

Особености при управление на взаимоотношенията с клиенти в сектора на счетоводните бизнес услуги

Мария Тошкова

Features in Customer Relationship Management in the Sector of Accounting Business Services

Mariya Toshkova

Abstract

The author examines key marketing aspects of customer relationship management and their specificities in the sector of business services. As a part of the business services sector, accountancy business services are inspected as well. Concerned are the themes connected with characteristics of company's clients portfolio and imposed practices in the accountancy business sector. The article examines customer relationship management with clients from B2B market¹.

Keywords: customer relationship management; sector of business services; accountancy services; clients' portfolio; B2B markets

Въведение

В началото на ХХIV, в условия на интензивна конкуренция, основен въпрос който следва да решават организациите е, как да задържат своите настоящи клиенти и да печелят нови такива. При тези условия все повече организации осъзнават необходимостта от извършване на перманентен мониторинг на взаимоотношенията с клиентите си, опознаването на факторите които обуславят тези взаимоотношения и биха могли да допринесат за успешното им развитие във времето. За да бъде управлението на взаимоотношенията с клиенти в една организация ефективно, би било от ползва разделението на клиентите според определени критерии, с забележката че за всеки бизнес сектор, дори конкретна организация, биха могли да се изведат специфични критерии, най-пълно отговарящи на индивидуалните нужди на мениджмънта. Като се има предвид спецификата на понятието „услуга”, със своите неосезаемост, несъхраняемост и други отличителни белези, в сравнение със стоките например, следва да бъде взето под внимание това, когато се проучват взаимоотношенията с клиенти в сектора на услугите.

Управление на взаимоотношенията с клиенти

Управлението на взаимоотношенията с клиенти е широкообхватен, цялостен, ориентиран към клиента процес, който има определена последователност и е обвързан с конкретни маркетингови резултати. Управлението на взаимоотношенията с клиенти понякога неправилно се отъждествява с внедряване на CRM² софтуер, като обикновено технологично решение в една организация или изготвяне на определени програми за лоялност на клиентите. Това често води до неуспешно реализиране на CRM проектите, както и до директни и индиректни загуби за организацията [17]. Ето защо е необходимо много повече от това. Управлението на взаимоотношенията с клиенти е процес, състоящ се от поредица от стъпки, които вземащите решения е необходимо да следват, като предпоставка за успешно въвеждане на CRM системи в една организация. Е.Станимиров [2] например

¹ B2B market – in the economical literature this is an abbreviation of „Business to business market”. I.e in the article there are examined customer relationship management between companies from the sector of business services and their clients- legal entities.

² CRM- абривиатура (от английски език Customer Relationship Management = Управление на взаимоотношенията с клиенти). С цел избягване на повторения в текста, абривиатурата „CRM” се ползва като синоним на „Управление взаимоотношенията с клиенти”.

разглежда следната последователност:

- определяне на стратегическа визия на компанията;
- уточняване на цели, които да се преследват;
- изготвяне на цялостна стратегия на организацията, във връзка с управление взаимоотношенията с клиенти;
- осигуряване подходящи условия за изпълнение на проекта в организацията-финансови и материални ресурси, инфраструктура и пазарна информация, бази данни за клиентите, данни в областта на маркетинга, продажбите и финансите и др.;
- цялостно управление на програмата за управление взаимоотношенията с клиенти в организацията;
- двустранна комуникация;
- измерване ефективността на програмата;
- коригиране на стратегията.

Като се отчете много- димензионната природа на CRM, за успешното реализиране на подобен проект в организациите трябва да има интегриран стратегически подход. Необходимо е също така познаване на факторите, които биха могли да повлияят по етапи на цялостния процес. Стратегическата перспектива при управление на взаимоотношенията с клиенти би спомогнала за по- задълбоченото разбиране ролята на CRM в процеса на откриване, оптимизиране, развитие и задържане на потребителите и в доставянето на ценност както за тях, така и за всички заинтересовани лица и групи в и около компанията [1]. Като успешна CRM цялостна стратегия, авторите Мак, Майо и Каре [20] предлагат т.нар. „CRM- диамант” (Фиг.1).



