

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу

Урош С. Пантић

Управљање односима са клијентима

завршни рад

Крагујевац, 2019.

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Машинско инжењерство

Ниво студија: Основне академске студије

Модул: Индустијски инжењеринг

Предмет: Производни системи

Број индекса: 165/2012

Урош С. Пантић

Управљање односима са клијентима

завршни рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. **Др. Миладин Стефановић - ментор**

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог завршног рада кандидат треба да:

- ☐ опише основне карактеристике управљања односима са клијентима
- ☐ истражи и проучи циљеве, предности и стратегије
- ☐ представи начине мерења учинка стратегија управљања односима са клијентима

Препоручена литература:

- [1] Миладин Стефановић, ЦИМ системи, Крагујевац, 2006
- [2] Chen. Porovich., Разумевање CRM-а: Људи, процеси и технологије, 2003
- [3] Xu M. Walton J, Прикупљање знања о купцима кроз аналитички CRM, Портсмут, 2005

Крагујевац, датум

ментор:

Име, презиме и звање ментора

Садржај

1. УВОД.....	2
1.1 Историјат.....	2
1.2 Дискусија о потенцијалним проблемима	5
2. ЦИЉЕВИ И КОРИСТИ CRM-а	7
2.1. Користи односа са клијентима према Гумерсону	7
2.2. Користи односа са клијентима према Зенгу, Венгу и Јену	8
2.3. Користи односа са клијентима према Шу-у и Валтону	8
2.4. Користи односа са клијентима према Шерифу, Негујену и Нубију.....	9
3. CRM СТРАТЕГИЈЕ.....	10
3.1. Интеракције	10
3.2. Вредност клијента	11
3.3. Континуирани процес	13
3.4. Модели надгледања процеса	19
3.4 Развој CRM-а	22
4. МЕРЕЊЕ ПЕРФОРМАНСИ СИСТЕМА	29
5. ЗАКЉУЧАК.....	34
ЛИТЕРАТУРА.....	35

Резиме

У оквиру завршног рада понуђено је објашњење управљања односима са клијентима или CRM (Customer Relationship Management). Ради бољег разумевања, дати су одговори на питања из следећих подручја: циљеви, стратегије и мерења CRM-а. Почетак рада је посвећен историјском развоју и појединим проблемима CRM-а. У наставку су наведени и објашњени и наведени циљеви и предности CRM-а као и стратегије за имплементацију. У последњој тачки објашњене су методе мерења успеха имплементираних CRM система.

Кључне речи: CRM, системи, имплементација, мерење

Abstract

The purpose of the graduation essay is to explore and explain CRM or Customer Relationship Management. For better understanding, focus of the essay was finding answers for three categories: CRM goals, strategies and measurements. The intro is dedicated to the historical development and particular problems of CRM. Next, well-known CRM goals, proposals as well as strategies for implementation, are presented and explained. Lastly, methods for measuring the success of implicit CRM systems are shown.

Key words: CRM, systems, implementation, measurement

1. УВОД

Предузећа су у сталној трци за повећањем профита, задржавањем садашњих купаца, добијањем нових. Конкуренција и борба за купце на глобализованом тржишту је већа него икада. Неки од алата који имају за циљ да помогну интеракцију између добављача и купца су методологије за управљање односима са клијентима. CRM (Customer Relationship Management) је усмерен на изградњу снажних дугорочних односа који омогућују да се клијенти константно враћају. Циљ му је да помогне организацијама да изграде индивидуалне односе са клијентима на такав начин да и фирма и клијент добију максимум из размене, пружајући дугорочну корист за обе стране.

1.1 Историјат

Управљање односима са купцима није нова идеја; Ова замисао појавила се још код најранијих трговаца који су знали да да би задржали клијенте морају да изграде добре односе (Jobber,2004).

У раним фазама трговине то је било знатно лакше урадити. У радњама малих трговаца запослени су знали сваког клијента, продавци су знали преференције својих купаца, њихове платежне могућности и време плаћања. Али како су компаније расле постајало је све теже да се води евиденција о појединачним клијентима. Појавом масовног маркетинга занемарују се разлике између захтева појединаца. Предузећа покушавају да допру до највећег броја клијената, али једна, униформна стратегија не може да задовољи најразличитије потребе растућег броја клијената. Због овакве експанзије базе клијената створене су потрошачке групе (циљне групе) или сегментни маркетинг где би се клијенти сортирали по критеријумима који најпрецизније задовољавају њихове жеље. Иако се оваквим сортирањем испуњава највећи број захтева и очекивања клијената проблем се јавља у чињеници да се услуге кроје по захтевима група а не појединаца (Bose,2002).

Као решење овог проблема крајем двадесетог века јавља се појам Управљање Односима (Relationship Management) где се акценат ставља на директан однос са

клијентом. Ово је омогућило компанијама да више науче о својим купцима и да своје услуге више оријентишу ка њима, чиме се ствара додатна вредност за клијента а и за саму компанију. (Bose,2002). Управљање Односима је група методологија и термина који описују како корпорације треба да теже дугоричним везама, квалитетним производима и доброј услузи (Lewitt,1983).

Као главни разлози за грађење јаких веза са клијентима наводе се (Gronroos,2002):

- Већа сигурност
- Осећај контроле
- Поверење
- Минималан ризик
- Смањење трошкова клијената

У тренутку када Управљање Односима постаје популарно (1983.) велики број компанија је још увек усмерено ка производу и сегментном маркетингу, што успорава његову широку примену (Peleen, 2004). Интресовање се поново јавља 1990. године када компаније почињу да користе свеобухватнији приступ. Схвата се да клијент не комуницира само са делом компаније задуженим за маркетинг, већ са свим деловима компаније. Не само маркетинг, већ цела организација мора да буде усмерена ка задовољењу клијента. Многе компаније фокусиране на производњу морале су да се преусмере на проналажење правог клијента и стварање корисног односа за обе стране. Међутим, узбуђење за оваквом врстом маркетинга брзо нестаје. Брзо се показало да је тешко постићи добре краткорочне резултате. Стратегије и системи који су коришћени за имплементацију ове базе података клијената такође су се показали веома скупим и захтевним (Xu, Yen, 2002).

У многим компанијама ово је можда био крај Управљања Односима, али са појавом нових и напреднијих информационих технологија враћа се са новим именом Управљање Односима са Клијентима (Customer Relationship Management - CRM) (Peleen, 2004).

Са увођењем напредних ИТ система, целокупне базе података о корисничким информацијама могу бити доступне свим деловима организације, што омогућава сваком члану организације да има потпун поглед на сваког купца (Xu, Yen, 2002).

Данас постоји велики број дефиниција CRM-а.

CRM је пословна стратегија омогућена информационим технологијама, чији резултати оптимизују профитабилност, приходе и задовољство клијената, тако што организују све сегменте клијената, фокусира се на понашање које задовољава купца и имплементира процесе фокусиране на потрошача (Gartner Group, 2004).

CRM је интеграција технологија и пословних процеса који се користе за задовољавање потреба клијената током било које интеракције. Конкретније, CRM укључује прикупљање, анализу и коришћење знања о клијентима у циљу продаје више робе или услуга што ефикасније (Bose, 2002).

CRM је израз за методологије, технологије и могућности е-трговине које предузећа користе за управљање односима са клијентима. Конкретно, CRM софтверски пакети помажу у интеракцији између клијента и компаније, омогућавајући предузећу да координира све комуникацијске напоре како би се клијенту представило јединственом поруком и имиџом (Jobber, 2004).

