

ANALIZA PROBLEMELOR IMPLEMENTĂRII UNUI SISTEM CRM ÎNTR-O COMPANIE

Doctorandă **Olga GOREMICHINA**

Universitatea Liberă Internațională din Moldova

ANALYSIS OF PROBLEMS OF IMPLEMENTING A CRM SYSTEM IN A COMPANY

Summary. The paper deals with various problems of implementing Customer Relationship Management (CRM) approach and systems, which became the strategic base for many companies and an important factor for their success. The main reasons for CRM implementation failure in all areas of company activity: strategic planning and management, organizational structure, operating activities and personnel are identified and grouped. The key points that should be considered when choosing CRM software are highlighted, they include: functionality, simplicity and convenience of work, flexibility of settings, integration capabilities, reports and statistics, the ability to add features, technical support. The analysis of CRM market in the Republic of Moldova is performed. It is shown that the most popular CRM software in the Republic of Moldova are Bitrix24 and amoCRM. The volume of CRM software in Republic of Moldova in 2016 can be estimated at a rate of 35-40 million lei. The analysis and recommendations developed are aimed at increasing the effectiveness of the CRM system implementation.

Keywords: Customer Relationship Management, CRM system, CRM software.

Rezumat. Lucrarea se referă la diverse probleme ale implementării sistemului de Management al Relațiilor cu Clienții (CRM), care a devenit o bază strategică pentru multe companii și un factor important pentru succesul acestora. Principalele cauze ale eșecului implementării CRM în toate domeniile de activitate ale companiei – planificarea și managementul strategic, structura organizatorică, activitatea de operare și personalul –, sunt identificate și grupate. Sunt evidențiate aspectele cheie care trebuie luate în considerare la alegerea software-ului CRM. Acestea constituie: funcționalitatea, simplitatea și confortul muncii, flexibilitatea setărilor, capacitățile de integrare, rapoartele și statisticile, capacitatea de a adăuga caracteristici, suportul tehnic. Este efectuată analiza pieței CRM în Republica Moldova. Se demonstrează că cele mai populare software-uri CRM în Republica Moldova sunt Bitrix24 și amoCRM. Volumul de software CRM în 2016 poate fi estimat la o rată de 35 ÷ 40 de milioane de lei. Analiza și recomandările dezvoltate vizează creșterea eficienței implementării sistemului CRM.

Cuvinte-cheie: Managementul Relațiilor cu Clienții, sistemul CRM, software-ul CRM.

INTRODUCERE

În ultimii ani, sistemele de Management al Relațiilor cu Clienții (abreviat CRM după en. Customer Relationship Management) au devenit o bază strategică pentru diverse companii și un factor important al succesului lor. Tot mai multe întreprinderi și societăți comerciale își cresc profiturile și își dezvoltă competitivitatea prin consolidarea relațiilor cu clienții existenți și prin sporirea atractivității sale pentru alții noi [1]. Tehnologiile avansate CRM au pus stăpânire pe piața contemporană, impulsionând succesul pe termen lung al unui număr tot mai mare de companii din aproape toate ramurile economiei. Abordarea CRM se bazează pe utilizarea managementului avansat și a tehnologiilor informaționale (IT), prin care un agent economic colectează informații despre clienți în toate etapele ciclului lor de activitate, le procesează și apoi le utilizează prin construirea de relații reciproc avantajoase. Utilizarea IT permite automatizarea multor sarcini în cadrul procesului de afaceri [2].

Cu toate acestea, implementarea eficientă a sistemului CRM nu este un proces ușor, necesitând pregătire minuțioasă și soluții bine gândite. Rezultatele nesatisfăcătoare ale multor proiecte pentru implementarea sistemelor CRM sunt adesea asociate cu lipsa unei cantități suficiente de materiale metodologice în domeniul respectiv. Modificările organizaționale și structurale sunt necesare pentru implementarea sistemului CRM la toate nivelurile companiei (strategic, de structură organizațională, activitate de operare și personal). La selectarea unui sistem CRM este foarte important ca acesta să posede toate funcțiile de care are nevoie utilizatorul.