УПП- управление на потребителските стоки/услуги
УТК- управление на транзакциите с клиенти
УЖЦК- управление жизнения цикъл на клиентите
УИП- управление на информацията за потребителите

Фигура. 1. CRM- диамант на Мак, Майо и Каре

В основата на CRM процеса, стоят хората които се грижат за цялостното планиране и реализирането му. Това са онези, които управляват бизнес процеса, създават цялостна

организация между отделите вътре в компанията, както и навън с клиентите. В основата на CRM процеса стоят знанията и опита на топ мениджмънта, уменията и мотивацията на служителите от различните йерархични нива, както и бизнес партньорите [7]. Участието и подкрепата на топ мениджмънта в организиране цялостния процес по управление взаимоотношенията с клиенти е от съществено значение за успеха и крайния резултат от начинанието [15].

Служителите на ръководни позиции имат възможност да оказват както финансова, така и нефинансова подкрепа в организирането на цялостния процес. Нефинансовата се изразява предимно в умението и харизмата им да мотивират служителите от всички йерархични нива и отдели на компанията, в това да работят съвместно и да подкрепят идеите на ръководството [21]. Според някои автори [4], колкото повече са мотивирани топ мениджърите на една компания за успешно създаване на работещ процес по управление на взаимоотношенията с клиенти, толкова по-голяма е вероятността резултата да бъде успешен. Те са хората, от които зависи изграждането на работеща за целите на CRM процеса организационна структура, както и тези които създават и развиват подходящата организационна култура у служителите си. Според Грийнберг [12], това да се открият правилните служители и да се поставят на правилните позиции в компанията е от най-съществена важност за успеха на дейностите ѝ. Според него, за всяка организация е от изключително значение в нея да работят знаещи, опитни и мотивирани хора, които да умеят да изграждат дългосрочни връзки както между служителите си, така и навън с клиенти и партньори. Изграждането на успешни дългосрочни връзки с клиентите зависи от това как служителите на компанията ще предположат клиентите да мислят за нея. С други думи, отделният служител има силата да влияе върху качеството на връзката с клиентите [10].

Във връзка с поставяне здрава основа на CRM процеса в една компания, друг автор [5] говори за изграждане у служителите на т.нар. „ориентирани към клиента умения за работа”. Следвайки същата логика през 2006г., Мендоза [21] доразвива схващането, като твърди че успешната връзка с клиенти, създадена от опитни и мотивирани служители, би довела до потребителска лоялност и финансови и нефинансови ползи за организацията.

Добре организираната организационна структура в една компания, би довела до улесняване на CRM процесите. Системи за възнаграждение на служителите, според степента им на ориентираност към клиентите, организиране на обучителни семинари (като например такива за изграждане на умения за работа с клиенти, както и за работа със софтуерите, свързани с това) и др. са сред елементите, които позволяват на организацията да движи своя CRM процес по- ефективно. За компаниите е важно да идентифицират своите стойностни служители и да ги награждават за тяхното ориентирано към потребителите поведение, тъй като спечелването и запазването на тези служители, е също толкова важно, колкото и спечелването и запазването на клиент. Възнаграждаването на добрите служители създава у тях чувство за удовлетвореност от това, което правят. Удовлетворените от работата си служители имат силата да транслират позитивните ефекти и към клиентите [23].

Според Грьонрус [13], когато говорим за добре изградена организационна структура, е много важно толерирането и подкрепата на съвместната работа между отделните звена в компанията. Всички те, трябва да бъдат гъвкави и способни да си оказват взаимна подкрепа в CRM процеса.