Према CIO.com CRM је стратегија која се користи да би предузеће дошло до жеља и образаца понашања купца у циљу развијања јаке релације са њим. Према Warehouse Institute CRM је било која апликација или иницијатива која је дизајнирана да помогне организацији да оптимизује интеракције са купцем, добављачима користећи једну или више тачака за контакт, центре за информисање, дистрибутере, огранке, web, mail – у циљу привлачења, задржавања и повећања продаје купцима (Стефановић, 2006).

Купци сада више него икад захтевају другачији однос са својим добављачима, управљање блиским односима постало је централни аспект у испуњавању пословних циљева. Са повећањем информационих технологија доступним купцима, свет је постао мање тржиште, а везе са купцем све већи аспект продаје. CRM се широко сматра начином задржавања и развоја клијената, кроз повећану лојалност и задовољство (Xu, Walton, 2006).

Производ једне компаније може се брзо упоредити са другим, а многа предузећа нуде веома сличне производе или услуге. Имајући ово на уму услуге, квалитет и искуство у вези односа постаје један од највећих аспеката конкурентног

пословања преживљавања компаније. Компаније такође схватају да могу лакше „закључавати“ клијенте ако разумеју њиховиe потребе и покушају да пребаце њихова очекивања. CRM помаже у организацији тога (Kale, 2004).

Знање је једини значајан извор и једина стварна разлика у конкуренцији. Успешне компаније користите информационе системе за клијенте да би се изградили односи на нивоима на којим клијенти то желе. Организацијом информација о сваком клијенту, може се направити јединствени поглед на сваког клијента у целој компанији, без обзира колико их има.

1.2 Дискусија о потенцијалним проблемима

Фокус већине CRM система је да помогне у разумевању клијента (Ху, Јеп, 2002). Складиштењем прикупљених података о многим различитим купцима, могу се направити предвиђања будућих трендова куповине као и индивидуалних понашања потрошача. Ови системи се могу користити за прилагођавање потребама сваког појединачног купца. Управљање односима са клијентима такође може помоћи у разбијању баријера између одељења, нешто што је често прилично тешко. CRM је потребан када организација нема јасан поглед на своје купце и какве су њихове индивидуалне потребе и жеље. У већини случајева када се имплементира CRM компанија је та која има највећу корист, а не корисник. У пракси, међутим, циљеви CRM-а обично су једноставно сведени на управљање информацијама између купаца и добављача.

Међутим, многи CRM системи се никад не могу назвати успешним. Наиме, негде од 60% до 80% покушаја имплементације CRM система је неуспешно. Постоји много разлога за неуспех; најчешће то су (Kale, 2004):

- Губљење погледа на клијента
- Игнорисање животне вредности клијената
- Мањак подршке менаџмента
- Потцењивање анализе података

- Потцењивање потребног учешћа менаџмента
- Не-флексибилни пословни поцес
- Препуштање одлука о развоју ИТ одсеку компаније

Да би CRM био успешно имплементиран у било којој организацији, мора бити део сваког корака организације и мора имати неку врсту интеракције са клијентом а не само да буде постављен преко постојеће стратегије. Само куповина и постављање скупог софтвера не доводи до резултата. Кључ је направити прави баланс између људи и софтвера, а не ослањати се потпуно на софтверске системе. Идеја о CRM софтверским системима не би требало да буде разматрана све док стратегија фокусирана на клијенте није развијена и подржана од стране организације. Чак и тада није неопходно улагати у велики рачунарски систем како би упознали своје клијенте.

CRM се такође суочава са проблемом тешког мерења перформанси. Постоји недостатак техника мерења перформанси које се могу применити на CRM. Технике за мерење повраћаја инвестиција за капиталне инвестиције не функционишу добро када се примењују на ИТ технологијама. Тешко је мерити тачан ефекат и повраћај побољшане подршке за кориснике.

Што је шира имплементација CRM решења то је теже одредити специфичне узроке побољшања пословања. Чак и ако је тако, многе иницијативе за увођењем CRM система довеле су до веће ефикасности и прихода за многе од компанија које су их успешно имплементирале (Chen, Popovich, 2003).

2. ЦИЉЕВИ И КОРИСТИ CRM-а

Однос са клијентима који траје дуже време може да створи осећај сигурности, поверења и осећај контроле (Gronroos, 2002). Кроз истраживања утврђено је да су најбитнији разлози због којих менаџери имплементирају CRM (Xu, Walton, 2006):

- Побољшање задовољства клијената
- Ретенција постојећих клијената
- Добијање стратегијских информација
- Повећање животне вредности клијената

2.1. Користи односа са клијентима према Гумерсону

Гумерсон објашњава да је изградња дугорочних односа са клијентима кључна за достизање и задржавање успешног дела тржишта и дефинише користи (Gummerson, 1994):

Ретенција

Учећи релевантне информације о клијентима као што су: имена, навике, преференце и очекивања, однос један-на-један се може формирати и осигураће се то да се клијенти враћају, а можда се чак и пријатељство може оформити.

Интимност и профит

Коришћењем информационих технологија осећај интимности са клијентом се може формирати, јер без обзира са ким у предузећу дођу у контакт, они их „знају“. Највећа предност је то што када се створи однос са клијентом остварују се већи профити, јер се обе стране адаптирају једна другој.

2.2. Користи односа са клијентима према Зенгу, Венгу и Јену

Зенг, Венг и Јен описују карактеристике добро-функционишућег CRM-а (Zeng, Wen, Yen, 2003):

Повећава задовољство клијената

Кроз паметно коришћење информационих технологија CRM може да омогући инстантне услуге засноване на клијентовим инпутима и захтевима.

Омогућава информације за будуће куповине

Тако што аутоматски анализира клијентове куповине и трендове у историји, и на тај начин предвиђа будуће понашање клијента по питању куповине.

Диференцирана и персонализована услуга

Користи сву расположиву технологију да омогући актуелне информације и омогућава увид у кључне индикаторе перформанси за сваког појединачног клијента.

Да боље задовољи потребе клијената

Мора бити флексибилан и да обрађује информације како пристижу. Такође, мора бити у могућности да задовољи и неочекивану тражњу.

2.3. Користи односа са клијентима према Шу-у и Валтону

Главни разлог за имплементацију CRM у предузећима није прикупљање стратегијских информације, већ настојање да се предузеће учини ефективнијим. Тако да су према Шу-у и Валтону главне тачке CRM-а следеће:

Прикупљање информација

Једна од примарних користи CRM-а је управо прикупљање информација. Сваки контакт са клијентом мора бити документован.

Ефикасност

Главна брига код CRM-а је питање да ли он може да искористи огромну количину информација које је прикупио. Комерцијала предузећа би требало са лакоћом да види шта се то продавало и које су жалбе поднете у претходном периоду.

Аутоматизација

CRM, односно „оперативни CRM“, има циљ побољшања ефикасности маркетинг процеса кроз аутоматизацију процеса продаје.

2.4. Користи односа са клијентима према Шерифу, Негујену и Нубију

Генерални циљеви CRM система јесу прикупљање информација о интеракцијама са клијентима предузећа. Они, такође, наводе следеће тачке као прецизне циљеве (Nguyen, 2007):

Повећање лојалности клијената

Прикупљање свих битних информација о клијенту и приступачност свим релевантим информацијама о клијентовој историји на сваком нивоу у предузећу.

Супериорна способност прикупљања информација и дељење знања

CRM систем „апдејтује“ историју сваког клијената одмах при завршеној интеракцији, без обзира како је интеркација настала, да ли је у питању продаја, услуге клијентима или веб сајт.

Разумевање клијената

Аналитички CRM се може користити за прављење предикција трендова и покушаја прогнозе тражње, као и за боље разумевање појединачних клијента и на тај начин пружање боље услуге истим.