DIFICULTĂȚI ÎN IMPLEMENTAREA ABORDĂRII CRM ȘI A SISTEMULUI CRM

La un nivel fundamental, orice implementare a CRM-ului ar trebui să adopte o abordare echilibrată de utilizare, care să permită distribuirea corectă a timpului, efortului și investițiilor în oameni, procesul de im-

plementare și tehnologii. Încălcarea acestui echilibru duce la scăderea eficacității CRM-ului implementat sau pur și simplu la eșec. Există cel puțin o duzină de rapoarte industriale ale analiștilor, citate frecvent, care estimează rata eșecului proiectelor CRM. Metodologiile și standardele analiștilor variază, astfel încât numărul eșecurilor variază și el – între 18 și 69 la sută [3].

Alte multiple studii au arătat de-a lungul ultimului deceniu că între 20 până la peste 60 la sută din eforturile software-ului CRM fie nu au reușit să se ridice la nivelul așteptărilor, fie au eșuat. Este important de menționat că majoritatea acestor proiecte nu pot fi considerate totuși eșecuri complete. Ele au produs anumite beneficii, deși nu în măsura în care au contat implementatorii pentru a justifica angajamentele proiectului [4]. Potrivit lui D. Holland, implementarea reușită a celor mai bune practici CRM 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 CRM; un plan de implementare etapizat care oferă beneficii rapide, respectând în același timp obiectivele și scopurile generale vizate în fazele ulterioare [5].

Pe de altă parte, după cum demonstrează sondajul, calitatea datelor pare a fi preocuparea primordială pentru utilizatorii Salesforce – o companie care este lider pe piața sistemelor CRM. În diverse moduri, respondenții și-au exprimat îndoielile cu privire la utilitatea și fiabilitatea datelor stocate în organizații-

le Salesforce. Seturile de date abundă de duplicitate și incompetență. O mare parte din respondenți menționează că nu li se oferă o sursă credibilă, în ciuda eforturilor de a face sistemul CRM Salesforce o sursă de date protejate [6].

Există numeroase cercetări privind implementarea nesatisfăcătoare a software-ului CRM. Autorul subscrie la opinia cercetătorilor [7-10] că principalele motive pentru eșecul implementării CRM-ului sunt următoarele:

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

- *Lipsa concentrării.* Pentru a obține un succes durabil, un efort CRM 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 absolut necesară pentru implementarea reușită a CRM-ului. Lipsa planificării este adesea citată drept unul dintre motivele principale ale eșecului CRM.

- *Lipsa angajamentului, implicării.* Dacă nu există un „buy-in” de la toate părțile interesate, vor apare dificultăți în obținerea beneficiilor din strategia sau software-ul CRM.

- *Abordarea CRM drept o Unică Soluție Tehnologică.* CRM nu este strict un proiect IT. În timp ce software-ul a devenit o parte integrantă ce asigură implementarea reușită a CRM, el rămâne totuși doar un instrument.

Tabelul 1

Cauzele problemelor de implementare a CRM la diferite niveluri

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

Sursa: elaborată de autor

CRM însă este un efort la nivel de întreprindere menit să îmbunătățească procesele de afaceri orientate spre client și să atingă obiectivele companiei. CRM este o schimbare de cultură și mentalitate 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 se vor introduce funcții care, la rândul lor, împiedică utilizatorii să adopte soluția CRM. Cu cât mai simplu, cu atât mai bine.

Dificultățile în implementarea sistemului CRM apar atunci când compania nu este pe deplin pregătită pentru aceasta. Mai mult decât atât, lipsa de pregătire se poate manifesta într-unul sau simultan în toate domeniile: planificarea strategică și managementul, structura organizațională, activitatea de operare și personalul. Orice implementare a CRM ar trebui să fie un efort echilibrat care să ia în considerare în egală măsură persoanele, procesul și tehnologia implicate. Pe baza analizei numărului de rapoarte de implementare a celor mai bune practici CRM, autorul a identificat și grupat cauzele problemelor ce apar în timpul implementării CRM la diferite niveluri de activitate și de componente structurale ale companiei (tabelul 1)

Reiterăm: rezultatele nesatisfăcătoare ale implementării CRM se explică în primul rând printr-o strategie defectuoasă a afacerilor și a structurii organizaționale. Cu toate acestea, devine tot mai ușor de implementat sistemele CRM moderne. Ele au devenit mai tehnologice, mai flexibile și mai scalabile, iar gradul de pregătire a clienților pentru a le implementa a crescut cu un ordin de mărime ca urmare a instruirii personalului IT și dotării infrastructurii cu hardware și software.

