



CRM В БЪЛГАРСКОТО ЗЕМЕДЕЛИЕ
CRM IN BULGARIAN AGRICULTURE

Иван Боевски^{1*}, Ангел Саров²
Ivan Boevsky^{1*}, Angel Sarov²

¹Нов български университет – София

²Институт по аграрна икономика – София

¹New Bulgarian University – Sofia

²Institute of Agricultural Economics – Sofia

***E-mail: ivan.boevsky@gmail.com**

Abstract

Increasing internationalization and business dynamics change the market structure and turning classical competition into hyper-competition. These changes require that organizations' strategies be renewed. In this regard, almost all business units operating on the industrial markets use Customer Relationship Management (CRM). In this way, they strive to ensure sustainable development. Agricultural businesses, including family farms, operate in the above-mentioned environment and face its challenges.

Since research on the use of CRM in agricultural enterprises is in its infancy, we aim to explore the possibilities of applying CRM to them by focusing on family. To achieve this goal, we seek an answer to the question: what is the degree of relevance of CRM in Bulgarian agriculture?

Keywords: CRM, marketing management, family farms, agriculture, sustainability.

ВЪВЕДЕНИЕ

Увеличаващата се интернационализация и динамика на бизнеса променят пазарната структура и превръщат класическата конкуренция в хиперконкуренция. Всичко това налага изменение в стратегиите на организациите. Почти повсеместно в своите стратегии бизнес единиците използват *управление на връзките с клиентите (CRM)* или негови инструменти с цел повишаване на стойността, осигуряване на конкурентни предимства, динамичен растеж и устойчиво развитие. Нашата цел е да изследваме възможностите за прилагане на CRM както във фамилените земеделски предприятия, така и върху техните подпомагащи кооперации в България. За достигане на така поставената цел ние търсим отговор на въпроса какво наложи появата и превръщането на CRM в стандартна стратегия на организациите, от една страна, и, от друга, какви са възможностите за приложение на CRM концепцията във фамилените земеделски предприятия и кооперациите?

В тази връзка формулирахме следните хипотези:

Хипотеза 1: Значителна част от фамилните земеделски предприятия в България не познават понятието CRM, но използват *интуитивно* отделни негови елементи.

Хипотеза 2: Подпомагащите земеделски кооперации в България частично познават понятието CRM, прилагат го *неструктурирано*, като използват само някои от базовите градивни елементи.

В допълнение, ако те прилагат CRM като неразделна част от комплексна стратегия (не само като технологичен и софтуерен продукт), то осъзнато ли е или не? За да открием причините за утвърждаването на този феномен, първо дефинираме ключовите понятия, след което изследваме промените в заобикалящата среда, в която фермите оперират след бурното развитие на теориите за мениджмънт и маркетинг. Накрая финализираме разработката със заключителни разсъждения.

МАТЕРИАЛИ И МЕТОДИ

Дефиниране на ключови понятия, свързани с разработката

Тъй като CRM е сравнително младо направление в науката, все още няма единна, общоприета дефиниция за него (Grabner-Kräuter, Schwarz-Musch, 2004, s. 198; Stanimirov, 2010, s. 61–67; Arens, 2004, s. 19; 1). Изследването на специализираната литература в тази област показва съществуването на много и различни школи и направления (Stanimirov, 2010, s. 61; Götz, Hoyer, Krafft, Reinartz, 2006, s. 412; Payne, Frow, 2005, s. 167; 2), които дефинират CRM както много тясно, така и много широко.

Между тези две маргинално-екстремни характеристики съществуват още много други направления и школи, които се фокусират върху един или повече различни елементи, компоненти, процеси (Greve, 2006, s. 14; Parvatiyar, Sheth, 2001, s. 3; Reinartz et al., 2004, s. 13; Stanimirov, 2010, s. 62–64; 3).

