

УДК 368.08

ОРГАНІЗАЦІЯ CRM В СТРАХОВІЙ КОМПАНІЇ*Погорелов Ю.С., Єсєнко О.Г.*

Розроблено компоненти організації управління відносинами із клієнтами страхової компанії й детально розкрито їхній зміст. Запропоновано функції CRM для страхової компанії. Сформовано піраміду CRM для страхової компанії у розрізі розроблених компонентів

Ключеві слова: управління відносинами із клієнтами страхової компанії, організація CRM.

На сьогоднішній день в економіці України активно розвиваються декілька секторів, серед яких знаходиться і сектор страхування. Якщо на початок 2000 року на українському ринку страхових послуг працювало 260 страхових компаній, то на початок 2004 – вже 338 [1]. Незважаючи на тенденції концентрації страхового капіталу у 2004-2005 роках і певні акції злиття та поглинання на страховому ринку, кількість страхових компаній суттєво не зменшилася. Декотрі українські компанії вже отримали достатньо високі рейтинги від незалежних експертів: від В3 (за класифікацією Moody's) до А+ (за рейтинговою системою національних рейтингових агенцій) [2], що свідчить про розвиток та підвищення надійності учасників українського страхового ринку.

Специфічною характеристикою страхового ринку є обмеженість використання всього спектру засобів і форм конкурентної боротьби: на цьому ринку практично неможливо створити унікальний товар (страхову послугу), оскільки будь-яка страхова послуга може бути скопійована конкурентами (за умов наявності в них відповідної ліценції); використання конкурентної переваги низьких цін є також дуже обмеженим, оскільки прагнення учасників ринку перемогти конкурентів приводить до вирівнювання ціни на такому рівні, нижче якого встановлювати ціни на страхові послуги вже не є економічно вигідним для страхової компанії. Завдяки тому, що більшість страхових компаній пропонує практично однакові чи дуже схожі умови страхування то кожен з учасників страхового ринку мусить знайти та використати якийсь унікальний ресурс чи інструмент, який дозволяє отримати конкурентну перевагу. Одним із таких інструментів, який вже довів свою ефективність у практиці діяльності західних компаній, є CRM або управління відносинами із клієнтами. Актуальність такого інструменту для страхових компаній підвищується завдяки тому, що можливості створення конкурентних переваг для них дуже обмежені, і саме режим відносин (крім майже стандартних умов страхування) в значній мірі визначатиме вибір клієнтом тієї чи іншої компанії. До того ж дедалі більшого поширення отримує точка зору, що управління взаємовідносинами з клієнтами є не просто інструментом, але навіть стратегією в роботі страхових компаній [13]. Однак цей інструмент управління для вітчизняної практики господарювання є досить новим і тому потребує більш детального вивчення питання організації його використання, особливо щодо такої специфічної сфери діяльності як страхова справа.

CRM як окремий інструмент управління виник внаслідок розвитку, перш за все, ідей маркетингу та інформаційних систем у 80-90 роки ХХ сторіччя. Інформаційні системи у виді інтегрованих програмних комплексів стали інструментальною основою CRM, дозволяючи обробляти великі масиви інформації та формувати багатокритеріальну базу даних, а нові ідеї маркетингу стали своєрідною філософією CRM. Невипадково, назва відповідного програмного забезпечення – Customer Relationships Management (CRM) - признається синонімом практичної реалізації маркетингу відносин на підприємстві [10]. Крім методологічної основи в значній мірі виникненню й поширенню CRM сприяла його економічна обґрунтованість. Так, за твердженням Дж. Брютона збільшення відсотка утримання клієнтів на 5% збільшує прибуток компанії на 50-100%; близько 50% існуючих клієнтів компанії не є прибутковими через неефективну взаємодію з ними; значна частина клієнтів в умовах цінової конкурентної боротьби окупається лише

через рік роботи з ними (відповідно, якщо клієнт почав користуватися послугами іншого продавця до цього терміну, то він приніс збитки, які вже за рахунок цього клієнта не можна відшкодувати) [6].