Управлението на взаимоотношенията с клиенти в една организация, не би могло да има успех, без ИТ система която да улесни и подкрепи съвместната работа между компания и клиент. Това е така, защото връзката организация- клиент е процес на сътрудничество, имащ оперативна и аналитична природа [8]. Внедряването на ИТ системи за улесняване и оптимизиране на бизнес операциите е един от начините, технологично да бъде подкрепен процеса по управление на взаимоотношенията с клиенти. Информационният анализ на клиентите може да разкрие пред организацията скрити модели на поведение и навици при

покупка, което ще позволи по-добре да бъдат разбрани нуждите на клиентите, както и бъдат задоволени. В процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти Линдгрийн [19] разграничава две понятия- IT инфраструктура и IT архитектура. IT инфраструктура, той нарича добре подплатената хардуерна осигуреност в една компания, или това са всички необходими устройства и системи, които ще бъдат ползвани. IT архитектура, е инсталирането на подходящи софтуери, които да подпомагат CRM бизнес процеса. Умело интегрираните IT инфраструктура и IT архитектура спомагат за набиране и съхранение на база данни за клиенти, анализи на данните, както и разкриване на скрита информация, която да бъде ползвана с цел постигане оптимален резултат в CRM процеса.

На Фиг.1, Диаманта на Мак, Майо и Кер, авторите поставят в основата на процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти- организационните структура, култура и IT системи. Без полагането на здрава основа е немислимо да се говори за изграждане на устойчиви във времето взаимоотношения с клиенти. Едва след осигуряване стабилна база вътре в организацията, идва ред на създаване, поддържане и управление на връзките с клиентите.

Цялостната идея за CRM предполага това, че към всеки клиент или група клиенти трябва да се подхожда индивидуално, с цел задоволяване на конкретни нужди. Идеята на CRM стратегиите не е печалба от единична транзакция, а така изготвена оферта, която да осигури създаване на пожизнена стойност от всеки клиент, т.е. дългосрочно обвързване с организацията. Дългосрочното обвързване е свързано с редовно взаимодействие организация- клиент, създаване на стойност за него и др. [19]. Стратегиите свързани с клиенти се фокусират върху това, как да привличат нови клиенти, как да задържат настоящите съща така. В случай, че компанията няма изготвена стратегия към клиентите по време на внедряване на CRM проекта, то има голяма вероятност цялостния проект да се окаже неуспешен [24]. Като използва CRM основата от Диаманта на Мак, Мейо и Кер (уменията на своите служители и възможностите на IT системите), организацията има възможност да добие представа за своите клиенти, да анализира събраните знания за тях, да ги групира и управлява. Компаниите могат да използват CRM основата по много начини за да изградят връзка с клиентите си, както и да предвидят различни методи за взаимодействие с тях с цел да ги държат ангажирани [5].

Управлението на взаимоотношенията с клиенти е бизнес стратегия, чиято концептуална основа лежи върху маркетинга на взаимоотношенията [9]. Според Уилсън [30] всяка бизнес стратегия, би трябвало да е фокусирана върху създаване стойност за организацията. Ето защо CRM процеса, като бизнес стратегия също трябва да носи стойност както за клиентите, така и за компанията. Една добре изградена стратегия за създаване на стойност, може значително да повиши конкурентните предимства на предприятията. Стратегиите за създаване на стойност трябва да могат да отговорят на въпроси, като: как една и съща стратегия може да създаде стойност и за компанията и за клиентите едновременно; как тази стратегия може да превърне създадените стойности в дългосрочни предимства за организацията.

В цялостния процес на управление на взаимоотношенията с клиенти, неминуемо присъства и етапа на оценка на тези взаимоотношения. По този начин организациите могат да преценят реално ефекта от своите усилия. Въз основа на получените резултати, могат да бъдат предприети корективни действия. Ако говорим за стойностна оценка на отделните потребители, такава може да бъде направена посредством изчисляване пожизнена стойност на клиента (CLTV³). В този смисъл, разпознавайки най- доходоносните си клиенти, една организация може да насочи повече усилия в развиване на взаимоотношенията си именно с тях. Е. Станимиров [3] счита, че анализа на клиенти на индивидуална база въз основа на

³ CLTV = Customer Lifetime Value от английски език = пожизнена стойност на клиента

различни метрики, позволява:

- да се разработят модели на предпочитания, въз основа на които да се предложат индивидуални оферти, които в по-висока степен да съответстват на персоналните изисквания на клиентите;
- да се разграничат рентабилните от нерентабилните клиенти на компанията и да се прецени, в кои от тях е ефективно да се инвестира, за да се развият партньорски отношения. Анализът на клиентите спомага за оптимизиране на разходите, като се заделят минимални средства по посока клиенти с ниска икономическа значимост;
- да се изгради система за наблюдение и идентификация на клиентите, при които има риск от преминаване към друг доставчик;
- Маркетинговите специалисти имат възможност да предефинират целите по клиенти;

