

# Дисциплина: «Управление ключевыми клиентами»



«Управление маркетингом и продажами»

Магистры, I курс

Преподаватель: Грознецкая Елена Юрьевна

Июнь 2016

## Порядок работы:

10 июня с 10:00 до 16:00 – занятие

17 июня с 10:00 до 16:00 – занятие

18 июня с 10:00 до 16:00 –

практическое занятие в компьютерном  
классе

24 июня с 10:00 до 13:00 – занятие,  
тест

24 июня с 14:00 до 16:00 – зачёт по  
дисциплине



## Тема:

Определение жизненного цикла клиента. Управление жизненным циклом – метод CLM.

# Управление жизненным циклом клиента – что такое и зачем это нужно бизнесу?

**Концепция управления жизненным циклом клиента** или просто **CLM** (Customer Lifecycle Management) уже доказала свою эффективность во всем мире. Являясь важным дополнением к CRM-стратегии построения клиентоориентированного бизнеса (Customer Relationship Management – CRM) она позволяет добиться увеличения продаж при отсутствии роста рынка, значительно повысить эффективность инвестиций в маркетинг



## Что такое жизненный цикл клиента?

Жизненный цикл клиента представляет собой процесс взаимодействия потребителя с компанией в течение определенного времени. Как правило, выделяют пять основных стадий жизненного цикла клиента: **Привлечение, Интерес, Оценка, Покупка, Лояльность.**

# Жизненный цикл клиента, график




# Как управлять жизненным циклом клиентов?

Метод CLM можно представить в виде повторяющейся последовательности из четырех шагов:

1. Определите стадию жизненного цикла, на которой находится Ваш целевой клиент.
2. Выберите методы воздействия на каждую группу клиентов:
  - *Привлечение*
  - *Интерес*
  - *Оценка*
  - *Покупка*
  - *Лояльность*
3. Выполните необходимые действия.
4. Проведите анализ успешности воздействия, сделайте выводы и двигайтесь дальше.





**Тема: Применение инструментов клиентоориентированности на разных стадиях развития организации**

## Тема: Применение инструментов

- клиентоориентированности на разных стадиях развития организации

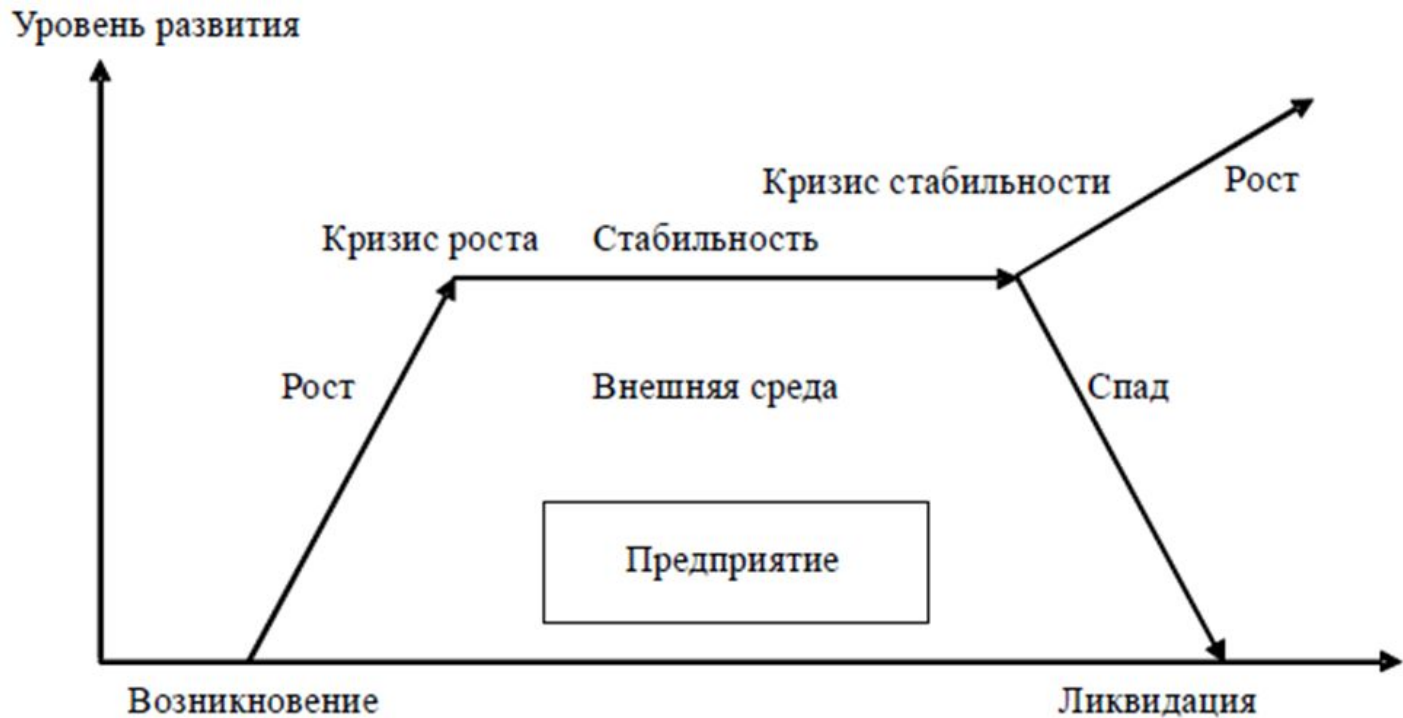


Рис. 1. Модель жизненного цикла предприятия



# Развитие организации и методы работы с клиентами:



Этап развития	Срок работы	Цель	Действия	Сосредоточение усилий	Инструменты
«Личность»*	От 0 до 1 года	Представление компании рынку, массовое привлечение клиентов	Работа над миссией и атрибутами	Рекламные технологии	Логотип, слоган, корпоративный стиль, сайт, тел справочник, каталоги, тп
«Банда»	От 1 до 2-3 лет	Привлечение клиентов, избирательность	Сегментация, адресность	Маркетинговые инструменты	Ассортимент, акции, регламенты, рассылки
«Левиафан»	От 3 до 5 лет и больше	Удержание, лояльность	Программы лояльности, PR	PR - технологии	Корпоративный журнал, пресс-релизы, отраслевые выставки

\*Терминология – Роман Масленников «Раскрутка Суперфирмы»

# Ссылка: А. Парабеллум и Е. Колотилов «Клиенты на халяву»

или 110 способов бесплатного привлечения  
новых клиентов в Ваш бизнес

= прекрасная инструкция для стратапа:

- сарафанный маркетинг
- Реферралы
- Техника щенка
- Аватары
- Торренты
- И другие

# Инструмент: слоган



«Слоган» — от галльского *sluagh-ghairm* (боевой клич).

**Слоган – рекламный девиз, в сжатом виде передающий рекламное сообщение.** Хороший слоган может сам по себе являться стимулятором продаж. Опишите в нем ваше уникальное торговое предложение. Создавайте такой слоган, который будет служить вам долгие годы, оставаясь неизменным.

## Рекламный слоган должен:

- ассоциироваться с конкретным брендом, продуктом, услугой;
- быть запоминающимся, ярким;
- нести в себе информацию о торговых и эмоциональных преимуществах объекта рекламы;
- не вызывать отторжения у ЦА, нести в себе лексику и иметь структуру близкие ЦА;
- быть ясным

Яндекс. Найдётся всё.  
McDonalds. Вот что я люблю.  
Икеа. Есть идея, есть Икея!  
L'Oréal Ведь вы этого достойны!  
Tide Чистота — чисто Тайд.

# Инструмент: УТП



**Уникальное торговое предложение (Unique Selling Proposition – USP)** или УТП. Ваше привлекательное отличие от конкурентов. Иными словами это то, что вы должны ответить на вопрос клиента «почему я должен купить у вас, а не у конкурентов?»

## **Виды УТП:**

**Уникальность по функционалу:** Пример: «только в нашем мобильном телефоне есть встроенный электрошокер». Яркой иллюстрацией подобного УТП являются фотоаппараты «Полароид».

**Уникальность по дополнительному сервису** Товар тот же что и конкурентов, но у вас лучше обслуживание, доставка, дольше гарантия, и т.д.

**Уникальность как производителя.** Вы производите то же самое, что и все остальные, но вы надежнее, у вас лучшие специалисты.

**Уникальность как продавца.** Товар тот же самый, но купить его у вас комфортнее и проще. Лучше расположение, больше ассортимент. Более квалифицированные, вежливые продавцы, более удобная парковка или схема подъезда. Удобные часы работы.

**Уникальность эксперта.** Вы предлагаете то же что и другие, но к вам имеет смысл обратиться, потому что вы эксперт.

**Уникальность по цене.** Вы самые дешевые. Как правило, ее применяют те, у кого кончились другие идеи. Не советую брать это как уникальность. На мой взгляд, это плохая уникальность.

# Инструмент: маркетинговые исследования

## Как изучать клиентов?

- Опросы:
  - Личные
  - Телефонные
  - Онлайнные
- Фокус-группы
- Непосредственное общение в точке продаж
- Анализ отзывов
- **Здравый смысл и талант маркетолога**

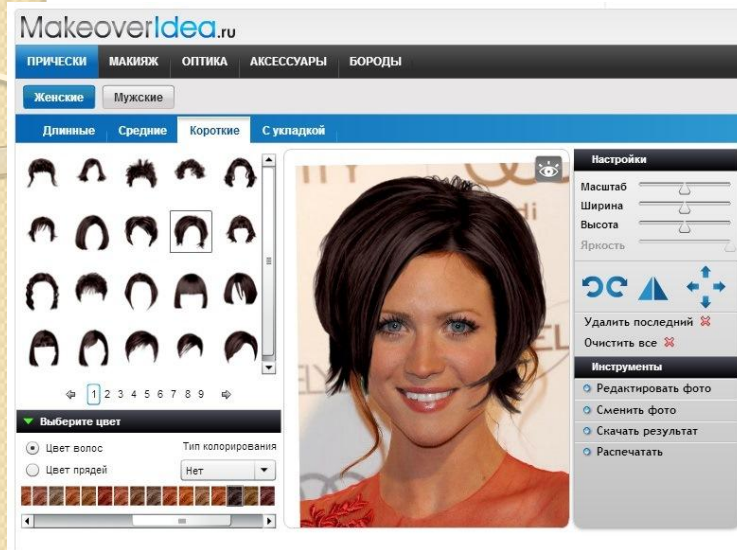


# Очереди и борьба с ними

- Очередь – не всегда плохо
- Главный способ борьбы – оптимизация бизнес-процессов
- Время ожидания в очереди можно использовать для предзаказа
- Время ожидания в очереди можно использовать для продвижения своих продуктов
- Время ожидания в очереди можно использовать для опроса клиента
- Время ожидания в очереди можно использовать для обучения клиента
- Время ожидания в очереди можно использовать для развлечения клиента