Незважаючи на те, що CRM підхід активно використовується в діяльності підприємств в країнах із розвинутою економікою, єдина точка зору, що ж це таке, є відсутньою. За точкою зору PriceWaterhouseCoopers, CRM – це «стратегія, спрямована на створення довготривалих і прибуткових взаємостосунків із замовниками через розуміння їх індивідуальних потреб» [12]. На рівні технологій CRM – це набір інформаційних додатків, зв'язаних єдиною бізнес-логікою і інтегрованих в корпоративне інформаційне середовище компанії (часто у вигляді надбудови над ERP) на основі єдиної бази даних [13]. Однак, все ж таки основою CRM є не комп'ютери і відповідне програмне забезпечення, а ідея тісної довготривалої співпраці із клієнтом [8].

CRM в практиці господарювання показав себе досить ефективним інструментом, який реально дозволяє покращити результати діяльності підприємства [4, 5]. За результатами щорічного опитування, яке Bain & Company провела у 2003 році серед 708 компаній, 78% респондентів виказали позитивну точку зору щодо використання CRM в практиці своєї діяльності. У 2000 році цей показник становив 35%. CRM як інструмент управління у 2003 році серед респондентів Bain & Company увійшов у першу десятку управлінських інструментів за критеріями використання та задоволення керівництва підприємства від використання [9].

Результативність CRM та його поширення в світовій практиці сприяли підвищенню інтересу до цього інструменту управління й з боку російських та вітчизняних науковців та практиків [11, 14, 16-19], у тому числі й у сфері страхової справи, для якої взаємодія продавця послуг – страхової компанії – та клієнтів є особливо актуальною [13]. У той же час переважно в наукових публікаціях розглядаються питання технічно-інформаційної компоненти CRM – комп'ютерних систем, а питання організації використання цього, безумовно, цікавого інструменту, достатнього висвітлення у сучасних наукових працях не знаходять. У зв'язку з цим метою статті є викладення підходу до організації використання CRM у страховій компанії.

При організації використання CRM у страховій компанії, з одного боку, слід враховувати специфіку страхової справи як виду послуг взагалі, та як специфічної фінансової послуги, а, з іншого боку, необхідно брати до уваги специфіку діяльності страхових компаній й вибір взаємодії із клієнтом як однієї із конкурентних переваг на ринку страхових послуг.

У складі CRM для страхової компанії пропонується виділити компоненти, що наведені на рис. 1.

Компоненти організації управління відносинами із клієнтами страхової компанії	
Філософський	
Розподільчо-технічний	Інформаційний
Технічний	Процедурно-забезпечувальний

Рис. 1. Компоненти організації управління відносинами із клієнтами страхової компанії

Перш за все, слід приділити увагу філософському компоненту, оскільки саме він визначає сутність підходу CRM та є основою для подальших дій. На жаль, іноді цей підхід сприймають, перш за все, через призму технічних систем – складних програмних комплексів, що забезпечують накопичення та аналіз інформації щодо клієнтів страхової компанії. Але навіть досконалий технічний комплекс потребуватиме використання ідеї, яка об'єднає усі ресурси страхової компанії задля досягнення певної мети та забезпечить ідейно правильний порядок взаємодії із клієнтами. Зміст філософського компонента організації управління відносинами із клієнтами представлено на рис.2.

Ключовим поняттям в організації CRM є масова персоналізація: послуги страхової компанії, з одного боку, мають бути масовими, щоб компанія могла отримувати необхідний прибуток, а її діяльність була максимально економічно виправданою. З іншого боку, послуги страхової компанії мають бути максимально персоналізованими, щоб забезпечити їхню цільову спрямованість на потреби клієнтів страхової компанії.