În implementarea CRM, este necesară definirea foii de parcurs: lansarea cu succes a CRM este la fel de importantă ca și crearea unui CRM adecvat. Utilizatorii trebuie să poată livra îmbunătățirile necesare și noile caracteristici atunci când sistemul CRM este gata să înceapă să funcționeze. În plus, urmează să fie planificată în prealabil ziua lansării, luându-se în considerare toate capacitățile necesare pentru funcționarea sistemului.

RECOMANDĂRI PENTRU SELECTAREA SISTEMULUI CRM

La alegerea unui sistem CRM este necesar să se țină cont de obiectivul final: sporirea eficienței muncii și dezvoltarea companiei în ansamblu. Criteriile de selectare sunt determinate individual, dar există și criterii generale: stabilitatea și o viteză înaltă pe fundalul unui volum mare de lucru, funcționalitatea extinsă și prețul favorabil.

La selectarea unui sistem CRM, este foarte important ca utilizatorul să se asigure că sistemul dispune de toate funcțiile pe care dorește să le aplice. În general, atunci când se alege o soluție IT, trebuie luat în seamă un șir de criterii: funcționalitatea, simplitatea și comoditatea, flexibilitatea setărilor, capacitățile de integrare, rapoartele și statisticile, abilitatea de a adăuga caracteristici, suportul tehnic. Aceste aspecte ale CRM urmează să fie analizate și luate în considerare în detaliu.

Astfel, în baza experienței proprii de implementare a sistemelor CRM în companiile moldovenești, precum și a analizei rapoartelor de implementare a celor mai bune practici CRM, autorul a evidențiat următoarele criterii:

▪ **Funcționalitatea.** Trebuie să fie acordată atenție mai multor funcții pe care un sistem CRM modern urmează să le asigure:

▪ **lucrul cu clienții:** interacțiunea, depistarea potențialilor cumpărători, creșterea loialității lor față de companie;

▪ **campaniile publicitare:** un set de instrumente de marketing pentru a analiza eficiența publicității și a canalelor de atragere a potențialilor clienți;

▪ **automatizarea proceselor de afaceri:** tehnologiile de management al proceselor de afaceri utilizate din ce în ce mai mult, automatizarea proceselor de rutină (înregistrarea de noi clienți, diverse aplicații, rezerve etc.) ajută la eliberarea unor anumite persoane de obligațiile inițiale și direcționarea timpului lor de lucru spre îndeplinirea unor sarcini mai importante;

▪ **analize detaliate,** indiferent de tipul de activitate, inclusiv analiza online privind vânzările sau serviciile furnizate, performanța fiecărui angajat, previziunile pentru tranzacțiile curente ș. a.

▪ **integrarea Interfeței de Programare a Aplicațiilor (API):** disponibilitatea soluțiilor. Fiecare companie utilizează diverse servicii pentru a primi comenzi, a păstra înregistrări, pentru a lucra pe hârtie etc. În selectarea unui sistem CRM se recomandă să fiți atenți dacă acesta dispune de soluții API pentru integrarea cu site-ul dvs., cu Sistemul de Planificare a Resurselor Întreprinderii (ERP), pentru schimbul de date cu IC, IT-telefonie, cu alte programe și servicii de care este nevoie. Disponibilitatea soluțiilor API gata pentru integrare este un mare avantaj. Comunicarea cu clienții implică de obicei apeluri telefonice, mesaje prin e-mail, liste de expediere (prin SMS sau e-mail) și întâlniri. Primele trei ar trebui să fie automatizate. Acestea oferă o istorie a comunicării cu clienții, ajută la înțelegerea situației și la analizarea celor mai recente acțiuni. Figura 1 ilustrează interacțiunea CRM cu ERP și cu alte sisteme de management.

