

ANALIZA FACTORILOR DETERMINANȚI ÎN PROCESUL DE IMPLEMENTARE ȘI CONFIGURARE A UNUI SISTEM CRM PERFORMANT

Ruslana DONȚU

Doctorandă, Academia de Studii Economice din Moldova,

Chișinău, Republica Moldova

e-mail: ruslana.moscaliuc@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-7030-9162>

În contextul digitalizării accelerate și al creșterii competiției, gestionarea eficientă a relațiilor cu clienții a devenit esențială pentru succesul organizațiilor. Clienții sunt tot mai informați și orientați spre experiență, ceea ce impune companiilor să colecteze și să valorifice date relevante pentru a răspunde cerințelor pieței. Sistemele CRM nu mai sunt simple instrumente de stocare a informațiilor, ci soluții strategice integrate, care susțin activitățile de vânzare, marketing și relații cu clienții. Acestea oferă o viziune unitară asupra parcursului clientului, permit personalizarea comunicării și optimizarea interacțiunilor. Prin automatizarea proceselor și centralizarea datelor, CRM-ul contribuie la creșterea eficienței operaționale, reducerea erorilor și îmbunătățirea colaborării interne. Totodată, facilitează analiza performanței și identificarea oportunităților de dezvoltare. Astfel, implementarea unui sistem CRM sprijină fidelizarea clienților, creșterea satisfacției și consolidarea avantajului competitiv, în special pentru IMM-uri, susținând dezvoltarea durabilă pe termen lung.

Cuvinte-cheie: IMM, CRM (Customer Relationship Management), digitalizare, managementul relațiilor cu clienții, centralizarea datelor, automatizare.

ANALYSIS OF THE DETERMINING FACTORS IN THE IMPLEMENTATION AND CONFIGURATION PROCESS OF AN EFFICIENT CRM SYSTEM

In today's rapidly digitalizing environment and increasingly competitive marketplace, effective customer relationship management has become a key driver of organizational success. Customers are more informed and experience-oriented than ever, requiring companies to collect, analyze, and leverage relevant data to meet evolving market demands. CRM systems are no longer simple data storage tools; they are integrated strategic solutions that support sales, marketing, and customer service activities. They provide a unified view of the customer journey, enable personalized communication, and optimize interactions at every stage. By automating processes and centralizing information, CRM systems enhance operational efficiency, reduce human error, and improve internal collaboration. They also facilitate performance analysis and help identify growth opportunities. As a result, implementing a CRM system strengthens customer loyalty, increases satisfaction, and reinforces competitive advantage—particularly for small and medium-sized enterprises—while supporting sustainable long-term development.

Keywords: SME, CRM (Customer Relationship Management), digitalization, customer relationship management, data centralization, automation.

ANALYSE DES FACTEURS DÉTERMINANTS DANS LE PROCESSUS D'IMPLÉMENTATION ET DE CONFIGURATION D'UN SYSTÈME CRM EFFICACE

Dans le contexte actuel de digitalisation accélérée et de concurrence accrue, la gestion efficace de la relation client est devenue un levier essentiel de réussite pour les organisations. Les clients sont aujourd'hui mieux informés et davantage orientés vers l'expérience, ce qui oblige les entreprises à collecter, analyser et exploiter des données pertinentes afin de répondre aux exigences du marché. Les systèmes CRM ne sont plus de simples outils de stockage d'informations, mais des solutions stratégiques intégrées qui soutiennent les activités de vente, de marketing et de service client. Ils offrent une vision globale du parcours client, permettent une communication personnalisée et optimisent les interactions à chaque étape. Grâce à l'automatisation des processus et à la centralisation des données, le CRM améliore l'efficacité opérationnelle, réduit les erreurs et favorise la collaboration interne. Il contribue ainsi à la fidélisation, à la satisfaction client et au renforcement de la compétitivité à long terme.

Mots-clés: PME, CRM (Gestion de la relation client), gestion de la relation client, centralisation des données, compétitivité.