# Игровой сервис



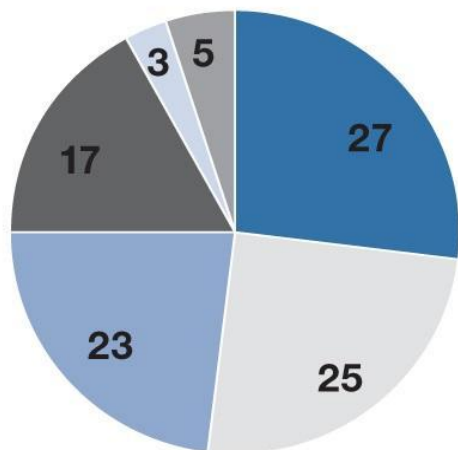


# Дополненная реальность





# Какие акции наиболее интересны клиентам



Источник: опрос компании «Юлмарт» (продажа электроники) в сети «ВКонтакте» (<http://vk.com>)

- Бонусы, на которые можно что-то купить
- Подарок из сопутствующего ассортимента (например, клавиатура при покупке компьютера)
- Подарок, сулящий интересные впечатления (билет в кино)
- Розыгрыш (купи – и получи шанс выиграть дорогой подарок)
- Творческий конкурс (купи – сделай – мы оценим – вручим победителю подарок)
- Другое (беспроигрышная лотерея, ручка в подарок, но чаще всего – снижение цены)

# Программы лояльности

- Начните с подарка
- Простота схемы накопления баллов
- Клиентам важнее получить бонусы, чем потратить их
- Используйте мобильные носители или личные идентифика
- Используйте долгосрочную стратегию
- Предлагайте дополнительные сервисы
- Беспроеигрышные лотереи
- Подарки покупателям-рекордсменам
- Подарок по частям
- Бонусы за помощь компании
- Баллы в кредит
- Внутренняя валюта
- Повышение статуса клиента и уровня сервиса
- Элементы благотворительности
- Клубные программы



# Общение с клиентом в сети

- Интерактивный и игровой контент
- Посты лично от генерального директора
- Оперативное реагирование на важные события
- Неформальное общение
- Присутствие в тематических группах
- Стимулирование хороших отзывов в социальных сетях
- Вымышленный персонаж
- FAQ



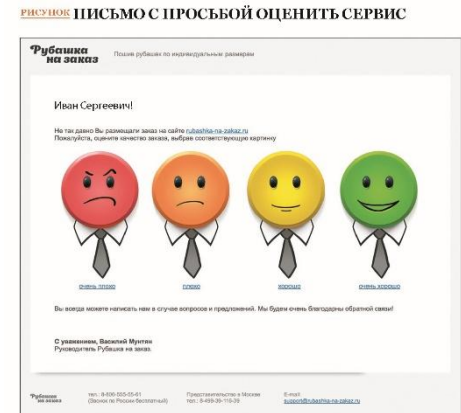
# Общение с клиентом в офлайне

- Бумажные письма
- Телефонные звонки
- СМС
- Личное общение

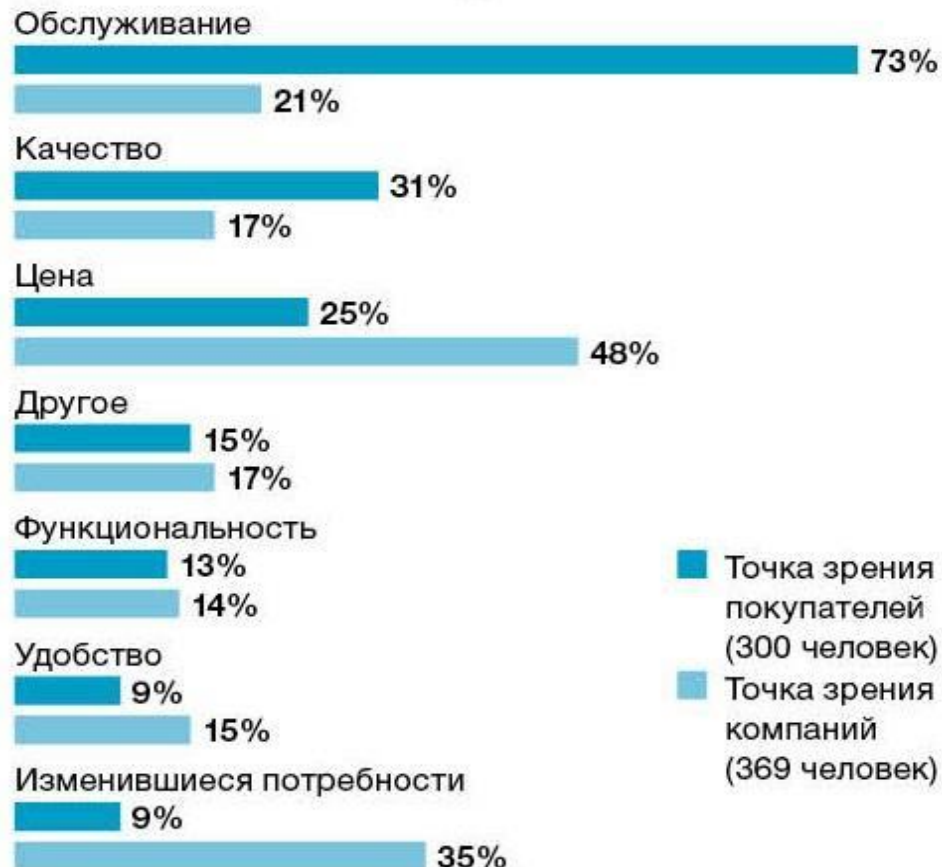


# Работа с жалобами и негативными отзывами

- Отвечать всегда и оперативно
- Отвечать неформально
- Вовлекать коллег и руководство
- Не спорить
- Отвечать позитивно и с юмором
- Не проявлять ответную агрессию
- Не оправдываться
- Фиксировать все жалобы и сформировать прозрачный для клиента бизнес-процесс их обработки
- Финансово мотивировать клиента на отзывы
- Удобная форма отзыва



# Почему уходят клиенты?



# Основные причины ухода клиентов

- Желание попробовать что-то новое
- Недостаток внимания
- Отсутствие единых стандартов клиентского сервиса
- Навязчивость
- Стремление продать во что бы то ни стало
- Неготовность сделать для клиента больше, чем положено по договору



# Как возвращать клиентов

- Оцените, стоит ли возвращать клиента
- Если продукт сезонный – напоминайте о себе, предлагайте предзаказ со скидкой
- Клиент не должен быть привязан к менеджеру
- Обеспечьте прозрачность вашей работы
- Ваши контакты должны быть всегда доступны
- Доказывайте реальные преимущества, если не можете дать лучшую цену
- Дайте сотрудникам бонус за возврат ушедших клиентов
- Предоставьте клиенту наглядный объективный анализ действий конкурента





# Оценка менеджеров

## Основные параметры оценки:

1. Знание продуктов (как своих, так и конкурентов)
2. Грамотная речь
3. Навыки ведения переговоров
4. Самостоятельность
5. Внимание к деталям
6. Умение учитывать особенности клиентов



# Методы оценки менеджеров

- Проверка пунктуальности
- Проверка стремления к развитию
- Проверка на осознание границ своей ответственности
- Проверка инициативности
- Ролевые игры



# Контроль сервиса

- Статистика повторных обращений
- Оперативный контроль
- «Тайный покупатель»
- Анализ отзывов
- Отчетность



# Внедрение клиентоориентированности - РЕЗЮМЕ

- Лозунги не помогают
- Клиентоориентированная структура
- Обучение
- Личный пример руководства
- Стимулирование творчества сотрудников
- Учет реальных возможностей сотрудников
- Стандартизированные бизнес-процессы на всех этапах клиентского сервиса
- Открытый анализ ошибок
- Создание корпоративной базы знаний





Тема:

Внедрение CRM-системы в  
средней/крупной коммерческой  
организации

# Когда бизнес созревает до стратегии CRM

Сценарий	Название	Основной фактор	Основная потребность
№1	Кризисный	Кризисная ситуация (ушёл сотрудник, увёл клиентов; потеря бизнеса из-за низкой квалификации сотрудников; обострение конкуренции, низкая собираемость долгов)	Контроль за информацией, систематизация деятельности сотрудников
№2	Развивающий	Бурное развитие бизнеса, прогрессивный подход к ведению бизнеса	Автоматизация рутинных операций, контроль эффективности, сбор и передача знаний
№3	Статусный	Корпоративный стандарт, повышение инвестиционной привлекательности (внешние факторы)	Реализация условий, налагаемых внешними факторами (инвесторами, руководством и т.д.)

# Пример: Компания «Прогресс» - Проблемы

- ✓ Нет единой базы данных клиентов;
- ✓ Нет регламента работы с существующими клиентами;
- ✓ Отсутствует механизм поиска и привлечения новых клиентов;
- ✓ Отсутствие контроля по исполнению обязательств по заказам
- ✓ Отсутствие системного подхода в управлении проектами (особенно актуально для управления крупными долгосрочными проектами)
- ✓ Отсутствие единого информационного пространства между подразделениями компании, как следствие – несогласованные действия сотрудников в отношении клиентов, противоречивые ценовые предложения и потерянные возможности кросс-продаж;
- ✓ Имеющаяся информация о взаимодействии с клиентами (сделки в прошлом, условия, возможные дополнительные интересы и т.п.) имеются в непригодном для хранения и анализа виде (еженедельники, записные книжки и т.п.)
- ✓ Отсутствует адресный подход к организации маркетинговых кампаний и рекламных акций, поскольку нет сегментации клиентов;
- ✓ Нет базы знаний (наработки компании, технические знания и know-how, систематические данные о конкурентах).

