

CRM - Informatyczny system zarządzania klientami

Marcin Krzyżanowski
Grupa: IZ202

Warszawa - 2005

Spis Treści

1. Wstęp.....	3
2. Ewolucja systemów zintegrowanych w kierunku CRM.....	4
3. Charakterystyka systemu CRM.....	5
4. Lojalność klienta i jego utrzymanie.....	7
5. Wdrożenie systemu CRM.....	9
6. Korzyści z zastosowania systemu CRM.....	10
7. CRM w Polsce.....	12
8. Literatura.....	15

Wstęp

Praca ma na celu przybliżenie tematyki związanej z popularnymi obecnie rozwiązaniami systemów CRM będącymi wsparciem decyzyjnym zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. W opracowaniu zarysowane są główne założenia oraz przyczyny rozwinięcia filozofii marketingu partnerskiego. Aby opisać konkretne metody stosowane w istniejących rozwiązaniach należałoby przedstawić możliwie największą ilość działających implementacji - ze względu na brak formalizacji oraz obszerność tematu praca nie obejmuje tego zagadnienia, trudno jest mi podać rozwiązania które działają we wszystkich dostępnych na rynku systemach. Starłem się jednak podjąć próbę zobrazowania ogólnego poglądu i kierunku oraz celów stawianych przed systemami CRM.

Ewolucja systemów zintegrowanych w kierunku CRM

Współcześni klienci “odrzucają cywilizację konsumpcyjną lat siedemdziesiątych - opartą na ilościowym wzroście spożycia - i dążą do wyższej jakości konsumpcji oraz wyższej jakości życia”¹.

Obecnie w bardzo szybkim tempie rośnie zainteresowanie przedsiębiorstw systemami wspomagającymi zarządzanie. Ze względu na swoją kompleksowość są one narzędziami wydajnie wspierającymi działalność przedsiębiorstwa. Do niedawna systemy klasy ERP (ang. Enterprise Resource Planning) były wystarczającym narzędziem wsparcia dla prowadzonego biznesu. Wzrost konkurencji, a w tym wzrost wymagań stawianych przedsiębiorstwom wraz z coraz mocniej zaznaczającym się trendem do globalizacji prowadzonego biznesu nie pozostał bez wpływu na systemy wspomagające procesy w przedsiębiorstwie. Aby zachować funkcjonalność, systemy ERP musiały zostać wzbogacone o nowe narzędzia wspomagające ich działanie. W latach 80. i 90. XX wieku okazało się że systemy dotyczące jedynie procesów produkcyjnych są niewystarczające. Koncepcje marketingowe pokazały, że lepszą efektywność można uzyskać koncentrując się na kliencie, a nie na sprzedaży wyprodukowanych dóbr czy usług. Organizacja musi odpowiadać na oczekiwania klientów, dlatego wzajemna wymiana informacji jest bardzo ważna. Nawiązanie, utrzymanie i zarządzanie kontaktami z klientem są realizowane dzięki możliwościom systemów CRM (ang. Customer Relationship Management)².

Obecnie oferowane systemy CRM charakteryzują się zintegrowanymi i kompleksowymi rozwiązaniami, które od prostego narzędzia CM (ang. Contact Management) wyróżniają zaawansowanie technologiczne. System CRM jako produkt nastawiony na zdarzenia związane z kontaktem z klientem, dopełnia funkcjonalność tzw. zaplecza oferowaną przez systemy klasy ERP.³

Wynikiem ewolucji systemów klasy ERP jest więc integracja z systemami CRM - zarządzanie kontaktami z klientami. U podstaw systemu CRM leży chęć utrzymania klienta, oraz usprawnienie jego obsługi przez możliwie najdłuższy okres czasu.

1. por. [12]

2. por. [2] str. 113-122

3. por. [1]

Charakterystyka systemu CRM

“Customer Relationship Management jest strategią biznesową polegającą na selekcjonowaniu i zarządzaniu klientami w celu optymalizacji długoterminowych korzyści. CRM wymaga wprowadzenia filozofii i kultury biznesu skierowanej “na klienta”, zapewniającej efektywne procesy marketingu, sprzedaży i serwisu. Aplikacje CRM powinny dać możliwość efektywnego Zarządzania Kontaktami z Klientami prowadząc do “nadrzędności” tego podejścia nad ogólną strategią i kulturą w firmie”⁴

Systemy klasy CRM są stosunkowo nowymi systemami wspomagającymi zarządzanie i nie posiadają jeszcze formalnych standardów (tak jak ma to miejsce w przypadku ERP). Zarządzanie relacjami z klientem jest skoncentrowaną na kliencie filozofią prowadzenia biznesu przenikającą kulturę całej organizacji obejmując dziedziny marketingu, sprzedaży i serwisu.