Наред с отчитане рентабилността на отделните клиенти или групи клиенти, може да се търси и цялостен икономически ефект върху организацията, вследствие внедряване на CRM. За целта някои автори предлагат периодично изчисляване на стойностите (повишени или понижени) на материалните активи, което може да покаже посоката на тренда. Наред с икономическите ефекти, е възможно да бъдат търсени маркетингови такива, както и ефект върху служителите. Отчитане на маркетинговите ефекти [14], може да стане посредством измерване резултати след превеждане на конкретни маркетингови кампании с цел привличане на нови клиенти, задържане на стари, изграждане на потребителска лоялност към бизнеса и др.

Примерни показатели, които биха могли да бъдат използвани в процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти са представени в Таблица 1.

Таблица 1. Измерими фактори, влияещи на CRM процеса в една организация⁴

Фактор	Метрика
Подкрепа на топ мениджмънта	Наличие/липса на финансова или нефинансова подкрепа
Опитни, мотивирани служители	- Ниво на образование на служителите; - професионален опит (в брой години); - брой потребителски оплаквания, сравнение на тренда през годините; - изчисляване рентабилност на база един служител
Партньорства	- проследяване потребителски оплаквания от партньори, с които си взаимодейства организацията. Наблюдаване на тренд
IT инфраструктура	- Наличие/липса на такава- call центрове и др. Доколко е съвременна- брой години, в които е използвана; доколко е надеждна.
IT архитектура	- Доколко добре е внедрен софтуера и доколко позволява взаимодействие между отделните звена в организацията, както и организация – клиенти /партньори, др.
Система за възнаграждение на служители	Има ли такава? Как е изградена? Справедлива ли е?
Провеждане на тренировъчни семинари	- Колко често /бр. часове/; - За кои служители (брой)/отдели?

⁴ Адаптирано по Soeini, R., (2011). "CRM Performance Measurement Process: Steps, Factors and Metrics", Annual Summit of Business and Entrepreneurial Studies, p. 996 -1009.

Стратегии насочени към клиентите	Има ли такива?
Стратегии за взаимодействие с клиентите	Проследяване количествено и качествено как организацията си взаимодейства с клиентите, докато изпълнява своята CRM стратегия.
Стратегия за създаване на стойност	Отчитане на дългосрочните конкурентни предимства, докато се изгражда стратегия към клиентите.
Ефект върху служителите	Степен на ефикасност на служителите- изчисляване на процент на успешно приключени задачи на бр. служител; Изчисляване на оплаквания от клиенти за определен период от време.
Привличане на клиенти	Брой привлечени нови клиенти за определен период от време.
Задържане на клиенти	Процент задържани стари клиенти, вследствие въвеждане CRM проекта
Разширяване на клиентската маса	Процент на нарастване на продажбите
Удовлетвореност на клиентите	Процент доволни клиенти вследствие въвеждане на CRM проекта
Потребителска лоялност	Процент привлечени към Програми за лоялност клиенти, след въвеждане на CRM проекта

За да е завършен един процес по управление на взаимоотношения с клиенти, би трябвало той да приключва с измерване на постигнатите резултати. Само по този начин може да бъде разкрит неусвоен до момента потенциал в организацията или допускани грешки, които вследствие да бъдат коригирани. Предложените в таблицата фактори и метрики са примерни, за всяка организация следва да бъдат извеждани индивидуални такива.

Клиентски портфейли и наложени практики в сектора на счетоводните бизнес услуги

За да бъде управлението на взаимоотношенията с клиенти в една организация ефективно, би било от полза разделянето на клиентите според определени критерии. Клиентският портфейл на една организация са всички нейни клиенти, групирани условно според предварително зададени от мениджмънта критерии. Един кратък обзор на литературата по темата, показва че липсва единна, съгласувана дефиниция на понятието „клиентски портфейл” или унифициран подход за балансирането му. Различни автори във времето обаче, са предлагали техни модели за анализ и баланс на клиентско портфолио. Ето защо критериите и подхода за балансирането на портфейл на конкретна организация, зависят до голяма степен и от личностните познания и умения на ръководните кадри.