**РЕШЕНИЕ?**

**-CRM**





# Преимущества использования CRM системы

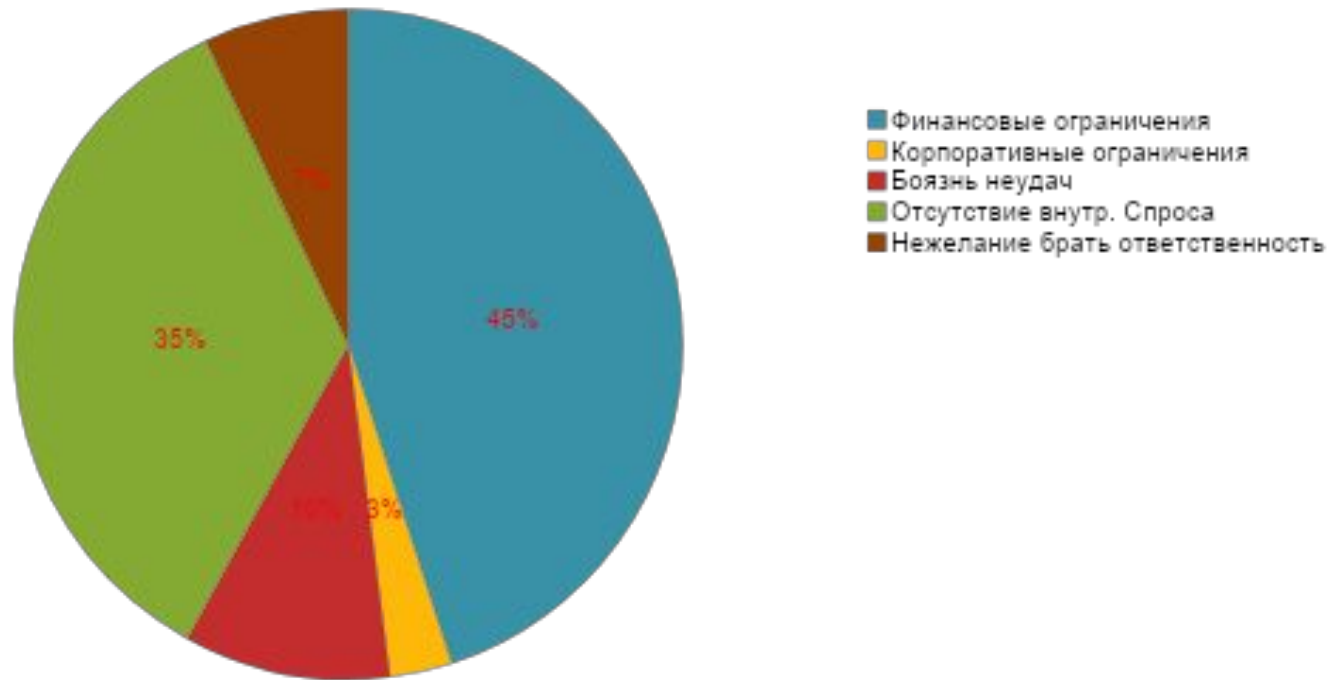
- Для компании:
- На основе опыта внедрения систем CRM можно говорить о следующих показателях:
  - **Увеличение объёма продаж** (средний показатель - **10%** прироста продаж на одного торгового представителя в первые 3 года после внедрения системы);
  - **Увеличение % выигранных сделок** (средний показатель – **5%** в течение первых 3-х лет после внедрения системы)
  - **Увеличение маржи** (средний показатель – **1-3%** на сделку в течение первых 3-х лет после внедрения системы)
  - **Повышение удовлетворённости клиентов** (средний показатель – **3%** в течение первых 3-х лет после внедрения системы)
  - **Снижение административных издержек на продажи и маркетинг** (средний показатель – на **10%** в год в течение первых 3-х лет после внедрения системы)
- **Основной экономический эффект достигается за счёт увеличения количества кросс-продаж и может достигать прироста 20-25% в год.**
- **Увеличивается капитализация компании для владельцев и акционеров.**

# Преимущества использования CRM системы

- Для работников:

- **Обеспечение мощным инструментом** для улучшения качества организации, планирования и реализации ежедневных работ;
- **Автоматизация рутинных процессов** (меньше времени на «бумажную» работу, больше времени на прямые обязанности, например, продажи)
- **Увеличение продаж, а, значит, «комиссионных»**
- **Осведомлённость и лучшая координация проектов / продаж;**
- **Повышается профессиональный уровень сотрудника и его ценность, капитализация на рынке труда.**

# Причины отказов от CRM\*



□ По статистике, более 60% менеджеров, ведущих CRM проекты в компаниях, получают существенное повышение в течении 6 месяцев после окончания проекта.

\*По данным исследования 1500 Российских компаний, проведённого Sputnik Labs в течение 3-х лет

# Типы CRM-систем

- **Оперативный CRM** даёт оперативный доступ к информации по конкретному клиенту в процессе взаимодействия с ним в рамках обычных БП – продаж, обслуживания и т.п.
- **Коллаборационный CRM** – класс систем, который даёт возможность клиенту непосредственно участвовать в деятельности компании-поставщика и влиять на процессы разработки продукта, его пр-ва, сервисного обл. Инструментами реализации участия клиента в деятельности фирмы являются web-сайты, эл. почта, web-порталы, call-центры.
- **Аналитический CRM** – отвечает за совместный анализ данных, характеризующих как клиента, так и фирмы, получение новых знаний, выводов, рекомендаций и т.п. Для получения эффективных результатов используется весь арсенал математического анализа данных.



# Обзор CRM-рынка РФ и СНГ Рейтинг CRM решений –



## I Лучшие CRM системы 2015 года

### CRM для крупного бизнеса иностранной разработки

**Победитель:** Oracle Siebel CRM, Компания Oracle, США.

**Лидер:** SAP CRM, Компания SAP AG, Германия.

### CRM для среднего и малого бизнеса иностранной разработки

**Победитель:** Microsoft CRM, Компания Microsoft Corporation, США

**Лидер:** SalesLogix, Компания Sage Software, США

### Хостинговые (SaaS) CRM системы иностранной разработки

**Победитель:** salesforce.com, Компания salesforce.com, США

**Лидеры:** Oracle CRM On demand, Компания Oracle, США;

Netsuite CRM, Компания Netsuite Inc.

## II Лучшие компании года

### Лучшая компания-внедренец года

**Победитель:** Компания Техносерв Консалтинг (б. Sputnik Labs);

**Лидеры:** Компания Terrasoft Consulting (Terrasoft);

Компания Softline Solutions;

Компания BrightConsult (NaviCon Group);

Компания «АНД Проджект».

### CRM системы, разработанные в России и странах СНГ

• **Победитель:** Terrasoft CRM, Компания Terrasoft, г.Киев

Лидеры: «IC: CRM ПРОФ», Фирма "IC" и Компания "IC-Парус";

Monitor CRM, Компания Бизнес Навигатор;

Asoft CRM, Компания Asoft

# Обзор CRM-рынка РФ и СНГ

## Реализованные проекты

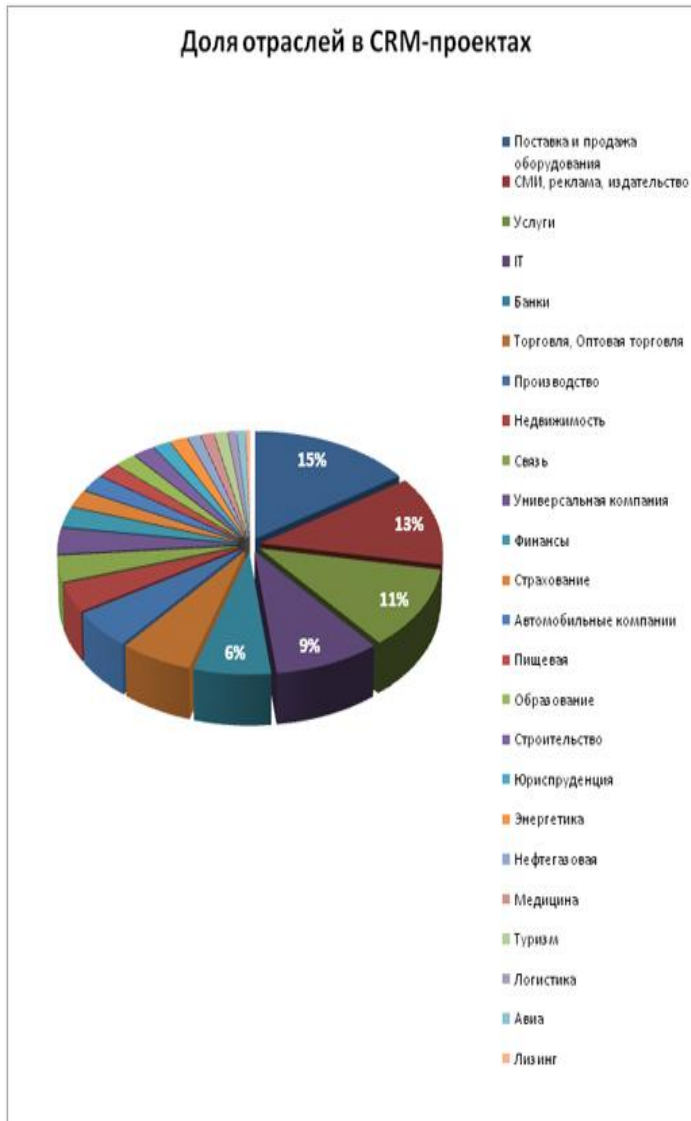


Наиболее часто в CRM-проектах используются системы **Terrasoft CRM** и **Microsoft Dynamics CRM**. Во-первых, производители данных систем проводят активную маркетинговую политику и их видимость значительная, с другой стороны, поставщики данных систем имеют широко разветвленные партнерские сети, что увеличивает доли рынка. Немаловажным фактором является и соотношение «цена-качество» у этих продуктов.

Второе место занимает продукт **Monitor CRM** с результатом в 11% CRM-проектов.

# Обзор CRM-рынка РФ и СНГ

## Отрасли применения



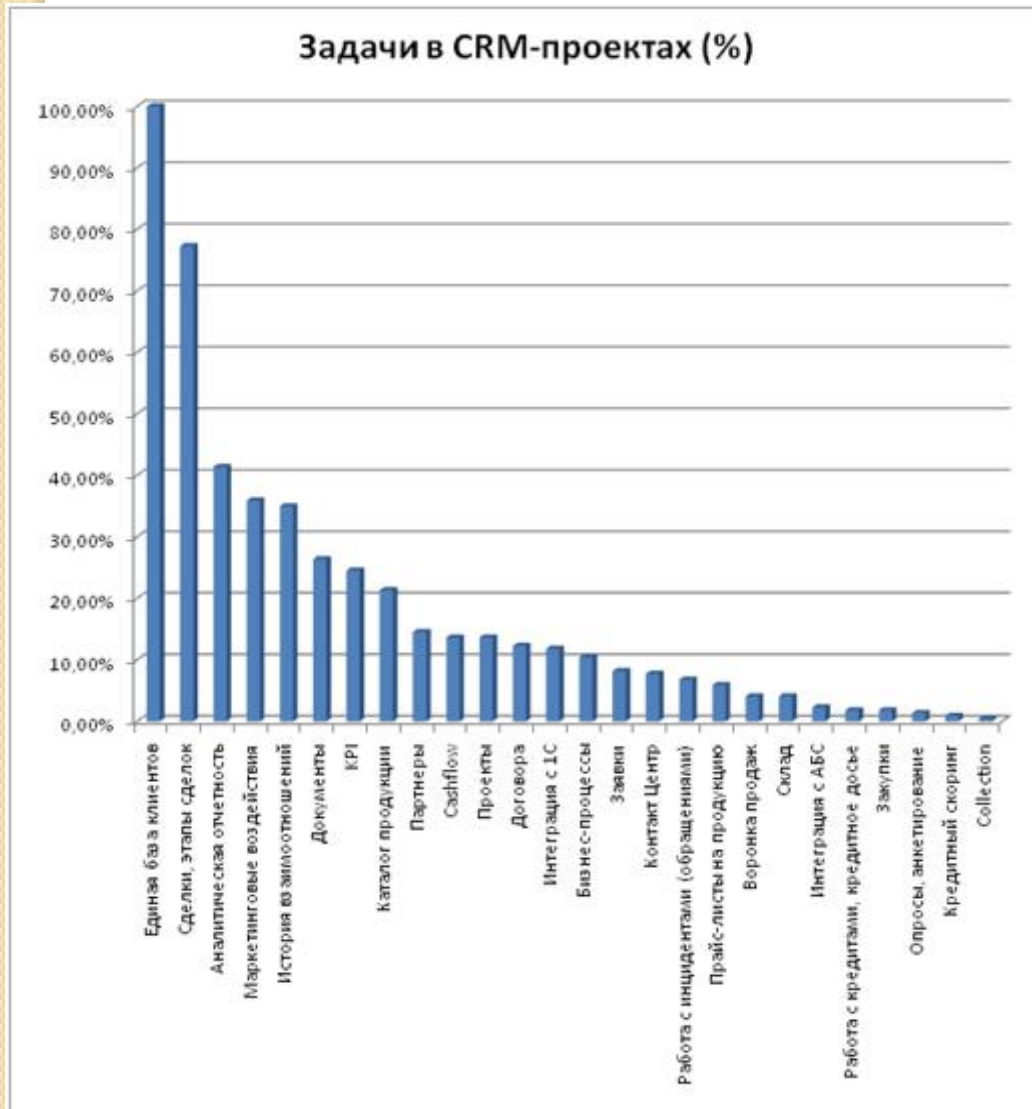
Интерес к CRM-методологии тем выше, чем выше **уровень конкуренции в сегменте**. Также можно увидеть прямую зависимость числа CRM-проектов от **сложности процесса работы с клиентами и его продолжительности**.

