

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ**

МОДЕЛЮВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Методичні вказівки, завдання для практичних занять та контрольних робіт

Київ, 2016

Моделювання клієнтоорієнтованих організацій: Програма, методичні вказівки, завдання для практичних занять та контрольних робіт / Упор.: Щербак В. Г. – К.: КНУТД, 2016. – 27с.

Упорядник – В.Г. Щербак, доктор економічних наук

Відповідальний за друк завідувач кафедри менеджменту сфери послуг
кандидат економічних наук, доцент В.В. Хмурова

ВСТУП

Програма вивчення вибіркової навчальної дисципліни “Моделювання клієнтоорієнтованих організацій” складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів спеціальності 8.14010201 “Організація побутового обслуговування”.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є принципи, методи, підходи та практичний досвід сучасних підприємств до питання моделювання клієнтоорієнтованих організацій.

Міждисциплінарні зв'язки: менеджмент малого та середнього бізнесу, організація захисту прав споживачів, управління персоналом у сфері побутового обслуговування, менеджмент у сфері послуг.

Програма навчальної дисципліни **CRM-технології: Модуль 1. Моделювання клієнтоорієнтованих організацій** складається з таких змістових модулів:

Основи клієнтоорієнтованості

Умови розвитку клієнтоорієнтованої діяльності

Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «Моделювання клієнтоорієнтованих організацій» є забезпечення майбутніх фахівців поглибленого вивчення основної системи знань про принципи, методи, підходи та практичний досвід сучасних підприємств до питання моделювання клієнтоорієнтованих організацій.

Методичні вказівки та завдання за 1 змістовним модулем

Тема 2. Клієнтоорієнтованість: визначення, сутність, принципи

Рушійні сили людської діяльності; рівні поведінки людини; вміння клієнтоорієнтованого менеджера; Методи діагностики компетентності менеджерів; Визначення клієнтоорієнтованості; ресурсні можливості організації по розвитку її конкурентоспроможності; принципи клієнтоорієнтованості; переваги клієнтоорієнтованого підходу; ключові критерії оцінки виконання очікувань; системи CRM.

Завдання 1. Визначити переваги клієнтоорієнтованого підходу до кожного із сегментів діяльності підприємства /організації

Сегмент діяльності підприємства /організації

Вид товару	Номер варіанта
Телевізор «Берізка»	0
Електролічильник промислового призначення	1
Валянки	2
Пилосос	3
Набір для хімічної завивки волосся	4
Памперси	5
Автодиски	6
Хліб чорний «Український»	7
Сотовий телефон	8
Комп'ютер	9

Методичні рекомендації до виконання завдання 1.

Ринок споживчих товарів може бути сегментований за різними ознаками: вік, рівень їх доходів, національність, соціальний стан і т.д. Ринок промислових товарів може бути сегментований за географічним розташуванням споживачів, за їх вагомістю в обсязі збуту, за галузевою приналежністю, за функціональним призначенням продукції й ін. Результати сегментації ринку можна оформити у вигляді рис.1, на якому наведений приклад сегментації ринку електромагнітних пускачів.



Рис.1. Сегментація ринку електромагнітних пускачів

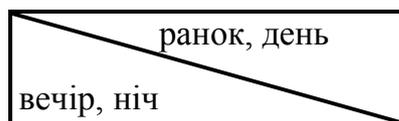
Також підсумок сегментації цільового ринку можна навести у вигляді таблиці (приклад: табл. 2).

Таблиця 2

Сегментація ринку інтернет-послуг

Послуга Вид споживача	Робота на ПК	Ігри	Internet	Перегляд фільмів	Набір тексту	Роздрукування тексту	Сканування
Школярі	3% -	30% 40%	3% -	22% 7%	- 5%	- 5%	2% 2%
Учні й студенти	30% 40%	5% 3%	30% 40%	18% 22%	25% 20%	35% 30%	24% 20%
Працюючі	10% 10%	2% 2%	10% 8%	7% 7%	18% 10%	10% 10%	18% 18%
Проживаючі в мікрорайоні	4% 3%	8% 2%	5% 4%	8% 9%	14% 8%	6% 4%	10% 6%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Де першою ознакою сегментації є вид послуг, що надаються; другою – вид споживача; третьою ознакою – час доби, що відображається в кожному осередку таблиці таким чином:



Після складання товарно-ринкової сітки цільового ринку потрібно визначити один або кілька сегментів при орієнтації підприємства на диференційований маркетинг, або виділити всі сегменти при орієнтації на масовий маркетинг, та обґрунтувати вибір цих сегментів ринку. Після цього слід побудувати профіль обраного сегмента (-ів) відповідно до табл. 3.

Таблиця 3

Профіль обраного сегмента

Перша ознака сегментування	Друга ознака сегментування	Третя ознака сегментування
Опис споживчих звичок відповідно до обраних ознак сегментування ринку		

Тема 3. Моделі клієнтоорієнтованості

Інноваційний спосіб розвитку бренду; моделі роботи з клієнтами; мислення клієнтоорієнтованої пропозиції

Завдання 2. Метою завдання є засвоєння навичок визначення місткості цільового ринку та запропонувати інноваційний спосіб просування бренду. У даному завданні необхідно розрахувати місткість обраного в першому завданні сегмента ринку товару, використовуючи для цього метод ланцюгових співвідношень. Для цього необхідно:

обґрунтовано вибрати головний показник для розрахунку місткості обраного сегмента;

розробити формулу розрахунку місткості цільового ринку;

відповідно до розробленої формули розробити анкету для визначення ланцюгових коефіцієнтів;

розрахувати місткість ринку в поточному та перспективному періодах.

Вихідні дані для визначення місткості ринку за варіантами наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Вихідні дані для визначення місткості ринку

Регіональна ознака	Додаткові дані	Номер варіанта
м. Київ	Чисельність жителів Києва – 1,9 млн. чол., 17 СТО, 74 підприємств, що торгують запчастинами, 374 тис. домогосподарств, 242 тис. підприємств, 184 тис. дітей у віці до 5 років, 35 тис. студентів	0,1– 9
м. Київ, Київськ обл.	Чисельність жителів Київ. обл. – 2,9 млн. чол., чисельність жителів півн. регіонів України – 17 млн. чол.	2

Методичні рекомендації до виконання завдання 2.

Визначення місткості ринку України (міста, області, регіону) рекомендується вести за допомогою методу ланцюгових відносин, що не виключає можливості застосування й інших методів розрахунку місткості ринку: балансового, підсумовування ринків, економіко-математичного моделювання і т. д. Усі вони залежать від умов використання товарів та типу, а також від наявності та доступності вихідної статистичної й прогнозованої інформації.

Суть методу ланцюгових відносин полягає в тому, що спочатку визначається головний показник, значення якого в остаточному підсумку і формує місткість ринку того або іншого товару. Наприклад, таким показником може виступати показник доходу споживача: сумарний прибуток промислових підприємств-споживачів даного виробу, сумарний дохід усіх приватних індивідуальних споживачів; сумарна оцінка кількості потенційних споживачів, регулярності і частоти споживання даного товару. Найбільш просто формула ланцюгових відносин має такий вигляд:

$$E = B * K_1 * K_2 * K_3 * \dots * K_n, \quad (1)$$

де B - об'ємний показник, що формує потребу (місткість ринку) у даному виробі;

$K_1, K_2, K_3, \dots, K_n$ - ланцюгові коефіцієнти моделі.