АНАЛИЗ ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ФАКТОРОВ В ПРОЦЕССЕ ВНЕДРЕНИЯ И НАСТРОЙКИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ CRM

В условиях ускоренной цифровизации и усиления конкуренции эффективное управление взаимоотношениями с клиентами стало ключевым фактором успеха организаций. Современные потребители более информированы и ориентированы на ценность и качество сервиса, что требует от компаний сбора, анализа и эффективного использования данных для адаптации к требованиям рынка. CRM-системы уже не являются лишь инструментами хранения информации, а выступают стратегическими интегрированными решениями, поддерживающими продажи, маркетинг и обслуживание клиентов. Они обеспечивают целостное представление о пути клиента, позволяют персонализировать коммуникацию и оптимизировать взаимодействие на всех этапах сотрудничества. Автоматизация процессов и централизованное хранение данных повышают операционную эффективность, снижают количество ошибок и улучшают внутреннюю координацию. Помимо этого, CRM способствует анализу результатов и выявлению возможностей роста. Внедрение CRM укрепляет лояльность клиентов, повышает их удовлетворенность и усиливает конкурентные позиции компании, особенно в секторе малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: МСП, CRM (Управление взаимоотношениями с клиентами), цифровизация, централизованное хранение данных.

Introducere

În ultimii ani, utilizarea sistemelor CRM a devenit o practică standard pentru companiile care doresc să își organizeze mai eficient activitatea și să își îmbunătățească relația cu clienții. Alegerea și implementarea unui astfel de sistem presupun însă mai mult decât instalarea unei aplicații – ele implică adaptarea proceselor interne, definirea clară a responsabilităților și alinierea tehnologiei cu obiectivele organizației. În acest context, este necesară identificarea principalilor factori care influențează

modul în care un CRM este implementat și utilizat în cadrul companiei, factori care determină eficiența acestuia și impactul asupra performanței generale.

Ideii și discuții

În opinia noastră, factorii determinanți în implementarea și configurarea unui sistem CRM în companie:

1. Construirea unei echipe de vânzări eficiente

Aceasta este funcția principală a sistemului CRM, a cărei implementare vizează funcționalitatea

acestui. Cu ajutorul acestuia, se poate configura și măsura o duzină de indicatori care vor oferi o idee obiectivă despre unde se află departamentul dvs. de vânzări și cât de eficient funcționează. Se pot încărca date atât pentru manager, cât și pentru departament în ansamblu. Comparând-le pe mai multe perioade, se poate evalua performanța angajaților, precum și gestionarea afacerii. Datele vânzărilor sunt în timp real și se poate răspunde rapid în cazul scăderii acestora. CRM captează toate informațiile despre tranzacție, astfel încât să puteți determina mai precis vectorul dezvoltării afacerii. Planurile bazate pe măsurători sunt mai precise și mai realiste.

2. Crearea unui mediu corporativ unificat pentru stabilirea sarcinilor

Pe lângă sistemul de management al relațiilor cu clienții, există sisteme de stabilire a sarcinilor. De exemplu, Megaplan, Bitrix24, AMOCRM, etc. Funcționalitatea largă a unor astfel de sisteme simplifică lucrul cu angajații și coordonează acțiunile între departamente. Sistemul de stabilire a sarcinilor, după cum spune și numele, este destinat stabilirii unei sarcini, atribuirii executanților acesteia, determinarea persoanelor responsabile, limitarea îndeplinirii acesteia în timp, împărțirea ei în etape etc. În baza celor menționate și de Apahideanu Constantin [1], acest mediu elimină multe probleme din seria: „Am uitat de această sarcină”, „Această sarcină nu a fost setată pentru mine”, „Mi s-a explicat altfel”, etc. Putem urmări cu ușurință dacă sarcina a fost îndeplinită, dacă a fost făcută la timp și se va ști de la cine să se solicite rezultatul, dacă ceva nu merge bine. În plus, acest mediu virtual coordonează munca între departamente. Se poate distribui cu ușurință rolurile în sarcină, chiar dacă angajații lucrează în birouri diferite. Sistemul va monitoriza sarcinile stabilite și restante. Este posibil să se seteze și controlerul pentru sarcină, termenul limită - se poate atașa fișiere, o listă de

verificare pentru finalizarea sarcinii. Dacă o sarcină este întârziată, sistemul trimite o notificare directorului, supervisorului și executorului sarcinii. Poate fi folosit pe *smartphone*-uri. Majoritatea sistemelor de stabilire a sarcinilor sunt integrate cu un sistem CRM, standardizând astfel munca cu un client și îmbunătățind calitatea acestuia.