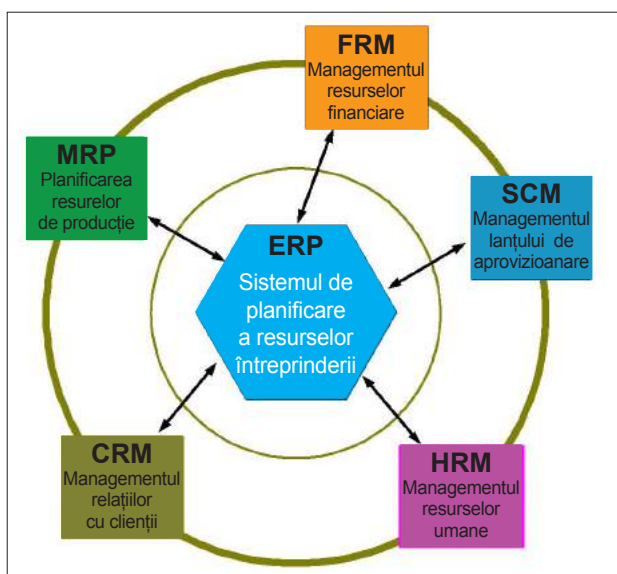


Figura 1. Interacțiunea ERP cu CRM și cu alte sisteme de management.

Sursa: elaborată de autor.

▪ **planificarea și lucrul cu sarcinile.** La selectarea unui sistem CRM, se recomandă să se identifice capacitatea acestuia de a planifica și stabili sarcinile. Colaboratorii ar trebui să aibă posibilitatea să-și elaboreze sarcini pentru ei înșiși și pentru alții, să-și seteze mementourile etc. Pe lângă colaborarea cu clienții, un sistem CRM trebuie să dispună de instrumentele necesare pentru a păstra înregistrările comunicărilor între colaboratori. Nu este suficient ca aceștia să aibă posibilitatea de a comunica în birou, la telefon, pentru a discuta personal unele proiecte și pentru a rezolva anumite sarcini, este de asemenea necesar să aibă oportunitatea de a monitoriza procesul de lucru și comunicarea colaboratorilor între ei.

▪ **importul de date.** Se impune identificarea formatului de încărcare a informațiilor, dacă există un modul gata de instalare a migrării de la alte sisteme sau este necesară pregătirea datelor pentru încărcarea într-un anumit format specific. 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 pentru muncă, o implementare a unui sistem ar putea să eșueze. Se recomandă transferul datelor din foaia de calcul Excel: această variantă este universală, verificabilă și convenabilă.

Lucrul cu comunicațiile virtuale Private Branch Exchange și Omnichannel. O atenție deosebită trebuie acordată capacității de integrare a CRM, inclusiv cu site-ul Web. Telefonie integrată în CRM este o condiție indispensabilă activității rapide și stabile a centrului de contact al companiei. Capacitățile extinse vor îmbunătăți calitatea serviciului pentru clienți. Comunicările Omnichannel oferă interacțiuni cu clienții nu numai

prin telefon, ci și prin e-mail, mesagerie instantanee răspândită pe larg, camere de chat online, rețele sociale și alte canale. Este necesar ca aplicațiile noi din orice sursă să fie fixate în program, să înregistreze apelurile telefonice și să păstreze legătura cu clienții printr-o singură fereastră a CRM.

Simplitatea și comoditatea interfeței. Acordați atenție comodității lucrului, localizării blocurilor, cât de repede pot fi găsite secțiunile necesare și cât de eficient și ușor sunt de utilizat.

Setările flexibile și scalabilitatea. Verificați cu programatorii cât de flexibile sunt setările din sistem: câte rafturi de vânzări și câmpuri de utilizatori pot fi create, ce procese de afaceri pot fi automatizate, indiferent dacă puteți crea independent statute, tipuri și alți parametri pentru obiecte sau eliminați funcționalitatea suplimentară din interfață. Cu cât setările sunt mai flexibile, cu atât mai multe necesități individuale ale companiei dvs. pot satisface. Dacă compania decide să se extindă, de exemplu, prin deschiderea de noi sucursale sau puncte de desfacere, sistemul ar trebui să fie scalat fără probleme. Viteza de lucru ar trebui să fie ridicată atunci când lucrați cu un CP sau cu un dispozitiv mobil. Este necesar să se acorde atenție modularității sistemului și posibilității, rămânând în același timp în „nor”, de a adapta programul pentru nevoile afacerii, completând CRM cu opțiunile necesare.