Філософський компонент організації управління відносинами із клієнтами	
1.	Масова персоналізація
2.	Новий клієнт = постійний клієнт
3.	Дійсний клієнт = Рекламний агент
4.	Інформація щодо потреб клієнта = Напрямок для дій персоналу страхової компанії
5.	Потреби кожного клієнта необхідно задовольнити
6.	Допомагати клієнтам страхової компанії у виявленні їхніх потреб

Рис. 2. Філософський компонент організації управління відносинами з клієнтами в страховій компанії.

Критерієм правильної організації й здійснення управління відносинами із клієнтами страхової компанії є ступінь лояльності клієнтів і особливо – нових клієнтів. Тому використовується правило «Новий клієнт = постійний клієнт». Всі співробітники страхової компанії повинні докладати можливі зусилля, аби забезпечити лояльність нового клієнта і зробити його постійним клієнтом. З іншого боку, якість обслуговування клієнтів повинна бути такою, щоб кожний дійсний клієнт компанії був її рекламним агентом, тобто мав всі підстави висловлюватися щодо діяльності страхової компанії, якості послуг, уваги працівників тільки з найкращої сторони: у такому разі він буде безкоштовним рекламним агентом. Слід зазначити, що додаткові зусилля на рекламу в такому разі є й непотрібними, необхідно тільки повністю задовольняти потреби існуючого клієнта.

Інформація щодо потреб клієнта повинна не просто збиратися й оброблятися, вона повинна визначати напрям дій персоналу страхової компанії. Організаційно це забезпечуються визначенням реальних та потенційних потреб клієнта шляхом прогнозування, анкетування чи просто тісної співпраці із клієнтами та розробки цільових страхових послуг відповідно до означених потреб. Такі процедури треба зробити регулярними та періодичними.

Тотальна орієнтація на вдоволення потреб клієнта в межах організації управління відносинами з клієнтами в страховій компанії потребує не просто отримання інформації щодо потреб клієнтів та задоволення виявлених потреб, але й навіть допомоги клієнтам страхової компанії у виявленні їхніх потреб. Це можливо зробити шляхом аналізу можливих ризиків щодо специфіки діяльності однорідної групи клієнтів та прогнозування їхнього виникнення. Безумовно, в такому разі слід забезпечити певний баланс між інтересами страхової компанії щодо грошових виплат по страхових випадках та потребами клієнтів.

Філософський компонент організації управління відносинами є, безумовно, важливим, оскільки визначає основи і підґрунтя проведення основних процесів в діяльності страхової компанії, але він є недостатнім для здійснення CRM-підходу, тому що має бути впроваджений у фактичну діяльність страхової компанії через конкретні дії та процедури, реалізація яких саме й передбачена у розподільчо-технічному компоненті, який представлено на рис. 3. Розподільчо-технічний компонент містить в собі інструменти, за допомогою яких конкретні дії щодо управління відносинами із клієнтами можуть бути розподілені між посадовими особами та підрозділами страхової компанії.

Розподільчо-технічний компонент організації управління відносинами	
1.	Графік Гантта
2.	Процедурні карти
3.	Органіграми
4.	Матриці розподілу завдань
5.	Сітьове планування

Рис. 3. Розподільчо-технічний компонент організації управління відносинами з клієнтами страхової компанії

Процедурні карти та органіграми призначені для розробки та формалізації операцій, може й не таких складних, але часто повторюваних. Зміст цих інструментів полягає в тому, що вони формалізують послідовність виконання певних операцій та зв'язок між різними підрозділами та посадовими особами страхової компанії.

Їхня цінність полягає у тому, що вони дозволяють оптимізувати послідовність дій щодо певних стандартних операцій і таким чином економити час та використовувати його більш продуктивно.

Однією із складових розподільчо-технічного компонента організації управління відносинами з клієнтами в страховій компанії є графік Ганта – традиційний інструмент проектного менеджменту, який наочно показує розподіл у часі певних дій та операцій.