3. Creșterea productivității angajaților

Introducerea unui sistem CRM va afecta calitatea muncii angajaților, deoarece automatizează multe procese. Înregistrează istoricul relațiilor cu orice client pe întreaga perioadă de cooperare din momentul creării cardului de client.

În companii, practica de a lega un client de un manager este adesea obișnuită. Un manager care lucrează cu un client, deține contactele lui, îi cunoaște nevoile etc. Dacă departamentul de vânzări organizează munca în acest fel, atunci există riscul de a pierde clientul în cazul în care managerul se va concedia. Sistemul CRM oferă instantaneu informații complete despre orice client, ceea ce vă permite să desfășurați o muncă de înaltă calitate și eficientă cu el, chiar și atunci când managerul se schimbă.

CRM permite managerilor să-și planifice munca. Toate ofertele la care s-a ajuns cu clientul sunt înregistrate în *lead* și pe ele sunt puse notițe. Adică, dacă managerul a făcut o intrare în sistemul CRM că este necesar să sune, de exemplu, pe 7 februarie, clientul pentru a afla decizia luată cu privire la oferta comercială expusă, în acea zi el va primi o notificare al acestui eveniment. Dacă managerul se îmbolnăvește sau renunță, un alt angajat va prelua sarcina, punându-se rapid la curent cu *lead*-ul clientului. De asemenea, CRM automatizează multe procese tipice, cum ar fi pregătirea ofertelor comerciale, facturarea și trimiterea lor direct de pe cartela clientului etc. Acest lucru este foarte convenabil, simplu și economisește timp managerilor pentru a face munca de rutină.

4. *Lucrul cu clienții „fierbinți”*

Procesul de vânzare cuprinde mai multe etape: un apel la rece, o întâlnire, trimiterea unei oferte comerciale, facturare etc. Sistemul CRM vă permite să măsurați fiecare etapă: cât timp a mers clientul la achiziție, care este valoarea contractului etc. Acest lucru vă permite să controlați munca managerilor prin prisma indicatorilor obiectivi. Se pierd aproximativ 20% dintre clienții care sunt deja pregătiți să cumpere. Acest lucru se datorează faptului că managerii uită de o altă etapă a vânzărilor - plata. Unul dintre procesele principale ale vânzării este închiderea vânzării sau împingerea la plată. Facturarea nu este o vânzare. Dar majoritatea managerilor se relaxează în această etapă, crezând că au atins obiectivul și pierd clienți. Este foarte important să abordeze astfel pe acești clienți „fierbinți”. Au trecut prin toate etapele pâlniei de vânzări și pierderea lor deja „fierbinte” este foarte stupid. Prin urmare, este necesar să îi ghideze până la plată.

5. *Lucrul operațional cu clientul. Reducerea costurilor per client*

Sistemul CRM vă permite să nu uitați de clienți și de istoricul relațiilor cu aceștia. Managerii nu vor uita pe cine să sune, ce număr, când și cu ce întrebare. Sistemul CRM „își amintește” totul. Cardul clientului conține toate informațiile necesare muncii: contacte, nume complet, denumire companie, vânzări etc., ceea ce vă permite să îl identificați rapid printre sute de alți clienți. Astfel, sistemul reduce timpul de a găsi clientul potrivit și modalitățile de a-l contacta. În plus, de exemplu, sistemul de setare a sarcinilor Bitrix24, amoCRM are o stocare de date în *cloud*. Acest lucru este foarte convenabil, deoarece vă permite să partajați documente șablon: oferte comerciale, materiale de marketing, liste de prețuri etc. O astfel de organizare a procesului, reduce fluxul de documente inutile, costurile de documente și permi-

te angajaților să navigheze rapid prin documente și să trimită ei la client. De asemenea, una dintre caracteristicile CRM este furnizarea de diverse rapoarte.

Sistemul măsoară automat o serie de indicatori, astfel, cu ajutorul unui sistem CRM:

- creșterea vitezei de răspuns a managerului la dorințele clientului;
- reduce documentele inutile și timpul necesar pentru căutarea documentului potrivit;
- reduceți timpul pentru măsurători și raportare.