Супериорни ниво услуге

Коришћењем информација о клијентовим навикама и интеракцијама са предузећем, CRM може да понуди релевантне производе и услуге персонализоване сваком клијенту посебно.

3. CRM СТРАТЕГИЈЕ

Једна од предности CRM решења јесте управо то што оно омогућава повезивање различитих делова унутар организације. Кроз CRM тачке контакта предузећа су повезане са другим пословним јединицама, што омогућава да један део организације буде упућен у то шта се дешава са клијентима у другом делу. Такође, ове информације се могу користити и на вишим нивоима, где могу помоћи код планирања и одређивања стратегије за будућност (Chen, Popovich, 2003).

3.1. Интеракције

CRM технологија повезује чврсто различите делове предузећа. Она чини све додирне тачке, где клијенти имају контакте са предузећем, ефективнијим. То се може остварити стављањем информација из залиха или доставе на располагање одељењу за продају, или веб сајту како би он могао брже и боље да послужи клијенте. Свака организација има различите „тачке контакта“, али се оне могу дефинисати као места где клијенти имају интеракције са предузећем (Chen, Popovich, 2003). Један од главних задатака CRM-а је синхронизација различитих делова предузећа како би се клијенту доставила стандардизована порука на било којој тачки контакта. Познавањем и управљањем „тачкама контакта“, постиже се побољшање доживљаја предузећа од стране клијената (Ху, Yen, 2002).

Пелен дефинише следеће тачке контакта (Peleen, 2004):

- Медији, као што је телевизија или радио
- Веб сајт
- Е-мејл
- Телефон
- Лична продаја и услуге запослених

3.2. Вредност клијента

CRM се неће десити ако само купимо софтвер и инсталирамо све тачке контакта у предузећу. Да би било који CRM процес био ефективан, мора се кренути од тога који је клијент и која је његова вредност током дужег временског периода .

Добар начин да се започне CRM иницијатива је да се направи модел за профитабилност сваког клијента и да се шири одатле (Nguyen, 2007). Може се користити следећи пример

$$\text{Профитабилност Клијента} = (\text{брuto приход}) - (\text{накнаде за потрошача}) - (\text{кредити и рабат}) - (\text{трошкови производње}) - (\text{трошкови дистрибуције}) - (\text{трошкови услуживања}) - (\text{административни трошкови})$$

Слична стратегија би требало да буде у центру сваке CRM иницијативе, како би се осигурало да ни један клијент не кошта више него што вреди (Nguyen, 2007).

Наставак на ову методологију је мерење „животне вредности клијената“, која представља начин да се израчуна вредност сваког клијента фирми за време у ком ће клијент наставити да послује са фирмом, како би се осигурало да се предузеће фокусира само на клијенте који ће остварити профит предузећу. Животна вредност клијената се може дефинисати као садашња вредност свих будућих остварених профита. Користећи ово, предузеће може боље да бира између профитабилних клијанта и оних који нису профитабилни, или стварају губитке. Такође се може користити за персонификацију начина на који предузеће остварује однос са клијентима, тако што даје предузећу информацију колико је вредно потрошити приликом услуживања сваког од клијената

Према Гупти и Леману (2001) постоји много начина за изачунавање животне вредности клијената, где су једначине најчешће прилагођене сваком предузећу појединачно. Међутим, већина предузећа има три тачке које су кључне у израчунавању животне вредности клијената: маржа од продатих производа и услуга; лојалност; и цена капитала и попушта. Маржа представља приходе умањене за трошкове по појединачном клијенту, и обично се рачуна на годишњем нивоу. Стопа ретенције је вероватноћа да ће клијент отићи и куповати од другог предузећа.

Финални фактор, цена капитала и попушта, је начин да се израчунају опадајући приходи, трошкови везани за вођење предузећа и ризик губитка капитала (Гупта и Леман 2001).

Зикмунд (2003) дефинише четири фактора који су кључни у одређивању животне вредности клијената:

1. *Маржа*. Годишњи профит умањен за трошкове услуживања клијента.
2. *Стопа ретенције*. Процењен број клијената који ће вршити поновну куповину.
3. *Трошкови капитала*. Тренутни трошкови капитала.
4. *Време*. Колико дуго ће клијент остати потрошач предузећа.

Шу и Валтон (2005) такође тврде да постоје многобројне користи од истраживања појединачних клијената и налажења њихове вредности за предузеће. Да би се открило који клијенти имају високу вредност за предузеће, потребно је пратити следеће:

- Цена производа
- Трошкови привлачења
- Трошкови сервисирања
- Трошкови ретенције
- Вероватноћа лојалности и ретенције

На табели бр. 3.1 приказана је класификација клијената у четири категорије према њиховој вредности за предузеће (Xu, Walton, 2006):

Профитабилност	Висока	Висока вредност	
	Ниска		Ниска вредност

Ниски Трошкови Високи

Табела бр. 3.1 – Матрица профитабилности и трошкова

Они објашњавају да иако клијент купује велику количину добара, то не мора да значи да их треба задржати уколико су трошкови такође високи. Зато је битно да се сваки клијент појединачно оцени и да се донесе одлука да ли је вредно задржати их, и уколико јесте, колико ће профита бити створено.

3.3. Континуирани процес

Успешна предузећа су она која створе систем који ће им омогућити да информације везане за клијенте искористе мудро и доставе клијентима оно што они желе на одговарајућем нивоу (Ху, Јен, 2002).

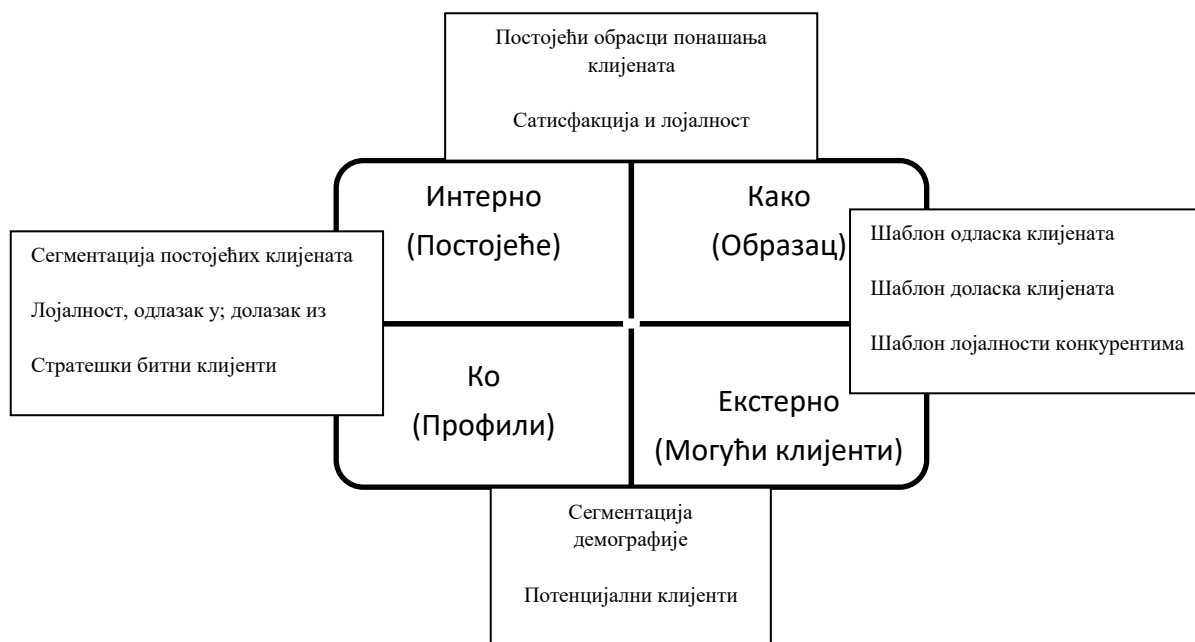
CRM се дефинише као процес дигитализације знања кадра. На табели бр. 3.2 дат је пример како CRM модел или имплементација могу бити остварени (Ху, Јен, 2002).