Після розшифрування змісту ланцюгових коефіцієнтів варто визначити їх кількісні характеристики. З цією метою проводиться анкетування цільового ринку одним з відомих студентам методом. У результаті обробки результатів анкетування розраховується величина ланцюгових коефіцієнтів моделі.

Під час остаточного визначення місткості ринку необхідно враховувати термін придатності виробу, тобто період відновлення, через який відбувається повторне придбання даного виробу, а також слід звертати увагу на сучасні вимоги до насиченості сфери експлуатації даного виробу, тенденції її зміни і т. п.

Визначення поточної місткості ринку для даного товару варто робити з обліком наступних директивно заданих величин:

основний показник визначає місткість ринку тільки на 85% (для всіх видів виробів);

ємність непрофільного ринку складає 10% від загальної (сумарної) місткості ринку, де непрофільний ринок даного виробу – це ринок, де товари використовують не за прямим призначенням;

дія науково-технічного прогресу, тобто прискорення запровадження й використання нової техніки, пропонується враховувати коефіцієнт науково-технічного прогресу, величина якого дорівнює: для складнопобутової техніки – 1,2; для сільськогосподарської техніки – 1,1; для машинобудівної техніки, промислового устаткування, матеріалів і сировини – 1,05.

Під час визначення місткості ринку в перспективному періоді потрібно використовувати всі дані, що були визначені раніше, але при цьому зробити визначене коректування розрахунків. Для цієї мети директивно задаються на-

ступні вихідні дані:

- ємність непрофільного ринку даної продукції зменшиться на 35%;
- значення основного показника в перспективному періоді збільшиться за рахунок розширення сфер використання виробу на 15%;
- термін придатності виробу зменшиться на 20%;
- ціна виробу збільшиться на 10%.

Місткість ринку досліджуваного виробу в поточному і перспективному періодах необхідно визначати у вартісному й натуральному вираженнях.

Тема 4. Клієнтоорієнтованість підприємств в умовах становлення ринкової економіки

Нова парадигма підприємницької діяльності; підходи до управління взаємовідносинами з клієнтами; адаптація бізнесу до кризових умов; зв'язок між практикою управління, змінами в компаніях та здатністю бути інноваційними у відносинах з клієнтами у кризовий період; коригування поняття клієнтоорієнтованості; баланс бажань клієнтів та власних можливостей.

Завдання 3. Необхідно обґрунтувати місце розташування підприємства, що надає інформаційні послуги – інтернет-кафе. На рис. 2 наведена карта мікрорайонів, що бралися до уваги при вирішенні питання про місце розташування, з нанесенням на неї підприємств, що надають аналогічні послуги.

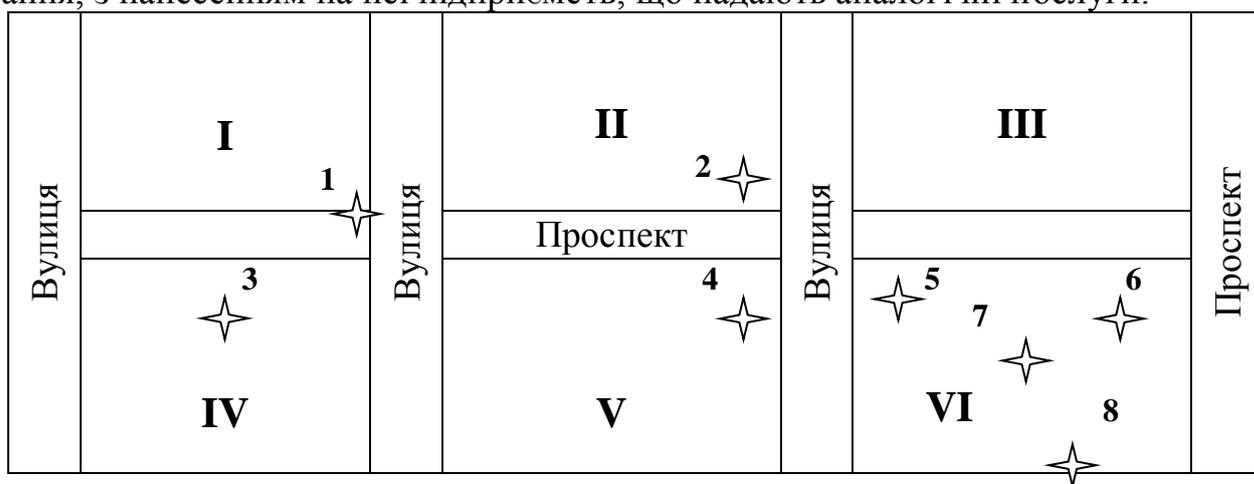


Рис. 2. Карта мікрорайонів для оцінки доцільності розміщення підприємства

Рішення про місце розташування роздрібного підприємства доцільно розробити з використанням збутової матриці, по вертикалі якої відкладається рівень розвитку мікрорайону (його конкурентна привабливість), по горизонталі – конкурентна позиція операторів, що діють у цьому мікрорайоні. Для нашого прикладу була побудована така матриця (рис. 3). По вертикалі і горизонталі відкладаються інтегральні показники рівня розвитку відповідно мікрорайону і підприємства-оператора, що діє на ринку. Цей показник вимірюється в межах від 0 до 1, що зручно для практичного застосування.

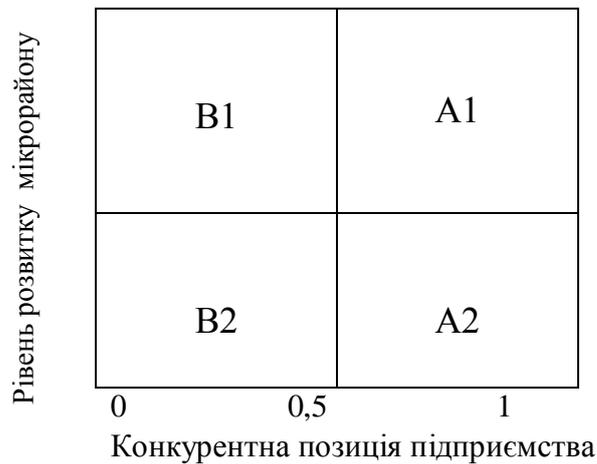


Рис. 3. Конкурентна матриця Інтернет-послуг

Таблиця 5

Показники, що характеризують рівень розвитку мікрорайону

Найменування показника	Умовна позначка	Одиниця вимірювання	Мікрорайони					
			1	2	3	4	5	6
Ємність мікрорайону	R_i^Q	тис. год.	2 360	3 450	3 570	4 530	5 430	4 320
Кількість потенційних покупців у зоні впливу	R_i^{TQ}	чол.	3 600	4 290	1 780	2 350	3 460	2 580
Потік перехожих	R_i^{CTQ}	чол./год.	42	28	24	18	27	16
Вартість покупки /оренди приміщення	R_i^R	грн./ кв.м	535	450	500	375	485	275
Кількість конкурентів у мікрорайоні	R_i^Y	шт.	1	1	0	1	1	4

Методичні рекомендації до виконання завдання 3

Обробку отриманих приватних характеристик здійснюємо методом багатомірних просторів, що дозволяє однозначно оцінювати рівень розвитку об'єктів (мікрорайонів), що мають різні чисельні та якісні оцінки.