Певну цінність представляють також матриці розподілу завдань, які дозволяють розподілити різні завдання в діяльності страхової компанії між посадовими особами, проконтролювати завантаженість кожного працівника та зв'язок між різними завданнями. Сіткове планування є достатньо складним, але ефективним інструментом планування та організації виконання складних технічних та економічних проектів, який вже довів свою результативність.

Для реалізації певних дій працівникам страхової компанії потрібна певна інформація, а тому необхідно приділити увагу інформаційному компоненту організації управління відносинами із клієнтами страхової компанії, склад якого представлено на рис. 4. Перш за все, необхідна інформація щодо співпраці з кожним клієнтом страхової компанії: умови страхових угод, інформація щодо оцінки страхового ризику, суми оцінки об'єкту страхування й порядок їхнього розрахунку, терміни страхування, періодичні страхові внески, наявність страхових випадків, відповідальність працівників страхової компанії за співпрацю з цим клієнтом. Слід зазначити, що наведена інформація повинна відображатися не тільки за окремими клієнтами, але й сукупно по базі клієнтів страхової компанії за виділеними інформаційними полями у вигляді інформаційної одиниці у базі даних. Це необхідно для проведення структурного аналізу співпраці із клієнтами.

Крім наявності інформації щодо співпраці з кожним клієнтом страхової компанії слід отримувати й накопичувати максимально детальну інформацію щодо кожного з клієнтів, яка є необхідною для забезпечення прогнозування потреб груп клієнтів щодо страхових послуг, створення груп клієнтів при аналізі сукупності клієнтів страхової компанії та розробці комплексних пакетів страхових послуг спеціально для окремих великих (як правило, корпоративних) клієнтів.

Інформаційний компонент організації управління відносинами	
1.	Інформація щодо співпраці з кожним клієнтом страхової компанії (за виділеними інформаційними полями у вигляді інформаційної одиниці у базі даних)
2.	Інформація щодо клієнтів страхової компанії
3.	Характеристика груп клієнтів страхової компанії (критерії вибору та специфічні особливості кожної групи)
4.	Характеристика реальних страхових послуг, що надає страхова компанія
5.	Аналіз та характеристика потенційних страхових послуг, що може надавати страхова компанія
6.	Інформація у розрізі клієнт-послуга
7.	Порядок актуарних розрахунків
8.	Зміни в законодавстві України, яке регулює питання страхової діяльності
9.	Періодичний огляд тенденцій та стану ринку страхових послуг України

Рис. 4. Інформаційний компонент організації управління відносинами з клієнтами в страховій компанії

За результатами аналізу усієї сукупності клієнтів страхової компанії необхідно є створення характеристики окремих груп клієнтів, що виділено за певними критеріями. При цьому виділені групи можуть частково перетинатися або входити до складу одна одної. Це принципово не заважає аналітичній роботі, прогнозуванню потреб клієнтів та розробці цільових страхових послуг.

Обов'язковою складовою інформаційного компоненту організації управління відносинами з клієнтами в страховій компанії є характеристика реальних страхових послуг, які надає компанія. Ця інформація має бути точно відомою кожному з працівників страхової компанії, оскільки її точність впливає на вибір клієнтом тієї чи іншої страхової послуги.

Крім того, необхідна інформація та плани страхової компанії щодо можливих потенційних страхових послуг. Ця інформація є комерційною таємницею, має плановий характер, однак вона, звичайно, повинна існувати, оскільки забезпечує розвиток страхової компанії в умовах динамічного ринку.

Для забезпечення економічної безпеки страхової компанії важливим є чітке визначення порядку актуарних розрахунків, за результатами яких визначається статистично достовірний ризик, максимальна сума страхового покриття, величина сум страхових внесків. Актуарні розрахунки є достатньо специфічними, і їхнє виконання потребує певних знань та досвіду, але порядок таких розрахунків має бути достатньо формалізованим, щоб забезпечити єдність підходів та протидіяти виникненню механічної помилки, яка може привести до невиправданих збитків в діяльності страхової компанії.

Для інформаційної підтримки прийняття рішень керівництву страхової компанії потрібна інформація про зміни в законодавстві України, яке регулює питання страхової діяльності.

