

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

УДК 658.818:339.372.84

Н. С. КРАСНОКУТСЬКА, Р. С. ТИХОНЧЕНКО, А. М. ОДАРЧЕНКО
Харківський державний університет харчування та торгівлі

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІД ЧАС ФОРМУВАННЯ CRM-СТРАТЕГІЙ У ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

У статті визначено особливості стратегічного аналізу під час формування клієнт-орієнтованих стратегій у торговельних підприємствах. Розроблено систему кількісних показників оцінки готовності торговельних підприємств до впровадження CRM-стратегій за проєкціями стратегічного аналізу: клієнтською, ціннісною та каналами продажів. За результатами апробації розробленої системи показників визначено переваги та слабкості торговельних підприємств різних розмірів і форматів, які становлять основу для вибору клієнт-орієнтованих стратегічних альтернатив.

Ключові слова: клієнт-орієнтованість, торговельне підприємство, CRM-стратегія, стратегічний аналіз, цінність, канали продажів.

N. S. KRASNOKUTSKA, R. S. TIKHONCHENKO, A.M. ODARCHENKO
Kharkiv State University of Food Technology and Trade

THE FEATURES OF STRATEGIC ANALYSIS IN TERMS OF FORMING CRM-STRATEGIES IN TRADE ENTERPRISES

Increasingly demanding nature of many customers and their ability to use different, more convenient sales channels directly influence the choice of development strategy in trade. Taking into account customers' needs is carried out during the forming CRM-strategies and requires strategic analysis as a prerequisite for determining the ways of interacting with customers. The purpose of the article is to develop methodological basis for strategic analysis in terms of forming CRM-strategies in trade enterprises defining its perspectives and key indicators. The paper explores the features of strategic analysis as a part of forming customer-based strategies in trade enterprises. A system for quantitative assessment of readiness for CRM-strategies in trade enterprises is suggested and based on the key indicators of strategic analysis perspectives: customer, value and sales channels. The key indicators are tested and refined on 21 trade enterprises. The tests allow to validate the feasibility of using indicators and to demonstrate the strengths and weaknesses of sample enterprises of different sizes and formats. The results of testing are considered as a basis for CRM strategic alternatives.

Keywords: customer-focused, trade enterprise, CRM-strategy, strategic analysis, value, sales channels.

Вступ. Одним із наслідків глобалізації у сфері торгівлі є формування стандартів продажів і обслуговування, пов'язаних із пріоритетами клієнтів. Пропозиція персоналізованої цінності стає вже не джерелом конкурентної переваги, а необхідною умовою функціонування торговельних підприємств. Вимогливість клієнтів до торговельних підприємств, доступність інформації про більш вигідні ціннісні пропозиції, можливість використання різних, більш зручних з точки зору клієнта каналів продажів чинять безпосередній вплив на вибір стратегії розвитку суб'єктами господарювання у торгівлі. Урахування цих вимог здійснюється в межах формування клієнт-орієнтованих стратегій (CRM-стратегій) і вимагає проведення стратегічного аналізу як передумови визначення напрямів і способів взаємодії з клієнтами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми. Питання загального змісту, послідовності, методів стратегічного аналізу знайшли висвітлення в численних працях зі стратегічного менеджменту. Вперше техніка стратегічного аналізу була описана та використана вченими Стенфордського дослідницького інституту Р. Стюартом, М. Дошером, А. Хампфрі та ін. [1], які під час дослідження організації стратегічного планування у 1960–1970 рр. в компаніях рейтингу Fortune's 500 визначили основні параметри, що мають враховуватися під час формування стратегії. Техніка PEST-аналізу із акцентами на дослідженні факторів зовнішнього середовища вперше була розглянута в праці Ф. Агілара [2]. Класичний SWOT-аналіз був запропонований вченими Гарвардської школи бізнесу у середині 60-х рр. XX ст. і визначав об'єктами дослідження можливості/загрози зовнішнього середовища та внутрішні сили та слабкості організації [3]. Методологія стратегічного аналізу з використанням моделі п'яти сил конкуренції розроблена М. Портером і спрямована на визначення впливу покупців, постачальників, прямих і потенційних конкурентів на формування конкурентних переваг підприємства. Численні модифікації класичних розробок, а також місце стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємствами розглядаються в працях вітчизняних дослідників: А. Склабінської [5], Г. Даценко [6], В. Сізова [7], О. Горбань [8]. Стратегічні перспективи клієнт-орієнтованого управління визначили предмет досліджень П. Верховєва і Ф. Лангерака [9], А. Пейна і П. Фроу [10], К. Дути і Х. Халмаяна [11] та ін. [12, 13]. Незважаючи на досить високу розробленість питань загального змісту та послідовності проведення стратегічного аналізу, його використання в різних сферах економічної діяльності та функціонального менеджменту потребує подальших досліджень.