Podstawowa koncepcja koncentruje się wokół dwóch celów⁵:

- dostęp do informacji o kliencie dla wszystkich pracowników firmy, w celu umożliwienia udzielenia pełnej odpowiedzi na każde pytanie klienta, w każdym miejscu, i w każdym czasie, nawet gdy rotacja wśród pracowników jest duża.
- zgromadzenie możliwie najpełniejszej wiedzy o kliencie, jego potrzebach i oczekiwaniach (co kupił, co sprzedał, co robi itp.) oraz natychmiastowy dostęp do zgromadzonych informacji. Dostęp musi być zagwarantowany w każdym miejscu i o każdym czasie, dlatego istotne jest zarówno organizacja informacji jak i zastosowana technologia.

Skupienie się na produkcie i rozwoju produktów jest obecnie zastępowane przez koncentrację na kliencie, jego potrzebach i relacjach między klientem a przedsiębiorstwem. Wyznacza to nowy kierunek działań firmy. W wyniku takiego podejścia znaczenia nabiera marketing partnerski polegający na⁷:

- koncentracji i utrzymaniu klienta,
- długim okresie współpracy, przywiązaniu klienta do firmy lub marki,
- stałej indywidualnej komunikacji z klientem

System CRM, w odróżnieniu od standardowych rozwiązań wspomagających zarządzanie firmą, koncentruje się na kliencie i gromadzi informacje, które nie dają się zapisać w postaci liczb. W takim systemie gromadzimy informację nie tylko o już istniejących klientach, ale także tych potencjalnych. Dane o kliencie i jego kontaktach z firmą muszą być starannie gromadzone i analizowane. Stają się one motorem procesów decyzyjnych i znacząco wpływają na jakość zarządzania oraz wspomagają decyzje na każdym poziomie współpracy. Aby utrzymać klienta trzeba go poznawać. Podstawą marketingu więzi z klientem jest koncentracja na działaniach po dokonaniu zakupu⁸. Odpowiednie planowanie i skuteczne

4. por. [4]

5. por. [13]

6. por. [6]

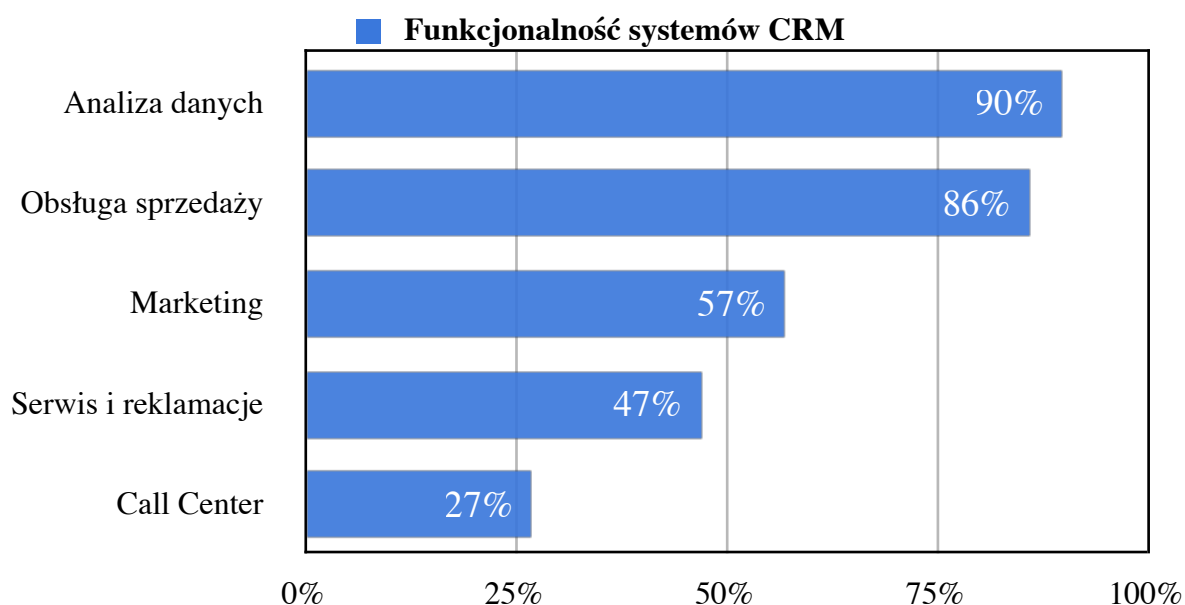
7. por. [5]