Rapoartele și statisticele. Multe sisteme CRM oferă, în mod implicit, un set limitat de rapoarte privind canalul de vânzări, suma tranzacțiilor, dinamica noilor aplicații și clienți etc. Alte sisteme permit proiectarea independentă a oricărui raport, grafic și diagramă. Trebuie să vă asigurați că CRM are rapoarte cu privire la toți indicatorii de care aveți nevoie pentru a urmări analiza vânzărilor.

Suportul tehnic. Este bine ca suportul tehnic să fie online. Cu toate acestea, multe consultări CRM sunt posibile numai prin poșta sau contra cost. Aflați în prealabil cum stau lucrurile în fiecare dintre programele testate. Desigur, va trebui contactată consultanța, în special în stadiul de mastering al acestui serviciu.

SaaS și Standalone. Cu software-ul ca un serviciu (SaaS sau „cloud”), nu se va putea modifica nimic în codul produsului, deoarece soluțiile software sunt pe furnizorul de sistem CRM. De regulă, software-ul SaaS permite reglarea permisiunii de acces a angajaților, integrarea anumitor sisteme externe (cum ar fi obținerea de informații de pe site, înregistrarea apelurilor primite etc.), modificarea configurației cu ajutorul programatorului, ajustarea rapoartelor etc. Totul însă va fi stocat pe serverul furnizorului de sistem CRM. Avantajele SaaS sunt după cum urmează: nu este necesar un server propriu pentru implementarea softwa-

re-ului și nu este nevoie să vă ocupați de actualizare – toate acestea le face furnizorul.

Sistemele autonome (Standalone) sunt decizii extra-box pe care le puteți instala pe serverul dvs. și veți putea schimba codul produsului (în limitele drepturilor de acces furnizate de programator). În unele cazuri, atunci când este necesar de soluții nestructurate, nivelul respectiv de acces este extrem de important. Cu toate acestea, pentru utilizatorii IMM-urilor, soluțiile Standalone de cele mai multe ori nu sunt necesare.

PIAȚA CRM ÎN REPUBLICA MOLDOVA

Utilizarea sistemelor CRM în Republica Moldova se face de asemenea într-un ritm accelerat, însă substanțial inferior celui mondial. Din păcate, evidența statisticilor privind utilizarea sistemelor CRM în Republica Moldova nu este efectuată. Autorul, prin sondaje și negocieri cu managerii de top și reprezentanți ai companiilor IT din Republica Moldova, a încercat să elimine acest decalaj. În general, sistemele CRM sunt utilizate de companii cu mai mult de 50 de angajați și chiar mai mult de 100. În prima etapă, blocurile CRM integrate în software-ul „1C: Enterprise” și dezvoltate de propriul personal IT al companiei au fost utilizate în mod tradițional. O altă opțiune a fost utilizarea sistemelor CRM, dezvoltate la comanda unor companii IT specializate. Cu toate acestea, recent a apărut tendința de implementare prioritară a software-ului CRM străin gata pentru utilizare. Un număr de companii IT din Republica Moldova furnizează software-ul CRM și îl personalizează pe piața locală. Tabelul 2 prezintă un set de companii moldovenești care oferă servicii de aplicații CRM.

Din software-ul CRM străine, cele mai solicitate în Republica Moldova sunt Bitrix24 și amoCRM, care aparțin clasei de sisteme CRM „cloud”. În pre-

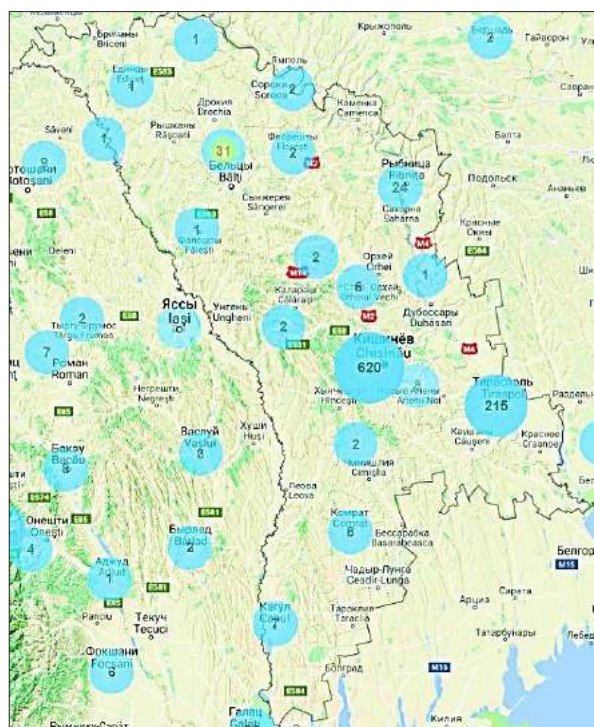


Figura 2. Utilizatorii CRM Bitrix24 în Republica Moldova.
Sursa: [11].