Если брать за основу, определяющую долю отрасли в общем числе CRM-проектов два этих фактора, станет понятно распределение следующих сегментов рынка:

- 1. Продажа и обслуживание оборудования,**
- 2. СМИ,**
- 3. Сервисные компании**
- 4. IT-компании**
- 5. Банки**
- 6. Телекоммуникации**

# Обзор CRM-рынка РФ и СНГ

## Отрасли применения

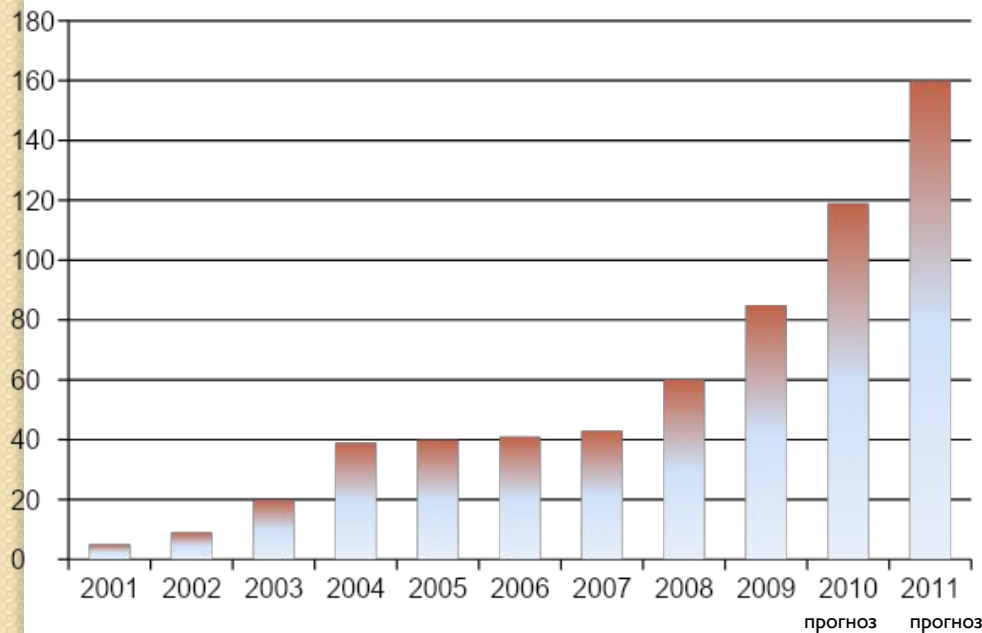


Такой перечень задач подтверждает тезис о том, что невозможно выстроить систему управления клиентскими процессами без понимания того, кто является клиентами компании и процессов накопления многофакторной информации о клиентах с целью последующего анализа и использования в других аспектах и процессах деятельности предприятия.

Количество столбцов диаграммы, попавших в один проект показывает прежде всего зрелость предприятия и его готовность к изменениям в постоянно меняющемся бизнес-пространстве.



# Обзор CRM-рынка РФ и СНГ - Динамика



Динамика роста объёма Российского рынка CRM в млн. \$, по усреднённым данным участников Российского рынка CRM.

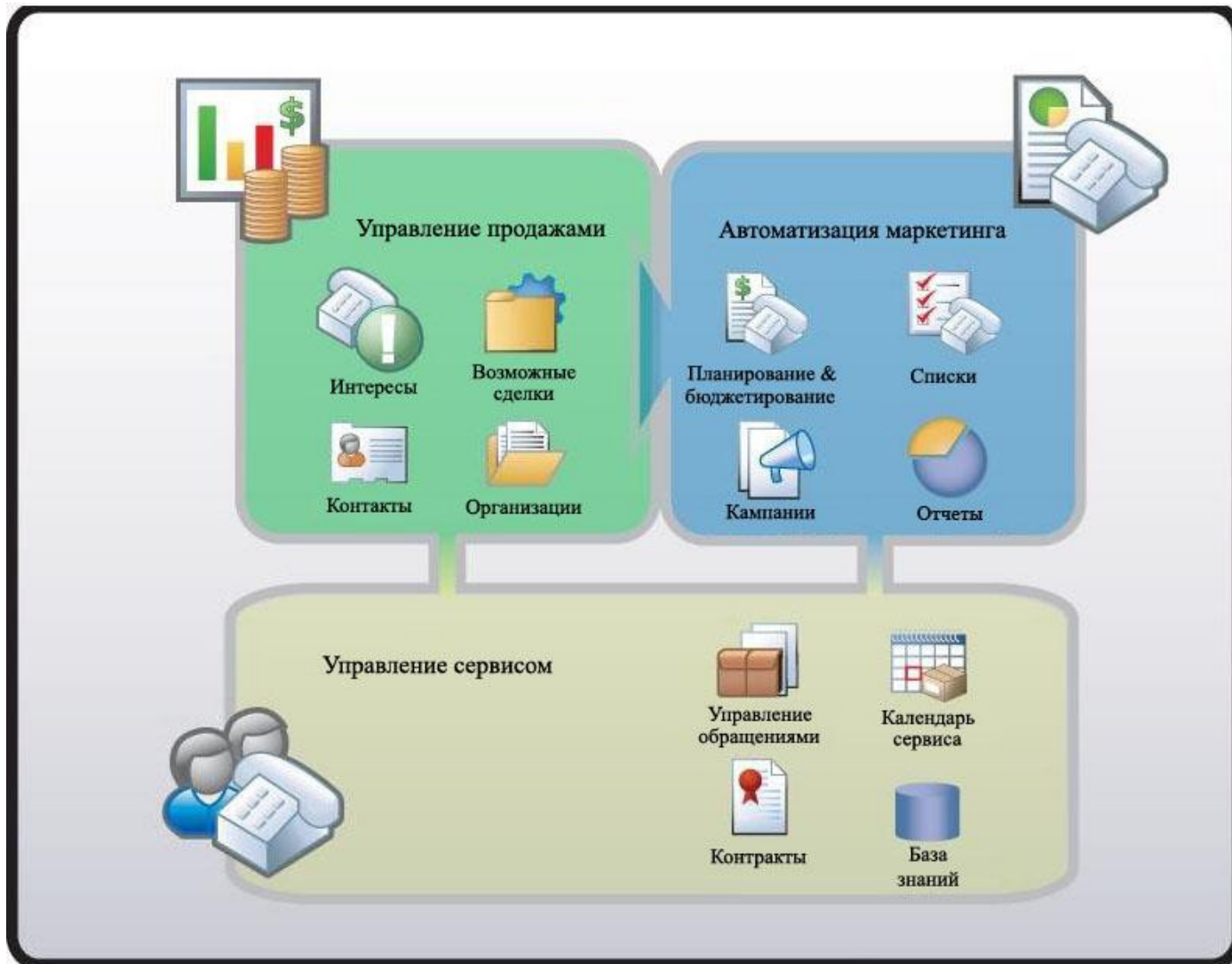
Перспективы развития Российского рынка CRM огромны, так как количество ежегодно реализуемых CRM-проектов в России ничтожно по сравнению, например, с Восточной и Западной Европой. И хотя общая обстановка в России для ведения бизнеса в целом пока не так благоприятна, руководители компаний понимают важность степени удовлетворения клиента для размера прибыли компании.

Опыт зарубежных компаний, образовательные семинары и информационные порталы, подстраивание рынка под клиента - все это принесет свой результат.

# Функциональность CRM-системы

- «11 основных компонентов CRM-решения» Бартон Голденберг (Barton Goldenberg, основатель и президент ISM Inc., является одним из ведущих мировых экспертов в области CRM-технологий)
- Считается, что современное полнофункциональное CRM-решение должно иметь 11 компонентов из перечня Бартона Голденберга:
  - Управление контактами;
  - Управление продажами;
  - Продажи по телефону;
  - Управление временем;
  - Поддержка и обслуживание клиентов;
  - Управление маркетингом;
  - Отчётность для высшего руководства;
  - Интеграция с другими системами;
  - Синхронизация данных;
  - Управление электронной торговлей;
  - Управление мобильными продажами.

# Функциональность CRM-системы (на примере Microsoft Dynamics CRM 4.0)



# Рабочая область

Организация  
планирования  
рабочего времени  
в Microsoft  
Dynamics CRM

The screenshot displays the Microsoft Dynamics CRM interface within Microsoft Outlook. The left sidebar shows the folder structure under 'Рабочая область' (Work Area), including 'Клиенты' (Clients), 'Маркетинг' (Marketing), and 'Мои задачи' (My Tasks). The main pane shows a list of tasks under the 'Действия - Microsoft Dynamics CRM' (Actions - Microsoft Dynamics CRM) folder. The tasks are:

Тип действия	Тема	В отношении
Задача	Обсуждение "фишки"	
Задача	Закончить презентацию	
Задача	Модуль Маркетинга - рассылка	
Встреча	Возможности CRM-системы	
Задача	Сервера	Гоз, Сергей
Задача	Контракт на внедрение	Рябов, Серге

The interface also shows a search bar, filters for 'Срок' (Due Date) and 'Тип' (Type), and a task bar at the bottom with icons for 'Почта' (Mail), 'Календарь' (Calendar), 'Контакты' (Contacts), and 'Задачи' (Tasks). The system tray at the bottom indicates the time is 14:11 on 11.02.2010.

# Рабочая область: Отчёты

The screenshot shows a web browser window displaying a report from Microsoft Dynamics CRM. The browser's address bar contains the URL: `http://serverm/?id={950902A0-CD81-DE11-8DC2-001D92F4B486}&helpID=CRM%20Newsfeed.rdl&action=fill`. The page title is "Windows Int...".