8. j.w.

wdrożenie strategii postępowania z klientami prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej⁹.

W systemie CRM można wyróżnić trzy obszary funkcjonalne traktowane komplementarnie¹⁰:

- operacyjny - obejmuje rozwiązania umożliwiające rejestrowanie zamówień, prowadzenie baz danych, zarządzanie procesem sprzedaży,
- analityczny - obejmują strefę hurtowni danych i aplikacji analizujących dane pochodzące z systemów ERP,
- komunikacyjny - obejmuje rozwiązania umożliwiające kontaktowanie się z klientem w ramach połączeń głosowych, faksowych, osobistych oraz poczty elektronicznej.



Wykres 1

Źródło: PMR Research, za Computerworld 37/2004

9. por. [6]

10. por. [1]

Lojalność klienta i jego utrzymanie.

Literatura podaje wiele przykładów w których zysk firm zwykle wypracowywany jest dzięki kilkunastoprocentowemu segmentowi wiernych odbiorców. CRM ma na celu ciągłą identyfikację tego segmentu, oraz zarządzanie nim.

Lojalność klienta bywa różnie rozumiana. Czasami przyjmuje się, że wiąże się on z wielokrotnymi zakupami u jednego dostawcy. Odpowiedniejszym podejściem jest przyjęcie, że lojalny klient dokonuje często zakupów, a jednocześnie ma dobrą opinię o dostawcy¹¹.

W szerszym rozumieniu lojalności powinniśmy wyróżnić dwie składowe tego pojęcia¹²:

1. Emocjonalną – związaną z uczuciami klienta (bardzo często dotyczące relacji międzyludzkich),
2. Racjonalną – wynikająca z analizy cech oferty (ceny, dostępność, możliwości produktu itp.).

W literaturze dosyć często spotyka się podział lojalności klienta na klasy (stopnie). Przykład takiej skali zaproponowano w pracy “Pomiar satysfakcji i lojalności klientów”¹³.

- Prawdopodobni nabywcy – osoby które potencjalnie mogą kupić dany produkt lub usługę,
- Potencjalni klienci – osoby, dla których oferta jest atrakcyjna, ale nie podjęli żadnych działań,
- Okazjonalni klienci – osoby, które zakupiły produkt lub usługę niewielką liczbę razy i nie mają poczucia więzi z dostawcą,
- Stali klienci – wielokrotni nabywcy odczuwający pewne przywiązanie do dostawcy, przy czym ich poparcie jest raczej bierne,
- Zwolennicy – stali klienci rekomendujący organizację innym potencjalnym klientom
- Partnerzy – najwyższy stopień lojalności.

Rolę satysfakcji klienta mocno podkreślają normy: ISO9000:2000, TQM, Six Sigma, Europejska Nagroda Jakości¹⁴ i jej amerykański odpowiednik nagroda im. Bładrige’a¹⁵. W misjach wielu firm znajdziemy postulat uzyskania zadowolenia klientów jako jeden z głównych celów działania przedsiębiorstwa.

Oczywiste wydaje się, że zadowolenie klienta jest silnie związane z lojalnością. W szczególności trudno znaleźć niezadowolonego klienta, który byłby klientem lojalnym. Jednak nie zawsze zadowolony klient na pewno będzie klientem lojalnym. Na lojalność klienta mogą wpłynąć np. postrzegania marki (klient może wybrać inny produkt, ponieważ jest on bardziej prestiżowy) lub wartość produktu. Utrzymanie lojalności, zależy od sposobu w jaki przedsiębiorstwo kontaktuje się z klientem. Nawet przy niewielkiej ilości klientów trudność może sprawiać utrzymanie całej historii kontaktów na przestrzeni dłuższego okresu

11. por.[7]

12. j.w.