• Повећање лојалности клијента	Потпуне информације о профилима клијената, њихових претходних захтева и преференци , које су моментално доступне запосленима у продаји и услугама када клијент обави позив.
• Супериорна услуга	Запослени могу да доставе персонализовану услугу клијенту, понуде нове производе и услуге у зависности од клијентове историје куповина .
• Супериоран процес сакупљања и дељења информација	Систем се апдејтује сваки пут када клијент дође у контакт са предузећем , било да је то контакт уживо, преко телефона или преко интернета. Продаја, маркетинг, услуге и техничка подршка мора имати приступ овим информацијама.

Табела бр. 3.2 – Процес интеграције

Такође постаје од све веће важности способност да се изради оруђе које ће створити релевантно знање о клијенту или ће анализирати прикупљене информације о њему.

На следећој табели бр. 3.3 приказан је модел подручја из којих се информације морају прикупити (Xu, Walton, 2006):



Табела бр. 3.3 – Прикупљање знања о клијентима

Битно је знати ко су клијенти, али је такође битно знати како се они понашају и да ли имају шаблоне понашања које прате. Треба прикупљати информације и о клијентима који напуштају предузеће како би се видео разлог њиховог одласка. Информације о разлозима одласка клијената се могу користити, на пример, за стварање списка о проблемима са којима се суочава предузеће или одређени производ.

Такође је потребно прикупити информације о лојалности клијената конкурентима и зашто клијенти одлазе управо код њих. Аналитички CRM систем би требало да омогући функције за идентификовање стратегијски битних клијената. Тај процес мора бити континуиран и мора бити проактивно интегрисан у предузеће. Ово је могуће зато што је CRM ефективан метод чувања релевантне базе података, што омогућава боље разумевање тренутних потреба купаца (Xu, Walton, 2006).

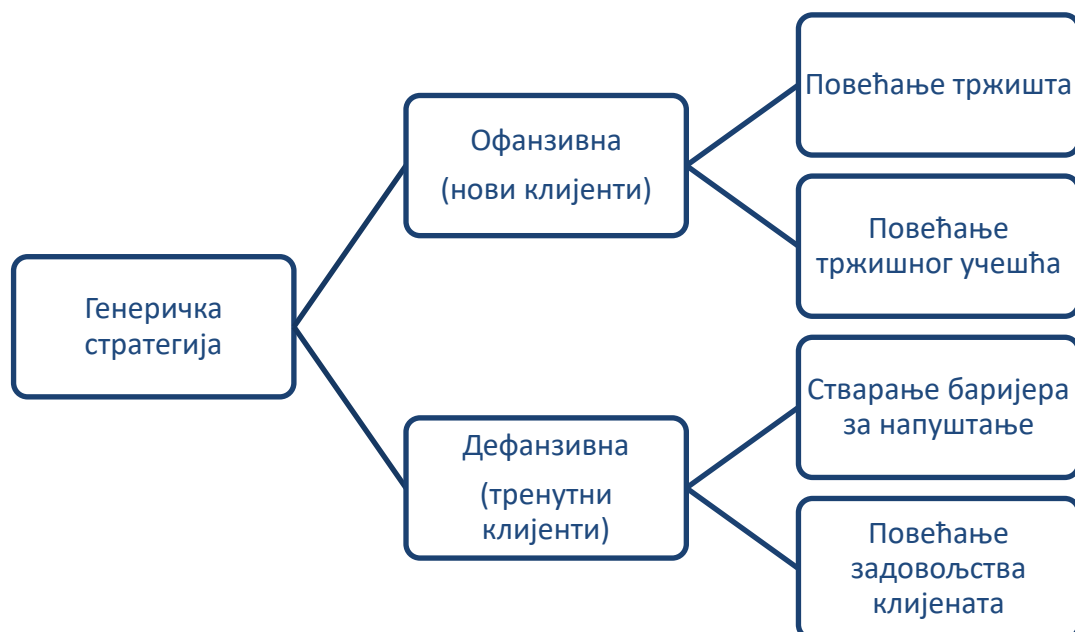
Коришћење информације прикупљених о купцима како би се боље задовољили одређени сегменти је одличан начин да се остваре позитивни резултати у предузећу. Информације се такође могу користити за офанзивне маркетинг стратегије, нпр:

прикупљање информација о слабостима конкурената и коришћење тих информација да би се привукли нови клијенти. Најбитнија функција CRM-а је, заправо, у дефанзивним стратегијама, што је нешто што све више предузећа користи.

Разумевање зашто клијенти напуштају предузеће омогућава предузећу прикупљање есенцијалних информација потребних за формирање програма за ретенцију купаца. Ефективни програм ретенције купаца ће највероватније повећати задовољство купаца, а самим тим и стопу ретенције, као и профитабилност.

Објашњење за различите стратегије може се видети у следећој табели. Офанзивне стратегије се фокусирају на освајање што већег тржишног учешћа, привлачење нових клијената и елиминисање конкуренције. Дефанзивне стратегије се, са друге стране, фокусирају на одржавање тренутних клијената и стварање баријера. Ове две стратегије представљају два различита пута до успеха.

Док се офанзивна стратегија фокусира на привлачење клијената, дефанзивна се фокусира на поновну куповину од стране клијената и њихову сатисфакцију табела 3.4 (Xu, Walton, 2006).



Табела бр. 3.4 – Офанзивне и дефанзивне стратегије

Од велике важности је препознавање дугорочних и најпрофитабилнијих клијентата и како је потребно третирати те клијенте на специјалан начин како би они остали са предузећем што дуже. Такође је битно за предузеће да прихвати све жалбе, јер њих треба посматрати као другу шансу да се клијент задовољи.

Култура предузећа мора бити промењена да би боље одражавала идеје које стоје иза CRM-а. Култура организације представља најзанемаренији и потцењени део CRM стратегије. Често се организациона култура не мења, иако менаџмент покушава да рефокусира предузеће према клијентима. „То је кључна тачка било ког CRM програма“ (Greenberg, 2004).

У стварности, предузећа морају да се фокусирају на то како да усмере запослене према циљевима CRM-а. Мора да постоји заједничко веровање у то да клијенти поседују стварну вредност за организацију и предузеће мора да омогући и подстакне промену и отворен став.

Предузеће мора да се фокусира како да друштвену, психолошку, емотивну, организациону и личну културу предузећа промени и осигура да се менаџмент фокусира на позитивне аспекте ових промена, као и да охрабри запослене да стварају добре односе са клијентима (Greenberg, 2004).

Неки клијенти, међутим, не желе да имају било какав однос са предузећем. Неки ће чак и напустити предузеће ако осете да су приморани (Xu, Walton, 2006). Предузећа чији је посао увелико везан за трансакције, у којима контакти са клијентима трају јако кратко, ће остварити смањење у продаји, уместо повећања, уколико форсира добре односе са клијентима. Предузећа чији контакти са клијентима трају релативно дуго ће остварити највеће повећање у продаји.

Постоје различити типови односа са клијентима и класификују те односе у шест категорија:

- *Једна трансакција између продавца и купца.* Једноставна трансакција где се све релевантне информације свode на цену производа.
- *Поновљена трансакција.* Коришћење маркетинг стратегија да би се охрабрила поновна куповина, везаност и лојалност клијента.