Метою даної статті є обґрунтування проєкцій стратегічного аналізу під час формування клієнт-орієнтованих стратегій у торговельних підприємствах. Основними завданнями дослідження стали: визначення змісту клієнтської, ціннісної проєкції та проєкції «канали продажів», які найбільш повно описують сфери взаємодії торговельного підприємства з клієнтами; розробка та апробація системи кількісних показників оцінки готовності торговельних підприємств до впровадження CRM-стратегій за проєкціями стратегічного аналізу; визначення переваг і слабкостей торговельних підприємств різних розмірів і форматів, які становлять основу для вибору клієнт-орієнтованих стратегічних альтернатив

Викладення основного матеріалу. Стратегічний аналіз є невід'ємним і обов'язковим етапом формування будь-якої стратегії та у загальному розумінні має за мету виявлення переваг і слабкостей на шляху досягнення стратегічних цілей підприємства [1; 3; 5–8]. З урахуванням загальних рекомендацій щодо проведення стратегічного аналізу під час розробки CRM-стратегій [9–13], а також особливостей торговельного підприємства як суб'єкта економічної діяльності основними внутрішніми проєкціями клієнт-орієнтованого стратегічного аналізу на рівні торговельного підприємства нами визначено:

1) клієнтську, що пов'язана із розширенням клієнтської бази, розглядом клієнт-орієнтованості як стратегічного напрямку розвитку підприємств, наявністю на підприємствах політики співпраці з клієнтами, регулярністю досліджень клієнтської задоволеності та лояльності, впровадженням програм лояльності;

2) ціннісну, яка описує елементи ціннісної пропозиції підприємства, її ресурсне забезпечення та визначає доходи підприємства від її створення;

3) проєкцію «канали продажів», основними характеристиками якої є кількість використовуваних каналів (у т.ч. поштових, телефонних каналів, мережі Internet для розширення клієнтської бази підприємств) і ефективність їх використання.

У зв'язку з тим, що характеристики цих проєкцій суттєво різняться за змістом необхідної для їх аналізу інформації, нами пропонується здійснити декомпозицію процесу дослідження цих проєкцій за кількісним і якісним напрямом, а також експрес-рівнем дослідження та поглибленим рівнем.

Кількісний напрям стратегічного аналізу у даному контексті полягає у визначенні кількісних тенденцій розвитку основних показників, що характеризують обсяги клієнтської бази торговельного підприємства, обсяги реалізованої ціннісної пропозиції та її ресурсне забезпечення, ефективність обраних каналів продажів. Кількісне дослідження таких показників вимагає використання інформації як статистичної звітності, так і управлінського обліку. В свою чергу, це зумовлює необхідність розмежування експрес-оцінки готовності до впровадження CRM-стратегій, яка має базуватися на публічній інформації та мати за мету загальну оцінку спрямованості підприємств роздрібною торгівлі на реалізацію принципу клієнт-орієнтованості в своїй основній діяльності. Поглиблений кількісний стратегічний аналіз дозволяє на основі інформації управлінського обліку отримати більш детальну характеристику ключових клієнтів, обсягів реалізованої ним ціннісної пропозиції, а також ефективності діючих каналів продажів.

Якісний напрям клієнтської, ціннісної проєкції стратегічного аналізу і проєкції «канали продажів», на нашу думку, вимагає проведення анкетування з метою визначення регулярності досліджень клієнтської задоволеності, виявлення ключових сфер компетенцій у створенні цінності для клієнтів, а також унікальності каналів продажів. Саме на основі якісного аналізу можуть бути побудовані профілі ключових клієнтів, виявлені невідповідності між їх потребами та ціннісною пропозицією підприємства торгівлі та каналами її надання.