The report interface includes a navigation bar with the following elements:

- Activities: Appointment, E-mail, Letter, Fax, (dropdown menu)
- Просмотреть отчет (View Report) button
- Navigation icons: back, forward, search, and refresh
- Page 1 из 1 (Page 1 of 1)
- Zoom: 100%
- Search: Найти | Далее (Find | Next)
- Выбрать формат (Select Format) dropdown menu
- Экспорт (Export) button

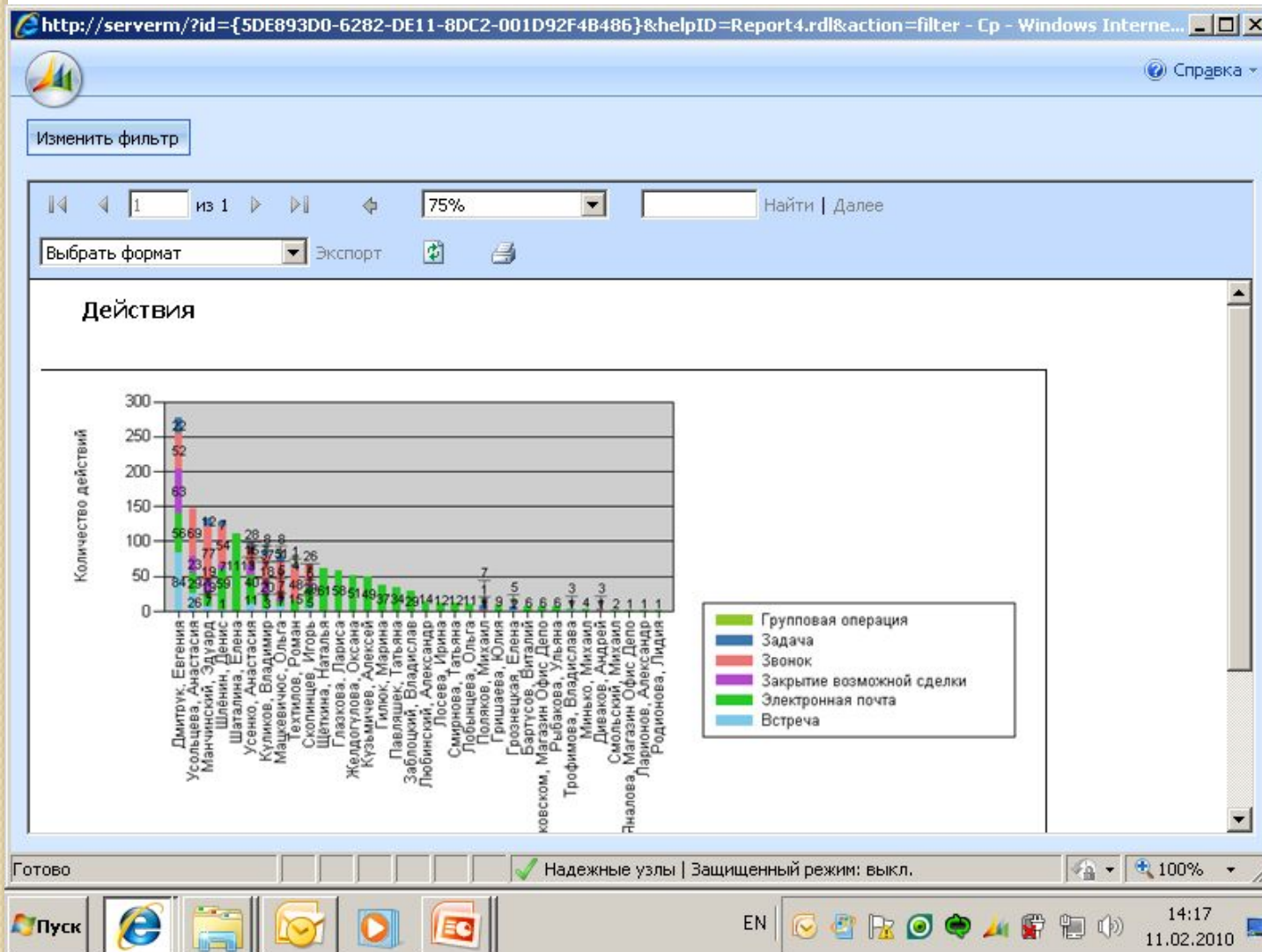
The main content area is titled "What's new in Microsoft Dynamics CRM" and features a section for "Announcements". The list of activities is as follows:

- Шлёнин, Денис made a Звонок regarding Калининградгазприборавтоматика
- Грознецкая, Елена completed a Задача regarding
- Мацкевичюс, Ольга completed a Задача regarding Технологический колледж
- Манчинский, Эдуард sent an Электронная почта regarding Сотрудничество (Техрыбпром)
- Мацкевичюс, Ольга had an Встреча regarding Технологический колледж
- Манчинский, Эдуард made a Звонок regarding Сотрудничество (Техрыбпром)

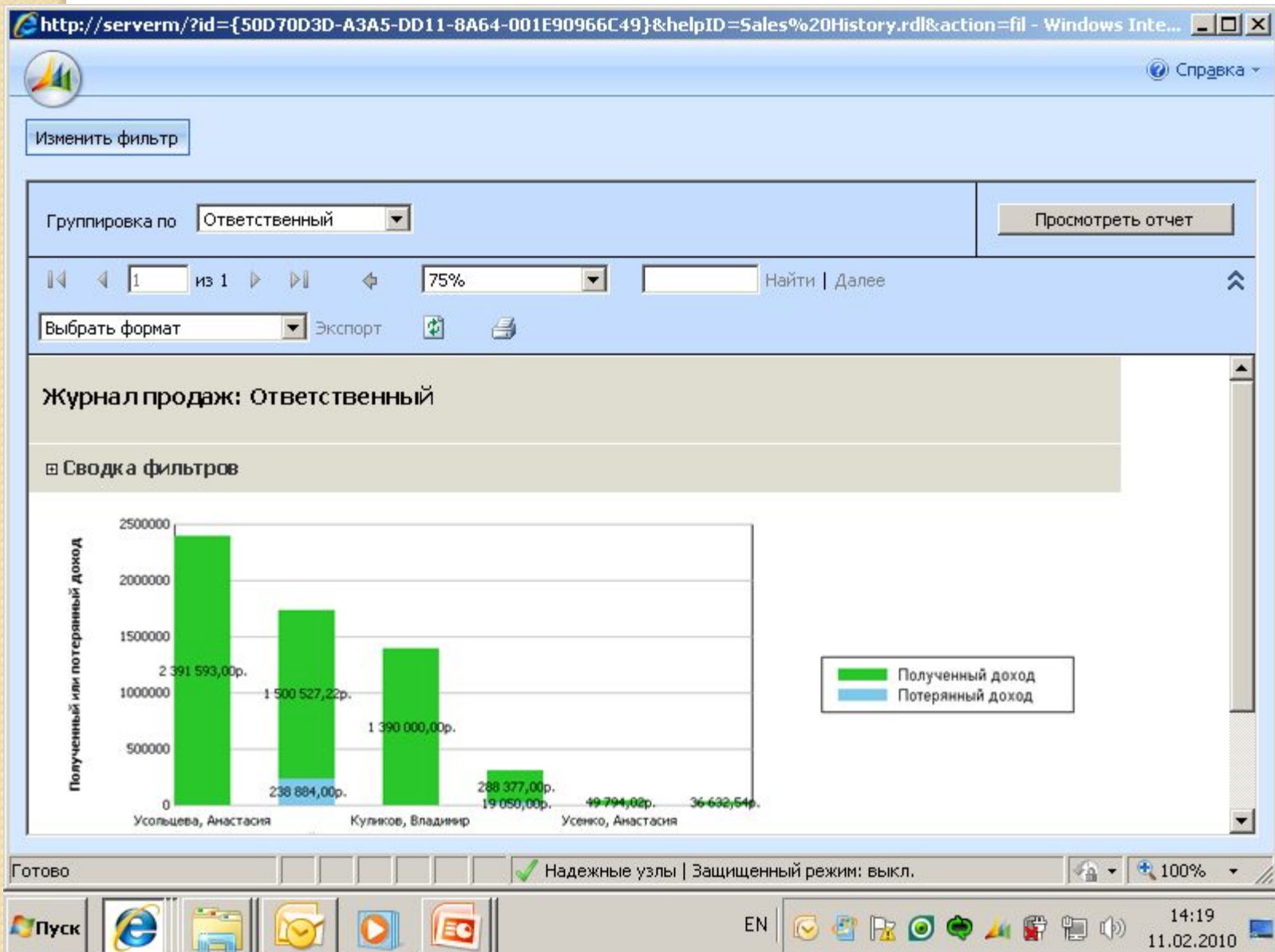
The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date and time: 14:16, 11.02.2010. The taskbar also displays the Start button, Internet Explorer, and several application icons.



# Рабочая область: Отчёты



# Рабочая область: Отчёты



## Функциональность CRM-системы – Модуль Управление продажами



- Поиск и квалификация, а также управление **Возможными сделками, Kontakтами и Организациями**
- Отслеживание этапов закрытия сделки, определение % успешных сделок к общему количеству контактов (построение «воронки продаж»)
- Запуск персональных рассылок по электронной почте и определение их эффективности
- Поддержка базы данных со сведениями о продуктах, формат которой позволяет персоналу легко получать к ней доступ как в корпоративной сети, так и удалённо (например, у клиента).



# Карточка Организации

http://serverm/?id={E5C4AF65-8DFE-DD11-ACB8-001D92F4B486} - Организация: Банк Европейский - Windows Internet Exp... Справка

Организация: Банк Европейский  
Сведения

Сведения: Сведения, Дополнительные..., Действия, Журнал, Дочерние органи..., Контакты, Отношения, Бизнес-процессы, Account Auditing, Участники Торгов, Используемые ср..., Договоры, Интересы к орга..., Напоминания для..., Реализации, Заказы поставщику, Оплаты счета, Адреса клиента

Продажи: Возможные сделки

Статус: Активный

Общие сведения | Сведения | Администрирование | Примечания | Список

Название организации *	Банк Европейский		
Полное название	ЗАО ИКБ Европейский		
Номер	27137	Баланс	р. -10 743 013,86
ИНН/КПП	3905041369\390501001	ОПФ	ЗАО
Головная организация		Основной телефон	57-39-00 м.т. 891145314
Основной контакт	Пегов, Алексей	Электронная почта	alex@icbe.ru
Категория		Веб-узел	
Приоритетность		Факс	
Статус клиента		Сфера деятельности	Финансово-
Тип организации	<input type="radio"/> Бюджетная <input checked="" type="radio"/> Комм	Тип отношений	Клиент
Юридический адрес	,,,г. Калининград,,ул. Кутузова,39,,		
Фактический адрес	,,,г. Калининград,,ул. Кутузова,39,,		

Готово | Надежные узлы | Защищенный режим: выкл. | 100%

Пуск | EN | 17:02 10.02.2010

# Карточка Клиента

The screenshot shows a web browser window displaying a CRM interface. The address bar shows a URL with a contact ID. The page title is "Контакт: Пегов, Алексей". The main content area is titled "Сведения" and contains a form with the following fields:

Общие сведения		Сведения	Администрирование	Примечания
Приветствие	Ув.	Рабочий телефон	57-39-00	
Имя +	Алексей	Домашний телефон		
Отчество		Мобильный телефон	8 911 345 678	
Фамилия *	Пегов	Факс		
Родительский клиент	Банк Европейский	Пейджер		
Должность	Ком. директор	Электронная почта		
Роль	Влияние			
Адрес				

On the left side, there is a navigation menu with sections: "Сведения:", "Продажи:", "Сервис:", and "Маркетинг:". The status at the bottom left is "Статус: Активный". The Windows taskbar at the bottom shows the date and time as 17:05 on 10.02.2010.