- *Мека купац-продавац веза.* Развијена из поновне куповине без посебних уговора, али где фирме покушавају да се адаптирају једна другој.
- *Тврда купац-продавац веза.* Фокусира се на доставу и решавање постојећих проблема, укључује ближу везу.
- *Стратешка алијанса.* Знатна веза са уговорима, слична вертикалној интеграцији. Економска међузависност је висока, али друштвене интеракције могу бити ниске због легалних правила.
- *Мреже.* Комплексне везе између три или више стране које имају и економске и друштвене интеракције.

За предузеће је најбитније да сазна који тип односа клијент жели да има са предузећем и да се на тај тип односа фокусира уз одговарајући ниво квалитета услуга и уз одговарајућу вредност за купца (Xu, Walton, 2006).

На табели бр. 3.5 можемо видети начине на које се вредност може створити за клијента. То се врши интеграцијом клијента у сам производни процес, кастомизацијом ланца испоруке на начин који ће задовољити потребе клијента. Сматра се да предузеће може да уведе клијента на различитим нивоима производње, како би се омогућио производ или услуга која боље задовољава потребе клијената (Jobber, 2004). Ти нивои се могу објаснити на следећи начин:

Чиста стандардизација	Сегментирана стандардизација	Кастомизирана стандардизација	Кројена кастомизација	Чиста кастомизација
Дизајн	Дизајн	Дизајн	Дизајн	Дизајн
Производња	Производња	Производња	Производња	Производња
Монтажа	Монтажа	Монтажа	Монтажа	Монтажа
Дистрибуција	Дистрибуција	Дистрибуција	Дистрибуција	Дистрибуција
Бело = Стандардизација			Сиво = Кастомизација	

Табела бр. 3.5 – Типови стратегија

Чиста стандардизација. Овај тип стратегије је усмерен ка производњи истог производа за сваког клијента без адаптације. Намењена је за широко тржиште. У овом случају, уколико се клијенту не допада производ, мора да промени добављача.

Сегментирана стандардизација. Тржиште је подељено у неколико сегмената. Уместо да се фокусира на цело тржиште, овом стратегијом предузеће производи производе који су адаптирани за сваки сегмент посебно.

Кастомизирана стандардизација. Овај тип стратегије се фокусира на производњу производа, заједно са клијентом, користећи стандардизоване делове, како би се што боље задовољиле потребе клијента. Дистрибуција производа је кастомизирана према жељи клијента.

Кројена кастомизација. У овом случају је фокус на производњи производа који ће се што боље поклапати са жељама клијента. Дизајн, у овој стратегији, је и даље дизајн предузећа, али делови од којих ће производ бити састављен се бирају од стране клијента.

Чиста кастомизација. У овом типу стратегије, клијент је укључен у сваки корак процеса, од дизајна до испоруке.

3.4. Модели надгледања процеса

Животни циклус клијента је процес који мора бити анализиран и управљан у свакој организацији. Може се узети слика бр. 3.1 „активност менаџмента клијената“ као пример (Kale, 2004). Ово је модел како се интеракције са клијентима могу посматрати унутар организације.



Слика бр. 3.1 – Активности менаџмента клијената

Активности менаџмента и клијената се могу поделити у три главне категорије: привлачење, пенетрација и ретенција. Свака од ове три категорија пролази кроз одређен број корака.

Привлачење

- Циљање
 - Проналажење канала којима се може доћи до клијента, проналажење инфлуенсера и планирање будуће продаје
- Конверзија

- Привлачење клијената свим могућим каналима
- Усмеравање клијената ка продаји. Усмеравање може произићи из било ког дела предузећа.
- Добродошлица и упознавање
 - Идентификовање нових клијената, добродошлица и упознавање

Пенетрација

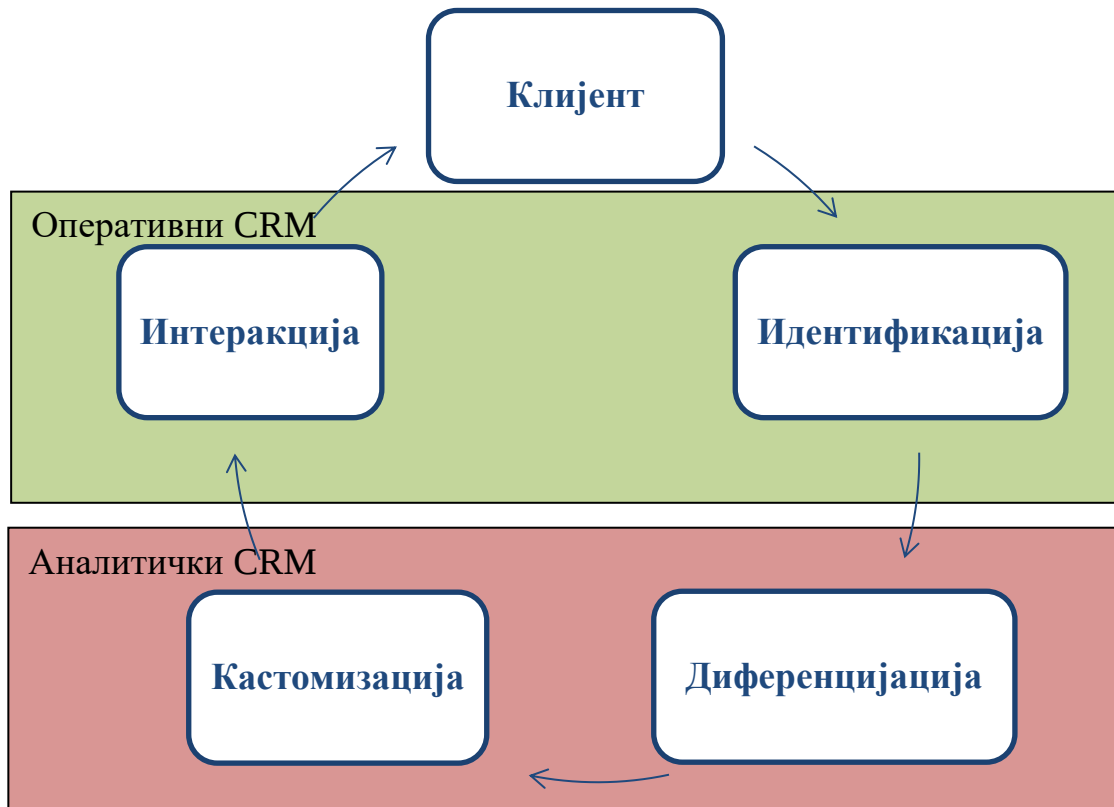
- Достава основних производа и сазнавање више о клијенту
 - Прикупљање информација
- Активности ретенције
 - Анализирање вероватноће ретенције клијента
 - Изградња разумевања за клијента
 - Охрабривање клијента да буде више укључен у процес
 - Додељивање одговорности за појединачне клијенте
 - Награђивање лојалности клијента
- Развој вредности
 - Анализа тога ко је клијент и како се однос и производ могу развити како би се већа вредност омогућила и клијенту и предузећу

Ретенција

- Управљање незадовољством
 - Створити систем за жалбе
 - Дефинисати проблеме
 - Пронаћи корен проблема
- Поновно освајање
 - Заустављање односа у последњем моменту
 - Решавање идентификованих проблема и обавештавање клијента о томе
 - Управљање односа са клијентима који напуштају предузеће.