zent, aproximativ 1 000 de utilizatori CRM Bitrix24 din Republica Moldova au fost înregistrați pe site-ul ООО 1С-Битрикс [11]. Pe harta Republicii Moldova, prezentată în figura 2, este evidențiată locația acestora.

CRM Bitrix24 constituie un sistem multifuncțional și poate fi de asemenea furnizat sub formă de soluție StandAlone. AmoCRM este un sistem mai simplu decât Bitrix24, cu o interfață ușor de utilizat și a fost conceput în primul rând pentru companii cu un număr mare de negocieri cu clienții. Microsoft Dynamics 365 a companiei Microsoft și “bpmonline” a companiei Terrasoft sunt soluții CRM mai scumpe

Tabelul 2

Lista companiilor IT din Republica Moldova și a produselor CRM oferite de acestea

Denumirea companiei	Produsul CRM și dezvoltatorul de software
DAAC System Integrator	Elaborarea software-ului CRM personalizat
Wippo Team	Elaborarea software-ului CRM personalizat
Deeplace SRL	“bpmonline” al Companiei Terrasoft, Microsoft Dynamics 365
Soft Lider	Dezvoltarea software-ului original 1C CRM
Business Practicum	Bitrix24 al Companiei ООО 1С-Битрикс, amoCRM al Companiei АО amoЦPM
SEMSEO SRL	amoCRM al Companiei АО amoЦPM
Studio Webmaster	Dezvoltarea software-ului MRC personalizat ISTI CRM
Bass Systems	Microsoft Dynamics 365
Pride System	Microsoft Dynamics CRM
Rich Outsourcing SRL	Bitrix24 al Companiei ООО 1С-Битрикс

Sursa: elaborată de autor.

Cheltuielile companiilor locale pentru produsele IT

	Unitatea de preț	Cheltuieli, mii de lei			
		2013	2014	2015	2016
1.	Cheltuieli totale pentru achiziționarea IT	1 334 880,3	1 305 455,1	1 438 895,2	1 549 706,6
2.	Cheltuieli pentru achiziționarea hardware	556 436,2	517 899,5	375 614,8	467 364,7
3.	Cheltuieli pentru achiziționarea software	341 988,1	335 401,0	415 711,1	353 972,8
4.	Cheltuieli pentru dezvoltarea sistemelor informatice	25 385,0	72 670,5	87 635,4	133 851,2
5.	Alte cheltuieli	411 071,0	379 484,1	559 933,9	594 517,9

Sursa: elaborată de autor în baza [12].

și, prin urmare, mai puțin frecvente pe piața locală. Tabelul 3 prezintă date statistice privind consumul de produse IT în Republica Moldova [12].

Rezumând indicatorii din punctele 3 și 4 din tabelul 3, este posibil să se calculeze costurile achiziționării și dezvoltării de software, care, de exemplu, în 2016, s-au ridicat la 487 824,0 de mii de lei. Din păcate, Republica Moldova nu păstrează statisticile separate privind prevalența sistemelor CRM. Autorul, în urma unor sondaje de opinie ale companiilor care furnizează sisteme CRM, a stabilit că volumul pieței CRM este de aproximativ 7 ÷ 10% din totalul software-ului informatic. Astfel, volumul de software CRM în 2016 poate fi estimat la o rată de 35 ÷ 40 milioane de lei. În ceea ce privește numărul de companii ce utilizează soluții CRM, potrivit estimărilor experților, acesta este de 3 ÷ 4 mii, ceea ce constituie 5 ÷ 6% din numărul total de companii înregistrate în Republica Moldova.