З метою реалізації визначених вище завдань стратегічного аналізу необхідно розробити систему кількісних показників експрес та поглибленої оцінки готовності підприємств торгівлі до впровадження клієнт-орієнтованих стратегій, в основу якої мають бути покладені такі принципи:

1) інформативності – показник має надавати характеристику саме проєкціям стратегічного аналізу, за якими здійснюється дослідження;

2) відкритості доступу до інформації (для експрес-оцінки);

3) релевантності – показник має відповідати цілям та завданням стратегічного аналізу;

4) вимірюваності – показник має надавати кількісну характеристику досліджуваному об'єкту;

5) достовірності – показник має базуватися на об'єктивній інформації фінансової, статистичної або управлінської звітності, яка складена на певний момент або за певний проміжок часу;

6) однозначності – динаміка або рівень показника мають надавати зрозумілу характеристику визначеним проєкціям стратегічного аналізу клієнт-орієнтованості підприємства роздрібною торгівлі.

Ґрунтуючись на визначених принципах і змісті клієнтської, ціннісної проєкції та проєкції «канали продажів», нами розроблено систему показників експрес-оцінки готовності до впровадження клієнт-орієнтованих стратегій у межах проведення стратегічного аналізу для підприємств торгівлі (табл. 1).

Слід зазначити, що кількість аналітичних показників за визначеними проєкціями суттєво різняться. Це пов'язано з тим, що дослідження клієнтської лояльності або унікальності використовуваних каналів продажів потребує інформації управлінського обліку та має здебільшого якісний характер, а отже залежить від суб'єктивних оцінок клієнтів або менеджерів підприємств. Ціннісна ж проєкція більшою мірою пов'язана із кінцевими результатами діяльності підприємств, їх внутрішніми процесами та ресурсним забезпеченням, яке досить об'єктивно характеризується вартістю залучення та різноманітними показниками ефективності.

Система показників експрес-оцінки готовності до впровадження клієнт-орієнтованих стратегій у підприємствах торгівлі (розроблено автором)

Проекція	Показник	Методика розрахунку	Зміст
Клієнтська	Темп зростання товарообороту ($t_{т/о}$)	$t_{т/о} = \frac{T}{T_0} \times 100,$ $T = \frac{Q_{зв}}{Q_{п}}$ де $T/O_{зв}$, $T/O_{п}$ – товарооборот звітного (у порівняних цінах) та попереднього періодів	Збільшення показника в динаміці означає зростання обсягів реалізованого попиту та за рівних інших умов свідчить про задоволеність клієнтів
Ціннісна	Віддача від просторових ресурсів (торгової площі) ($\frac{T}{S}$)	$\frac{T}{S} = \frac{T}{S} \times 100,$ де S – величина торгової площі	Перевищення середнього (ринкового або групового) рівня свідчить про більший обсяг реалізованої ціннісної пропозиції на одиницю просторових ресурсів
	Оборотність запасів (товарних ресурсів) у днях (O_3)	де 3 – середня величина запасів за період; O_0 – одностороння собівартість реалізації товарів.	Випередження середнього (ринкового або групового) рівня свідчить про відповідність товарних ресурсів потребам клієнтів
	Віддача від трудових ресурсів (продуктивність праці) (ПП)	$ПП = \frac{ЧД}{ЧП} \times 100,$ де ЧД – чистий дохід підприємства за період; ЧП – чисельність персоналу.	Перевищення середнього (ринкового або групового) рівня свідчить про більшу орієнтацію персоналу на роботу з клієнтами
	Показник ринкової частки (РЧ)	$РЧ = \frac{T}{T_{гр}} \times 100,$ де $T/O_{п}$ – товарооборот підприємства за період; $T/O_{гр}$ – загальний товарооборот по ринку в цілому або по групі	Збільшення показника в динаміці означає реалізацію ціннісної пропозиції більш прискореними темпами порівняно із середньо ринковою ситуацією
Канали продажів	Рентабельність реалізації товарів (продажів) ($P_{прод}$)	де $P_{реал}$ – прибуток від реалізації товарів (продажів) за період	Позитивне значення показника означає ефективність каналів продажів, які використовує підприємства для реалізації ціннісної пропозиції

З метою апробації розробленої системи показників кількісної експрес-оцінки готовності підприємств торгівлі до впровадження клієнт-орієнтованих стратегій нами сформовано вибірку сукупність із 21 суб'єкта господарської діяльності, з яких 7 великих підприємств, що здійснюють діяльність у форматі національних і регіональних роздрібних мереж, і 14 малих підприємств роздрібною торгівлі, розташованих переважно у м. Харкові та Харківській області.