13. por. [8]

14. por. [9]

15. por. [10]

czasu, dochodzi do tego czynnik często niezależny od firmy, jakim jest rotacja wśród pracowników odpowiedzialnych za obsługę i wizerunek firmy. Dla możliwie maksymalnego zniwelowania skutków negatywnego oddziaływania wymienionych czynników na wizerunek marki lub przedsiębiorstwa w oczach klienta rozwijane są systemy CRM.

Badania pokazują, że koszt utrzymania stałego klienta jest ponad 5-krotnie niższy niż koszt zdobycia nowego klienta. Stały, lojalny klient to najcenniejszy zasób dla firmy. Lojalność klienta oznacza możliwość długotrwałej współpracy, pozytywną opinię o firmie, rekomendację oferty osobom z otoczenia. Analizując rozwój wzajemnych relacji między dostawcą a nabywcą w kontekście zaangażowania we współpracę obu stron, można zauważyć, że im większy wysiłek wkładają one w kształtowanie więzi między sobą, tym więcej zyskują. Po pewnym czasie kontakty przekształcają się w bardziej skomplikowane relacje, liczba stycznych pomiędzy dostawcą a odbiorcą zwiększa się niosąc za sobą większe przywiązanie oraz możliwości dotarcia z ofertą na wiele sposobów.

Uzupełnieniem koncepcji CRM, w celu zapewnienia lepszej obsługi klienta (aktualna informacja), oraz aby zachować pełną historię kontaktów są systemy C-Commerce (ang. Collaborative Commerce) w których partnerzy handlowi współuczestniczą w wykorzystaniu wspólnych zasobów na kolejnych etapach tj. projektowania, wytwarzania i dystrybucji produktu. Sprzedawca wprowadza dane, które są natychmiast przekazywane do systemu nadzorującego linię produkcyjną. Ten z kolei na podstawie przeprowadzonej analizy przesyła datę zakończenia produkcji do systemu odpowiedzialnego za wysyłkę do klienta. W każdym z tych etapów dostęp do aktualnej informacji pozwala na podniesienie poziomu obsługi klienta końcowego dzięki kompletnym informacjom na temat indywidualnych parametrów zamówienia oraz oczekiwań klienta¹⁶.

Wdrożenie systemu CRM

Ponieważ CRM to ogół wszystkich działań dążących do poprawy wartości związków z klientami: zarówno tych, które zwiększają przychody przedsiębiorstwa, jak i tych obniżających koszty. Dlatego wdrożenie takiego systemu wymaga zmiany organizacji i kultury firmy oraz zastosowanie środków technicznych, bez których wdrożenie zakończone sukcesem nie byłoby możliwe^[por. 11]. Firmy mające za sobą wcześniejsze doświadczenie wdrożenia systemu ERP z pewnością mają większe szanse na powodzenie przedsięwzięcia.

Po wdrożeniu rozwiązania CRM można się spodziewać:

- wzrostu efektywności handlowców,
- zmniejszenia strat z powodu fluktuacji kadr i czasowych absencji,
- wzrostu jakości komunikacji pomiędzy działami firmy,
- obniżenia kosztów marketingowych,
- wzrostu standardów (metodyki sprzedaży, obsługi klienta)

Naczelną zasadą przyjętą przy analizie i tworzeniu planu oraz samym procesie wdrażania CRM, jest wprowadzenie takich zmian, które przyniosą firmie korzyści. Mając na uwadze, że CRM wnosi w pierwszej kolejności zmiany organizacyjne konieczne staje się przeanalizowanie bieżącego modelu biznesu przedsiębiorstwa i jego dostosowanie do filozofii CRM, ocena przedsiębiorstwa pod względem jego przygotowania do wdrożenia oraz przeanalizowanie wpływu praktyk CRM na główną strategię firmy - aktualny model biznesu. Istotne jest aby rozpatrywać strategię firmy w przedziałach krótko, średnio i długookresowych. Faza analizy ma na celu ustalić cele wdrożenia oraz opracować, jak powinno wyglądać przedsiębiorstwo po wdrożeniu. Do zadań tego etapu należy określenie zasobów technicznych, badanie oczekiwań wszystkich potencjalnych użytkowników systemu, zdefiniowanie procesów biznesowych oraz zdobycie informacji na temat osiągalnych na rynku systemów CRM. Jako wynik zespół wdrożeniowy powinien uzyskać listę procesów uszeregowanych wg priorytetów, spis wymagań sprzętowych oraz listę wymagań wobec personelu. Na tym etapie okazać się może, że planowane zmiany znacznie przewyższą przeznaczony na ten cel budżet.