1. Складаємо матрицю оцінки мікрорайонів:

$$R = [R_i^Q; R_i^{TQ}; R_i^{CTQ}, R_i^R, R_i^Y] \quad (2)$$

2. Приводимо цю матрицю до безрозмірного стандартизованого вигляду:

$$r = [r_i^Q; r_i^{TQ}; r_i^{CTQ}, r_i^R, r_i^Y], \quad (3)$$

де $r_i = \frac{R_i}{R}$.

3. Складаємо матрицю-еталон оцінки мікрорайону, де 0 – краще значення за стовпцями:

$$r_0 = [r_0^Q; r_0^{TQ}; r_0^{CTQ}, r_0^R, r_0^Y], \quad (4)$$

4. Розраховуємо багатомірну евклідову відстань від нього до кожного досліджуваного об'єкта, а також середнє значення евклідової відстані від усіх об'єктів до еталона – за відповідними формулами:

$$L_i^r = [(r_i^Q - r_0^Q)^2 + (r_i^{TQ} - r_0^{TQ})^2 + (r_i^{CTQ} - r_0^{CTQ})^2 + (r_i^R - r_0^R) + (r_i^Y - r_0^Y)]^{1/2}$$

$$\bar{L}^r = \frac{1}{N} \cdot \sum_{i=1}^N L_i^r, \quad (5)$$

де N - кількість мікрорайонів, на яких розглядається ймовірність розміщення підприємства.

$$\sigma^r = \frac{1}{N} \cdot \left[\sum_{i=1}^N (L_i^r - \bar{L}^r)^2 \right]^{1/2} \quad (6)$$

Показник рівня розвитку мікрорайону є характеристикою його привабливості з погляду розміщення підприємства, що надає інтернет послуги:

$$\eta_i^r = 1 - \frac{L_i^r}{\bar{L}^r + 2\sigma^r} \quad (7)$$

Результати розрахунків інтерпретуються таким чином: якщо рівень розвитку мікрорайону знаходиться в інтервалі 0,5 – 1, а рівень розвитку більшості підприємств також у межах 0,5 – 1, то вони відповідають квадранту А1 збутової матриці (див. рис. 3) – у цьому мікрорайоні відкривати нові додаткові торговельні точки. При координатах, що відповідають квадрантові А2, розміщати нове підприємство в цьому мікрорайоні доцільно тільки в тому випадку, якщо координати конкурентів знаходяться в районі 0,5. У квадранті В1 конкурентна привабливість мікрорайону висока, а оператори, що діють на ринку, досить слабкі, тому розміщувати своє підприємство доцільно тільки в тому випадку, якщо його потенціал вищий, ніж у конкурентів. У квадранті В2 розміщувати підприємство ні в якому разі не можна.

Тема 5. Принципи побудови клієнтоорієнтованої організації

Виникнення спрямованого на клієнта підходу; становлення спрямованого на клієнта підходу; функції організаційного менеджменту управління взаєминами із клієнтами; сервіс як нова конкурентна перевага; два моменти, що формують стійку конкурентну перевагу; рівні зрілості сервісу; цілі постановки якісного сервісу; ключові умови успішності компанії; організаційні

перетворення; основне завдання процесу CRM; процедури CRM; ціннісні аспекти позиціонування; CRM-технологія.

Завдання 4. На підставі наведених даних про продажі і витрати на рекламу скласти прогноз очікуваного обсягу продаж у майбутньому періоді (при витратах на рекламу в 20 тис. грн.) методом найменших квадратів (табл. 6):

Таблиця 6

Вихідні дані обсягів продаж

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Витрати на рекламу, тис. грн.	18	38	22	28	46	22	24	44	14	26	30	34
Продажі, млн. грн.	30	40	28	32	50	43	40	46	28	44	36	36

Підприємство здійснює виробництво і продаж товару через мережу фірмових магазинів. Дані про ціну товару і обсяги проданих товарів у середньому за добу в одному із сегментів ринку наведені в табл. 7. Проаналізувати існуючу залежність між обсягами продаж товару і рівнем його ціни, використовуючи метод найменших квадратів. Розробити рекомендації у відношенні цінового аспекту стратегії збуту продукції.

Таблиця 7

Данні про ціну і обсяг проданих товарів у середньому за добу

Ціна одиниці товару, грн.	3,0	3,05	3,1	3,15	3,2	3,25	3,3	3,35	3,4	3,45	3,5
Обсяг продаж товару в середньому за добу, шт.	50	40	45	40	35	26	27	20	23	19	13

Необхідно:

проаналізувати існуючу залежність між обсягом продажу товару і рівнем його ціни;

визначити коефіцієнт еластичності між ціною й обсягом продажу товару;

визначити міцність зв'язку між ціною й обсягом продажу товару.

Методичні рекомендації до виконання завдання 4

На підставі даних табл. 6 - 7 необхідно зобразити залежність обсягу продажів від ціни товару (рис. 4).

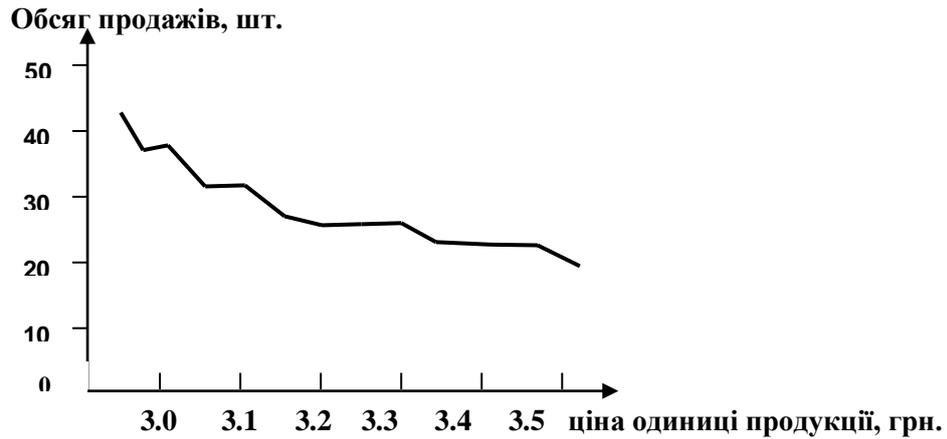


Рис. 4. Залежність обсягу продажів від ціни товару

Рис. 4 показує, що для залежності може бути використано рівняння прямої лінії $y = a_0 + a_1 x$. Для розрахунку параметрів a_0 і a_1 необхідно скласти допоміжну табл. 8.