Як свідчать результати експрес-оцінки за клієнтською проекцією (рис. 1), обсяги реалізованого попиту протягом 2012–2014 рр. у великих підприємствах значно перевищували аналогічні показники у групі малих підприємств.

Разом з тим, стабільністю у розширенні обсягів задоволення потреб клієнтів відрізнялася діяльність лише 1 торговельної мережі, що становило 14% від загальної кількості підприємств у підгрупі. У підгрупі малих підприємств таких суб'єктів було 4 або 28,5%. Слід зазначити, що втрата клієнт-орієнтованості за темпами зростання фізичного обсягу товарообороту протягом 2012–2014 рр. була характерною як для національних торговельних мереж (що певною мірою пов'язано із негативним впливом політико-правового середовища), так і для більшості регіональних роздрібних мереж. В останньому випадку підприємства виявилися недостатньо гнучкими для пропозиції цінності, більш адекватної потребам клієнтів, рівень доходів яких суттєво скоротився.

Незважаючи на теоретично більшу мобільність у реагуванні на зміни клієнтських пріоритетів, діяльність малих підприємств також супроводжувалась втратами клієнт-орієнтованості. Якщо у 2012 р. у цій

підгрупі було 57,1% суб'єктів, які збільшили обсяги фізичної маси реалізованих товарів, то у 2014 р. таких підприємств було лише 7,1%.

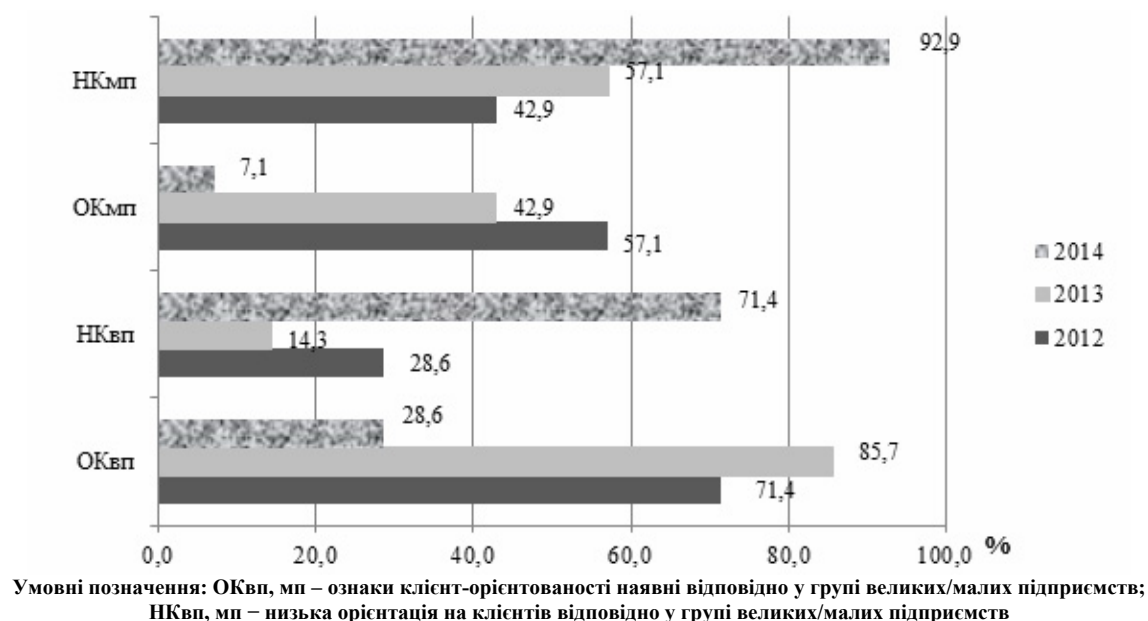


Рис. 1. Структурна характеристика вибіркової сукупності торговельних підприємств за динамікою товарообороту

За ціннісною проекцією стратегічного аналізу основними кількісними показниками є обсяги реалізованої цінності у порівнянні із забезпеченістю просторовими, трудовими, та товарними ресурсами. На наш погляд, технічні ресурси у роздрібній торгівлі з позицій клієнтів відіграють другорядну роль, оскільки покупці, як правило, не зосереджують увагу на функціональності встановленого торгового обладнання, його дизайні та продуктивності.