6. *Evaluarea activităților de marketing*

O afacere eficientă este o afacere măsurabilă, așa menționează și Riazanțev Alexei [9]. Dacă nu măsori, atunci nu controlezi procesul. Companiile apelează adesea la agenții de marketing care promit să aducă un flux de clienți pentru o sumă semnificativă. Nu trebuie să avem încredere în astfel de promisiuni. Ar trebui măsurată eficacitatea activităților și canalelor de marketing. De exemplu, ați participat la o expoziție tematică. Folosiți materiale la expoziție (cărți de vizită, standuri, broșuri) cu un anumit număr de telefon diferit de cel principal. Dacă integrați un sistem CRM cu un PBX virtual sau telefonie IP, veți primi zeci de numere unice, toate apelurile de la care sunt direcționate către numărul tău principal. După o anumită perioadă, uită-te la raport, câte apeluri ai primit ca urmare a muncii la expoziție. Numărul de apeluri către un anumit număr este înregistrat de PBX. Este important să știți câți potențiali clienți au fost, câți dintre ei s-au interesat de produs, câți au cumpărat, care este media lor de verificare etc. Toți acești indicatori sunt monitorizați de sistemul CRM. După ce ați efectuat o astfel de analiză, veți calcula eficiența muncii la expoziție în ceea ce privește vânzările. Comparați această cifră cu costul unui eveniment de marketing și stabiliți cât de eficient este acesta. Nu se pun cantități mari într-un singur canal de marketing, mai ales dacă doar se consideră intuitiv cel mai eficient. Este necesar să încercați numărul

maxim de canale de publicitate pe bugete minime și să măsoarăți rentabilitatea acestora (costul și numărul de lead-uri, costul unui client, factura medie). Acest lucru va permite scalarea celor mai eficiente canale și reducerea celor neprofitabile, alocarea mai rațională a bugetului de marketing și recuperarea costurilor, creșterea eficienței activităților de marketing și ajustarea direcției acestora.

7. Generarea rapoartelor

Dacă abia se începe să munca cu un sistem CRM, atunci nu se recomandă să completați zeci de rapoarte. Multe dintre ele pot fi pur și simplu descărcate din CRM. Se poate vizualiza raportul individual pentru un angajat sau pentru întregul departament. Sistemul CRM generează rapoarte în timp real și în diverse opțiuni: rezumat sau detaliat, precum și pentru un interval de timp diferit. Rezultatele sunt prezentate într-o formă tabelară sau grafică și pot fi, de asemenea, exportate în programele MS Office pentru a lucra în continuare cu ele. De exemplu, CRM întocmește în mod standard următoarele rapoarte: pâlnie de vânzări, volumul vânzărilor, numărul de apeluri primite și efectuate, controalele medii și numărul de vânzări.

8. Protecția bazei de clienți

Am menționat deja că baza de clienți este atutul companiei numărul unu. Este mai bine să fie în foile de calcul Excel decât deloc. Dar această opțiune este foarte periculoasă, deoarece tabelul poate fi copiat. Acest lucru face ca afacerea dvs. să fie neprotejată și baza disponibilă concurenților și managerilor care se deservesc pe cont propriu. Furarea bazei altcuiva este o modalitate foarte populară pentru startup-uri de a începe o afacere. Un sistem CRM, desigur, nu protejează 100%. Se pot oricând suprascrie manual persoanele de contact. Dar, este foarte lung și supărător procesul.

Administratorul serverului, de exemplu, dumneavoastră, în calitate de manager, puteți controla drep-

turile utilizatorilor sistemului CRM și puteți modifica accesul acestora la baza de date. Fiecare manager poate avea acces doar la propriii clienți, și nu la clienții întregii companii. Pentru a descărca baza de date din sistem, a o exporta sau a o șterge, trebuie să aveți drepturi speciale, ceea ce mărește semnificativ protecția afacerii.

9. Toți clienții sunt incluși în baza de date

Una dintre greșelile clasice comune ale departamentului de vânzări este aceea că managerii introduc în baza de date doar acei clienți care au cumpărat, dar NU îi introduc pe cei care au fost interesați de produs, dar nu au cumpărat, cine a sunat etc. Contactele acestor clienți trebuie colectate. La urma urmei, puteți începe să lucrați cu ei după un timp. Este necesar să fie colectate toate contactele în toate punctele de interacțiune cu clientul. Un alt canal popular este *site*-ul. Adesea *site*-urile sunt concepute astfel încât clientul să poată depune o cerere online. Aplicația din stânga ajunge la e-mailul cuiva și, foarte probabil, se poate pierde acolo. Dacă integrezi un *site* cu un sistem CRM, atunci toate solicitările vor cădea automat în acesta. Sau puteți numi un manager responsabil responsabil cu procesarea cererilor primite de pe *site*.