# Возможная сделка

http://serverm/?id={0ED4D4C4-5139-DE11-848D-001D92F4B486} - Возможная сделка: Видеокамеры - Windows Internet ...

Сохранить и закрыть | Дальнейшие действия | Пересчитать | Действия | Справка

## Возможная сделка: Видеокамеры

### Сведения

Сведения: Сведения, Продукты, Отношения, Действия, Журнал, Мастер продуктов, Бизнес-процессы, Электронная почта

Продажи: Предложения, Заказы, Счета, Конкуренты

Общие сведения | Администрирование | Примечания

Описание \* Видеокамеры

Потенциальный клиент \* БМК | Прайс-лист По умолчанию

Валюта \* рубль | Агент

#### Предполагаемый доход

Доход  Рассчитывается системой  Предоставляется пользователем

Предполагаемый доход р. 53 010,00 | Вероятность

Предполагаемая дата закрытия 30.05.2009 | Оценка средняя

Описание

Статус: Открыть | Этап канала: Нет

Готово | Надежные узлы | Защищенный режим: выкл. | 100%

Пуск | EN | 17:07 10.02.2010

# Воронка продаж

## Воронка продаж

Тип воронки:  Менеджер:  Компании:  Дата:  по





## Функциональность CRM-системы – Модуль Автоматизация Маркетинга



- Модуль может использоваться отделом маркетинга для:
- Создания, анализа и сегментации целевых списков клиентов;
  - Планирования и проведения маркетинговых кампаний среди клиентов.

# Функциональность CRM-системы – Модуль Автоматизация Маркетинга



Автоматизация маркетинга охватывает все задачи, связанные с маркетинговой деятельностью:

- Планирование и составление бюджета;
- Создание списков и управление ими.
- Планирование и создание кампаний
- Проведение маркетинговых кампаний и оценка их результативности
- Отслеживание маркетинговой информации.

# Кампания

http://serverm/?id={3872E4E7-8F38-DE11-848D-001D92F4B486} - Кампания: Тест - Windows Internet Explorer provided by ...

Сохранить и закрыть | Отчеты | Действия | Справка

### Кампания: Тест

#### Сведения

- Сведения
- Задачи планирования
- Действия кампаний
- Контракты от кампании
- Бизнес-процессы

#### Продажи

- Целевые продукты
- Литература

#### Маркетинг

- Целевые маркетинговые списки
- Связанные кампании

Общие сведения | Финансовые документы | Администрирование | Примечания

Имя \*  Состояние \*

Код кампании  Тип кампании

Валюта \*

Ожидаемый контракт  Прайс-лист

Предложение

#### Расписание

Предложение

Предложенная дата начала  Фактическая дата начала

Предложенная дата окончания  Фактическая дата окончания

#### Описание

Описание

Статус: Активный

Готово | Надежные узлы | Защищенный режим: выкл. | 100%

Пуск | 17:10 10.02.2010

# Маркетинговые списки

http://serverm/?id={DB65C67D-6A35-DE11-848D-001D92F4B486} - Маркетинговый список: Кампания по к - Windows Inter... Справка

## Маркетинговый список: Кампания по картриджам

### Сведения

Общие сведения | Примечания

Имя *	Кампания по картриджам	Тип участника *	Организация
Цель	Спец. предложение -10% в марте		
Источник	наша БД	Дата изменения	15.07.2009
Валюта	рубль		
Стоимость	р. 0,00	Дата последнего использования	04.05.2009
Заблокировано	<input checked="" type="radio"/> Нет <input type="radio"/> Да	Ответственный *	Грознецкая, Елена

### Описание

Описание

Статус: Активный

Надежные узлы | Защищенный режим: выкл. 100%

Пуск | 17:12 10.02.2010



# Маркетинговые списки

http://serverm/?id={DB65C67D-6A35-DE11-848D-001D92F4B486} - Маркетинговый список: Кампания по к - Windows Inter... Справка

**Маркетинговый список: Кампания по картриджам**  
**Участники маркетингового списка**

Поиск записей   Представление: Все участники

**Количество участников: 11**

Управление участниками |  Другие действия

<input type="checkbox"/>	Название организации ▲	Основной теле...	Адрес 1: город	<input type="button" value="🔄"/>
<input type="checkbox"/>	▶️ 📁 АК БАРС БАНК	60-20-11 Инна		
<input type="checkbox"/>	▶️ 📁 АКБ Связь- Банк ОАО	Мещеряков Р....		
<input type="checkbox"/>	▶️ 📁 Альфа-банк	95-61-05		
<input type="checkbox"/>	▶️ 📁 Балткредобанк	46-66-33 Наде...		
<input type="checkbox"/>	▶️ 📁 Балткредобанк КБ ЗАО	590-710,590-711		
<input type="checkbox"/>	▶️ 📁 Балтсоцкомбанк	303-411		
<input type="checkbox"/>	▶️ 📁 Банк ВЕФК ОАО -10%	716-590		
<input type="checkbox"/>	▶️ 📁 Банк Возрождение	93-63-06		
<input type="checkbox"/>	▶️ 📁 Банк ВТБ Северо-Запад ОАО	36-57-56/464671		
<input type="checkbox"/>	▶️ 📁 Банк Диалог-Оптим ф-л			
<input type="checkbox"/>	▶️ 📁 Банк Европейский	57-39-00 м.т. 8...		

Выбрано 1 из 11. ⏪ ⏩ Стр. 1

Все № А Б В Г Д Е Ж З И К Л М Н О П Р С Т У Ф Х Ц Ч Ш Щ Э Ю Я

**Статус: Активный**

Готово      Надежные узлы | Защищенный режим: выкл. 🏠 100%

Пуск EN 17:13 10.02.2010

# Функциональность CRM-системы – Модуль Управление обслуживанием клиентов



Служебные программы этого модуля позволяют создавать многоуровневую политику поддержки клиентов, которая включает:

- Маршрутизацию и назначение обращений клиентов;
- Управление списками ожидания
- Отслеживание обращений в соответствии с выбранным уровнем обслуживания;
- Разрешение проблем, ведение журнала, мониторинг и управление эффективностью.

# Функциональность CRM-системы – Модуль Управление обслуживанием клиентов



Для удобства планирования сервисных услуг загрузка ресурсов отображается в виде диаграммы Ганта, где оператор легко может:

- Посмотреть текущие работы по любому сервису;
- Создать новые работы по предоставлению сервиса;
- Изменить или перепланировать существующие работы;
- Просмотреть расписание работы сотрудников и загруженность оборудования.

# Обслуживание клиентов (Сервис)

## Сервис

Календарь сервиса

Обращения

Организации

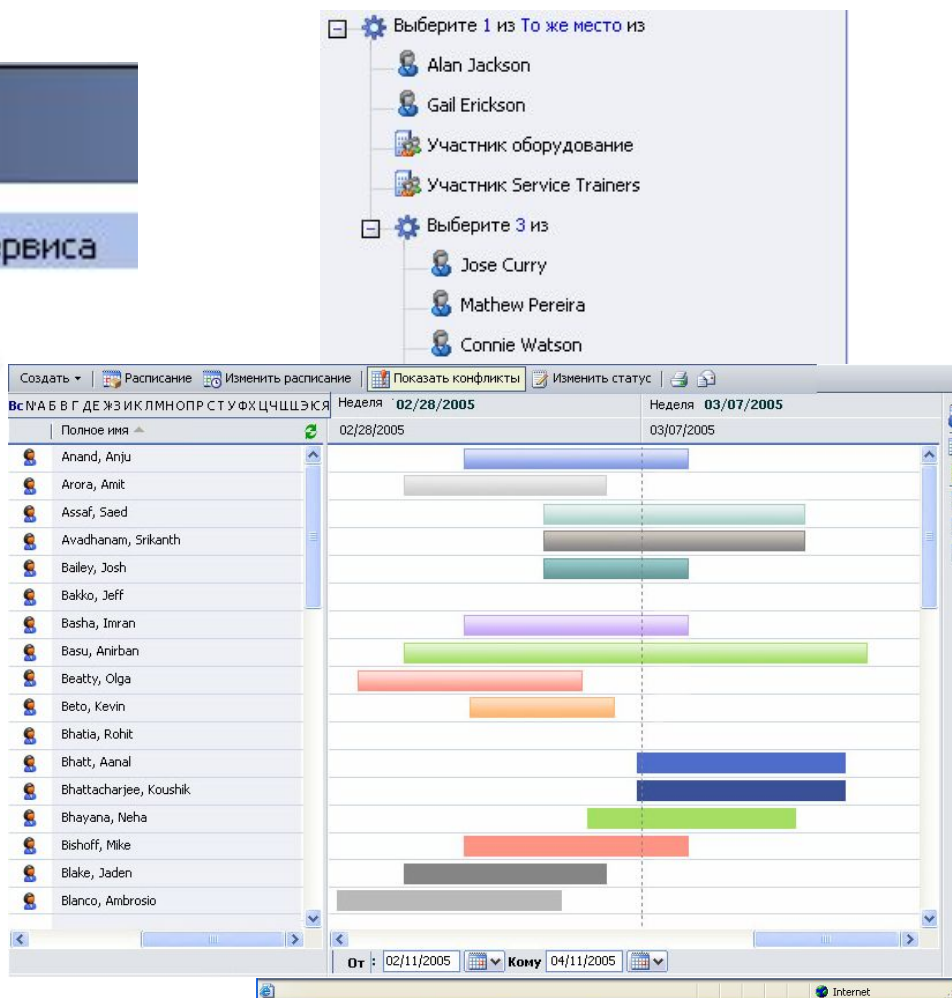
Контакты

База знаний

Контракты

Продукты

Сервисы



- Сервисы
- Ресурсы
  - Сотрудники
  - Оборудование
- Группы ресурсов
  - Классификация ресурсов по навыкам, опыту.
- Сервисные территории
- Рабочее время

# Методология внедрения CRM в организации



# Как защитить проект CRM?

В чём заключается сложность грамотной защиты проекта CRM?

1. В способности определить бизнес-проблемы компании, которые могут быть решены с помощью CRM-систем.
2. В возможности связать проблемы и задачи клиента и соответствующие функции CRM-системы.



