на информационно-комуникационните технологии и тяхната дигитализация.

Стратегията на земеделския мениджър се насочва навън по отношение на клиента. Тя вече се характеризира с релационни персонални трансакции и приятелство с него. На тази основа се изграждат връзки на доверие и лоялност, което не винаги е приоритет в дейността на едрите компании (кооперации и търговски дружества). Това благоприятно за фамилния бизнес състояние на пазара не трае продължителен период от време и ситуацията се променя коренно – налага се пазар на купувача. Характерно за пазара на купувача е, че при него предлагането надвишава търсенето. Проблемът при този вид пазар е *в продажбата*. В тази връзка *силата е съсредоточена в купувача*. Купувачите имат възможност да избират между различни продукти, задоволяващи еднакви желания и потребности.

Всичко това затруднява значително изграждането на доверие и лоялност.

Schumacher (2005), Kotler et al. (1999) и Gerecke (2001) подчертават влиянието на увеличаващата се интернационализация и глобализация на бизнеса, промяната на пазарната структура и превръщането на класическата конкуренция в хипер конкуренция. Според Arens (2004) това влияние се подсилва от намаляващата възможност за диференциация на продуктите и от увеличаване на броя на имитаторите и имитиращите продукти. Резултатът е намалена възможност на земеделските предприятия да се различават въз основа на произведените продукти, а постоянното намаляване на цената и подобряването на качеството на продуктите – да се диференцират от конкурента по критерия цена–качество.

3. Преход от масово производство (масов продукт) към масово индивидуализиране на производството (персонализиран продукт) в земеделието

За все повече и повече пазари стандартизираното масово производство на земеделски продукти губи своето значение и не предоставя вече конкурентни предимства, увели-

чаване на стойността за производителя и устойчиво развитие. Затова според Piller (2002) почти всички организации вече са наясно, че в настоящите турбулентни условия на пазара клиентите трудно биха били доволни, а още по-малко възторжени и възхитени от предлагане на стандартизирани решения и масови продукти, за които съответно биха били готови да платят.

Паралелно с индивидуализираната комуникация, производителите са наясно, че диференциацията и идентичността им биха могли да произтекат от адекватното индивидуализиране на техните продукти, в съответствие с нуждите и желанията на клиентите. Тази промяна на предлагането на земеделските предприятия е в състояние да им предостави значителни конкурентни предимства на пазарите, на които те оперират.

Понастоящем клиентите, дори и при ниска цена на продукта, имат очакване за неговата относително висока степен на функционалност и качество. Решение на този проблем предоставя теорията за преминаване към масово индивидуализиране на производството или, казано с други думи, предлагане на персонализиран продукт (Tailor-made Product) – продукт, направен по мярката на клиента. Ядрото на тази теория представлява хибридна конкурентна стратегия, която дава възможност в съвременните условия да се комбинират две, смятани за несъвместими до края на 80-те и началото на 90-те години конкурентни стратегии: *Стратегията за лидерство при разходите и стратегията за диференциация* (Schaller et al.).

4. Бурно развитие на информационно-комуникационните технологии и тяхната дигитализация в селския туризъм

Бурното развитие на информационно-комуникационните технологии и дигитализацията е възможност за дългосрочна полза за потребителите, за икономиката и обществото. Те все повече привличат интердисциплинарни консорциуми, които не се стряскат от

насърчаване на връзките между заинтересованите страни, за да се отворят нови и потенциално променящи се технологични направления и да се превърнат във водещи технологични парадигми на бъдещето.

Независимо от високия предприемачески риск, дългосрочното въздействие може да бъде огромно: новите технологии успешно се превръщат в ядро за нови компании с висок икономически растеж в селския туризъм, за нови пазари или за радикално нови начини за справяне с обществените предизвикателства.

Тайната е в откриване на възможности като: подобряване на обслужването и връзките с клиентите в туристическия бранш; индивидуализиране на офертите; намаляване на загубите на приходи; подобряване на оперативния ливъридж. Повечето решения (Котлър, 2005), които взема мениджърът, могат да станат по-успешни, ако се ползват софтуерни продукти за вземане на решения, дори използване на изкуствен интелект (Draganov and Dzhelil, 2019). В контекста на цялата организация, процесът би могъл да се комбинира с внедряването на система за управление на риска (ERM) (Костенаров, 2016).