Слід зазначити, що для оцінки клієнт-орієнтованості за показником віддачі від торгової площі нами пропонується розрахунок не динамічного ряду показників (який здійснювався для досліджень за клієнтською проекцією), а їх порівняльні оцінки (із середньогруповими або середньогалузевими значеннями). Логіка такого підходу визначається тим, що з точки зору клієнтів зручність покупок, з одного боку, характеризується більшою торговою площею, яка дозволяє забезпечити кращу представленість товарів в торговому залі. З іншого боку, вільна площа за нестачі товарних запасів залишає незадовільні враження – якщо є вільні місця на полках, то, напевне, існують проблеми з товаропостачанням. Тому розширення площі без її ув'язування з продажами не дозволяє зробити однозначні висновки з позицій клієнт-орієнтованості. Порівняльна ж оцінка показника використання торгової площі за обсягом товарообороту на 1 м² дозволяє врахувати і ринкову ситуацію (через використання середньогрупового або середньогалузевого значення), і з'ясувати відносний обсяг реалізованого попиту на одиницю наявних просторових ресурсів.

Результати оцінки клієнт-орієнтованості за порівняльним показником товарообороту на 1 м² торгової площі свідчать, що протягом 2012–2014 рр. 42–57% великих і 35–42% малих підприємств роздрібної торгівлі у цілому орієнтувалися у своїй діяльності на потреби клієнтів, оскільки обсяги реалізованої ними цінності на одиницю просторових ресурсів перевищували середньо групові значення. Навіть, якщо припустити, що середній рівень був недостатньо високим через падіння доходів населення, той факт, що окремі суб'єкти діяли більш ефективно за рівних умов забезпеченості торговою площею, свідчить на користь того, що їх ціннісна пропозиція була більшою мірою орієнтована на потреби клієнтів.

Обсяги ціннісної пропозиції у співставленні із забезпеченістю товарними ресурсами характеризує показник оборотності запасів, результати розрахунку якого показали, що більша частина як великих, так і малих підприємств (57,1%) протягом 2013–2014 рр. забезпечували оборотність запасів нижче середнього рівня, яка по сукупності коливалася від 31 до 36 днів. За інших рівних умов вищі показники оборотності означають більші обсяги створеної підприємствами цінності і відповідно більш високу орієнтацію на потреби клієнтів, оскільки, з одного боку, пропонований товарний асортимент може користуватися підвищеним попитом, з іншого – підприємство може формувати оптимальні розміри товарних запасів для мінімізації витрат їх зберігання на обмеженій торговій площі.

Дослідження ціннісної проекції за забезпеченістю та використанням трудових ресурсів пропонується здійснювати за показником рівня продуктивності праці, який в абсолютному виразі характеризує обсяг створеного чистого доходу підприємства торгівлі на 1 працівника, а у відносному (рівень) становить собою порівняння досягнутого значення продуктивності на підприємстві із середньогруповим значенням.

Результати розрахунку абсолютних і відносних показників продуктивності праці для досліджуваної вибіркової сукупності підприємств дозволили визначити, що за рівнем продуктивності праці 71,4% великих і малих підприємств у 2014 р. не мали змогу забезпечити повноцінну реалізацію інтересів клієнтів. Збереження штату персоналу тут здебільшого відбувалося на фоні суттєвого скорочення обсягів ціннісної пропозиції за порівняним обсягом товарообороту. Теоретично така ситуація може відповідати інтересам клієнтів через підвищення можливостей сервісного обслуговування за інших рівних умов. Фактично ж отримані результати не дозволяють стверджувати, що відбулося розширення клієнтської бази, оскільки обсяги реалізованого попиту у порівняних цінах зменшилися.