# Подготовка проекта – «борьба с возражениями»

Причины отказов	В чём суть проблемы?	Подготовительная работа
Отсутствие внутреннего спроса	Непосредственные бизнес-пользователи не заинтересованы в решении задач CRM по тем или иным причинам, отсутствуют бизнес-спонсоры проекта	Поиск и убеждение потенциальных бизнес-спонсоров на самом высоком уровне. Используйте свои знания о CRM
Финансовые ограничения	В бюджете нет средств на CRM, финансовое руководство считает эти расходы неоправданными, предлагаемые решения выходят за рамки финансовых ожиданий	Расчёт возврата на инвестиции – ROI, управление ожиданиями, аналитика по расходам конкурентов на развитие CRM
Корпоративные ограничения	Существующие корпоративные стандарты не подразумевают использование CRM или не подходят для существующих задач	Разработка предложения по проведению в вашем офисе «пилотного проекта» для оценки возможности применения в корпорации в целом

# Подготовка проекта – «борьба с возражениями» - продолжение

Причины отказов	В чём суть проблемы?	Домашняя работа
Боязнь неудачи	<p>Предыдущие внедрения систем (например, ERP) привели к неудаче и разочарованию руководства и эффективности ИТ при огромных затратах времени и средств</p>	<p>Поиск возможных «быстрых побед» для решения конкретных локальных задач в короткие сроки и «малой кровью»</p>
Нежелание принимать ответственность	<p>Руководители / подчинённые не желают принимать решения, которые могут негативно сказаться на их карьере, - из-за этого любые инновационные идеи буксуют</p>	<p>Составление списка решений, «за выбор которых точно не уволят», «заговор» энергичных сотрудников, для которых это – шанс всей жизни.</p>

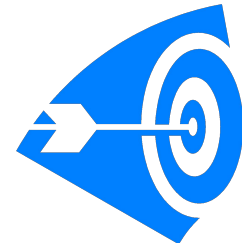


## Подготовка проекта.

### Этап I. Определение бизнес - проблем и целей.

- Весь успех CRM-проекта зависит от чёткого определения и формулировки бизнес - целей. Постановка SMART целей
- Аудит текущей ситуации и формулировка проблем.





# Формулировка бизнес - целей

Исследовательская и консалтинговая компания Gartner:

- **Видение:** лидерство, положение на рынке, уникальное предложение.
- **Стратегия:** задачи, планы, эффективное взаимодействие
- **Ценный опыт клиента**
- **Сотрудничество внутри организации**
- **Процессы:** «жизненный цикл клиента», управление знаниями
- **Информация:** данные, анализ, интегрирование информации, полученной из множества каналов
- **Технология:** программное обеспечение, архитектура, инфраструктура
- **Средства измерения:** удержание клиентов, удовлетворённость, лояльность клиентов, затраты на обслуживание

# Формулировка бизнес - целей

**Агентство «Forrester Wave» (ЧР)** - исследование определило приоритеты в процессе управления отношениями с клиентами в крупных компаниях.

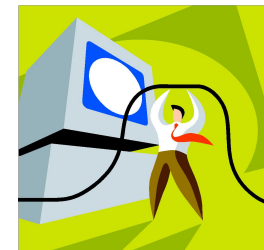
**Компании, работающие на рынке B2B**, наиболее часто отмечали следующие задачи:

- Привлечение новых клиентов – **66%** респондентов
- Удержание постоянных клиентов и повышение их лояльности – **63%** респондентов
- Увеличение количества продуктов на одного постоянного клиента – **50%** респондентов

**Для компаний, работающих в сегменте B2C** и ориентированных на конечного потребителя, важнейшими приоритетами являются:

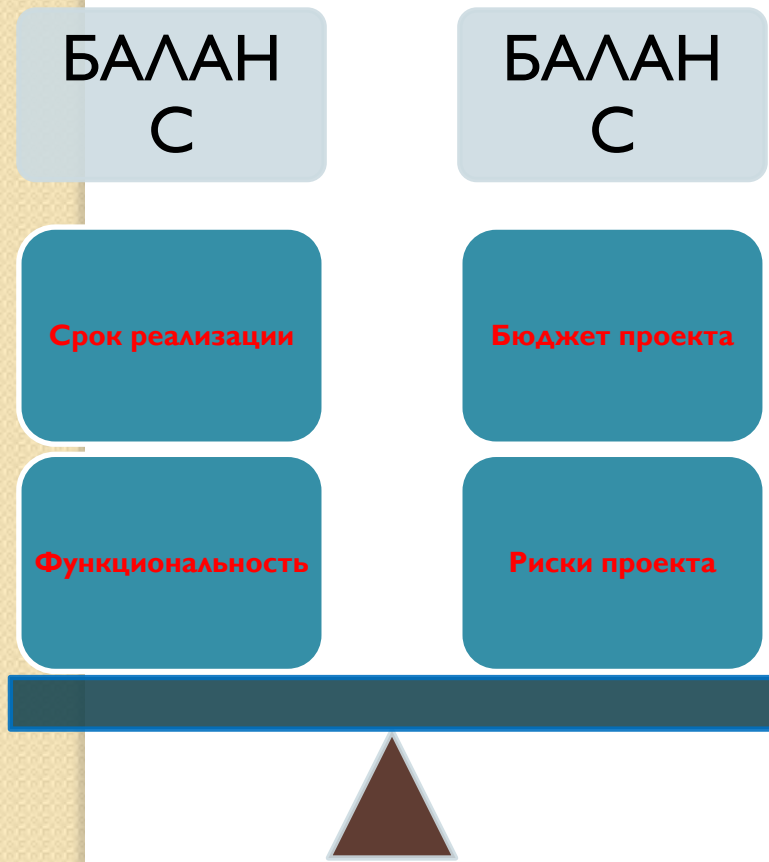
- Удержание постоянных клиентов и повышение их лояльности – **72%** респондентов
- Повышение уровня удовлетворенности продуктами и/или услугами – **62%** респондентов
- Привлечение новых клиентов – **45%** респондентов

## Этап 2. Выбор поставщика CRM-решений



- **Найдите свои цели.** Исследования в США и Европе показали, что неспособность сформулировать конкретные ожидания остаётся главной причиной провала стратегических инициатив в области CRM.
- Решение этой проблемы начинается в процессе первичного отбора возможных систем. **В запросе на предложения необходимо сразу сформулировать основные цели и критерии оценки эффективности проекта** – такие, как увеличение продуктивности работы (насколько?) и возврат на инвестиции (в каком объёме?).
- **Сформулируйте свой список вопросов - НАЙТИ!**

# Соблюдение баланса интересов



Любой проект в области ИТ – это всегда компромисс между несколькими противоречивыми интересами, такими как:

- **Функциональность**
- **Сроки**
- **Бюджет**
- **Риски проекта**

## Возможные критерии отбора решения CRM

Критерий	Весовой коэффициент	Комментарии
Соответствие запрашиваемой функциональности	50%	Составить полный список необходимых функций с указанием приоритетов и сложности реализации. Попросить поставщика указать, какие из функций входят в базовую функциональность, а какие требуют доработки.
Цена решения	30%	Разброс цен может быть огромным – от \$5 000 до \$500 000 за один и тот же набор функциональности. С поставщиком можно и нужно торговаться!
Общая стоимость владения	10%	Исходная цена решения – только 20-30% от общей стоимости владения. Выясните стоимость доп. Рабочего места, обучения, технической поддержки и т.п. Какие гарантии даёт поставщик?

# Возможные критерии отбора решения CRM -

продолжение

Критерий	Весовой коэффициент	Комментарии
<b>Масштабируемость</b>	5%	Что будет с предлагаемым решением через 2-3 года, когда ваш бизнес вырастет? Какие сценарии предлагает поставщик?
<b>Опыт применения в России</b>	5%	Кто уже использует решение в России, и насколько эффективно? Можно ли организовать визит к существующему клиенту?

## Финансовые расчёты (пример)



### Расчёт срока окупаемости

<i>Ежемесячные</i> потери от использования некачественной информации и не эффективной деятельности (грубо минимум согласно расчётам ФС)		\$1 700,00			
стоимость ПО (сервер, 10 рабочих мест, стоимость внедрения)		\$25 000,00			
стоимость <i>ежемесячного</i> поддержания системы в работоспособном состоянии		\$600,00			
Ставка дисконтирования (в компании принята равной ставке рефинансирования)		12%			
<b>Расчеты окупаемости проекта</b>	<b>1 год</b>	<b>2 год</b>	<b>3 год</b>	<b>4 год</b>	
расходы на приобретение системы	\$25 000,00				
расходы на поддержание системы	\$7 200,00	\$7 200,00	\$7 200,00	\$7 200,00	
<b>итого расходы</b>	<b>\$32 200,00</b>	<b>\$7 200,00</b>	<b>\$7 200,00</b>	<b>\$7 200,00</b>	
поступления от отсутствия потерь вследствие использования некачественной информации	\$20 400,00	\$20 400,00	\$20 400,00	\$20 400,00	
<b>итого поступления</b>	<b>\$20 400,00</b>	<b>\$20 400,00</b>	<b>\$20 400,00</b>	<b>\$20 400,00</b>	
<b>чистые поступления</b>	<b>-\$11 800,00</b>	<b>\$13 200,00</b>	<b>\$13 200,00</b>	<b>\$13 200,00</b>	
коэффициенты дисконтирования	1,12	1,25	1,40	1,57	
чистые дисконтированные поступления	-\$10 535,71	\$10 522,96	\$9 395,50	\$8 388,84	
<b>NPV</b>					<b>\$17 771,58</b>

(презентационный материал)



# Альтернатива - хостинг

Статья затрат	Покупка	Аренда
Покупка серверной лицензии Microsoft Dynamics CRM по программе лицензирования OLP. 1*2161\$=2161\$	2161	-
Покупка лицензий 9 пользователям Microsoft Dynamics CRM по OLP. 9*1079\$=9711\$	9711	-
Покупка серверной лицензии Microsoft Windows Server 2008 по OLP, 1*742\$=742\$	742	-
Покупка лицензий 9 пользователям Microsoft Windows Server 2008 по OLP. 9*30\$=270\$	270	-
Покупка серверной лицензии Microsoft SQL Server по OLP, 1*919\$=919\$	919	-
Покупка лицензий 9 пользователям Microsoft SQL Server по OLP, 9*166\$=1494\$	1494	-
Покупка серверов (минимальная аппаратура) HP ML350, от 2*4200\$=8400\$	8400	-
Покупка источников бесперебойного питания для серверов, 2*420\$=840\$	840	-
Дополнительный пакет гарантии для серверов на 3 года, CarePack ML350 Next Business Day 2*450\$=900\$	900	-
% банка на стартовые инвестиции (лицензии и оборудование), из расчёта 15% годовых на 3 года, 25437\$*15%*3 года	11447	-
Минимальная зарплата приходящего системного администратора, 300\$ в мес. * 36 мес.=10800\$	10800	-
Расходы на серв. Оборуд. 52560кВт*0,0975\$=5123\$	5123	-
Расходы на площадь размещения серв. Оборуд. 1кв.м*36мес*4\$=144\$	144	-
Разовая стоимость установки	-	529
Ежемесячный платёж по аренде 9польз.*71\$*36мес.=23004\$	-	23004
Обучение пользователей 9польз.*54*43\$=1935\$	1919	1935
<b>Итого за 3 года, \$</b>	<b>54870</b>	<b>25468</b>
<b>Итого в год, \$</b>	<b>18290</b>	<b>8489</b>