Цілком зрозуміло, що реалізація певних дій навіть за умов наявності їхнього розподілу між підрозділами та посадовими особами страхової компанії та відповідної інформації потребує певних технічних ресурсів, які відображені у технічному компоненті організації управління відносинами з клієнтами страхової компанії. Зміст пропонуваного технічного компонента представлено на рис. 5.

Звичайно першою складовою технічного компонента організації управління відносинами з клієнтами в страховій компанії є комп'ютерна техніка, за допомогою якої реалізуються процеси збору й обробки інформації щодо клієнтів страхової компанії. Слід зазначити на необхідність використання засобів візуалізації інформації, які дозволяють більш наочно представити всю інформацію щодо співпраці із клієнтами страхової компанії.

Технічний компонент організації управління відносинами з клієнтами
- Комп'ютерна техніка - Засоби візуалізації - Програмні засоби - Мережні технології - Засоби комунікації

Рис. 5. Технічний компонент організації управління відносинами з клієнтами в страховій компанії

Виключно важливою складовою технічного компоненту є програмні засоби, які дозволяють збирати, накопичувати та аналізувати усю необхідну інформацію щодо співпраці із клієнтами. На сьогоднішній день цей сектор програмного забезпечення досить розвинений. За підсумками 2005 року серед кращих програм підтримки CRM можна назвати C2 CRM v. 7.07, Epiphany E.6 v. 6.5, Firstwave CRM 2004, CMS v. 8.0, Onyx Enterprise CRM 5.0, ExSelligence 4.8, PeopleSoft CRM 8.9, Pivotal CRM Suite 5.1, mySAP CRM 4.0, Saratoga iAvenue v.6.4, Siebel 7.7, growBusiness Solutions v. 2.5, SSA CRM, Tibco Process RM v. 9.0 [16]. Це тільки ті програмні продукти зарубіжних виробників, які визнані найбільш популярними. Кожен з названих програмних комплексів має свої переваги, але є достатньо складним і дорогим програмним продуктом. Крім того, певні розробки програмних CRM систем створені вже і вітчизняними виробниками.

До числа вагомих складових технічного компоненту організації управління відносинами з клієнтами в страховій компанії слід віднести й мережні технології, які повинні охоплювати як усі комп'ютери у складі страхової компанії, так і забезпечувати вільний доступ до електронної мережі, в тому числі для зв'язку із клієнтами та іншими суб'єктами ринку. Мережні технології дозволяють забезпечити належну швидкість функціонування програмних комплексів підтримки CRM та руху інформації.

Крім засобів виконання операцій слід певну увагу приділити й процедурно-забезпечувальному компоненту, оскільки він дає можливість розвивати техніку взаємодії із клієнтами страхової компанії. Його складові представлено на рис. 6.

Формування організаційної культури в страховій компанії є обов'язковою умовою реального забезпечення управління відносинами із клієнтами у межах CRM підходу. Це завдання має бути реалізовано на рівні керівництва страхової компанії у формі мотивації діяльності, анкетування клієнтів щодо якості обслуговування та надання страхових послуг, проведення заходів щодо створення або модифікації організаційної культури (тренінгів, практичних занять, семінарів). Безумовно, формування необхідної організаційної культури потребуватиме певного часу і обов'язково зусиль з боку керівництва страхової компанії, але забезпечити необхідний рівень задоволення потреб клієнтів та управління відносинами з ними інакше просто неможливо. Частиною організаційної культури є прагнення до вдосконалення, яке в тому числі може бути реалізовано шляхом навчання.