Таблиця 8

Допоміжна таблиця для розрахунку параметрів a_0 і a_1

№ п/п	Ціна одиниці товару, грн. (X)	Загальний обсяг продажів за добу, од.(Y)	XU	X ²	y ²	y(x)
...						
...						
Разом						
Середнє						

Значення коефіцієнта a_1 визначається за формулою (8)

$$a_1 = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad (8)$$

Це число показує теоретичну величину падіння обсягу продажів за умови збільшення ціни на одиницю вартості. Тоді коефіцієнт a_0 для середніх значень можна визначити за формулою:

$$a_0 = y' - a_1 x' \quad (9)$$

Це число показує теоретично можливий обсяг продажів при мінімальній ціні. Тоді теоретичне рівняння залежності обсягу продаж від ціни має вигляд:

$$Q = a_0 + a_1 C \quad (10)$$

Коефіцієнт еластичності розраховується за формулою:

$$K_{\varepsilon} = a_1 \bar{x} / \bar{y} \quad (11)$$

Якщо $K_{\varepsilon} > 1$ – попит еластичний, якщо $K_{\varepsilon} < 1$ – попит нееластичний.

Це число показує відсоток зміни обсягу продажів при зміні ціни на 1%. Міцність зв'язку між показниками ціни й обсягу продажів розраховується за формулою:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] \times [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}} \quad (12)$$

Якщо $r = 0 - 0,3$ – зв'язок слабкий;

$r = 0,3 - 0,5$ – зв'язок помірний;

$r = 0,5 - 0,7$ – зв'язок помітний;

$r = 0,7 - 0,98$ – зв'язок сильний

$r > 0,98$ – прагне до функціонального;

$r > 0$ – зв'язок прямий;

$r < 0$ – зв'язок зворотний.

На закінчення необхідно зробити висновок про еластичність попиту на товар і вибір доцільної стратегії ціноутворення на продукцію підприємства.

Тема 6. Управління процесом підвищення клієнтоорієнтованості компанії

Ознаки орієнтації на клієнта; потреби клієнта в сучасний момент і на перспективу; рівень клієнтоорієнтованості в компанії; підвищення клієнтоорієнтованості; оцінка клієнтоорієнтованої поведінки співробітників; розробка корпоративних стандартів; 4 кроки на шляху до клієнтоорієнтованості

Завдання 5. Для оперативного регулювання ціни з урахуванням встановленої еластичності попиту проаналізувати витрати на виробництво і обертання товару на підставі наступних вихідних даних.

Необхідно використати дані табл. 9, 10:

розділити сумарні витрати виробництва, використовуючи метод "максимальної і мінімальної точки";

використовуючи дані табл. 10, розділити сумарні витрати обертання товару за допомогою методу найменших квадратів;

скласти математичну модель валових витрат виробництва і обертання товару.

Таблиця 9

Дані про обсяги виробництва і сумарних витрат на виробництво товару в середньому за добу

Місяць	Витрати на виробництво в середньому за добу, грн.	Об'єм виробництва товару в середньому за добу (шт.) за варіантами									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
01	2480	230	220	220	230	220	215	210	205	210	215
02	2385	180	170	170	185	190	185	180	175	180	185
03	2430	200	210	220	210	210	200	205	210	205	210
04	2400	190	190	200	195	200	205	200	205	200	200
05	2360	170	170	160	190	170	180	185	180	175	170
06	2370	180	160	170	180	180	170	175	185	170	180
07	2500	240	240	250	230	240	220	240	230	220	245
08	2550	270	260	260	250	260	265	265	250	250	270
09	2535	250	250	255	245	240	245	250	260	270	250
10	2600	280	270	280	300	310	310	310	305	310	310
11	2615	300	280	290	290	300	320	305	315	300	320
12	2460	210	200	210	210	200	210	205	210	205	200

Таблиця 10

Вихідні дані про обсяг реалізації та витрат обігу в середньому за добу

Місяць	Витрати на обертання в середньому за добу, грн.	Об'єм реалізації товару у середньому за добу (шт.) за варіантами									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
01	1155	200	190	180	170	150	160	150	160	160	150
02	1135	170	160	160	150	140	150	145	150	140	140
03	1145	170	180	150	180	170	160	170	160	150	145
04	1190	220	230	230	220	210	240	210	240	220	215
05	1140	160	180	180	160	170	165	165	170	160	130
06	1200	240	240	240	200	190	195	200	210	205	210
07	1300	250	260	280	260	250	260	280	270	260	250
08	1225	235	250	260	250	240	250	250	260	240	240
09	1300	230	270	290	280	260	280	290	280	270	260
10	1195	220	230	230	210	220	225	240	225	230	220
11	1230	290	280	260	260	250	250	260	260	240	240
12	1220	270	260	255	255	245	240	250	250	235	235

Методичні рекомендації до виконання завдання 5

Для поділу сумарних витрат можна скористатися методом "максимальної і мінімальної точки". З усієї сукупності даних вибираються два періоди з найменшим і найбільшим обсягом виробництва. Для розрахунку постійних і перемінних витрат складаємо допоміжну табл. 11.

Таблиця 11

Допоміжна таблиця для розрахунку постійних і перемінних витрат

Показник	Обсяг виробництва		Різниця між максимальними і мінімальними величинами
	максимальний	мінімальний	
1. Рівень виробництва за добу, шт. (Q) (Q%)	100%		
2. Витрати виробництва за добу, грн. (ТС)			

Визначимо ставку перемінних витрат (середні перемінні витрати в собівартості одиниці продукції) за наступною формулою (13):

$$VC' = (\square TC \times 100 / \square Q\%) / Q_{max}, \quad (13)$$

де VC' - ставка перемінних витрат;

- $\square TC$ - різниця між максимальними і мінімальними величинами;
- $\square Q\%$ - різниця між максимальними і мінімальними величинами;
- Q_{max} - максимальний обсяг виробництва в середньому за добу, шт.

Загальна сума постійних витрат (FC) визначається за наступною формулою (14):

$$FC = TC_{max} - VC' * Q_{max} \quad (14)$$

де TC_{max} - сумарні (валові) витрати відповідно до максимального рівня виробництва.

Таким чином, валові витрати виробництва (ТС) можуть бути розраховані за формулою (15):

$$TC = FC + VC' * Q \quad (15)$$

де Q - обсяг виробництва товару, шт.

Метод найменших квадратів дозволяє найбільш точно визначити склад загальних витрат і зміст постійної та перемінної складових.

Використовуючи дані табл. 12 необхідно продиференціювати витрати обертання методом найменших квадратів.

Відповідно до цього методу розраховують параметри a і b в рівнянні

залежності витрат обертання від обсягу реалізації:

$$y = a + b \cdot x \quad (16)$$

де y - загальні (валові) витрати обігу;

a - рівень постійних витрат обігу;

b - ставка перемінних витрат обігу в розрахунок на одиницю товару;

x - обсяг реалізації, шт.

Ставка перемінних витрат b визначається за формулою (17)

$$b = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sum (x - \bar{x})^2} \quad (17)$$

Для розрахунку цього параметра необхідно скласти допоміжну табл.12.

Таблиця 12

Допоміжна таблиця для розрахунку величини b

Мі- сяць	Обсяг ре- лізації (x)	$X - \bar{X}$	Сумарні ви- трати (y)	$Y - \bar{Y}$	$(X - \bar{X})^2$	$(X - \bar{X}) \times (Y - \bar{Y})$
...						
...						
разом						
серед- нє						

Перемінні витрати на середньодобовий обсяг продажів (VC) визначаються за формулою:

$$VC = Q \cdot VC' \quad (18)$$

Постійні витрати (FC) складають:

$$FC = TC - VC \quad (19)$$

На окремому рисунку необхідно відобразити результати проведених досліджень – пряму залежності обсягу збуту та виробництва від ціни на одиницю продукції; побудувати точку беззбитковості, виходячи з розрахованих рівнянь залежність постійних і перемінних витрат виробництва і збуту від ціни на одиницю продукції.