Мениджърската гледна точка към клиентския портфейл проследява какво се случва с информацията, получена вследствие анализа на портфейла. Всяко балансиране на портфейл, в крайна сметка приключва с разпределение на определени ресурси и насочването им към отделните групи клиенти, според предварително планирана комуникация с тях. Резултатите, получени вследствие анализ на клиентски портфейл, могат да бъдат условно разделени в две групи- според близост (сходство) между клиентите (на база на предварително определени критерии) и възможности за тяхното развитие [31]. На база получените резултати, пред мениджмънта стои въпроса какви решения да вземат с цел бъдещо развитие на организацията. Гледните точки на различни автори след 1990 година, са представени на Таблица.2.

Таблица 2. Управленска намеса в моделите за клиентско портфолио

Автори	Критерии за сходство между клиентите	Развитие на взаимоотношенията в портфолио структурата
Ранган и колектив (1992) [25]	Регулира ценообразуване и ниво на обслужване, според стойността на клиента за организацията	Спомага за разбиране и развиване (рентабилността) на клиентската структура
Пелс (1992) [22]	Осигурява ключовите си клиенти с индивидуално внимание, подход, обслужване	
Йорк и Дрозитис (1994) [31]	Настройва разпределението на ресурси според стойността на клиента	Планира кои взаимоотношения с клиенти да бъдат развити, във връзка с дългосрочен баланс на портфолиото
Сторбака (1997) [27]	Настройва индивидуални клиентски стратегии според рентабилността от клиента	Спомага за разбиране и развиване (рентабилността) на клиентската структура
Търнбул и Зоклиевски (1997) [28]	Настройва индивидуални клиентски стратегии рентабилността от клиента (тук се следи и за т.нар. модели за „мигриране на клиентите” или преминаването им от една група в друга)	Спомага за разбиране и развиване на клиентската структура
Фрайтаг и Молс (2001) [12]	Приоритизиране в разпределението на организационните ресурси: как да се подходи към клиент	Посочва кои връзки да се развиват, коригират, прекъснат
Зоклиевски и Търнбул (2002) [32]	Настройва стратегиите за управление на клиенти към рентабилността на отделен клиент (мениджмънт на ключови клиенти, продажби, договори, отделено внимание в часове и др.)	Изричен план за това какви отношения трябва да бъдат изградени, развити, коригирани, прекъснати
Рялс (2003) [26]		Разбиране и развитие на структурата на клиентска рентабилност. Намаляване рискове, свързани с отделни клиенти; привличане на по-малко рискови клиенти
Дар и Глейзър (2003) [11]		Разпределение на организационни средства с цел придобиване на оптимално клиентско портфолио. Управление взаимоотношения с рискови клиенти, пожизнена стойност на клиентите
Джонсън и Селнс (2004) [16]		Спомага за разбиране и развиване на клиентската структура

Основна задача на организациите е как ефективно да разпределят ограничените си ресурси и същевременно да следват цел- оптимизиране на бизнес операциите, които ще доведат до максимизиране на дългосрочната възвръщаемост при определено ниво на поет риск [28].

За удобство на бизнеса към днешна дата съществуват разработени софтуери, които спомагат за анализа и баланса на клиентските портфейли в организациите. Програмите имат възможност във времето да проследяват клиентите по много показатели, включително това, дали са коректни платци. Така, ако има забавяния в плащанията, програмата разглежда клиента като „рисков”. Възможностите на софтуерите позволяват на всеки клиент да се следят- текущи приходи, разходи, печалба от клиента, индустрия, движения по сметките.

През 2013-2014г, Е. Станимиров [2] прави изследване в сектора на услугите, при което се разкриват детайли от реалността в сектора на счетоводните бизнес услуги в България. Съпоставката на получените резултати дава възможност за оценка на моментното състояние на практиките на организациите от сектора на счетоводните бизнес услуги, по управление на взаимоотношенията с техните клиенти.