Причините за това състояние накратко са следните:

- CRM обхваща различни структури в организацията²;
- CRM се базира и изгражда различни теоретично-изследователски концепции, подходи и инструменти;
- CRM се използва в различен контекст в мениджмънта на организацията;
- CRM се използва с изследователски, академични и консултантски цели, както и с цели, насочени към стейкхолдерите на организацията;
- CRM е все още сравнително младо научно направление и би могло да се разглежда като все още незавършено, а постоянно развиващо се, обогатяващо се и усъвършенстващо се;
- На тази основа все още не се работи твърде целенасочено в направление на разработване и точно дефиниране на понятието CRM.

² В настоящата публикация използваме понятието *организация*, което включва както организации с бизнес насоченост, така и организации с публични цели, с което показваме, че концепцията се използва не само за бизнес, но и за социални цели.

Това налага необходимостта от формулиране на работна дефиниция на понятието CRM за настоящото изследване. Преди да формулираме работната дефиниция, бихме желали да акцентираме върху факта, че фокусите при различните школи и направления на CRM концепцията може да се класифицират, както следва:

- Стратегически фокус на CRM дефиницията;
- Процесно ориентиран фокус на CRM дефиницията;
- Технологичен фокус на CRM дефиницията;
- Фокус върху организационната култура на CRM дефиницията;
- Фокус върху цялостната философия на организацията на CRM дефиницията.

Формулировката на работната дефиниция основаваме на широкото и холистично разбиране на понятието CRM, което се стреми да обедини в себе си горепосочените фокуси от различните школи и направления и гласи следното:

CRM представлява цялостна, клиентски ориентирана философия и култура на организацията, върху която се изгражда нейната стратегия с цел да се повишат стойността и успехът на организацията, основани на дългосрочно оптимизиране на връзката с клиентите чрез интегрирана съвкупност от бизнес процеси за идентифициране, подготвяне, придобиване, развитие, активизиране и запазване на лоялните клиенти, както и създаване и предоставяне на допълнителни ползи на тези клиенти. Основни компоненти на CRM, освен горепосочените философия, култура, стратегия и процеси в организацията, са също така информационните и комуникационните технологии, индивидуалното познаване на клиента и неговото клиентско поведение.

Горепосочената работна дефиниция за CRM съдържа следните базови градивни елементи:

- Философия;
- Култура;
- Стратегия;
- Процеси в организацията;
- Информационни и комуникационни технологии;
- Индивидуално познаване на клиента и неговото клиентско поведение.

Отговорът на поставения научноизследователски въпрос търсим на основата на познаване и прилагане на горепосочените базови градивни елементи във фамилените земеделски предприятия, от една страна, и техните подпомагащи земеделски кооперации, от друга.

Друго централно понятие, свързано с появата и развитието на CRM, е **клиентската лоялност**. При нея, от гледна точка на различните школи и теории, също има многообразие на мнения: част от тях фокусират единствено и само върху едната страна от връзката, а именно клиента, докато останалата част фокусира върху двете страни, т.е. както върху купувача, така и върху продавача.

Без да разглеждаме по-подробно тази дискусия, възприемайки фокуса на първата школа, формулираме дефиницията, която използваме в рамките на настоящата публикация.

Клиентската лоялност се основава на доверие между купувач и продавач, която се изразява в намалена или липсваща нагласа от страна на купувача да смени продавача и съответно в периодична повторяемост на трансакцията със съответния продавач.

Възниква въпросът защо при променените условия на външната среда клиентската лоялност е толкова важна за организацията? Отговорът е следният:

- лоялните клиенти се превръщат в значим нематериален ресурс за организацията;
- тъй като, познавайки профила на клиента по отношение на модела му на пазаруване при конкретната организация, тя би могла с достатъчно висока степен на вероятност да предвиди и определи бъдещо производство и/или оборот, които тя би реализирала;

- което предполага краткосрочни и предимно дългосрочни ползи за нея.