Широко приложение намира изработването на ефективна и атрактивна интернет страница, която описва фирмата, продуктите ѝ, дистрибуторите, възможностите за работа. Предизвикателство пред бизнес единицата е как да добавят стойност към своите интернет страници, за да привличат все повече посетители с цел селски туризъм и съответно клиенти. Те предлагат информация за непрекъсващи игри (геймифициране), новини за събития и промоции, онлайн форуми, където клиентите се чувстват като важен елемент от стратегията на фирмата. Все повече се свързват по електронен път с основните си доставчици, дистрибутори и клиенти. Използват интернет като платформа за поддържане на тези връзки (Krasnov et al., 2018). Някои мениджъри дори налагат „стая за разговори“ към сайта си, за да изградят общност. Техните клиенти разменят идеи, информация, имат възможност дори да се срещат и да общуват помежду си. Дигитализацията обаче позволя-

ва предприемачите в селския туризъм да следят какво се говори в други „стай“ от тяхната „продуктова гама“ и да получават полезна информация. Вече почти всяка голяма бизнес организация е внедрила автоматизиран софтуерен продукт за управление на продажбите. Тя позволява на фирмата да проверява състоянието на складовите наличности и да удовлетворява желанията на клиентите за срока на резервация. Резултатите от последните изследвания в тази област показват, че все по-често рутинни маркетингови решения се вземат по-добре от софтуер, вместо от служителите (Draganov, et al., 2018 A).

5. Използване на CRM в българските земеделски предприятия

Ние установихме промяна в посоката на изменение на клиентското поведение в България. Тя се изразява в промяна от лоялност към бранда, продукта или организацията към нейното намаляване, достигаща в повечето случаи до пълна липса на клиентска лоялност. Все по-модерно е потребителите при избор на продукти от растителен или животински произход да възприемат поведение и ангажираност към здравословно хранене. Те избягват да консумират храна, произведена с традиционните конвенционални методи, а се насочват към биопродукти, щадящи не само здравето, а и околната среда. Обикновено предизвикателството при този вид пазар (в развитите индустриални страни) е *в производството* (често не може да се произведе необходимото количество, което търси пазарът, защото добивът при био (еко)-продуктите е значително по-нисък), а *не в продажбата* (в слабо развитите икономики проблемът е в продажбите, защото посланието на биопродуктите е промотирано като луксозни стоки със значителни маржинални приходи, поемащи високия мениджърския риск). В тази връзка, в първия случай *силата е съсредоточена в продавача*. Всичко, което се произведе, би могло да се продаде възможно най-бързо. Важни характеристики на този пазар са ограничен брой малки земеделски предприятия,

където конкуренцията е ниска или липсва. При фамилен бизнес се засилва индивидуализирания контакт продавач–купувач. Произвежда се малка по обем и количество продукция, съобразена с индивидуалните желания на клиентите. В допълнение, тази продукция може да бъде произведена в определен от купувача период (месец) на годината, както и доставена („до врата“) в ден и час според желанието на клиента.

На практика CRM се превръща в неразделна част от пазарната стратегия на земеделското предприятие. Неосъзнато за фамилен мениджър, но той използва една част или повече възможности на CRM:

- Съхранява данни за контактите с контрагентите (партньори, доставчици, клиенти, конкуренти);
- Проследява историята на: транзакциите; цени на входящи материали; направени търговски отстъпки; налични количества;
- Следи производствените разходи;
- Архивира срещи; записи на проведени разговори;
- Проследява поети ангажименти;
- Планира календара и списък със задачи;
- Поддържа и обединява най-печелившите възможности за сключване на сделка.

По света се използват модерни CRM приложения в земеделието. Те съхраняват историята на калкулацията на цените и разходите. Изчисленията се осъществяват автоматично, което позволява да се работи от разстояние, и ред други възможности, необходими за агробизнеса. Отразяват промяната на броя и теглото на животните, растежните цикли по стокови групи, запаси от продукти и суровини, контрол на финансите, финансови отчети и управление на документацията, управление на продажбите.