Podczas przeprowadzania wdrożenia systemu CRM, które może trwać wiele miesięcy, należy zespolic wszystkie wewnętrzne działy wokół klienta, rozwiązanie nie będzie bowiem odpowiednie dla firm, które nie stawiają klientów w swoim centrum. Zakup systemu informatycznego wspierającego działania CRM jest podyktowany chęcią polepszenia obiegu informacji w firmie. Aby jednak było co polepszać, wewnątrz organizacji musi już funkcjonować obieg informacji zapisany w postaci jawnej (np. w dziennikach, formularzach), jeżeli wiedza pozostaje tylko w umysłach nielicznych pracowników to wdrażanie systemu komputerowego skazane jest na porażkę. W firmie powinien zostać powołany międzywydziałowy zespół wdrożeniowy będący partnerem dla dostawcy rozwiązania. Aby rozłożyć obciążenie równomiernie przez cały czas trwania procesu trzeba podzielić wdrożenie na kilka etapów - dlatego istotnym elementem wybranego oprogramowania powinna być modułowość. Chodzi tutaj o wyodrębnienie kilku wyraźnych kamieni milowych, a także związanych z nimi zadań do wykonania i procedur kontrolnych. Zidentyfikowane w danej części prac zagrożenia mogą być eliminowane, a działania pozytywne zwielokrotnione.

Zakończenie poszczególnych etapów umożliwia wykorzystanie części funkcjonalności systemu, a przez to prowadzi do konkretnych korzyści dla firmy¹⁷.

Do wdrożenia należy się starannie przygotować. Projekt wdrożenia powinien obejmować aspekt: finansowy, metodologii i planowania, szkoleń i wsparcia technicznego “Można, szczególnie przy większych bądź rozproszonych projektach, wykonać wdrożenie pilotażowe w pojedynczej jednostce czy dziale. Wnioski, które nasuną się podczas tego pilotażowego wdrożenia ułatwią z pewnością pracę w kolejnych etapach przedsięwzięcia.”¹⁸ Często firmy wprowadzające nowy system niecierpliwą się z powodu wyników osiągniętych w początkowej fazie. Każde wdrożenie wymaga czasu. “Nieznajomość obsługi i wykorzystania poszczególnych funkcji nowego systemu powoduje dodatkowo powstawanie dużej ilości błędów w danych. Konieczne są w takim przypadku dodatkowe weryfikacje, czasami ponowne przeprowadzenie operacji. Niestety nikt nie zapewni że nowa organizacja będzie znacząco lepsza niż stare wypracowane zasady działania, ale wybranie drogi zmian jest lepsze niż trwanie w coraz gorszej strukturze. Jeżeli wprowadza się nowatorskie rozwiązania nie zawsze można przewidzieć konsekwencje zmian”¹⁹.

Warunkiem udanego wdrożenia systemu CRM jest jego dobra integracja z funkcjonującymi już aplikacjami ponieważ często CRM nie jest nowym oprogramowaniem lecz uzupełnieniem istniejących rozwiązań. Użytkownicy muszą zaakceptować nowy sposób myślenia, to od ich nastawienia oraz biegłości w posługiwaniu się dostępnymi narzędziami zależy ostateczny sukces działania systemu. Należy zatem zadbać o odpowiednio kompleksowy program szkoleń, oraz nieustannie zabiegać o poparcie zarządu przedsiębiorstwa dla zespołu wdrożeniowego.

Oprogramowanie z zakresu CRM jest bardzo wygodnym narzędziem - jednak to dyrektorzy powinni odpowiedzieć na pytanie jak powinna wyglądać sprzedaż, dział serwisu oraz jak zorganizować bazę klientów i jaką politykę wobec nich stosować.