Има ли специфика прилагането на *CRM в земеделието*? Това е концепция за управление на връзките с всички участници във веригата на стойността (фиг. 1). В изследването ние разглеждаме и трите релации на фамиленото предприятие с пазарните субекти:

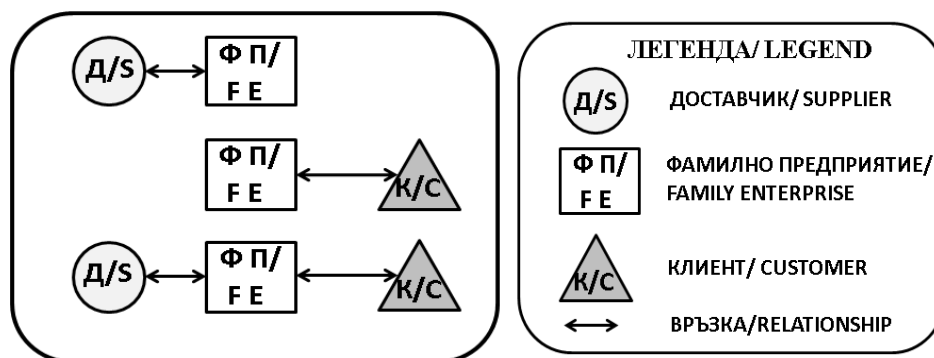
- *връзката с доставчика* (на семена, фуражи, материали за производството, горива, препарати за растителна защита, торове, амбалаж и др.);

- *връзката с клиента* (купувач на произведените суровини, готова продукция и др. от фамилната ферма);

- *връзката доставчик–производител–клиент* (всички пазарни субекти като: конкуренти/партньори, земеделски производители, фамилен бизнес, кооперации, търговски дружества, хибридни структури, формални и неформални групи).

Фамилените земеделски предприятия осъществяват едновременно пазарни връзки с доставчици (често подпомагащи кооперации) и крайни клиенти. В първия случай фамилната ферма се явява купувач на суровини и материали за производството, т.е. връзката е доставчик–клиент. Във втория – вече продавач на готова продукция, като връзката е производител–клиент. И в третия релацията е доставчик–производител–клиент. В земеделския сектор, според спецификата на произвежданата продукция, във веригата може да се включват и участниците в дистрибуционните мрежи.

Важни фактори, свързани с развитието на CRM в земеделието, са *доверието и клиентската лоялност*. Възниква въпросът защо при променените условия на външната среда (Moormann, 2001, s. 4–11; 4) клиентската лоялност е толкова важна за фамилен мениджър? Тя се свързва с промяната на клиентското поведение; промяната на пазарната структура и на конкурентната ситуация; бурното развитие на информационно-комуникационните технологии и тяхната дигитализация.



Фиг. 1. CRM в земеделието
Fig. 1. CRM in Agriculture

Източник: авторът
 Source: Author

Нашето изследване се базира на дълбочинни интервюта с 8 мениджъри на фамилни предприятия и 12 председатели на подпомагащи земеделски кооперации³ в България, проведени през периода 2014–2017.

Стратегията на фамилния мениджър се насочва навън, по отношение на клиента. Тя вече се характеризира с релационни персонални трансакции и приятелство с него, и на тази основа се изграждат връзки на доверие и лоялност, което невинаги е приоритет в дейността на едрите компании (кооперации и търговски дружества). Това благоприятно за фамилния бизнес състояние на пазара не трае продължителен период от време и ситуацията се променя коренно – налага се пазар на купувача. Характерно за пазара на купувача е, че при него предлагането надвишава търсенето. Проблемът при този вид пазар е в *продажбата*. В тази връзка *силата е съсредоточена в купувача*. Купувачите имат възможност да избират между различни продукти, задоволяващи еднакви желания и потребности.

Всичко това затруднява значително изграждането на доверие и лоялност. Schumacher (2005, s. 24, 6), Kotler et al. (1999, s. 195, 7) и Gerecke (2001, s. 235, 8) подчертават влиянието на увеличаващата се интернационализация и глобализация на бизнеса, промяната на пазарната структура и превръщането на класическата конкуренция в хиперконкуренция. Според Arens (2004, s. 10, 9) това влияние се подсилва от намаляващата възможност за диференциация на продуктите и от увеличаване на броя на имитаторите и имитиращите продукти. Резултатът е намалена възможност на произведените продукти от фамилните предприятия да се различават един от друг

³Според спецификата на дейността и осъществяваните пазарни връзки земеделските кооперации в България се разделят на *производителни* и *подпомагащи*. За повече информация вж. Боевски, И. (2007), Саров, А. (2017).