Таблица 3. Разпределение на компаниите в % според критерий „брой обслужвани клиенти”

Брой клиенти	Под 30	31-50	51-100	101-200	201-300	Над 300	Общо
Счетоводни фирми	47	23	11	9	6	4	100

Данните от таблицата разкриват, че най- голям процент, почти половината от изследваните счетоводни организации, развиващи дейността си на територията на РБългария имат общ брой клиенти, които обслужват под 30. А 70% от компаниите специализирани в предлагането на счетоводни бизнес услуги обслужват по- малко от 50 клиента.

Наред с критерия за брой обслужвани клиенти, следващият критерий е стойност на обслужваните клиенти.

Таблица 4. Разпределение на компаниите (в %) по критерия „стойност на клиентите”

Стойност на обслужваните клиенти	Счетоводни фирми
По-малко от 5% от клиентите осигуряват повече от 50% от покупките	14
Приблизително 10% от клиентите осигуряват 50% от покупките	36
Приблизително 20% от клиентите осигуряват 50% от покупките	24
Приблизително 20% от клиентите осигуряват по-малко от 50% от покупките	26
Общо:	100

14% процента от организациите, посочват, че имат стратегически важни за организацията клиенти. Към тези клиенти е необходимо да бъде насочено изключително внимание от страна на мениджмънта, тъй като те осигуряват основен приход на организацията и взаимоотношенията с тях са от ключово значение. 36 % от мениджърите на изследваните организации посочват, че приблизително 10% от клиентите им осигуряват около 50% от приходите. В резултат от цялостното изследване, става ясно че в 64% от

случаите, счетоводните кантори обслужват до 50 клиента, и техните управители считат че са създали необходимите условия за ефективно управление на взаимоотношенията с клиенти. При 62% от компаниите, персоналът на всички нива е убеден, че клиентите са основен фактор за бъдещото развитие на бизнеса. Почти същия относителен дял (60%) от ръководителите на организации в сектора на счетоводните бизнес услуги с до 50 клиента, твърдят че организационната структура на фирмата позволява ефективно управление на взаимоотношенията с клиентите им. Може да се каже, че в сектора на счетоводните бизнес услуги е установена връзка между:

- гъвкавостта на компаниите при управление на процеса по обслужване на клиентите.

Организациите с клиентска база до 50 клиента, имат наложени практики да изменят офертите си, с цел удовлетворяване изисквания на конкретен клиент.

- управление на програми във връзка с етапите на жизнен цикъл на клиента.

Организации с до 30 на брой клиенти (т.е. почти половината от запитаните), организират и изпълняват програми насочени към привличане, задържане и развитие на взаимоотношенията с клиентите.

Заклучение

Способността на организациите да създават и поддържат връзки с клиентите си, може да бъде важно и устойчиво конкурентно предимство. Умелото определяне на клиентските групи (и ключови такива) е предпоставка за по- доброто разбиране на стойността която имат отделните клиенти за организацията, както и възможностите за развитието им и преминаване от една група в друга, когато това е необходимо. Управлението на взаимоотношенията с клиенти представлява мултифункционален подход, който ако бъде приложен успешно предполага сериозен приток на стойности както за организацията, така и за нейните клиенти. Успеха на CRM лежи върху това доколко хармонично работят отделите в една организация и доколко последователно се прилагат отделните стъпки на процеса. Необходима е висока управленска култура, която да успее да наложи необходимите промени.