CRM има едно голямо предимство – неговият софтуер може да бъде персонализиран така, че да се адаптира според различните и специфични изисквания на фермата (фамиленото предприятие, кооперация, търговско дружество). CRM обаче не трябва да се разбира единствено и само като технологичен и софтуерен продукт (напр. *ORACLE*, *SAP AG*,

Salesforce). В световен мащаб земеделските производители обикновено използват достъпни мобилни приложения за управление (*Farm Logics*, *AGRIVI*, *Microsoft Dynamics*). В голяма степен те покриват функциите и възможностите на CRM системите, въпреки че не са фокусирани върху управлението на връзките с клиентите. Например софтуерът за управление на ферми *AGRIVI* е мобилно приложение, което помага за планиране, наблюдаване и анализиране на всички дейности във фермата:

- Оран, засаждане, защита на културите, торене, напояване, събиране на реколтата и всички други дейности се управляват с няколко „кликвания“;
- Освен това, може да проследи количествата на вложените количества, разходите и работното време за всяка дейност, мониторинг на времето и откриване на вредители;
- В допълнение, съхраняване на финансови регистри и документи на фермата на едно място, проследяване на продажбите, разходите и капиталовите инвестиции, напомняне на входящи и изходящи плащания.

Следователно CRM стратегията включва не само използването на специфичен софтуер, а също така аналитични инструменти (напр. *SWOT*, *PEST/EL анализ*) и концепции за управление на връзките с клиентите. Допълнителен положителен елемент в CRM е възможността за осъществяване на мониторинг и върху конкурентите. Това е друг поглед върху дейността на бизнес организациите в земеделието и селския туризъм при създаване на мрежи и разширяване на бизнеса, защото във всеки един момент те могат, при взаимен интерес с конкурентите, да се превърнат в партньори. За разлика от индустриалните предприятия, където се комуникира със стотици, а понякога и хиляди клиенти, във фамилените стопанства предлагането е фокусирано върху ограничен брой контрагенти на пазара.

Нашите наблюдения показват, че земеделските предприятия оптимизират бизнес процесите си отвътре – навън към връзката с клиентите и засилват комуникацията си с тях. Все по-трудно те съумяват да оцеляват и да

се развиват устойчиво при тази пазарна констелация. За да отговорят на променящите се предпочитания на клиентите, те се насочват към индивидуализиране на предлагането на земеделски продукти. Освен това, фамилните предприятия се кооперират под различни познати форми (формални и неформални, в т. ч. подпомагачи/обслужващи кооперации, неформални групи за взаимопомощ, селски и междуселски обединения). По този начин се създава възможност да ползват информация (най-често неформална) за различните типове клиенти: техните навици, социален статус, платежоспособност, предпочитания. Като селскостопански производители е необходимо да поддържат дългосрочни взаимоотношения не само с клиентите, а и с останалите контрагенти във веригата на стойността, да създават ценност, да изграждат доверие. Освен това, концепцията за “Smart cities” (Draganov and Panicharova, 2018 B) би могла да се приложи и под формата на “Smart rural areas”.

Заклучение

Факторите, които обуславят появата и вече почти повсеместното използване на CRM от организациите, са многоаспектни и ние ги изследвахме задълбочено по-горе. От тях като базови бихме открили коренно променената заобикаляща среда, в която организациите оперират. Измененията в тази среда са много, но най-значими от тях са хипер конкуренцията, несигурността, турбулентността и почти светкавичните промени, промененият клиентски модел на поведение при купуване и дигитализацията на технологиите и комуникациите. В тази нова среда доволните и лоялни клиенти са основа за устойчив растеж. Чрез въвеждането и използването на CRM, организациите в селските райони са в състояние да променят фокуса за оптимизиране на операциите си отвътре в организацията, навън към клиентите и устойчивата връзка с тях, използвайки индивидуализиране на предлагането и комуникацията.

Според нас CRM има място, роля и значение за развитието на селските райони, но в момента в България той е подценен и се използва ограничено в практиката. Липсват теоретични постановки и детайлизирани изследвания, затова авторите си поставят като цел запълване на тази празнина в бъдеще с допълнителни разработки. Освен това концепцията за “Smart cities” (Draganov & Panicharova, 2018 B) би могла да се приложи и под формата на “Smart rural areas”.