въз основа на продукта, а постоянното намаляване на цената и подобряването на качеството да се диференцират от конкурента по критерия цена–качество.

РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЯ

Използване на CRM елементи в българските фамилни земеделски предприятия по интуиция

Ние установихме промяна в посоката на изменение на клиентското поведение в България. Тя се изразява в промяна от лоялност към бранда, продукта или организацията към нейното намаляване, достигаща в повечето случаи до пълна липса на клиентска лоялност. Все повече става модерно потребителите при избор на продукти с растителен или с животински произход да възприемат поведение и ангажираност към здравословното хранене. Те избягват да консумират храни, произведени с традиционните конвенционални методи, а се насочват към биопродукти, щадящи не само здравето, а и околната среда. Обикновено предизвикателството при този вид пазар (в развитите индустриални страни) е *в производството* (често не може да се произведе необходимото количество, което търси пазарът, защото добивът при био- (еко-) продуктите е значително по-нисък), а *не в продажбата* (в слабо развитите икономики проблемът е в продажбите, защото посланието на биопродуктите е промотирано като луксозни стоки със значителни маржинални приходи, поемащи високия мениджърския риск). В тази връзка в първия случай *силата е съсредоточена в продавача*. Всичко, каквото се произведе, би могло да се продаде възможно най-бързо. Важна характеристика на този пазар е ограниченият брой фамилни предприятия, при които конкуренцията е ниска или изобщо липсва. За фамилния бизнес се засилва индивидуализираният контакт продавач–купувач. Произвежда се малко по обем и количество продукция, съобразено с индивидуалните желания на клиентите.

В допълнение, тази продукция може да бъде произведена в определен от купувача период (месец) на годината, както и доставена (“до врата”) в ден и час според желанието на клиента.

На практика CRM се превръща в неразделна част от пазарната стратегия на фамилното предприятие. Неосъзнато за фамилния мениджър, но той използва една част или повече възможности на CRM:

- съхранява данни за контактите с контрагентите (партньори, доставчици, клиенти, конкуренти);
- проследява историята на трансакциите;
- следи цените на входящите материали;
- следи направени търговски отстъпки;
- следи наличните количества;
- следи производствените разходи;
- поддържа архив на срещи;
- пази записи на проведени разговори;
- проследява поети ангажименти;

- планира календара и списъка със задачите;
- поддържа и обединява най-печелившите възможности за сключване на сделка.

В България обикновено тази информация се записва на хартиен носител (тефтери, тетрадки), по-рядко в електронни таблици (*Excel*). В интервютата, които осъществихме с мениджърите, се оказа обаче, че най-често „базата данни“ за клиентите е в паметта им. Те знаят във всеки един момент: какво се търси на пазара; кой от какъв продукт има нужда; каква цена би платил за него; наличен ли е финансов ресурс за финализиране на сделката.

По света се използват модерни CRM приложения в земеделието. Те съхраняват историята на калкулацията на цените и разходите. Изчисленията се осъществяват автоматично, позволява да се работи от разстояние и ред други възможности, необходими за агробизнеса. Отражават промяната на броя и теглото на животните, растежните цикли по стокови групи, запаси от продукти и суровини, контрол на финансите, финансови отчети и управление на документацията, управление на продажбите.

CRM има едно голямо предимство – неговият софтуер може да бъде персонализиран така, че да се адаптира според различните и специфични изисквания на фермата (фамилно предприятие, кооперация, търговско дружество). CRM обаче не трябва да се разбира единствено и само като технологичен и софтуерен продукт (напр. *ORACLE*, *SAP AG*, *Salesforce*). В световен мащаб фамилните единици обикновено използват достъпни мобилни приложения за управление (*Farm Logics*, *AGRIVI*, *Microsoft Dynamics*).