Използвана литература

1. Горанова, П., 'Управление връзките с клиенти- стратегия за утвърждаване на фирмено конкурентно предимство', списание 'Бизнес управление', издание на Висша бизнес школа Свищов, бр.2, 2008
2. Станимиров, Е. „Процес на управление на взаимоотношенията с клиенти при предлагане на бизнес услуги”, печат Direct Service, Варна, 2014
3. Станимиров, Е., 'Управление на взаимоотношенията с клиентите. Концептуални основи', изд. Наука и икономика, ИУ Варна, 2010
4. Bohling, T., Varadarjan, R., (2006), “CRM Implementation: Effectiveness issues and Insights”, Journal of Service Research, Vol.9, (2)
5. Brown, T., Mowen, J., (2002), The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor performance Ratings. Journal of Marketing Research, Vol. 39 (1)
6. Brown, S.A., Gulyez, M., (2002). “Performance Driven CRM”. Toronto: John Wiley and Sons
7. Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1991), “Relationship Marketing”, Oxford: Butterworth – Heinemann.
8. Clark, M., Smith, B., (2003). “Building the Foundations of Effective CRM”. Management Focus, Vol.20
9. Chen, I., Popovich, J., (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology”. Business Process Management Journal, Vol. 19(5)
10. Doyle, P. (2000), “Value Based Marketing”. England: John Wiley and Sons
11. Dhar, R., Rahi, G., (2003). “Hedging Customers”. Harvard Business Review, Vol. 81, No5

12. Freytag, P., Mols, N., (2001). Customer Portfolios and Segmentation". Portfolio Planning in a Relationship Perspective". Ed. by P. Freytag, Forlaget Thomson: Kobenhavn
13. Greenberg, P., (2001), CRM at the Speed of Light, Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time", California" McGraw- Hill.
14. Gronroos, C., (2000), Service Management and Marketing. Chchester: John Wiley and Sons.
15. Izquiero, C. (2005). The Impact of Customer Relationship Marketing on the Firm Performance: a Spanish Case". Journal of Service Marketing, Vol(19)4
16. Jaworski, B., Kohli, J., (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", Journal of Marketing, Vol.57 (3)
17. Johnson, M., Slenes, F., (2004). Customer Portfolio Management: Towards a Dynamic theory of Exchange Relationships". Journal of Marketing, Vol.68, No2
18. Krigsman, M. (2009), „CRM Failure rate 2001- 2009” 18. Kim, H. Kim, Y., (2009), “A CRM Performance Measurement Framework: Its Development Process and Application”. Industrial Marketing Management, Vol. 38(4)
19. Lindgreen, A., Palmer, R. (2006). “A Relationship Management Assessment tool: Questioning, Identifying and Prioritizing Critical Aspects of Customer Relationship”. Industrial Marketing Management, Vol. 35
20. Mayo, M., Mack, O., Khare, A., “A Strategic Approach for Successful CMR: European Perspective”, Problems and Perspectives in Management, 2/2005.
21. Mendoza, L.E., Maurius, A., (2006), “Critical Success Factors for a Customer Strategy”, Information Software Technology, Vol. 49
22. Pels, Jaqueline (1991). Identification and Management of Key Clients". European Journal of Marketing, Vol.26, No5
23. Reichheld, F.F., (1996). The Loyalty Effect. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
24. Rigby, D.K., Schefter, P., (2002). “Avoid the Four Perils of CRM”. Harvard Business Review, February.
25. Rangan, K., Moriarty, R., Swartz, G., (1992). Segmenting Customers in Mature Industrial Markets". Journal of Marketing. Vol.56, No.4
26. Ryals, L., (2003). Making Customer Relationship Management Work: the Measurement and Profitable management of Customer Relationship". Journal of Marketing, Vol.69, No.4
27. Storbacka, Kaj (1997). “Segmentation based on customer profitability- Retrospective analysis of retail bank customer bases". Journal of Marketing Management, Vol.13, No5
28. Turnbull, P., Zolkiewski, J., (1997). “Profitability in Customer Portfolio planning". Understanding Business Markets: Interaction, relationships and networks" 2nd Edition, ed. by David Ford. The Dryen Press: London.
29. Turnbull, P. (1990). “A Review of Portfolio Planning Models for Industrial Marketing and Purchasing Management". Vol.24, No3
30. Wilson, H., Daniel, E., (2002). “Factors for Success in CRM System". Journal of Marketing and Management, Vol. 18(1)
31. Yorke, D., Droussiotis, G., (1994). “The use of customer portfolio theory: An empirical survey". Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.9, No.3
32. Zolkiewski, J., Turnbull, P., (2002). Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management?". Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.17, No.7

За контакти:

докторант Мария Тошкова
Икономически университет Варна
m.toshkova@ue-varna.bg