Korzyści z zastosowania systemu CRM

System CRM umożliwia przedsiębiorstwu długofalową analizę zachowań klienta. Ponieważ nacisk kładziony jest na długotrwały kontakt klienta z firmą, przedsiębiorstwo posiadające wdrożony model CRM notuje nie tylko zwyżkujące wyniki płynące ze sprzedaży, lecz zwraca także uwagę na długookresowe wyniki finansowe, których wartość zależeć będzie od zaoferowanego klientowi poziomu obsługi dziś oraz od analizy jego zachowań i stosunku do firmy i oferowanych przez nią dóbr w późniejszym okresie. Informacje z systemu CRM są nieocenioną wskazówką dla menadżerów jak dobyć lojalność klienta (tym samym zwiększyć sprzedaż), i zaoferować wysoki poziom obsługi - czyli jak podnosić swoją konkurencyjność na rynku. Wdrożenie takiego systemu wpływa znacząco na czas obsługi oraz wygodę pracowników. Czynności administracyjne związane z obsługą klienta zajmują ponad 30% czasu handlowca. Ten czas może zostać poświęcony bardziej efektywnie np. na poszukiwanie nowych klientów. System CRM pozwala oszczędzić czas poświęcany na mało efektywną

17. por. [11]

18. [11]

19. por. [11]

pracę biurową ograniczając go do niezbędnego minimum, dzięki temu można go przeznaczyć na nowe działania.

Prawdopodobnie najistotniejszą korzyścią wynikającą z przyjęcia modelu CRM jest jego wpływ na stosunek klientów do przedsiębiorstwa.

Korzyści wskazywane przez użytkowników systemów²⁰ CRM to:

- skrócenie czasu sporządzania ofert,
- odciążenie z rutynowej pracy administracyjnej,
- zwiększenie efektywności przygotowania ofert,
- oszczędności czasu przy planowaniu wizyt u klienta,
- szybsza wymiana informacji,
- większa wartość sprzedaży.

Wprowadzenie systemu informatycznego nakłada wymagania natury technologicznej i organizacyjnej. System CRM jest więc najbardziej odpowiedni dla firm, które aktywnie kształtują swoją organizację dostosowując się do zmieniających się wyzwań otoczenia - wprowadzenie CRM traktują jako część wieloletniej strategii działania. Stawiają na nowoczesność i inwestują w rozwój swoich pracowników.

CRM w Polsce

W Polsce rynek CRM natyka się na specyfikę rynku konsumenckiego zorientowanego na cenę, przy mniejszym przywiązaniu klientów do jakości produktów i obsługi. Do czasu gdy nie ulegnie to zmianie polskie firmy nie będą zainteresowane inwestowaniem w rozwiązania CRM.²¹ Przedsiębiorstwa często nie są zmotywowane do poprawiania swojej konkurencyjności poprzez budowanie relacji z klientem ze względu na niską konkurencyjność w swojej branży.



Rysunek 1
Struktura funkcjonalności systemów CRM w Europie Środkowej i Wschodniej, w tym w Polsce.
Źródło: http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P5604

Polskie firmy nie są przekonane do stosowania rozwiązań CRM, jednak według nowej prognozy IDC²², rynek CRM prawdopodobnie odnotuje wzrost w ciągu najbliższych 2 lat, a po upływie tego czasu tempo wzrostu powinno przyspieszyć. “Typowy obraz wdrożenia systemu klasy CRM w Polsce wygląda w sposób następujący: system wdrażany jest w firmie działającej w branży informatycznej działającej na rynku przedsiębiorstw. Firma ta średnio zatrudnia ok. 170 osób i generuje obroty rzędu 75 milionów złotych. Najczęściej wdraża moduły Contact Management i Campaign Management w ilości około 35 stanowisk. System działa na platformie MS SQL i jest często zintegrowany z systemem typu back-office. Nie jest jednak zintegrowany z systemem typu Call Center. Prawdopodobnie firma wdroży system firmy Siebel lub jego wersję dystrybuowaną przez firmę Great Plains. Wyda na ten cel ok. 175 tys. PLN.”²³

Raport²⁴ przeprowadzany na naszym rynku przez firmę Process4E w 2001 roku wskazuje, że obecnie (2005) rynek w Polsce powinien przeżywać początek “boomu” wdrożeń rozwiązań

21. por. [17]
22. por. [15]
23. [16]
24. por. [16]

CRM, wynikającego z kontynuacji rozwoju przedsiębiorstw po przeprowadzonych wcześniej wdrożeniach ERP.