В голяма степен те покриват функциите и възможностите на CRM системите, въпреки че не са фокусирани върху управлението на връзките с клиентите. Например софтуерът за управление на ферми *AGRIVI* е мобилно приложение, което помага за планиране, наблюдаване и анализиране на всички дейности във фермата:

- Оран, засаждане, защита на културите, торене, напояване, събиране на реколтата и всички други дейности се управляват с няколко „кликвания“;
- Освен това може да проследи вложените количества, разходите и работното време за всяка дейност, може да се прави мониторинг на времето и откриване на вредители;
- В допълнение, съхраняване на финансови регистри и документи на фермата на едно място, проследяване на продажбите, разходите и капиталовите инвестиции, напомняне на входящи и изходящи плащания.

Следователно CRM стратегията включва не само използването на специфичен софтуер, а и отделни негови инструменти (напр. *SWOT*, *PEST/EL анализ*) и концепции за управление на връзките с клиентите. Също така допълнителен положителен елемент в CRM е възможността за осъществяване на мониторинг и върху конкурентите. Това е друг поглед върху дейността на фамилните предприятия при създаване на мрежи и

разширяване на бизнеса, защото във всеки един момент може при взаимен интерес с конкурентите те да се превърнат в партньори. За разлика от индустриалните предприятия, където се комуникира със стотици, а понякога и с хиляди клиенти, то във фамилените предприятия предлагането е фокусирано върху ограничен брой контрагенти на пазара.

Поради все още високите (засега) цени на специфичния CRM софтуер (спрямо мащабите на фамилен бизнес в България), ние *не идентифицирахме* ползването му в нашата страна. Установихме, че изпълняването на изброените по-горе операции от мениджърите на фамилените земеделски предприятия е *несистематизирано (неформално и неосъзнато)*. Най-често те се включват в *подпомагащи/обслужващи* (за доставки на семена, материали, пласмент и други услуги) земеделски кооперации. В този случай фамилените мениджъри могат да споделят (неформална) информация за клиентите (или доставчиците) с тези пазарни структури. Ползите са взаимни и за двете страни.

Нашите наблюдения показват, че фамилените предприятия оптимизират бизнес процесите си отвътре навън към връзката с клиентите и засилват комуникацията си с тях. Все по-трудно те съумяват да оцеляват и да се развиват устойчиво при тази пазарна констелация. За да отговорят на променящите се предпочитания на клиентите, те се насочват към индивидуализиране на предлагането на земеделски продукти.

Освен това фамилените предприятия се кооперират под различни познати форми (формални и неформални, в т.ч. подпомагащи) обслужващи кооперации, неформални групи за взаимопомощ, селски и междуселски обединения).

По този начин се създава възможност те да ползват информация (най-често неформална) за различните типове клиенти: техните навици, социален статус, платежоспособност, предпочитания. Като селскостопански производители е необходимо те да поддържат дългосрочни взаимоотношения не само с клиентите, а и с останалите контрагенти във веригата на стойността, да създават ценност, да изграждат доверие.

Ние правим заключението, че значителна част от фамилените мениджъри в България не познават теоретично CRM. Или, казано с други думи, на практика те ползват CRM неосъзнато и несистематизирано – обикновено записите са в мобилните им телефони или на хартиен носител, знаят всичко за клиентите си, за пазара, но информацията не е систематизирана.

Подпомагащите земеделски кооперации в България използват само някои от базовите градивни елементина CRM

При земеделските кооперации изборът на клиенти и съответно доставчици изцяло е поверен (иззет) от председателите. Повечето интервюирани председатели декларират, че, за да превърнат определени субекти в партньори (клиенти или доставчици) на кооперацията, преминава дълъг процес за изграждане на доверие. Това означава създаване на лоялност и коректност във взаимоотношенията.