Процурно-забезпечувальний компонент організації управління відносинами з клієнтами
- Формування організаційної культури в страховій компанії - Організація навчання персоналу - Формування комунікацій - Обмін знаннями та інформацією - Організація спільної роботи декількох страхових компаній

Рис. 6. Процурно-забезпечувальний компонент організації управління відносинами з клієнтами в страховій компанії

Необхідним слід визнати формування комунікацій. Вони створюють передумови для здійснення ефективних комунікацій, але все ж таки не забезпечують їхнє створення та існування. Для цього потрібними є окремі управлінські дії щодо формування ділових комунікацій страхової компанії – перш за все, звичайно із клієнтами, із партнерами, і навіть із конкурентами. Для ефективної роботи, у тому числі в управлінні відносинами із клієнтами, необхідним є рух інформації. Тому значної важливості набуває обмін знаннями та інформацією, який може здійснюватися усередині страхової компанії, між компанією та її партнерами і навіть між конкуруючими структурами за умов того, що страхова компанія і конкуруюча структура працюють на принципово різних сегментах страхового ринку і таким чином не протидіють один одному.

Логічним наслідком обміну інформацією та знаннями виступає організація спільної роботи декількох страхових компаній щодо окремих страхових послуг чи окремих клієнтів. Така робота дозволить концентрувати значні страхові ресурси, на вигідних умовах залучаючи інші компанії до проведення комплексних страхових операцій. Крім того, організація спільної роботи декількох страхових компаній має й інші позитивні наслідки: організація спільного перестрахування, обмін інформацією щодо клієнтів, які намагаються створити протиправні дії (зокрема, шахрайство), спільне навчання, обмін знаннями й інші форми співпраці.

Впровадження всіх запропонованих компонентів CRM не є самоціллю, більш того, такі компоненти є досить тісно пов'язаними один з іншим. Але їхнє впровадження має цілком цілеспрямований характер, забезпечуючи виконання певних функцій щодо CRM в діяльності страхової компанії, тобто реалізація таких функцій буде, по-перше, метою впровадження компонентів, а, по-друге, своєрідним критерієм відповідності дій щодо впровадження CRM потребам страхової компанії:

1. Основні:

- Управління контактами.
- Управління продажами.
- Зниження затрат.

2. Допоміжні:

- Надання послуг та консультування із використанням телефону.
- Управління часом.
- Підтримка й сервісне обслуговування клієнтів.
- Автоматизація маркетингових заходів.
- Синхронізація інформації.
- Надання послуг за допомогою електронних та мобільного продажу.

Всі ці функції є досить традиційними для CRM, але їхній список наведено та певним чином згруповано відповідно до специфіки страхової справи, що при впровадженні CRM для страхової компанії дозволяє акцентувати увагу на тих функціях, що в першу чергу забезпечують необхідний рівень взаємодії із клієнтом у процесі основної діяльності страхової компанії.

Незважаючи на те, що запропоновані компоненти досить детально та комплексно описують впровадження CRM для страхової компанії, вони потребують певної інтеграції, яку пропонується здійснювати на підставі так званої «піраміди CRM» – послідовності «персонал-процеси-інструменти», що показано на рис. 7.