Такође се представља и други модел (Kale, 2004). Према овом моделу се сматра да се CRM стратегија мора заснивати на IDIC-у. На слици бр. 3.2 су кораци у овом

прилазу: идентификовање, диференцијација, интеракција и кастомизација. Где су *кастомизација* и *диференцијација* засноване на анализи клијента, док су *интеракција* и *идентификација* интеракције са клијентом.



Слика бр. 3.2 – IDIC модел

Идентификација

Делује као једноставна и очигледна ствар да предузеће треба да сакупља информације о својим клијентима, међутим, те информације су често расуте по читавом предузећу и нису организоване, тако да је готово немогуће повезати информације са индивидуалним клијентом. Овај корак се односи на сакупљање и организовање информација о клијенту. Што се више информација сакупи, утолико више могу да се упознају трендови понашања клијента, његове преференце, као и вредност коју он доноси предузећу.

Диференцијација

Сваки клијент поседује различити ниво вредности за предузеће. Овде је приоритет да се идентификују различите потребе различитих клијената и да се на тај начин процени вредност и важност сваког клијента појединачно. Ово се такође односи

на начин на који ће предузеће кројити своју понуду сваком клијенту, и проналажење до код нивоа је исплативо кројити понуду за сваког клијента.

Кастомизација

Циљ CRM-а је да има односе са сваким клијентом један-на-један. Користећи информације о клијенту, предузеће може да задовољи потребе клијента, било да су оне експлицитно изречене или имплициране. У овом кораку се понуда кастомизира сваком појединачном клијенту.

Интеракција

Када предузеће има јасну слику о својим клијентима и о томе колику вредност ти клијенти доносе, у много је бољој позицији да побољша ефективност и ефикасност односа са клијентима. Такође, у свакој интеракцији клијента са предузећем, у „додирним тачкама“, предузеће мора да настави да сакупља информације о преференцама клијента. Те информације ће му помоћи да даље кастомизира понуду и ствара вредност за клијента. Пример за то би био да се створи систем где највреднији клијенти неће чекати у реду за било коју услугу предузећа.

3.4 Развој CRM-а

Креирање CRM решења у највећем броју случајева представља комплексну интеграцију софтвера, хардвера и адаптације реалности. Стварање CRM решења се објашњава као процес подељен на 8 корака (Bose,2002):

1. Планирање
2. Истраживање
3. Анализа система
4. Дизајн
5. Конструкција
6. Примена
7. Одржавање и документовање
8. Прилагођавање

1. Планирање

У овој фази, менаџмент мора сагледати свој производ и то како ће муштерије добити вредност из прилагођене интеракције. Такође, мора размотрити како ће се менаџери из организације носити са повећаном количином информација.

Тачније, мора се нарочито водити рачуна о две ствари: тачкама интеракције са клијентима и тачкама доношења одлука.

Тачке интеракције са клијентима морају бити одређене и мора се одлучити требају ли се изменити, одстранити или задржати. Друга ствар за разматрање јесте на који ће начин прикупљене информације помоћи менаџерима у доношењу бољих одлука. У овој фази, информатички тим мора одлучити на који начин ће се информације о свакој интеракцији складиштити и презентовати различитим службама у оквиру компаније.

2. Истраживање

У овој фази, засебне потребе свих тачака контакта морају бити решене. Не захтевају све тачке исту количину информација. Сервирање свих информација кориснику може се показати и контрапродуктивним.

3. Анализа система и Концептуални дизајн.

У овој фази, информатички тим ствара идеју почетног интерфејса за одвијање интеракције у тачкама контакта које су одређене у фази планирања.

Постоје два примарна начина којима клијент комуницира са CRM системом и у оба случаја – систем мора пружити све потребне информације клијенту како би интеракција била успешна.

1. Представник продаје са ИТ подршком

Запослени компаније који користи CRM систем за помоћ клијенту.

2. Аутоматизована интеракција

Клијент сам комуницира са системом кроз сервисе попут интернета или аутоматизованих телефонских система.

У овој фази, може се јавити потреба за помоћи стручних лица изван компаније,

уколико нико од запослених не поседује потребне вештине.

У овом случају, раздвајање пројекта на фазе треба бити размотрено. Чак и у случају када организације имају ресурсе уз помоћ којих могу комплетно да реконструишу фирму у кратком року, вероватно је изводљивије извести процес кроз неколико мањих корака или фаза, а почевши од основних компоненти.

Такође, постоје три тачке које се морају решити, а тичу се података клијента:

Интегрисање клијентових података кроз компанију

У многим случајевима, начин на који су подаци о клијенту складиштени мора бити редизајниран. Како би CRM могао да донесе било какав бенефит, подаци из различитих сектора и одељења фирме морају бити ускладиштени на истом месту и доступни клијенту.

Проширење података о клијенту

Како би CRM функционисао, количина података се често мора увећати. Нису само трансакције клијента важне, већ и жалбе, позиви за подршку и сличне интеракције могу изнедрити важне информације. Мора постојати лак начин бележење и унос оваквог типа информација у систем.

Интеграција CRM система са старијим верзијама система

CRM системима ће највероватније бити потребан приступ подацима у другим системима, а то који ће подаци то бити и какав ће приступ имати – мора се одлучити.

Пре завршетка ове фазе, потребно је урадити студију изводљивости. CRM систем је велики подухват, те је потребна подршка врховног менаџмента – што због високих трошкова креације система, што због могућих промена у процесу пословања.

4. Дизајн

Када се план и изводљивост пројекта одреде, морају се детаљно осмислити и способности и задаци софтвера. У овој фази, као добра идеја се чини контакт са софтверским инжењерима и продавцима софтвера ван компаније, уколико то није

учињено раније.

5. Конструкција

Како је ово фаза где се сам програм прави – ово је један од највећих задатака. Како је већ речено, предлаже се да се овај процес изведе у фазама, током дужег временског периода.

6. Примена

Једна од најважнијих ствари код укључивања CRM стратегије у посао је обучавање запослених о начину функционисања саме стратегије. Квалитетан програм обуке пружа могућност CRM стратегији да буде ефективна. Такав програм обуке, између осталог, треба да пружи одговоре на ова питања:

- Зашто је CRM важан
- Како остварити однос са клијентима
- Како им сам систем може помоћи у односу са клијентима
- Менаџерима ће бити потребан детаљнија обука за коришћење

CRM система за проналажење проблема и управљање насталим ситуацијама

7. Одржавање и документовање

Функција и перформансе система се константо морају процењивати како би се пронашао начин за њихово унапређење, разумевање зашто не функционишу онако како се очекује или зашто функционишу онако како треба.

8. Прилагођавање

Сам процес CRM се константо мења, нове прилике се указују, а грешке и проблеми у процесу могу бити откривени. Константним контактом са клијентима и људима који користе систем утврђују се функције које би требало или морало надоградити или поправити.

Постоји десет тачака које морају бити решене пре почетка примене и развита CRM система (Xu, Yen, 2002):

1. Потрудите се да и клијенти имају нешто од тога. Многи пројекти пропадају зато што немају никакву вредност за самог клијента.
2. Потрудите се да и компаније има нешто од тога. Погодности за клијенте би требало да генеришу зараду за компанију.
3. Поставите јасне циљеве и задатке које систем мора да испуни.
4. Користите податке. Побрините се да једном када је информација сакупљена, она буде и искоришћена. Боље је сакупити мање података који ће бити искоришћени, него бити затрпан подацима.
5. Побрините се да су сви одељци компаније укључени. Није важан само маркетинг, већ све тачке у којима клијент долази у контакт са компанијом морају да буду укључене. Пронађите и одстраните тачке отпора у самој компанији, а да запослени који користе систем буду пригодно награђени.
6. Тражите изван компаније када је потребно. Иако већина ИТ одељака може одрадити задатак – то не значи да га могу урадити најбоље или најјефтиније.
7. Напредујте брзо и константно. Почните са нечим малим и испоручите га како и када је обећано, превише пројеката се заврши у фази планирања због финансијске неизводљивости. Већином ћете добити само једну прилику да „купите“ менаџмент и запослене идејом.
8. Почните са малом групом одабраних клијената и ширите се одатле. Не радите све одједном. Не можете на почетку услужити сваку заинтересовану муштерију.
9. Тестирајте систем. Испробајте га на малим групама како бисте сазнали шта функционише – а шта не. Ограничите могуће грешке на мали број људи.
10. Не прецењујте шта је потребно за почетак рада са CRM. Радите са оним што вам је доступно у почетку. Резултати CRM система могу бити велики – улагања не морају бити.