ТЕМА 7. 8 кроків створення клієнтоорієнтованого персоналу Комплексність роботи по клієнтоорієнтованості; компетенції відділу персоналу; очікування клієнтів стосовно обслуговування; ексклюзивні переваги продук-

ції; формалізація даних про клієнта; створення стандартів роботи персоналу; проведення тренінгів для персоналу; вибір контрагента для проведення Mystery Shopping; проведення «коригувальних» дій і додаткових тренінгів для персоналу; перевірка й вимір очікувань клієнтів.

Завдання 6. Використовуючи результати, отримані в завданнях 4 і 5, необхідно визначити:

оптимальний рівень ціни з урахуванням досягнення максимального прибутку (валової маржі), попередньо розробивши економіко-математичну модель задачі;

обсяг виробництва і продажу, що забезпечує прибуток рівний 50 тис. грн. у день за цінами, що складаються на ринку;

оптимальний рівень ціни, який забезпечує рівень прибутку, – 50 тис. грн. за добу при рівні виробництва і реалізації, що становить 3 000 і більше штук.

Методичні рекомендації до виконання завдання 6

Використовуючи з попередніх завдань:

отриману залежність обсягу реалізації від ціни: $Q = a - bC$,

постійні витрати на виробництво та обіг - 3,0 тис. грн., необхідно визначити оптимальний рівень ціни з урахуванням максимального досягнення прибутку (валової маржі).

Для цього потрібно розробити економіко-математичну модель задачі (формула прибутку):

$$\Pi = D - TC = Q * C - VC' * Q - FC = Mv - FC > \max, \quad (20)$$

де Mv – валова маржа (різниця між доходами і сумарними перемінними витратами).

Для розрахунку оптимальної ціни треба похідну рівняння (20) дорівняти до нуля. Вирахувавши отримане рівняння, одержуємо оптимальну для даних умов виробництва і реалізації ціну одиниці продукції.

Виходячи зі зроблених розрахунків, визначимо оптимальну ціну, при якій валова маржа досягає максимуму. Значення еластичності попиту дозволяє перейти до методу ціноутворення на основі забезпечення цільового прибутку.

Визначити кількість товару, яку потрібно продати, щоб одержати цільовий прибуток рівний 50 тис. грн. в день, можна за допомогою формули (21):

$$\Pi = Q * C - FC - VC' * Q = 50 \text{ тис. грн.} \quad (21)$$

Тема 8. Формування ключових компонентів клієнтоорієнтованої стратегії

Історія відносин покупця й продавця; ера персоніфікованих відносин; промислова революція; «прямий маркетинг»; схема встановлення й підтримки відносин з покупцем; реалізація програм лояльності; основні компоненти обслуговування.

Завдання 7. Метою завдання є засвоєння загального поняття про збутову політику як складову частину стратегії маркетингової діяльності підприємства, засобів організації каналів розподілу. Дані про ціну товару й обсяг проданих товарів у середньому за добу наведені в табл. 13.

Зробити обґрунтований вибір каналу розподілу (короткого чи довгого) з урахуванням встановленої еластичності попиту (-6%), проаналізувавши витрати на обертання товару на підставі наступних вихідних даних.

Використовуючи дані таблиці, необхідно:

розділити сумарні витрати обертання на постійні та змінні від обсягу продаж, використовуючи метод "максимальної і мінімальної точки";

обґрунтувати область переважного використання короткого та довгого каналу збуту.

Таблиця 13

Дані про ціну й обсяг продаж

Ціна товару, грн.	Обсяг продаж товару в середньому за добу (штук) за варіантами									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3,00	40	42	46	44	48	50	45	48	46	43
3,05	45	44	47	40	46	43	48	46	48	44
3,10	38	40	42	38	46	45	39	41	40	45
3,15	34	36	40	36	40	33	40	39	38	36
3,20	30	32	36	33	38	35	34	36	33	31
3,25	28	27	31	30	36	31	27	31	29	27
3,30	25	28	27	28	31	28	29	27	25	24
3,35	23	23	26	25	28	24	26	26	23	22
3,40	20	21	24	27	26	26	24	24	23	20
3,45	20	18	19	23	23	23	21	26	24	16
3,50	12	16	18	18	20	21	19	22	20	15

Необхідно:
 проаналізувати існуючу залежність між обсягом продажу товару і рівнем його ціни;
 визначити коефіцієнт еластичності між ціною й обсягом продажу товару;
 визначити міцність зв'язку між ціною й обсягом продажу товару.
 Обґрунтувати вибір каналу розподілу (короткого чи довгого) з урахуванням встановленої еластичності попиту та витрат на обертання товару.
 Використовуючи дані табл. 14, 15, необхідно:
 розділити сумарні витрати збуту короткого каналу, використовуючи метод "максимальної і мінімальної точки" (табл.14);
 використовуючи дані табл.15, розділити сумарні витрати збуту довгого каналу за допомогою методу найменших квадратів;
 скласти математичну модель валових витрат обертання товару;
 визначити оптимальний рівень ціни з урахуванням досягнення максимального прибутку (валової маржі) для кожного виду каналу збуту, попередньо розробивши економіко-математичну модель задачі;
 визначити обсяг продаж для кожного виду каналу збуту, що забезпечує прибуток рівний 50 тис. грн. у день за цінами, що складаються на ринку;
 розробити графік залежності витрат від обсягу продаж для кожного виду каналу збуту та визначити зони ефективності довгого и короткого каналів збуту;
 визначити критичний обсяг продаж, до якого визначається доцільність використання довгого каналу розподілу, після якого – короткого;
 оптимальний рівень ціни, який забезпечує рівень прибутку – 50 тис. грн. за добу при рівні реалізації, що становить 3 000 і більше штук.

Таблиця 14

Дані про обсяги збуту короткого каналу в середньому за добу

Мі-сяць	Витрати на збут в короткому каналі в середньому за добу, грн.	Об'єм реалізації товару у середньому за добу (шт.) за варіантами									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
01	2080	230	220	220	230	220	215	210	205	210	215
02	2045	180	170	170	185	190	185	180	175	180	185
03	2070	200	210	220	210	210	200	205	210	205	210
04	2050	190	190	200	195	200	205	200	205	200	200
05	2030	170	170	160	190	170	180	185	180	175	170
06	2040	180	160	170	180	180	170	175	185	170	180
07	2100	240	240	250	230	240	220	240	230	220	245
08	2140	270	260	260	250	260	265	265	250	250	270
09	2185	250	250	255	245	240	245	250	260	270	250
10	2180	280	270	280	300	310	310	310	305	310	310
11	2200	300	280	290	290	300	320	305	315	300	320
12	2050	210	200	210	210	200	210	205	210	205	200

Таблиця 15

Дані про обсяги збуту довгого каналу в середньому за добу

Мі-сяць	Витрати на збут в довгому каналі в середньому за добу, грн.	Об'єм реалізації товару у середньому за добу (шт.) за варіантами									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
01	1150	200	190	180	170	150	160	150	160	160	150
02	1140	170	160	160	150	140	150	145	150	140	140
03	1145	170	180	150	180	170	160	170	160	150	145
04	1160	220	230	230	220	210	240	210	240	220	215
05	1100	160	180	180	160	170	165	165	170	160	130
06	1480	240	240	240	200	190	195	200	210	205	210
07	1560	250	260	280	260	250	260	280	270	260	250
08	1510	235	250	260	250	240	250	250	260	240	240
09	1600	230	270	290	280	260	280	290	280	270	260
10	1475	220	230	230	210	220	225	240	225	230	220
11	1525	290	280	260	260	250	250	260	260	240	240
12	1500	270	260	255	255	245	240	250	250	235	235

Методичні рекомендації до виконання завдання 7

Економічна вигідність застосування однорівневих і багаторівневих каналів розподілу залежить від багатьох факторів. Найбільше часто вибір виду каналу збуту ставлять у залежність від двох показників: витрат на збут і обсягів збуту товару (рис. 5).