Як було визначено вище, одним з інформативних показників ціннісної проекції стратегічного аналізу є показник ринкової частки, який може розраховуватися як для вітчизняного ринку в цілому (релевантний для національних торговельних мереж), так і для регіонального ринку або певної конкурентної групи. Зважаючи на порівняльний характер оцінок за ціннісною проекцією, для цілей стратегічного аналізу показник ринкової частки розраховуємо у межах кожної з підгруп досліджуваних підприємств роздрібно торгівлі, оскільки частки малих підприємств у загальному обсязі товарообороту по Україні не представляються інформативними, а склад їх безпосередніх конкурентів на локальних ринках потребує додаткового дослідження і збору релевантної інформації, що виходить за межі завдань дослідження.

Зважаючи на те, що за величиною ринкової частки в абсолютному вираженні неможливо дати однозначну оцінку з позицій клієнт-орієнтованості, нами пропонується її дослідження здійснювати у динаміці, що дасть змогу визначити тенденції у реалізації обсягів ціннісної пропозиції. Результати розрахунків для підприємств вибіркової сукупності з урахуванням обмежень, визначених вище, дозволили визначити, що у досліджуваних підгрупах підприємств роздрібно торгівлі спостерігаються протилежні тенденції. Якщо діяльність 50–70% торговельних мереж характеризувалася скороченням їх ринкової частки протягом 2012–2014 рр., то у підгрупі малих підприємств таких суб'єктів було лише 20–35%. Стабільністю посилення ринкових позицій не відрізнялася жодна з торговельних мереж, разом із тим 43% малих підприємств щорічно збільшували ринкову частку.

Порівнюючи отримані результати за різними показниками ціннісної проекції варто зазначити, що спільність оцінок характерна лише для тих підприємств, що протягом всього досліджуваного періоду демонструють недостатню увагу до потреб клієнтів.

Кількісний напрям стратегічного аналізу за проекцією «канали продажів», згідно з авторськими пропозиціями (табл. 1), вимагає розрахунку показника операційної рентабельності. Слід зазначити, що для його визначення нами рекомендовано брати до уваги не всю суму фінансового результату від операційної діяльності, яка традиційно використовується для цих цілей, а лише фінансовий результат від реалізації товарів (продажів). Така позиція пояснюється тим, що під час визначення фінансового результату від операційної діяльності враховуються і інші операційні доходи/витрати, які не пов'язані із процесом продажів.

Беручи до уваги зроблені зауваження, нами здійснено розрахунок показників рентабельності реалізації товарів (продажів) для підприємств вибіркової сукупності та на його основі здійснено оцінку рівня їх клієнт-орієнтованості (рис. 2).