ISM (<http://www.icmguide.com>) co roku publikuje raport²⁵ będący oceną oprogramowania światowych producentów systemów CRM. Na podstawie tych raportów firma Process4E opublikowała listę najlepszych systemów wg ISM które zostały pomyślnie wdrożone w Polsce:

Nazwa systemu	Producent	Ocena wg ISM	Wdrożenia w Polsce
Siebel 2000	Siebel Systems	43	5
Vantive Enterprise v. 8.5	PeopleSoft	39	4
Pivotal eRelationship 2000	Pivotal	37	0
Staffware eCRM v. 8.0	Staffware	37	0
ECMS	Oncontact	36	0
mySAP CRM v. 2.0b.	Software SAP Point	36	?
e-point 5	Information System	35	0
Worldtrak v. 5.0	Worldtrak	35	0
Applix iEnterprise v. 8.0	Applix	34	0
Clarify eFrontOffice v. 10.0	Nortel Networks	34	0
ONYX 2000	ONYX Software	33	0
SalesLogix2000 v. 4.02	Interact Commerce	33	0
Remedy CRM Solutions Suite	Remedy	32	0
marketing.manager 4.6	update.com	31	12
YOUrelate	YOUcentric	29	0

Tabela 1

Źródło: Process4E, <http://www.crmexpert.pl/>

Niektóre z najwyżej ocenianych systemów nie są wdrożone na naszym rynku, trudno wyrokować co do zmiany tej tendencji. Z pewnością jednak w niedługim okresie czasu liczba wdrożeń wzrośnie, zwłaszcza że coraz więcej firm zaczyna dostrzegać rynek w Polsce za coraz bardziej dochodowy.

Literatura

1. P. Adamczewski, "Informatyczne wspomaganie łańcucha logistycznego", Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
2. Praca zbiorowa pod redakcją Teresy Porębskiej-Miąc i Henryka Sroki, "Systemy wspomagania organizacji SWO'2002", głównie strony 93-138;309-316, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
3. A. Mazur, K. Jaworska, D. Mazur, "CRM Zarządzanie Kontaktami z klientami", MADAR Sp. z o.o., Zabrze 2001.
4. <http://biz.reporter.pl/txt/index.php?txt=2001/073&typ=&tyt=Co+to+jest+CRM>
5. Z. Waškowski, "Zastosowanie marketingu partnerskiego w budowaniu trwałych więzi z klientem", Marketing i Rynek 2/2002.
6. Gartner Group, "The CRM Implications of Economic Downturns, Research Note M-13-0855", 2001.
7. D.R. Allen, T.R. Rao, "Analysis of customer satisfaction data", ASQ Quality Press, 2000.
8. N. Hill, J. Aleksander, "Pomiar satysfakcji i lojalności klientów", Oficyna Ekonomiczna, 2003.
9. Jens J. Dahlgarrd, K. Kristensen, G.K. Kanji, "Podstawy zarządzania jakością", Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
10. Bob E. Hayes, "Measuring customer satisfaction", ASQ Quality Press.
11. A. Mazur, D. Mazur, G. Dorenda, A. Parylak, W. Bełz, "Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie", Wydawnictwo MADAR Sp. z o.o., 2004.
12. K. Mazurek-Łopacińska, "Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie", PWE, Warszawa 2002.
13. M. Kotowski, "Oswoić klienta", PC Kurier nr 26/2000.
14. ISM, <http://www.ismguide.com/www/newsevents/?pageid=pressreleases>
15. S. Augustyniak, Computerworld, <http://www.computerworld.pl/news/78141.html>, 2005
16. Precess4E, "Wdrożenia CRM w Polsce", <http://crm.pl/pokaz.php?kategoria=1&id=139>, 2002.
17. S. Augustyniak, "BOK-iem do klienta", <http://www.cxo.pl/artykuly/44265.html>, CXO 2004.