При аналізі збутових витрат насамперед виділяються постійні (не залежні від обсягу продажів) і перемінні (залежні від обсягу продажів) витрати. Крім того виділяють витрати на виконання наступних функцій: транспортування, реалізацію асортименту, збереження, контакти, збір інформації, управління продажами, інші витрати. Варто мати на увазі, що довгий канал збуту ефективний при малих обсягах продажів, а короткий канал - при значних. Зони ефективності різних видів каналів збуту визначаються за конкретними товарами і ринками, тенденція розташування яких зазначена на рис. 5.

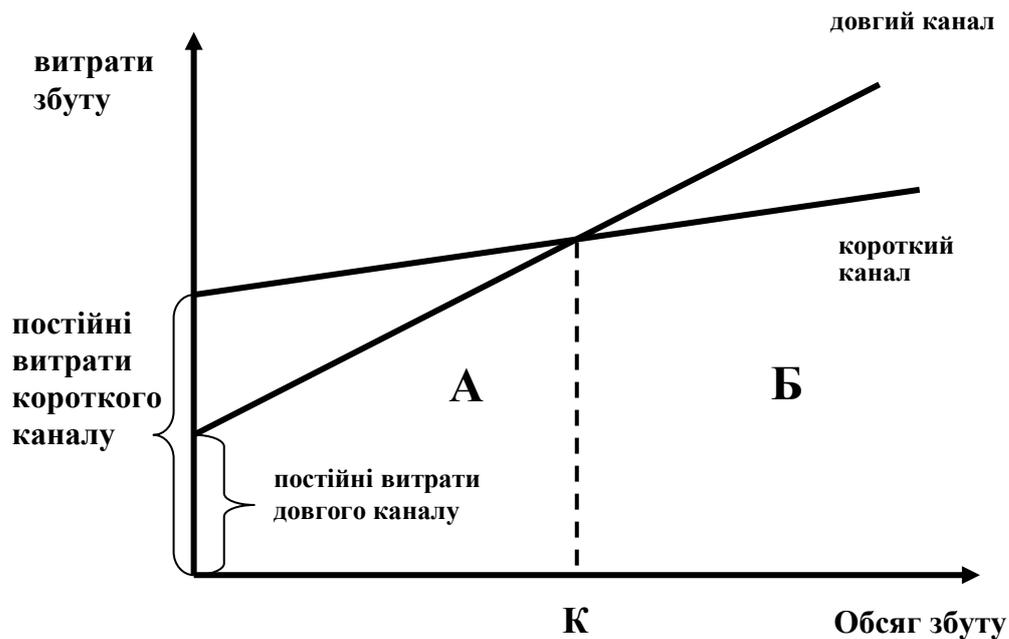


Рис. 5. Зони ефективності для різних видів каналу збуту товару

де А – зона ефективності довгого каналу збуту товару з оптимальною кількістю посередників;

Б – зона ефективності короткого каналу збуту з найменшою кількістю посередників.

К – критичний обсяг продаж, до якого визначається доцільність використання довгого каналу розподілу, після якого – короткого.

Розрахунок величини збутових витрат здійснюється за одним з наступних методів:

метод вирахування від наявних засобів або можливостей товаровиробника;

метод вирахування у відсотках до суми продажів;

метод конкурентного паритету або рівноваги, що відбиває колективну мудрість галузі;

метод вирахування виходячи з конкретних цілей і задач.

Економіко-математичну модель задачі (формула прибутку) необхідно побудувати за відповідною формулою (20) для кожного виду з каналів збуту, за першою похідною – визначити оптимальну ціну для кожного виду з каналів розподілу.

Графік залежності витрат від обсягу продаж для кожного виду каналу збуту необхідно побудувати:

шляхом визначення за допомогою методу міні-максу (формули 15 та допоміжної таблиці 11) постійних та перемінних витрат – для короткого каналу розподілу;

шляхом визначення за допомогою методу найменших квадратів (формули 16 - 19 та допоміжної таблиці 12) постійних та перемінних витрат – для довгого каналу розподілу;

побудувати лінійні залежності витрат від обсягів збуту для обох каналів збуту;

визначити зони ефективності довгого и короткого каналів збуту – критичний обсяг продаж шляхом розв’язання системи порівнянь та точки перетину двох прямих.

Завдання 8. Використовуючи існуючі методи складання прогнозів, вирішити наступні завдання:

скласти прогноз продаж продукції підприємства методом екстраполяції за скованої середньої на липень і серпень місяці, якщо обсяги продаж товару X склав (тис. штук): у січні - 60, лютому - 85, березні - 80, квітні - 92, травні – 88, червні – 96 (табл. 16).

скласти прогноз продаж продукції підприємства методом екстраполяції за експоненціальною середньою на поточний рік і порівняти результати з фактичними обсягами продаж. Величину коефіцієнта, що характеризує вагу поточного спостереження при розрахунку експоненціальної середньої, прийняти рівним 0,2. Прогнозний обсяг продаж для січня місяця склав 60 тис. шт. Обсяг продаж товару X склав (тис. штук).

розрахувати прогнозні індекси сезонності товарообігу групи підприємств масового харчування за даними табл. 17.

Таблиця 16

Вихідні дані обсягів продаж

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фактичні продажі	60	85	80	92	88	96	98	93	90	86	77	80

Таблиця 17

Вихідні дані обсягів продаж

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Середній товарообіг, тис. грн.	1 рік	78,4	79,3	80,9	81,8	74,3	102,9	101,0	84,3	85,7	76,7	73,1	83,3
	2 рік	82,8	83,4	83,5	85,4	73,2	108,4	92,4	75,0	85,9	78,2	73,8	84,0
	3 рік	75,1	76,5	84,4	83,6	77,2	110,0	100,8	82,6	78,9	80,4	76,3	87,2

Методичні рекомендації до виконання завдання 8

Метод ковзної середньої складається в заміні фактичних рівнів динамічного ряду розрахунковими, що мають значно менше коливання, чим вихідні дані. При цьому *середня розраховується за групами даних за визначений інтервал часу, причому кожна наступна група утвориться зі зрушенням на один рік (місяць)*. У результаті подібної операції первісні коливання динамічного ряду згладжуються, тому й операція називається *згладжуванням* рядів динаміки (основна тенденція розвитку виражається при цьому вже у вигляді деякої *плавної лінії*).