Литература

- Костенаров, К.** (2016) Съвременни форми на системи за управление на риска в предприемачеството. *Съвременни управленски практики IX*, БСУ Бургас.
- Котлър, Ф.** (2005). Десетте смъртни гряха на маркетинга – Симптоми и решения. *Изд. Локус Пблшинг, София.*
- Станимиров, Е.** (2010). Управление на взаимоотношенията с клиентите. *Изд. „Наука и икономика“, Икономически университет – Варна.*
- Станимиров, Е.** (2014). Маркетингов релационен обмен „Граждани–структури на гражданското общество–общинска администрация“. *Изд. „Наука и икономика“, ИУ-Варна.*
- Станимиров, Е.** (2014). Процес на управление на взаимоотношенията с клиенти при предлагане на бизнес услуги. *Изд. „Direct Services“, Варна.*
- Arens, T.** (2004). *Methodische Auswahl von CRM-Software: ein Referenz-Vorgehensmodell zur methodengestützten Beurteilung und Auswahl von Customer Relationship Management Informationssystem* (Vol. 46). Cuvillier Verlag.
- Bickhoff et al.** (2014). The Quintessence of Marketing. Quintessence Series. DOI 10.1007/978-3-64245444-8_5, # Springer-Verlag Berlin, Heidelberg.
- Diller, H.** (2006). Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg. In *Grundlagen des CRM* (pp. 97-120). Gabler.
- Draganov, M., Dzhelil, A.** (2019). Perspectives for implementation of services with article of artificial intelligence in public administration. In XVII International scientific conference “Management and engineering”, ISCME 2019, Sozopol, Bulgaria.
- Draganov, M., Panicharova, M.** (2018 B). Model of the development of infrastructure in smart cities. In XVI International scientific conference “Management and engineering”, ISCME 2018, Sozopol, Bulgaria.

- Draganov, M., Panicharova, M., & Madzhirova, N.** (2018, June). Marketing 5.0. Transactions of Artificial Intelligence Systems in The Digital Environment. In *2018 International Conference on High Technology for Sustainable Development (HiTech)* (pp. 1-3). IEEE.
- Eggert, A., & Ulaga, W.** (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & industrial marketing*, 17(2/3), 107-118.
- Gerecke, U.** (2001). Customer Relationship Management – Strategische Ausrichtung des CRM unter IT-Gesichtspunkten. In: *Controlling*, Nr. 3/4, April/Mai 2001, pp. 235-241.
- Gordon, I.** (1998). *Relationship Marketing*. Toronto: John Wiley&Sons.
- Gorsage, M., & Haas, R.** (2003). CRM: Moving toward customer value management. *Executive Agenda*, VI, 1.
- Götz, O., Hoyer, W. D., Krafft, M. & Reinartz, W. J.** (2006). Der Einsatz von Customer Relationship Management zur Steuerung von Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Ch. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden, pp. 409-430.
- Grabner-Kräuter, S.; Schwarz-Musch, A.** (2004). CRM – *Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. In: *Hinterhuber, H. H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*, Auflage, Gabler, Wiesbaden, pp. 195.
- Greve, G.** (2006). *Erfolgsfaktoren von Customer-Relationship-Management-Implementierungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V.** (1999). *Grundlagen des Marketing*, 2., überarbeitete Aufl. München: Markt+ Technik.
- Krasnov, A., Chargaziya, G., Griffith, R., & Draganov, M.** (2019, March). Dynamic and static elements of a consumer's digital portrait and methods of their studying. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 497, No. 1, p. 012123). IOP Publishing.
- Link, J.** (2001). Grundlagen und Perspektiven des Customer Relationship Management. In *Customer Relationship Management* (pp. 1-34). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Moormann, J.** (2001). Bankvertrieb im digitalen Zeitalter. In: Moormann, J.; Roßbach, P. (Hrsg.): *Customer-Relationship-Management in Banken*, Bankakademie-Verlag, Frankfurt am
- Pappers, D., Rogers. A.** (1995). A New Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share. *Managing Service Quality*, Vol. 5, N 3.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N.** (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic & Social Research*, 3(2).
- Payne, A., & Frow, P.** (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.
- Reichheld, F. F., Sasser, W. E.** (1998). Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. In: Bruhn, M.; Homburg, Ch. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen*, Gabler, Wiesbaden, pp. 135-150.
- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. D.** (2004). The CRM Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, No 3.
- Schaller, C., Stotko, C. M., & Piller, F. T.** (2006). Mit mass customization basiertem CRM zu loyalen Kundenbeziehungen. In *Grundlagen des CRM* (pp. 121-144). Gabler.
- Schumacher, J.** (2005). Outsourcing von CRM-Prozessen – Voraussetzungen, Chancen, innovative Einsatzmöglichkeiten im elektronischen B2B-Markt., DUV, Wiesbaden.
- Stokburger, G., & Pufahl, M.** (2002). Kosten senken mit CRM. *Strategien, Methoden und Kennzahlen*, Wiesbaden.
- Wolf, E. E.** (2002). *Konzeption eines CRM-Anreizsystems: Konzeption eines Anreizsystems zur Unterstützung einer erfolgreichen Implementierung von Customer Relationship Management*. Hampp.