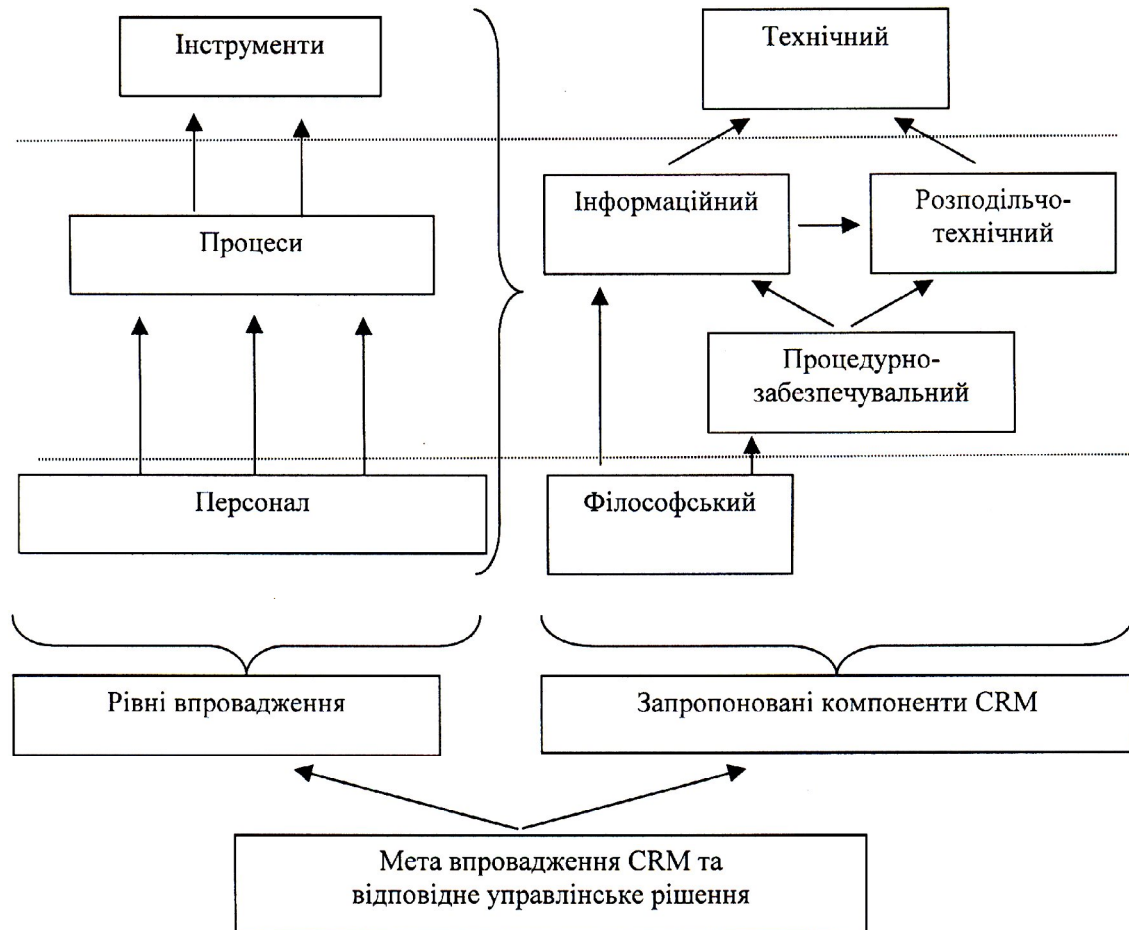


Рис. 7. Піраміда CRM для страхової компанії у розрізі запропонованих компонентів

Впровадження CRM повинно починатися із персоналу. Саме тому першим до впровадження серед запропонованих є філософський компонент, який підготує умови для подальшої реалізації інформаційного та процедурно-забезпечувального. Для забезпечення необхідних процесів в діяльності страхової компанії спочатку реалізується процедурно-забезпечувальний компонент, який створює передумови для подальшої реалізації інформаційного та розподільчо-технічного компонентів, оскільки формування організаційної культури, формування комунікацій, обмін знаннями та інформацією – те, що містить процедурно-забезпечувальний компонент організації CRM в страховій компанії, є необхідними для подальшої нормальної роботи страхової компанії при забезпеченні клієнто-орієнтованого підходу.

Інформаційний компонент має бути сформований раніше, ніж розподільчо-технічний, оскільки останній передбачає вибір та використання інструментарію для вже сформованої інформації, і щоб забезпечити вибір найкращого інструменту, інформація, щодо якої передбачається такий інструмент використовувати, повинна бути вже сформованою. Розподільчо-технічний компонент CRM, який буде сформовано на підставі інформаційного та процедурно-забезпечувального, міститиме певні управлінські інструменти організації діяльності щодо управління відносинами із клієнтами, і на його підставі слід вибирати технічні інструменти, перш за все, комп'ютерну техніку, засоби візуалізації та комунікації, програмні комплекси тощо. Технічний компонент CRM буде відповідати рівню інструментів та забезпечувати функціональні можливості щодо реалізації процедурно-забезпечувального, розподільчо-технічного та філософського компонентів.