Ключов фактор е постоянното общуване помежду им, обменът на информация, споделянето на новости, цени, възможности за нови пазари и др. *„Ние имаме постоянни клиенти. Поддържаме добри търговски взаимоотношения с три големи фирми. Важен принцип е сигурността, което означава да не се ограничаваме само с един контрагент, но и ако са много, също не е добре. Плащането към нас е авансово, като предложената по-добра цена не е решаваща. Най-важното е доверието“,* казва председателят на една от кооперациите. *„Изградено е доверие през годините и досега не е имало финансови или каквито и да било недоразумения с тях“.*

Председателят ги нарича „партньори“ в потвърждение на изградените добри и коректни взаимоотношения. Затова е важно да се събира и съхранява информацията за клиентите, което е в помощ при удовлетворяване на все по-нарастващите им нужди. От търговските фирми в страната също получават техническа помощ и съвети. Кооперацията се доверява на аграрните специалисти в тези фирми, доказали се на пазара. Способността да привличат големи компании за клиенти е важен пазарен подход.

Председателката на друга кооперация избягва да спомене имената на партньорите, с които работи, но с гордост заявява, че моделът („win-win“) работи. Доказателство за това е фактът, че фирмите доставчици на семена и препарати за растителна защита се представляват от добре подготвени агрономи. Те са винаги актуални, оказват техническа и технологична помощ на кооперацията.

Обикновено работещите в земеделските кооперации имат затруднения в достъпа до данни за клиентите, цените, на които се търгува, услугите. Невъзможността да се получи формална информация за сделките и трансакциите пък поставя под съмнение коректността на извършваните дейности. Заstrasена ли е прозрачността и демократичността в управлението и изправена ли е пред изпитание конкурентоспособността на земеделската кооперация? Резултатите от дълбочинните изследвания показват, че ръководните органи в земеделските кооперации имат опит в управлението на процесите в организацията. Също така те познават клиента и в голяма степен могат да предвидят неговото поведение. Всичко това носи предимства в комуникацията с тях, изгражда се доверие и лоялност.

Динамичните промени в пазарната среда налагат изместване на фокуса на земеделската кооперация. Той е насочен все повече към установяване на дълготрайни връзки с крайните клиенти (обикновено не са членове на кооперацията). Председателите подкрепят стратегията, че е по-важно поддържането на коректни отношения с едни и същи партньори, взаимно доверие, лоялност, вместо да взаимодействат с пазарни субекти, инцидентно предлагащи по-добри условия и цена. Тези решения понякога ощетяват кооперацията, но пък председателите са сигурни в плащането и че догодина няма да изпаднат в ситуация да търсят нови партньори.

Резултатите от дълбочинните интервюта дават основание да верифицираме поставените по-горе две хипотези.

ИЗВОДИ

1. Понастоящем фамилните земеделски предприятия в България ползват CRM неосъзнато и несистематизирано, като най-често то е стеснено в отделни негови елементи. Достъпът до информация за клиентите най-често се свежда предимно до неформални канали. Решение на тази ситуация са възможностите да се ползват различни мобилни приложения за управление. Също така те могат да се възползват от обучения по CRM, които масово навлизат в програмите на висшите учебни заведения в страната.

2. Стандартизираното масово производство на земеделска продукция губи своето значение и не предоставя вече конкурентни предимства на фамилните предприятия. Паралелно с персонализираната комуникация мениджърите са наясно, че диференциацията и индивидуализирането на произвежданите продукти е необходимо да е в съответствие с нуждите и желанията на всеки отделен клиент. Ядрото на тази стратегия дава възможност в съвременните условия те да *променят стратегията: от управление на бизнес процеси към управление на клиентски процеси.*

3. Комуникацията с клиента придобива все по-голямо значение за земеделските производители. Диференцирането от конкурентите чрез характеристиките на продукта все повече и повече изчерпва своите възможности. Освен това масовата комуникация с клиентите също достигна своите граници поради пренасищане на пазара. Всички тези причини насочват мениджърите да се фокусират към отделния клиент, който организацията индивидуално познава. На тази основа комуникацията е в зависимост от неговите преференции за канали на комуникация и продуктови предложения.