Метод ковзної середньої називається так тому, що при обчисленні середні як би сковзають від одного періоду до іншого; з кожним новим кроком середня як би обновляється, усмоктуючи в себе нову інформацію про фактично реалізований процес. Таким чином, при прогнозуванні виходять з простого припущення, що наступний у часі показник за своєю величиною буде дорівнювати середньої, розрахованої за останній інтервал часу.

Приклад: дані про обсяг продажів товару X наведені в табл.18.

Таблиця 18

Обсяг продажів товару X

Місяць	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Обсяг продажу	60	85	80	92	88	96

Таким чином, прогноз продажів на липень (для 5-ти місячного періоду) складає: $(85 + 80 + 92 + 88 + 96) / 5 = 88,2$.

Якщо реальний обсяг продажів на липень склав 94 штуки, то прогноз продажів на серпень уже буде дорівнювати:

$$(80 + 92 + 88 + 96 + 94) / 5 = 90 \text{ і так далі.}$$

Експонентна середня. При розгляді ковзної середньої було відзначено, що чим “старше” спостереження, тим менше воно повинно впливати на величину ковзної середньої. Тобто вплив минулих спостережень повинен загасати в міру видалення від моменту, для якого визначається середня. Одним з найпростіших прийомів згладжування динамічного ряду з обліком “застарівання” є розрахунок спеціальних показників, що одержали назву *експонентних середніх*, котрі широко застосовуються в короткостроковому прогнозуванні. Основна ідея методу складається у використанні у якості прогнозу лінійної комбінації минулих і поточних спостережень. Експонентна середня розраховується за формулою:

$$Q_t = \beta y_t + (1 - \beta)Q_{t-1}, \quad (22)$$

де Q_t – експонентна середня (згладжене значення рівня ряду) на момент t ;

β – коефіцієнт, що характеризує вагу поточного спостереження при розрахунку експонентної середньої (параметр згладжування), причому $0 < \beta < 1$.

З рівняння випливає, що середній рівень ряду на момент t дорівнює лінійної комбінації двох величин: *фактичного рівня для цього ж моменту і середнього рівня, розрахованого для попереднього періоду*. Вище відзначено, що β може знаходитися в межах $[0;1]$. Однак практично діапазон значень β знаходиться в межах від 0,1 до 0,3. У більшості випадків гарні результати дає $\beta = 0,1$. При виборі значення β , необхідно враховувати, що для підвищення швидкості реакції на зміну процесу розвитку необхідно підвищити значення β (тим самим збільшується вага поточних спостережень), однак при цьому зменшуються “фільтраційні” можливості експонентної середньої.

Застосування методу експонентного згладжування в прогнозуванні розглянемо на попередньому прикладі, доповнивши його даними про продажі за наступного місяця (у межах року). Допустимо, що $\beta = 0,2$. Для виконання прогнозних розрахунків формулу (22) запишемо в наступному виді:

*новий прогноз продажів = β * останній продаж + (1 - β) * попередній прогноз*

Рішення: підставляючи у вищенаведену формулу дані про фактичні продажі в лютому (при прогнозі на січень у 60 штук) одержимо прогноз продажів на лютий: $0,2 * 85 + (1 - 0,2) * 60 = 65$, звідси:

прогноз на березень складе: $0,2 * 80 + (1 - 0,2) * 65 = 68$ і т.д.

Результати розрахунку для всіх місяців року представлені в табл. 19.

Таблиця 19

Експонентні прогнози продажів, штук

Місяць	Фактичний обсяг продажу, шт.	Прогноз продажу, шт.
Січень	60	60
Лютий	85	65
Березень	80	68
Квітень	92	73
Травень	88	76
Червень	96	80
Липень	98	84
Серпень	93	86
Вересень	90	87
Жовтень	86	87
Листопад	77	85
Грудень	80	84

Представимо фактичні і прогнозні данні про обсяги продажів у вигляді графіка (рис. 6).

Обсяг продаж, шт.

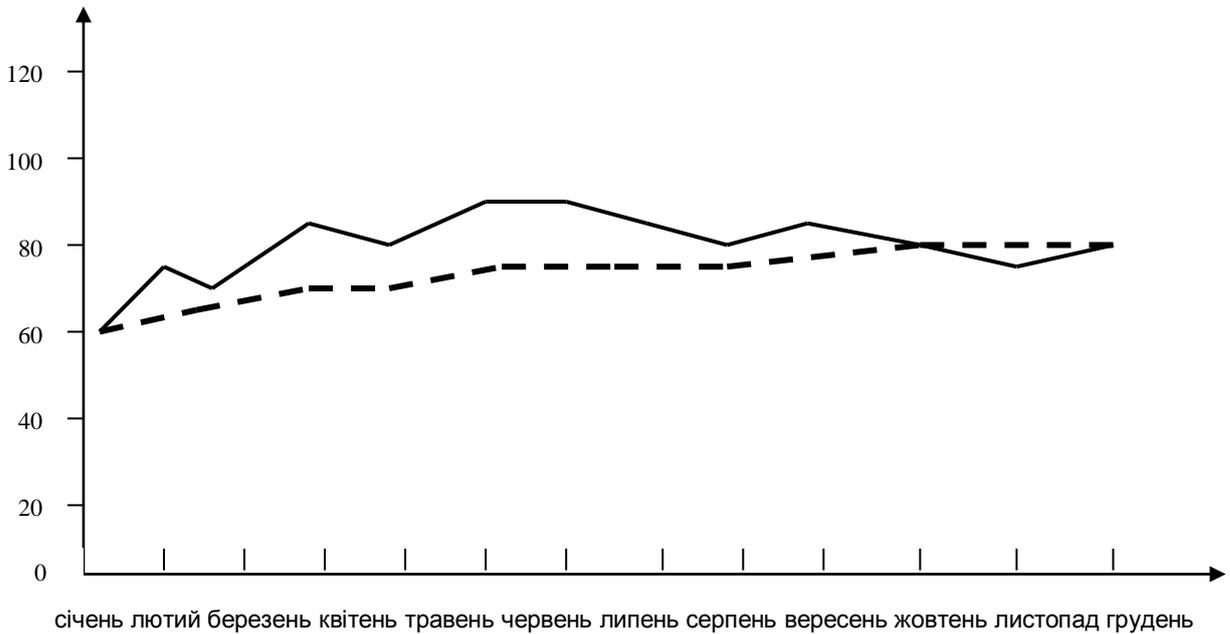


Рис. 6. Метод експонентного згладжування

З графіка видно, що крива прогнозів продажів у порівнянні з кривою фактичних продажів являє собою більш плавну лінію (згладжену тенденцію). Застосування ковзної й експонентної середніх у якості основи для прогностичної оцінки має сенс лише при відносно невеликому коливанні рівнів. Дані методи прогнозування відносяться до числа найбільш розповсюджених методів екстраполяції трендів.