ВИСНОВКИ

Таким чином, на сьогоднішній день CRM, дедалі більше отримуючи розповсюдження в практиці управління підприємствами різних галузей, представляє собою цікавий та корисний інструмент для страхових компаній. Впроваджувати CRM в діяльність страхових компаній пропонується на підставі виділення змістовно та функціонально однорідних компонентів – філософського, розподільчо-технічного, інформаційного, технічного, процедурно-забезпечувального, конкретизація складу яких дозволяє інтегрувати їх в діяльність страхової компанії.

Виділення функцій CRM для страхової компанії дозволяє при впровадженні запропонованих компонентів конкретизувати їхній зміст у контексті функціональної приналежності передбачуваних дій. Сформована піраміда CRM для страхової компанії у розрізі запропонованих компонентів дозволяє забезпечити послідовне інтегроване їхнє впровадження відповідно до апробованої послідовності «персонал-процеси-інструменти». Дотримання запропонованої процедури впровадження CRM для страхової компанії дозволить забезпечити правильний порядок впровадження управління відносинами із клієнтами і, таким чином, досягти мети використання такого управлінського інструменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. <http://refine.com.ru/pageid-2244-1.html>
2. http://www.credit-rating.com.ua/ru/press/index.html?_m=publications&_t=rec&id=2027
3. Bendapudi N, Berry L.L. Customer's motivations for maintaining relationships with service providers // Journal of Retailing. – 1997. – №1 (73). – P. 15-38.
4. Brewton J. The CRM Scorecard + Strategic Six Sigma: A Powerful Approach for Maximizing CRM Strategy Execution Success // <http://www.crm2day.com/library/EpVElyFkAEggRpZnNG.php>
5. Brewton J. Want to Maximize Your CRM Performance? Measure It! // <http://www.crm2day.com/library/EpFkZFppZVdPlpvIlx.php>
6. Brewton J. Максимізація успіху CRM через оцінку результативності з використанням BSC для виявлення стратегічних результатів // <http://www.management.com.ua/strategy/str112.html>
7. McDonald M., Rogers B., Woodburn D. Key Customers. How to manage them profitably. – Oxford: Butterworth Heinemann, 2000. – 274 p.
8. Rigby D.K., Reichheld F.F., Scheffer P. Avoid the Four Perils of CRM // Harvard Business Review. – 2002. – №2(19). – P. 101-109.
9. Rigby D. Лучшие инструменты управления компанией // <http://www.management.com.ua/strategy/str097.html?print>.
10. Ryals L., Knox S. Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationships Marketing Through Customer Relationships Management // European Management Journal. – 2001. – №5(19). – P. 534-542.
11. Албитов А. Грудью на CRM // <http://www.management.com.ua/ims/ims007.html>
12. Аншина М. История и будущее, понятие, внедрение, сопровождение CRM (Customer Relationship Management) // <http://www.crm.com.ua/>.
13. Ланге Д. Управління взаємовідносинами з клієнтами – нова стратегія в роботі страхових компаній // <http://forinsurer.com/public/04/03/02/1717>.
14. Лянцевич М. Разработка стратегии CRM: в поисках сущности управления отношениями с покупателями // <http://www.management.com.ua/marketing/mark042.html>
15. Новицкий Р. Как создать бренд в сфере услуг // <http://www.management.com.ua/marketing/mark076.html>.
16. Ольгин А. Мозаика мирового CRM: год 2005 // http://www.crm.com.ua/index.php?lang_id=1&content_id=424
17. Рамзаев М. CRM – управление отношениями с клиентами // http://www.ecommerce.ru/biz_tech/implementation/management/crm.html
18. Филипенко И. Купил CRM. Что дальше?! // ComputerWorld/Украина. – 2003. – №6 (399).
19. Чичкова Н. Зона ценности потребителя // <http://www.management.com.ua/marketing/mark090.html>