- Низкая цена за использование полного функционала
- Отсутствие затрат на серверное оборудование и программное обеспечение
- Отсутствие затрат на системных администраторов и инженеров, которые все это оборудование поддерживают
- Высокая скорость развертывания

## Этап 3. Формализация и анализ требований – написание ТЗ

- Написание Технического задания (ТЗ) поставщиком CRM-решения потребует детальной спецификации.
- Детальные спецификации – это то, что можно характеризовать следующими параметрами:
  - Недвусмысленные
  - Полные
  - Необходимые
  - Измеряемые
  - Целостные
  - Изменяемые
  - Отслеживаемые



## Границы проекта (пример)

Пользователи	Кол-во лицензий	Подразделение
Директор	2	Руководство
Начальник Отдела Системной Интеграции + специалисты	1+6	Отдел Системной Интеграции
Начальник Сервисного Центра + специалисты	1+5	Сервисный Центр
Начальник Отдела Продаж Компьютерной техники + менеджеры	1+8	Отдел Продаж Компьютерной техники
Начальник Отдела Маркетинга + менеджеры	1+2	Отдел Маркетинга
Руководитель Агентского Отдела + оператор	1+1	Агентский Отдел
Руководитель Отдела по Продаже Мебели	1	Отдел Мебели
Руководитель магазина Офис-Депо	1	Магазин Офис-Депо
Канцтовары и бумага	1	Канцтовары и бумага
<b>Всего:</b>	<b>32</b>	

## Этап 4. Создание Проектной команды

Управляющий комитет



# Работа с персоналом – залог успешной реализации проекта.



## Необходимые условия и ожидаемый вклад сотрудников компании:

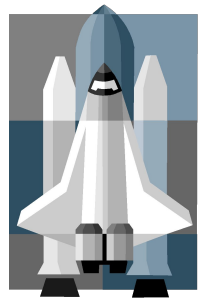
- **понимание** целей проекта и его сущности;
- **содействие** работников в реализации проекта (своевременные ответы на запросы, участие в тестировании системы и предоставление обратной связи)
- активное **обучение**
- **работа** непосредственно в системе, чтобы поддерживать полноту и актуальность информации.



## Этап 6. Развёртывание CRM- системы.

- Развёртывание системы CRM проводится специалистами компании – поставщика программного решения с тесным контакте со специалистами компании – заказчика и в соответствии с утверждённым ТЗ.
- Срок развёртывания системы может занимать от нескольких недель до нескольких месяцев и даже лет, в зависимости от масштаба и уровня сложности системы.
- Контроль за ходом проекта осуществляется руководителем проекта, который высылает статус-отчёты на регулярной основе.

## Этап 7. Запуск «пилота».



- Запуск «пилота» не обязательный, но рекомендуемый этап, особенно для больших и сложных проектов.
- Запуск «пилота» позволяет проверить работоспособность системы и внести необходимые коррективы.



# Этап 8. Полномасштабное внедрение CRM- системы



«Есть 2 вещи, которые всегда лежат в основе любого успеха. Первая – правильно понять смысл и цель деятельности. Вторая – выбрать действия, которые приведут к этой конечной цели.»

Аристотель, греческий философ,  
384-322 до н.э.

# Причины возможных неудач



***«70% (!) всех проектов в области автоматизации заканчиваются неудачами.»***

# Причины возможных неудач



*«Все успешные проекты успешны одинаково, все неудачные – неудачны по-своему.»*

## **Наиболее часто встречаемые причины неудач:**

1. Пользователи не хотят работать с системой;
2. Несоответствие ожиданиям.
3. Отсутствие внимания со стороны руководства.
4. Попытка решить сразу все проблемы.
5. Не соблюдается баланс интересов.
6. Недооценена стоимость владения.
7. Проект рассматривается исключительно как технологический.

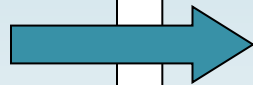
## Причина №1. Пользователи не хотят работать с системой.

### ● Симптомы:

- Пользователь не осознаёт важность и необходимость использования системы;
- Неполный ввод данных, не соблюдение регламентов;
- Целевой саботаж;
- Страх и Техническая неосведомлённость

### ● Рекомендации:

- Мотивация персонала, метод «кнута и пряника»
- Использование системы в качестве единственно возможного инструмента отчётности и взаимодействия с другими подразделениями
- Добиться того, чтобы работа с системой не усложняла, а упрощала работу (база знаний)
- Вовлечение, постоянное обучение и поощрение лучших сотрудников
- Быстрый доступ к ИТ-персоналу для решения возникающих проблем



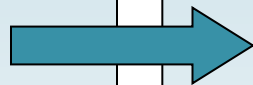
## Причина №2. Несоответствие ожиданиям

### ● **Симптомы:**

- CRM-система не соответствует тому пониманию, которое сложилось изначально в умах руководителей предприятия.

### ● **Рекомендации:**

- **Подход для управления ожиданиями, принятый в компании McKinsey:**
  - 1. Выбрать стратегические цели, которые предполагается достичь.
  - 2. Определить наиболее влиятельные рычаги для достижения этих целей.
  - 3. Для каждого рычага определить конкретные индикаторы эффективности и концентрировать работу на тех из них, которые наиболее легко достижимы и имеют максимальную экономическую отдачу.



## Причина №3. Отсутствие внимания со стороны высшего руководства

### ● Симптомы:

- Руководители предприятия, в целом заинтересованные в успехе проекта, тем не менее не уделяли ему достойного уровня внимания, а ответственные специалисты не обладали необходимым авторитетом или полномочиями для решения ключевых стратегических задач

### ● Рекомендации:

- Для увеличения эффективности взаимодействия со спонсором проекта используйте 2 техники, хорошо зарекомендовавшие себя на практике:
  - 1. Эскалация и делегирование полномочий.
  - 2. Аналитическая отчётность. Принцип «светофора».

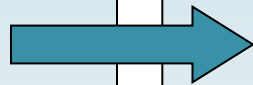
## Причина №4. Попытка решить все проблемы сразу

### ● **Симптомы:**

- Руководство компании часто пытается «заодно» решить целый ворох смежных или связанных задач, которые существенно увеличивают сложность, продолжительность и риски проекта.

### ● **Рекомендации:**

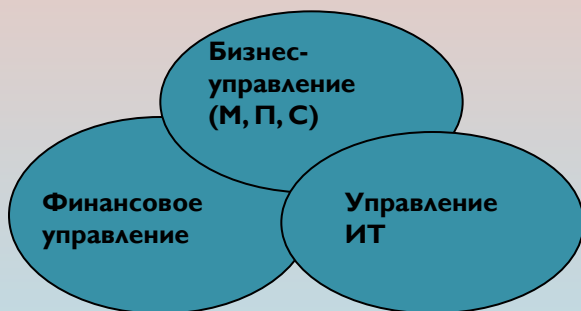
- Для того, чтобы избежать этой проблемы, необходимо чётко делить проект на непродолжительные последовательные стадии. По каждой стадии необходимо чётко определять цели, рычаги и показатели эффективности, причём начинать надо с реализации наиболее понятных, простых и очевидных задач. Более сложные, неопределённые, конфликтные задачи – откладывать на последующие стадии с целью лучшей проработки и формализации по мере реализации более простых.





## Причина №5. Не соблюдается баланс интересов.

### ● Симптомы:



- У каждого отдела / направления есть свой набор приоритетов и потребностей
- Перекос в сторону одного из подразделений может стать существенным фактором риска для всего проекта.

### ● Рекомендации:

- От руководителя CRM- проекта потребуется не столько знание технологий и методологий, сколько политики и психологии. В сложной иерархии крупной компании от правильной расстановки сил зависит успех любого проекта, тем более в сфере клиентских отношений.

## Причина №6. Недооценка стоимости владения

### ● **Симптомы:**

- Стоимость владения является одним из тех факторов, который постоянно упускается из виду при реализации различных стратегических и ИТ-проектов. Опыт реализованных показывает, что исходная цена решения составляет только 50-70% от общей стоимости владения. После запуска системы часто начинаются основные расходы, на которые средства уже не заложены: поддержка и модернизация, обучение персонала, интеграция

### ● **Рекомендации:**

- При оценке экономической эффективности проекта необходимо учитывать все возможные «скрытые расходы», связанные с дальнейшим обслуживанием и развитием проекта.
- Можно использовать простую таблицу по основным категориям расходов на 2-5 лет.

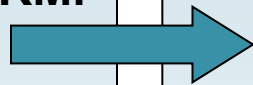
## Причина №7. Проект рассматривается исключительно как технологический.

### ● Симптомы:

- До сих пор некоторые компании направляют ИТ-специалистов для обучения и внедрения CRM-систем на предприятии. Это связано как с недостаточным внутренним спросом, рассмотренным выше, так и с полным непониманием руководства сущности и предназначения CRM.

### ● Рекомендации:

- Приобретение профессиональных знаний в области CRM.



# Как попасть в счастливые 30%



**70% всех проектов в области автоматизации заканчиваются неудачами!**

**Общие рекомендации, чтобы попасть в счастливые 30%:**

**1. Быть объективными и приземлёнными.**

Ставить реальные и исполнимые цели, не соглашаться на невыполнимые сроки, требовать необходимых полномочий и ресурсов.

**2. Не покупать «красивые концепции».**

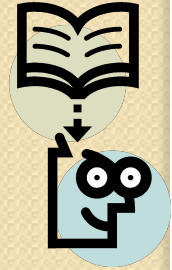
Опирайтесь на функциональные требования и бизнес-приоритеты, а не на красивые концепции при выборе решений.

**3. Выбирают финансы.**

В конечном итоге любой проект автоматизации – это инвестиционный проект. Просчитайте его возврат на инвестиции (ROI) при выборе решения.

**УСПЕХОВ!!!**





# Рекомендуемая литература

1. Павел Черкашин «Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Готовы ли Вы к войне за клиента?» Москва, Бинوم. Лаборатория знаний, 2007
2. А.М. Ковалёв «Microsoft Dynamics CRM первые шаги. Информационные бизнес-технологии». Москва, Эком 2007
3. Патрик Молино «Технологии CRM. Экспресс-курс. Москва, Гранд-Фаир 2004
4. Эдриан Пейн «Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов.» Минск. Гревцов Паблишер, 2007
5. Фредерик Ньюэлл «Почему не работают системы CRM- ключ к успешному управлению отношениями с клиентами» Добрая Книга, Москва 2004
6. Сборник статей Harvard Business Review «Управление взаимоотношениями с клиентами». Альпина Бизнес Букс, Москва 2007
7. Алексей Кудинов «CRM: Российская практика эффективного бизнеса» Москва, «ИСПублишинг», 2008