10. Comunicare sistematică cu clienții noi

Dacă utilizați un sistem CRM, puteți configura un proces de comunicare a sistemului cu clientul, adică determinați modul prin care conduceți un nou client la o achiziție. De exemplu, lanțul poate fi astfel: un apel, identificarea unei nevoi, prezentarea unei oferte comerciale, programarea unei întâlniri, finalizarea unei oferte comerciale pentru un client, împingerea către o vânzare. Aceste etape trebuie prescrise, precum și să determine durata fiecărei etape și intervalele de timp dintre ele. Astfel, toți managerii vor lucra cu clienții în același mod și rezultatul muncii va depinde într-o măsură mai mică de profesionalismul angajatului.

Procesul de implementare a unui sistem CRM

Așa cum am menționat investiția într-un instrument de management al relațiilor cu clienți este necesar pentru orice firmă, indiferent de dimensiuni. Noua lume a afacerilor este competitivă, deci este nevoie de o modalitate de a identifica perspectivele potrivite, de a crește productivitatea vânzărilor și de a păstra cunoștințele interne atunci când un angajat părăsește compania.

Acestea sunt intențiile importante, dar nu înseamnă că ar trebui să se aleagă primul CRM care apară. Trebuie să se evalueze opțiunile, să se înțeleagă de ce ai cu adevărat nevoie într-o platformă și să decizi cum să implementezi software-ul în procesele curente, după cum menționează Balescu Catalin [3].

Un CRM ar trebui să salveze timpul angajaților tăi, făcându-i mai productivi și oferindu-le date care să-i ajute să gestioneze mai eficient afacerea.

Dacă se intenționează să implementezi un sistem CRM, este important să se răspundă la aceste 4 întrebări:

1) Care sunt obiectivele companiei?

Înainte de a investi într-un CRM, trebuie să stabilești obiectivele. Un CRM nu va fi eficient dacă îl utilizezi pur și simplu pentru a stoca date. Trebuie să se utilizeze datele care se colectează într-un mod care îmbunătățește afacerea.

2) Cât timp va dura implementarea?

Răspunsul la această întrebare este diferit pentru fiecare companie. Sistemele CRM personalizate pot dura aproape un an până la implementare. Altele, în cea mai mare parte platforme SaaS, pot fi configurate în mai puțin de 10 minute. Cronologia depinde de dimensiunea companiei, numărul de utilizatori, dacă este nevoie de integrare personalizată, unde sunt localizate datele existente și cât de ușor va fi importul.

Dacă procesul de vânzări și de servicii pentru clienți este destul de simplu, atunci ar trebui să se finalizeze destul de repede. Cu toate acestea, prioriti-

tatea principală ar trebui să fie implementarea unui sistem care să îndeplinească obiectivele.

3) Se integrează cu setul de instrumente existent?

Un CRM ar trebui să facă munca mai ușoară, nu mai dificilă, deci trebuie să se i-a în considerare ce instrumente se folosesc în prezent și dacă se dorește ca acestea să aibă legătură cu CRM.

Dacă se orientează spre o platformă de automatizare a marketingului, integrarea cu un CRM este esențială. Deci, se poate îmbunătăți colaborarea dintre marketing și vânzări și se poate vedea o imagine mai completă a perspectivelor și a clienților prin asocierea acestor două instrumente.

Dacă se orientează spre platforme de social media sau se utilizează datele pentru a ține evidența conversațiilor de vânzări, se poate accepta un instrument care să includă aceste detalii. Însă dacă platforma poate introduce automat informațiile în CRM, este chiar mai bună.

4) Este ușor de utilizat? Cum pot să motivez personalul să utilizeze un CRM?

Nu toate companiile au nevoie de o platformă complexă pentru a gestiona relațiile cu clienții și ciclul vânzărilor.

Important este că un CRM funcționează numai dacă utilizatorii accesează platforma, ceea ce înseamnă atât datele de intrare, cât și datele de ieșire din program. Investiția merită doar dacă simplifică noul proces de afaceri, ducând la creșterea numărului de clienți noi, la creșterea performanțelor sau la creșterea costurilor proiectului.