Постоји три нивоа CRM-а, а то су: *копирање информација, синхронизација информација и процес интеграције*. Ова три нивоа су заправо кораци које предузеће

треба да предузме, где оно почиње од *копирања* и додаје функције током времена (Хи, Yen, 2002).

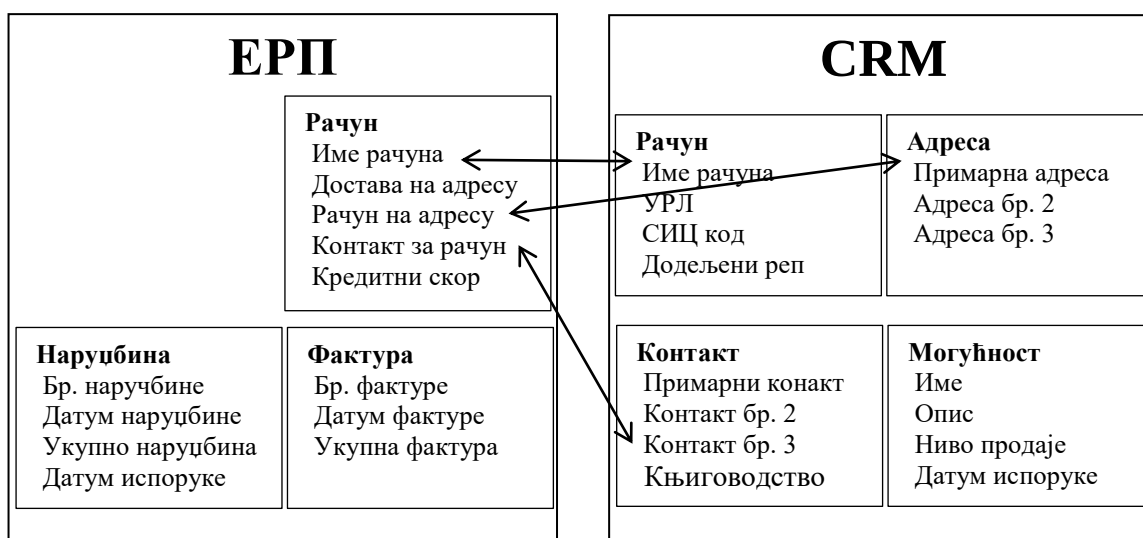
Ова три нивоа су дефинисана на следећи начин:

Копирање информација

Ово је најједноставнији облик система где се информације крећу само у једном правцу, апдејтујући CRM систем најновијим финансијским и економским информацијама, али овај облик не дозвољава промену. Користи се најчешће да би дозволио кориснику да што брже дође до информација. Ово је одличан начин да се започне CRM зато што помаже кориснику да брже дође до информација, али и лако се инталира у предузеће, што је кључно у увећењу CRM-а у организацију. Да би се промовисало коришћење овог система, приступ битним информацијама у предузећу мора бити искључиво преко овог система.

Синхронизација информација

Циљ синхронизације информација јесте могућност да се кључни елементи шаљу са једног система на други, и обрнуто. На табели бр. 3.6 наведен је пример како би синхронизација могла бити извршена (Chase, 2004):



Табела бр. 3.6 – Шта синхронизовати

Синхронизацијом најбитнијих информација, оних које се користе од стране различитих делова предузећа, осигурава се то да сви раде са истим информацијама, и да је све актуелно у „тачкама контакта“ система. Најчешће, све што треба урадити јесте омогућити различитим деловима организације приступ овим информацијама.

Процес интеграције

Овај тип интеграције покушава да омогући релевантне информације на сваком кораку процеса продаје са клијентом. Овај процес може се поделити у три засебна корака (Chase, 2004):

1. **Рани успех.** Почети са мањим системом који ће доставити РОИ за неколико недеља или дана. Решити проблем што ће помоћи пројектима.
2. **Изградња моментума.** Користити успех у првом кораку као одскочну даску за даљи развој. Осигурати то да је успех добро документован како би се створио кредибилитет и утицај према менаџерима и корисницима. Превазићи очекивања је јако битно.
3. **Ширење и интеграција.** Наставити CRM имплементацију и развити га како би имао способности да гура предузеће ка успеху. Овде се не сме изгубити фокус са тога шта помаже бизнис стратегији.

Јако је битно да је лидер предузећа одговоран за CRM иницијативу, јер ће управо он имати најбољи поглед на интерне и екстерне проблеме. Често CRM пропадне јер је вођен од стране менаџера сектора, нпр. ИТ менаџера, који се фокусирају на побољшање индивидуелних функција система, а не на целокупну стратегију и добробит предузећа. Као и код већине пројекта, CRM лидер мора да има ауторитет како би омогућио да се ствари десе (Nguyen, 2007).

4. МЕРЕЊЕ ПЕРФОРМАНСИ СИСТЕМА

Мерење перформанси процеса је од виталног значаја за побољшање имплементираних CRM система.

Да би се CRM иницијатива сматрала успешном, мора постојати промена у понашању купца као резултат исте. Ако се ове промене мере по осећају или ставовима уместо мерљивим показатељима и циљевима, тада се не може рећи да је систем успешан. Постоје многи начини да се мери успех CRM-а од којих већина укључује неку врсту бодовања.

Као и све пословне метрике, сва мерења имају једну заједничку ствар, мора бити могуће да се презентују заинтересованим странама у конкретним бројкама (Greenberg, 2004).

Метрике се могу поделити у три различите категорије (Greenberg, 2004):

- Метрике клијента
- Метрике перформанси
- Дијагностичке мере.

Метрике клијента

- Жеља купца да ради у партнерском, не у трансакцијском односу
- Спремност за свеобухватно решење компаније, а не самостални развој решења од стране клијента
- Индекс потенцијала купаца који наводи производе које клијент користи а компанија може да понуди, без обзира да ли то тренутно раде или не.

Метрике перформанси

- Повећање прихода по продавцу
- Повећање стопе задржавања клијента
- Повећање животне вредности клијента
- Повећање стопе одговора за маркетиншке кампање
- Повећање прилика продаје и унакрсне продаје
- Повећање стопе обнове за уговоре о услугама

Дијагностичке метрике

- Број запослених који користе апликацију
- Број адреса клијената у бази података
- Време (мерено кликовима или акцијама) које запослени треба да утросе да би дошли до информација о жељеном купцу

У наставку приказана је табела бр. 4.1 за процену CRM-а у организацији:

Перспектива	Фактори дијагнозе	Инструменти	
		Субјективни	Објективни
Организационе перформансе	Вредност стејкхолдера		СХВ
	Профитабилност	Перцепција перформанси	РОА, РОИ, Нето продаја, Нето продаја/Запослени
	Једнакост клијената	Перцепција лојалности	Лојалност клијената, ЦЛВ, Профит/Клијент
Клијент	Лојалност клијената	Перцепција лојалности	РФМ
	Ретенција клијената	Перцепција задовољства клијената	Стопа задовољства клијената
	Вредност клијената	Перцепција вредности, вредност бренда	Жалбе клијената
Процес	Привлачење клијената	Спремност за процес привлачења	Трагова по каналу, број привучених клијената, посета вебсајту, профитабилност нових клијената итд.
	Ретенција клијената	Спремност за процес ретенције	Време одговора, решене жалбе, стопа ретенције, број решених проблема итд.