CONCLUZII

Implementarea cu succes a sistemului CRM cere o pregătire minuțioasă și soluții bine gândite la toate nivelurile companiei: strategic, de structură organizațională, activitate de operare și personal. Pe baza cercetărilor efectuate au fost identificate și grupate principalele cauze ale eșecului implementării CRM la diferite niveluri ale activităților companiei, cum ar fi: obiectivele de implementare sunt neclare, managementul de top nu susține implementarea CRM, politica de securitate în accesarea datelor CRM nu este procesată, standardele corporatiste nu sunt adaptate tehnologiilor CRM, procesele de afaceri ale companiei care trebuie sprijinite de CRM nu sunt formalizate, structurile și tipurile de date care trebuie introduse în CRM nu sunt definite, programul de motivare nu este raportat la activitatea angajaților din CRM, cunoștințele IT ale angajaților sunt la un nivel prea scăzut pentru a lucra eficient cu CRM.

S-a determinat că la alegerea software-ului CRM este necesar să se acorde atenție următoarelor criterii: funcționalitatea, integrarea API, automatizarea proceselor de afaceri, planificarea/lucrului cu sarcinile, comunicațiile omnichannel, setările flexibile/scalabilitatea, confortul interfeței, rapoartele și statisticile și așa mai departe. Sunt evidențiate punctele cheie care trebuie luate în considerare, acestea fiind: funcționalitatea, simplitatea și comoditatea de a lucra, flexibilitatea setărilor, capacitățile de integrare, rapoartele și statisticile, capacitatea de a adăuga caracteristici, suportul tehnic.

A fost efectuată analiza pieței CRM în Republica Moldova, care demonstrează că: utilizarea sistemelor CRM pe piața autohtonă se desfășoară într-un ritm accelerat; mai mult de 10 companii IT din Moldova furnizează software-ul CRM și oferă servicii în aplicațiile CRM; din software-ul CRM străin, cele mai populare în Republica Moldova sunt Bitrix24 și amo-CRM; volumul software-ului CRM în 2016 poate fi estimat la o rată de 35 ÷ 40 milioane de lei.

BIBLIOGRAFIE

- Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management – Concepts and Technologies. USA: Routledge Press, 3rd edition, 2015, p. 24.
- Baran R., Galka R. CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy. USA: Routledge, 2nd Edition, 2017, p. 36.
- Taber D. What to do when your CRM project fails. https://www.cio.com/article/2381909/customer-relationship-management/what-to-do-when-your-crm-project-fails.html#tk.cio_rs (vizitat 24.03.2018).
- Cook R. Three Reasons CRM Fails. <http://crmsearch.com/crm-failures.php> (vizitat 26.05.2018).
- Holland D. CRM Software Report: Best Practices for Implementation, <http://www.crmsearch.com/crm-implementation-report.php> (vizitat 18.10.2017).
- The Salesforce User's Benchmark Report. Presented by clouding.com. <https://clouding.com/wp-content/>

uploads/Salesforce-Users-Benchmark-Report-2017.pdf (vizitat 04.03.2018).

7. Tareen J. Five reasons for CRM implementation failure. <https://discovercrm.com/crm-implementation-failure.html> (vizitat 15.04.2018).

8. Grisham J. 12 Reasons Your CRM Implementation Will Fail. <https://www.business2community.com/strategy/12-reasons-crm-implementation-will-fail-01574024> (vizitat 15.04.2018).

9. Weiss T. The Top 5 Reasons Why CRM Deployments Fail – and How to Avoid Them. <http://crmsearch.com/failed-crm.php> (vizitat 20.04.2018).

10. Lonoff Schiff J. 8 CRM implementation best practices, <https://www.cio.com/article/3085630/customer-rela->

[relationship-management/11-crm-best-practices.html](https://www.cio.com/article/3085630/customer-relationship-management/11-crm-best-practices.html) (vizitat 05.02.2018).

11. Bitrix24. Kapra. <https://www.bitrix24.ru/online-domains-map> (vizitat 20.05.2018).

12. Statistica Moldovei. Banca de date statistice Moldova. Cheltuielile persoanelor juridice pentru tehnologii informaționale, pe activități economice, la sfârșitul anului, 2013–2016. Chișinău: Biroul Național de Statistică, http://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica__20%20TEH__TEH010/TEH010800.px/?rxid=9a62a0d7-86c4-45da-b7e4-fecc26003802 (vizitat 18.05.2018).



Ada Zevin. *Găgăuzoaică*, 1972, u/p, tempera, 70 × 57 cm