Прогнозування на основі сезонних коливань. Одним зі статистичних методів прогнозування є розрахунок прогнозів на основі сезонних коливань рівнів динамічного ряду. При цьому під *сезонними коливаннями* розуміються такі зміни рівня динамічного ряду, що викликаються впливами часу року. Виявляються вони з різною інтенсивністю у всіх сферах життя суспільства: виробництві, звертанні і споживанні. Їхня роль дуже велика в агропромисловому комплексі, у торгівлі багатьма товарами, у будівництві, на транспорті, у захворюваності й ін. Сезонні коливання строго циклічні – повторюються щороку, хоча сама тривалість часів року має коливання. Для вивчення сезонних коливань необхідно мати рівні за кожен квартал, а краще за кожен місяць, іноді навіть за декади, хоча декадні рівні можуть уже сильно спотворитися дрібномасштабному випадковому коливанню.

Методика статистичного прогнозу за сезонними коливаннями заснована на їхній *екстраполяції*, тобто на припущенні, що параметри сезонних коливань зберігаються до прогнозованого періоду. Для виміру сезонних коливань звичайно обчислюються *індекси сезонності* (I_s).

У загальному вигляді індекси сезонності визначаються відношенням вихідних (емпіричних) рівнів ряду динаміки y_i , до теоретичного (розрахункового) рівня y_{ti} , що виступають як база порівняння:

$$I_{si} = y_i : y_{ti} \quad (23)$$

Індексна метод узагалі дуже широко застосовується в прогнозуванні соціально-економічних явищ і, зокрема, діяльності підприємств – для складання прогнозів як об'ємних, так і якісних показників (у т.ч. зміни цін, продуктивності праці, витрат виробництва і звертання, прибутку й ін.).

Прогнозування методом лінійної регресії – є одним з найбільш широко застосовуваних методів статистичного прогнозування. Метод базується на аналізі взаємозв'язку двох перемінних (метод парної кореляції) - вплив варіації факторного показника X (наприклад, витрат на рекламу) на результативний показник Y (наприклад, на обсяг продажів) з використанням методу найменших квадратів.

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

При виконанні контрольної роботи студент повинен відповісти на три теоретичних питання та вирішити ситуативну вправу у відповідності до свого варіанту.

Номера теоретичних питань по варіантам вказані в табл. 1.

Таблиця 1

Перша літера прізвища													
А	Б	В	Г	Д	Є	Е	Ж	З	І	К	Л	М	Н
О	П	Р	С	Т	У	Ф	Х	Ц	Ч	Ш	Щ	Ю	Я
Номера питань													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42

Номер варіанту визначається за першою буквою прізвища.

Теоретичні питання

1. Характерні особливості сучасних ринків.
2. Сучасні акценти товаровиробництва та надання послуг.
3. Історичні аспекти клієнтоорієнтованості.
4. Сутність альтернативних концепцій.
5. Вплив клієнтоорієнтованої стратегії на результати діяльності компанії.
6. Принципові переваги впровадження стратегії клієнтоорієнтованості.
7. Внутрішні та зовнішні потреби компанії.
8. Рушійні сили людської діяльності.

9. Рівні поведінки людини.
10. Вміння клієнтоорієнтованого менеджера.
11. Методи діагностики компетентності менеджерів.
12. Визначення клієнтоорієнтованості.
13. Ресурсні можливості організації по розвитку її конкурентоспроможності
14. Принципи клієнтоорієнтованості
15. Переваги клієнтоорієнтованого підходу.
16. Ключові критерії оцінки виконання очікувань; системи CRM.
17. Інноваційний спосіб розвитку бренду.
18. Моделі роботи з клієнтами.
19. Мислення клієнтоорієнтованої пропозиції.
20. Нова парадигма підприємницької діяльності.
21. Підходи до управління взаємовідносинами з клієнтами.
22. Адаптація бізнесу до кризових умов.
23. Зв'язок між практикою управління, змінами в компаніях та здатністю бути інноваційними у відносинах з клієнтами у кризовий період.
24. Коригування поняття клієнтоорієнтованості.
25. Баланс бажань клієнтів та власних можливостей.
26. Виникнення спрямованого на клієнта підходу.
27. Становлення спрямованого на клієнта підходу.
28. Функції організаційного менеджменту управління взаєминами із клієнтами.
29. Сервіс як нова конкурентна перевага.
30. Два моменти, що формують стійку конкурентну перевагу.
31. Рівні зрілості сервісу.
32. Цілі постановки якісного сервісу.
33. Ключові умови успішності компанії.
34. Організаційні перетворення.
35. Основне завдання процесу CRM.
36. Процедури CRM.
37. Ціннісні аспекти позиціонування.
38. CRM-технологія.
39. Ознаки орієнтації на клієнта.
40. Потреби клієнта в сучасний момент і на перспективу.
41. Рівень клієнтоорієнтованості в компанії.
42. Підвищення клієнтоорієнтованості.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

до змістового модуля 1 «Моделювання клієнтоорієнтованих організацій»

1. Ваш М. Маркетинг отношений и сетевая экономика [Электронный ресурс] / Магдольна Ваш // Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/net_4i.htm
2. Демченко Д. Клиент, ура! [Текст] / Дмитрий Демченко // Бизнес. – 2011. – № 10. – С. 39.

3. Зверев С., Нефедов А. Команда как инструмент повышения клиентоориентированности сотрудников [Электронный ресурс]. Режим доступа www.teamlab.ru/library
4. Кардаков А. Как далеко следует заходить в отношениях с клиентом? [Текст] / Александр Кардаков // Инвестгазета. – 2010. – № 10. – С. 42.
5. Кареева Ю. Клиентоориентирование теория и практика: Методы менеджмента качества. - 2007. - №11.
6. Копченков В. Маркетинг, лояльность на b2b рынке. Моя презентация [Электронный ресурс]. Режим доступа korchenkov.com
7. Коу Д. Маркетинг и продажи B2B. - М.: РОСМЭН-ПРЕСС, 2014.
8. Кулинич А. Развитие понятия клиентоориентированности [Электронный ресурс] // 2010. – Режим доступа: <http://www.kul-blog.com/?p=306>
9. Шарп И. Философия гостеприимства Four Seasons. Качество, сервис, культура и бренд / И. Шарп, А. Филлипс – М.: Альпина Паблишер, 2012 – 340 с.
10. Шоул Дж. Реальные полномочия: Самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. – М.: Альпина Паблишер, 2011 – 256 с.

Додаткова література

11. Кобзева В. Подводные камни презентации товаров и услуг в обслуживании: Клиентоуправление сбытом. - 2012. - № 4
12. Левитт Т. Маркетинговая миопия.: Класика маркетинга: сборник работ, которые оказали наибольшее влияние на маркетинг Пер. с англ Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква; Пер. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук, А. Чех; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. - Спб. Питер, 2011. - 431 с.
13. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? [Электронный ресурс] // 2014. – Режим доступа: http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2&id=2
14. Мухортова О. Клиентоориентированность [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://mindcapital.ru/article/klientoorientirovannost>
15. Новиков А. Что такое клиентоориентированность [Электронный ресурс] // 2015. – Режим доступа: <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting/>
16. Ньюэлл Ф. Почему не работают системы управления отношениями с клиентами (CRM) [Текст] / Фредерик Ньюэлл; пер.с англ А. Стативка. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2014. – 368 с.
17. Харский К. Клиентоориентированность как она есть [Электронный ресурс] // 2013. – Режим доступа: <http://www.prometr.com.ua/category/articles/all/3342>.