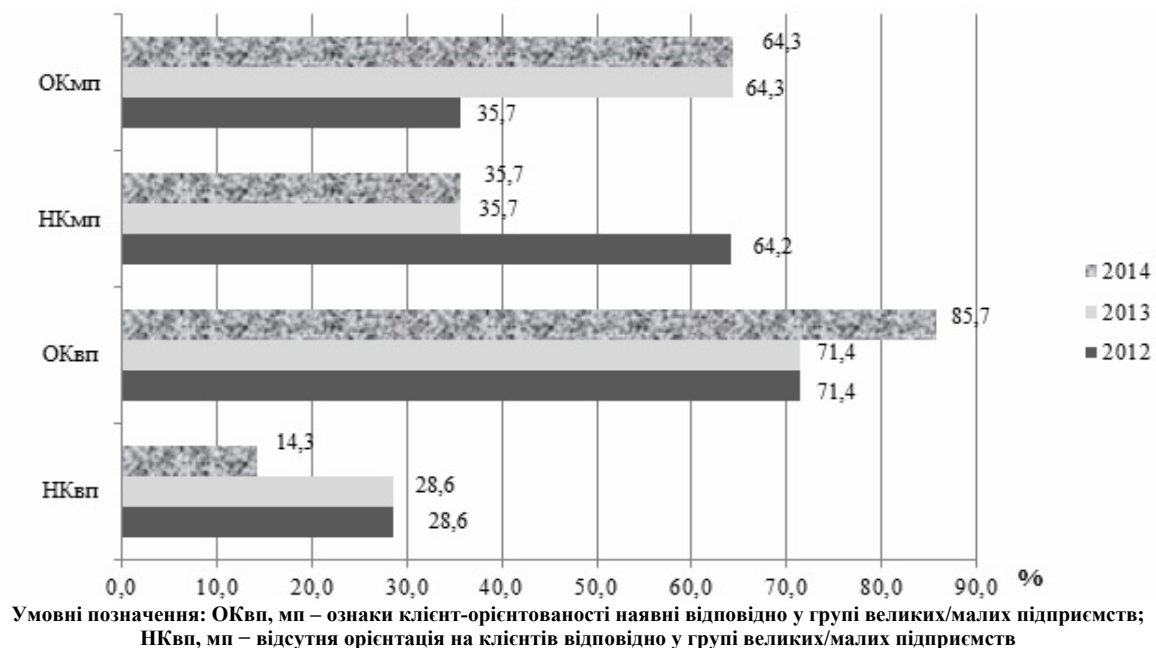


Рис. 2. Структурна характеристика вибіркової сукупності торговельних підприємств за рентабельністю реалізації товарів (продажів)

Отримані результати свідчать, що за ефективністю використовуваних каналів продажів торговельні мережі в цілому займають більш впевнені позиції порівняно з малими підприємствами. 70–85% великих підприємств протягом усього періоду дослідження забезпечили отримання прибутку від реалізації товарів, що зумовило позитивний рівень рентабельності продажів. У підгрупі малих підприємств таких суб'єктів у 2013–2014 рр. було 64%, хоча у 2012 р. – лише 35,7%.

Висновки

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємств роздрібною торгівлі за клієнтською, ціннісною проекціями та проекцією «канали продажів» та сформулювати такі загальні для більшості торговельних мереж (57% об'єктів) переваги, як здатність до розширення клієнтської бази; відповідність товарних запасів ціннісній пропозиції; ефективні діючі канали продажів. У свою чергу, діяльність майже 50% малих підприємств відрізняється лише підвищенням ефективності каналів продажів. Основні слабкі позиції торговельних мереж пов'язані із недостатньою орієнтацією персоналу на роботу з клієнтами та низькою віддачею з 1 м² торгової площі. У підгрупі малих підприємств основними слабкостями визначено скорочення фізичного обсягу товарообороту, низьку ефективність використання торгової площі та недостатню орієнтацію персоналу на роботу з клієнтами. Виявлені переваги та слабкості різною мірою характеризуються готовність торговельних підприємств до впровадження CRM-стратегій і становлять основу для вибору стратегічних альтернатив, що визначає напрями подальших досліджень.

Література

1. M. Morrison, History of the SWOT Analysis (brief). URL: <https://rapidbi.com/history-of-the-swot-analysis>.
2. F. J. Aguilar, Scanning the Business Environment. New York: Macmillan Co., 1967. 239 p.
3. E. Learned, C. Christensen, K. Andrews, W. Guth, Business policy: text and cases. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1965. 1068 p.
4. M. Porter, Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York; London: Free Press, 1998. 397 p.
5. Склабінська А. Стратегічний аналіз у системі стратегічного управління / А. Склабінська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 6. – Т. 1. – С. 104–106.
6. Сізов В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства / В. Сізов // Альма матер: Вісник вищої школи. – 2009. – № 9. – С. 16–21.
7. Даценко Г. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу / Г. Даценко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. – Т. 3. – С. 198–202.
8. Горбань О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища поліграфічних підприємств із використанням методики PEST-аналізу / О. Горбань // Управління розвитком. – 2013. – № 18. – С. 3–7.
9. P. Verhoef, F. Langerak, Further Thoughts on CRM: Strategically Embedding Customer Relationship Management in Organizations: ERIM report series research in management. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2002. 33 p.
10. A. Payne, P. Frow, A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing. 2005. Vol. 69 (4). P. 167–176.
11. C. Dutu, H. Halmajan, The Effect of Organizational Readiness on CRM and Business Performance. International journal of computers. 2011. Vol. 5 (1). P. 106–114.
12. S. Jayashree, S. Shojaee, S. Pahlavanzadeh, A Critical Analysis of Customer Relationship Management from Strategic Perspective. International Conference on E-business, Management and Economics IPEER-2010. 2011. Vol. 3. P. 340–345.
13. L. Yichen, S. Hwan-Yann, Strategic Analysis of Customer Relationship Management – a Field Study on Hotel Enterprises. Total Quality Management & Business Excellence. 2003. Vol. 14 (6). P. 715–731.

Надійшла 18.09.2015; статтю представляє д. е. н. Краснокутська Н. С.