Un CRM ar trebui să se conecteze la contul de e-mail, să stocheze înregistrări de apeluri telefonice și să stocheze date sociale. Dacă integrezi CRM-ul cu o platformă de automatizare a marketingului, poți atrage și informații despre modul în care o perspectivă trece prin site-ul tău sau interacționează cu conținutul. Acest lucru le oferă noilor reprezentanți ai afacerii o idee despre ceea ce este cel mai interesat.

Concluzii

CRM nu reprezintă o soluție universală care, prin simpla sa instalare, rezolvă automat problemele unei companii. Cum menționează și Bruhn Manfred [5] că CRM este, în esență, un instrument strategic, o tehnologie menită să sprijine atingerea obiectivelor de business, iar eficiența sa depinde direct de modul în care este înțeles, implementat și utilizat. Valoarea reală a unui CRM nu este dată de funcționalitățile sale tehnice, ci de capacitatea organizației de a-l integra în procesele interne și de a-l folosi consecvent pentru îmbunătățirea calității serviciilor și a relației cu clienții.

Un element-cheie care reiese din întregul material este rolul determinant al factorului uman. Succesul implementării CRM este strâns legat de implicarea managementului, de acceptarea sistemului de către angajați și de existența unei culturi organizaționale orientate spre servicii și performanță. Fără obiective clare, fără procese bine definite și fără dorința reală de schimbare, CRM riscă să fie perceput doar ca un „cuvânt la modă”, fără impact real asupra afacerii. Tocmai această percepție superficială explică de ce, în ciuda beneficiilor evidente, multe organizații ezită să adopte CRM sau ajung să considere implementarea un eșec.

CRM aduce beneficii concrete tuturor actorilor implicați în procesul de vânzare: managementul obține control și vizibilitate asupra afacerii, departamentele de vânzări și marketing pot măsura performanța și eficiența activităților, angajații își simplifică munca prin automatizarea sarcinilor repetitive, iar clienții beneficiază de un serviciu mai coerent, personalizat și de calitate superioară, menționat și de Baran Roger și Galka Robert [4]. Astfel, CRM devine un catalizator al creșterii sustenabile și al avantajului competitiv.

În concluzie, decizia de a implementa un sistem CRM trebuie privită ca un proiect complex, de du-

rată, care presupune planificare, asumare și, în multe cazuri, sprijin specializat. Fie că este implementat intern sau cu ajutorul consultanților, CRM poate genera rezultate semnificative doar atunci când este aliniat la obiectivele companiei și susținut de oameni. Alegerea de a implementa sau nu un CRM rămâne una strategică, însă, în contextul actual al pieței, organizațiile care înțeleg și valorifică corect acest instrument sunt cele care reușesc să își consolideze relațiile cu clienții și să evolueze constant într-un mediu competitiv.

Referințe bibliografice

1. APAHIDEANU, Constantin. *Managementul relațiilor cu clienții*. Cluj-Napoca: Risoprint, 2014.
2. AL-SAFI, M. Arwa et al. CRM Scorecard – CRM Performance Measurement. În: *International Journal of Networked Computing and Advanced Information Management (IJNCAM)*, 2012, vol. 2, nr. 1, pp. 8–21. ISSN 2234-3687.
3. BALESCU, Cătălin. *Managementul relațiilor cu clienții*. București: Editura Adder, 2014.
4. BARAN, Roger J., GALKA, Robert J. *CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy*. New York: Routledge, 2017.
5. BRUHN, Manfred. *Orientarea spre client. Temelia afacerii de succes*. București: Editura Economică, 2001.
6. BUTTLE, Francis, MAKLAN, Stan. *Customer Relationship Management – Concepts and Technologies*. 3rd ed. New York: Routledge Press, 2015. 379 p. ISBN 978-1138-78-982-1.
7. IRIANA, R., BUTTLE, Francis. Strategic, Operational and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures. În: *Journal of Relationship Marketing*, 2008, vol. 5, nr. 4, pp. 23–42. ISSN 1533-2667.
8. PAYNE, Adrian. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. New York: Routledge, 2012. 464 p. ISBN 978-0750-66-437-0.
9. RIAZANCEV, Alexei. *Как внедрить CRM-систему за 50 дней*. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016.