4. Бъдещето на клиентската комуникация е в балансирания микс между масова и индивидуализирана комуникация в рамките на CRM стратегията на конкретната организация. За фамилните предприятия не е рационално да се изразходват ресурси за масова комуникация, а да се комуникира индивидуално.

REFERENCES

- Arens, T., 2004. Methodische Auswahl von CRM Software – Ein Referenz-Vorgehensmodell zur methodengestützten Beurteilung und Auswahl von Customer Relationship Management Informationssystemen, Cuvillier Verlag, Göttingen.
- Boevski, I. i kol., 2007. Kratak pregled na teoriite za kooperatsiyata. Ikonomika i upravljenje na selskoto stopanstvo, 52, № 6, s. 3–11.
- Bruhn, M., 2002. Customer-Relationship-Management – die personellen und organisatorischen Anforderungen. In: zfo, Jg. 71, № 3, S. 132–140.
- Gerecke, U., 2001. Customer Relationship Management – Strategische Ausrichtung des CRM unter IT-Gesichtspunkten. In: Controlling, Nr. 3/4, April/Mai 2001, S. 235–241.
- Götz, O.; Hoyer, W. D.; Krafft, M.; Reinartz, W. J., 2006. Der Einsatz von Customer Relationship Management zur Steuerung von Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden –

- Erfahrungen, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 409–430.
- Grabner-Kräuter, S.; Schwarz-Musch, A.*, 2004. CRM – Grundlagen und Erfolgsfaktoren. In: Hinterhuber, H. H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 195–213.
- Greve, G.*, 2006. Erfolgsfaktoren von Customer-Relationship-Management-Implementierungen, DUV, Wiesbaden.
- Heinrich, L. J.*, 1999. Informationsmanagement – Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur; 6., überarbeitete und ergänzte Auflage, Oldenbourg Verlag, München, Wien
<http://www.agrivi.com/en/farm-management>
- Kotler, P.; Keller, P.*, 2016. Marketing Management.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V.*, 1999. Grundlagen des Marketing, 2. überarbeitete Auflage, Pearson Studium, München.
- Moormann, J.*, 2001. Bankvertrieb im digitalen Zeitalter. In: Moormann, J.; Roßbach, P. (Hrsg.): Customer-Relationship-Management in Banken, Bankakademie-Verlag, Frankfurt am Main, S. 3–20.
- Parvatiyar, A.; Sheth, J. N.*, 2001. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. In: Journal of Economic and Social Research, Jg. 3, № 2, S. 1–34.
- Payne, A.; Frow, P.*, 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management; In: Journal of Marketing, Jg. 69, S. 167–176.
- Piller, F. T.*, 2002. Mass Customization. In: Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 929–955.
- Rapp, R.*, 2000. Customer Relationship Management – Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen, Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Reinartz, W.; Krafft, M.; Hoyer, W. D.*, 2007. The CRM Process: Its Measurement and Impact on Performance. Journal of Marketing Research, № 3.
- Sarov, A.*, 2017. Upravljenie na zemedelskata kooperatsiya – predizvikatelstva i perspektivi. Disertatsionen trud za prisazhdane na nauchno-obrazovatelna stepen „Doktor“, IAI.
- Schaller, C.; Stotko, C. M.; Piller, F. T.*, 2006. Mit Mass Customization basiertem CRM zu loyalen Kundenbeziehungen. In: Hippner, H.; Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 121–143.
- Scheuss, R.*, 2012. Handbuch der Strategien, Zweite aktualisierte Auflage, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
- Schulze, J.*, 2002. CRM erfolgreich einführen, Springer-Verlag, Berlin u.a.
- Schumacher, J.*, 2005. Outsourcing von CRM-Prozessen – Voraussetzungen, Chancen, innovative Einsatzmöglichkeiten im elektronischen B2B-Markt., DUV, Wiesbaden.
- Stanimirov, E.*, 2010. Upravljenie na vzaimootnosheniyata s klienti, Nauka i ikonomika – Varna.