	Ширење клијената	Спремност за процес ширења	Рацио главних клијената, Вредност по наруџбини, итд.
Информационе технологије	CRM технологија	Систем/инфо квалитет, корисност система	Технолошки капацитет 3 типа клијената, информације о клијентима, тачност, итд.
Људски ресурси	Понашање запослених	Однос према клијентима	Спремност људских ресурса, време по задатку
	Задовољство запослених	3 разлога за задовољство	Промет кључних запослених
	Став менаџмента	Подршка и перцепција CRM	Прихватање система
Стратегијско постројавање	Тренинг	Тренинг процедура	Дани тренинга/запослени
	Систем награђивања	Прикладност награде	Степен коришћења система
	Организациона структура	Организациона флексибилност	Побољшање разноврсности профила
Култура	Партнерство	Напори координације	Разноврсност продаваца
	Маркетинг оријентација	Маркетинг оријентација	Учесталост анкетирања клијената, Едукација клијената
	Експлицитни циљ	Експлицитност циља	Исправно постављање према предузећу

Табела бр. 4.1 – Табела за оцену CRM-а

Мерења инфраструктуре се фокусирају на срж организације, мерење делова који су потребни да CRM функционише у било којој фирми. Ови кључни делови укључују културу запослених, стратегију запослених, како се запослени вреднују и задржавају и ИТ који управља системом.

Мере процеса одређују колико је ефикасна стратегија стицања клијената, задржавање и ширење на тржишту.

Одељак купаца бави се мерењем погледа клијената на организацију, односно како је клијенти вреднују.

Организациона мерења представљају укупан преглед укупног учинка пројекта, са фокусом на глобална мерења као што је повраћај инвестиција за целокупану CRM иницијативу.

Одређене школе мишљења предлажу коришћење система уравнотежених показатеља и Six Sigma система. Оне верују да ове глобалне мере не приказују реалну слику. Коришћење оваквих показатеља долази од менаџера који не разумеју и нису довољно укључени у CRM процесе.

Предлажу се ове врсте мерења:

1. Повећање задржавања купаца; мање купаца који напуштају сваке године.
2. Повећање продаје; број налога сваког купца годишње
3. Повећање Cross-sales; купци купују из више категорија производа
4. Повећање Up-sales; Купци купују скупље производе.
5. Повећање Win-back; Више купаца који су отишли, вратили су се
6. Повећање препорука; Тренутни корисници доносе више него раније
7. Имплементирање набројаних мера тако да трошкови не прелазе профит

Сврха CRM-а, као и код свих маркетинг стратегија, је да се повећа добит. Метрике које се могу користити за мерење е-CRM перформанси су:

- Повећана је свест о бренду
- Раст поверења у бренда
- Јаче претпродајне услуге клијентима
- Бржа подршка купцима током процеса продаје
- Више подршке купцима који су купили производ или услугу
- Пораст укупног број корисника

- Повећан број нових купаца
- Смањени трошкови новог купца
- Постоји више поновних куповина / сталних купаца него раније
- Повећан повратак купаца који су отишли
- Смањено је време између поручивања и испоруке
- Прецизнија база података клијената
- Повећана тачност одређивања циљног тржишта
- Повећано задовољство клијената
- Повећане трансакције купаца
- Пораст висина трансакције купаца
- Повећана потрошња корпоративних ресурса од стране купаца
- Корисници проводе више времена на веб страници
- Жалбе стижу до одговарајуће особе брже, бржи су и одговори
- Већа стопа решавања жалби купаца
- Корисници су спремнији да деле информације о себи
- Повећана употреба помоћи и подршке на сајту

5. ЗАКЉУЧАК

Истраживања показују да постоји велики број разлога због којих компаније бирају да користе CRM, са циљевима који се односе како на клијенте, тако и на само пословање. Циљеви који су посматрани као битни су: уређење података, задовољство и задржавање клијената, као и боље разумевање клијената.

Циљ који је јасно усаглашен је употреба CRM-а као организатора података о клијентима. Лојалност, задовољство и задржавање клијената су очекивани резултати организације података. Верује се да боље уређена компанија може да испуни очекивања и одговори брже на захтеве, што може имати позитиван ефекат на задовољство клијената, самим тим њихову лојалност и задржавање. Такође је истакнуто да би такви ефекти били минимални у односу на цену као одлучујући фактор, нарочито у B2B одлукама о куповини. Добици су уместо тога посматрани као ефикасније пословање компаније у односу са клијентима што резултира уштедом времена.

И свега наведеног закључује се да:

- Основна сврха CRM-а (нарочито у B2B) је да организује информације око муштерије, пружајући компанији целокупну слику сваког клијента, центрирајући податке тако да буду доступни из свих делова компаније
- Једна од највећих предности CRM-а је што омогућава да организације поседују и надзиру податке, а не појединци. Када запослени напусти компанију, подаци који су коришћени и клијенти са којима су сарађивали се лакше задржавају јер све релевантне информације остају у компанији
- Коришћени CRM подаци о клијентима се могу брзо извадити и прегледати, што доприноси повећању ефикасности, тако да се особа која претходно није сарађивала са клијентом може лако упутити у ситуацију
- Циљеви као што су лојалност клијената, задовољство и задржавање клијената се не посматрају засебно већ као резултат боље организоване компаније.

ЛИТЕРАТУРА

- Jobber D. (2004), Принципи и праксе маркетинга, четврто издање, Беркшајер, Енглеска, МекГрау Хил Интернационал
- Bose R. (2002), Менаџмент односима са клијентима: Кључне компоненте ИТ успеха
- Lewitt T. (1983), Објашњење односа у маркетингу, Online,
https://www.12manage.com/methods_levitt_relationship_marketing_sv.html, (Приступљено: 17.03.2019. год)
- Gronroos C. (2002), Управљање услугама и маркетинг
- Peelen E. (2004), Управљање односима са купцима, Енглеска
- Xu, Y. Yen, D. Lin, B. Chou, D. (2002), Усвајање CRM технологије
- Gartner Group (2004), Дефиниција CRM-a, Online
http://www.12manage.com/methods_customer_relationship_management.html
(Приступљено: 13.02.2019. год)
- Миладин Стефановић (2006), ЦИМ системи, Универзитет у Крагујевцу, Факултет инжењерских наука
- Ху, М. Walton, J. (2005), Прикупљање знања о купцима кроз аналитички CRM, Универзитет у Портсмуту, Портсмут Бизнис
- H. Kale (2004), Пропаст CRM-a и седам смртних грехова, ММ: Америчко маркетинг удружење
- Chen. Porovich. (2003), Разумевање CRM-a: Људи, процеси и технологија
- Gummerson E. (1994), Успостављање оперативног маркетинга односа,
- Zeng. Y. Wen. J. Yen. D. (2003), CRM у B2B електронској продаји
- Nguyen T. Sherif. J. Newby. M. (2007), Стратегије за успешну имплементацију CRM-a
- Greenberg. Paul (2004), CRM брзном светлости: Есенцијалне CRM стратегије 21. века, Озборн
- Chase P. (2004), Модел за успешну имплементацију CRM-a и како избећи најчешће грешке