

ROZDZIAŁ 9

KRYTYCZNE SPOJRZENIE NA CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*

1. Wstęp

Współczesna gospodarka wymaga od przedsiębiorstw wykształcenia wyjątkowej umiejętności bycia elastycznym w działaniu. Skracaniu ulegają zarówno etapy rozwoju produktów jak i same ich cykle życia; znoszone są bariery w handlu zagranicznym; masmedia i Internet przyczyniają się do szybkiej i globalnej wymiany informacji. Przyjmując punkt widzenia marketingu, możliwością sprostania tym wyzwaniom jest realizacja zasad partnerskiej współpracy firmy z podmiotami w jej otoczeniu.

Ideę marketingu partnerskiego do literatury przedmiotu wprowadził L. Berry w 1990r. Koncepcja ta, różnie ujmowana zarówno przez zagranicznych jak i polskich autorów¹, opiera się na założeniu, że jedynie współpraca realizowana na prawdziwie partnerskich zasadach może stać się podstawą do budowania długookresowego sukcesu firmy.

Zbudowanie odpowiednich relacji niewątpliwie opierać się powinno na wzajemnej komunikacji, której treści i czas przebiegu poddawane są nieustannej ocenie przez konsumenta w wyniku konfrontacji z konkurencją. To pociąga za sobą konieczność budowy elastycznych struktur przygotowanych do szybkiego reagowania na pojawiające się okazje i zagrożenia rynkowe. Stąd też wydaje się uzasadnione wykorzystanie także w tym obszarze nowoczesnych technologii (Information Technology - IT).

IT w działalności marketingowej przedsiębiorstw służyć powinno m.in. do zorganizowania pozyskiwania i wykorzystania informacji rynkowych. Jej źródła są różnorodne – od wewnętrznych, pochodzących z działów finansowego, handlowego, zbytu itp. czy od własnych przedstawicieli handlowych, po dane zewnętrzne w postaci np. statystyk GUS-u, publikacji prasowych, agencji badawczych i samych klientów. Dlatego ważnym zadaniem okazuje się koordynacja działań już na etapie pozyskiwania danych, a następnie ich gromadzenia, przetwarzania i udostępniania zgodnie z zapotrzebowaniem poszczególnych pracowników. Tej idei zarządzania informacją marketingową podporządkowana jest budowa systemu informacji marketingowej. Biorąc pod uwagę jego ewoluującą oraz szczególne zapotrzebowanie menedżerów na systemy wspomagające obszar zarządzania relacjami z klientami, niniejszy artykuł koncentruje się na systemach CRM (Customer Relationship Management), wspomagających działalność marketingową w tym właśnie obszarze.

2. Definicja CRM

Systemy informacyjne klasy CRM powstały na początku lat 90. Pierwszymi firmami oferującymi te programy były: Vantive, Clarify oraz Siebel Systems, założony przez Thomasa Siebela nazywanego „odkrywcą idei systemów CRM”. Głównym celem tych rozwiązań informacyjnych jest wspieranie marketingu i sprzedaży w firmie dzięki rozbudowanym

* Artykuł powstał w ramach realizacji projektu badawczego finansowanego ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2002-2004 o nr 2 H02D 027 23.

¹ Zob. szerzej J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2001, s. 40-49

możliwościom analizy potrzeb konsumentów.

Systemy klasy CRM są zatem stosunkowo nowym obszarem zastosowań informatyki w działalności marketingowej firm. Uwzględniając różnorodne potrzeby w zakresie analiz rynkowych, a także możliwości finansowych, samego stopnia przygotowania firmy do wdrażania nowoczesnych programów informacyjnych oraz innych uwarunkowań, powstaje wiele różnorodnych systemów CRM. Na rynku oferowane są programy zawierające np. moduł telemarketingu i call center, hurtownię danych i call center, sklep internetowy. Jednak utożsamianie CRM-u tylko z oprogramowaniem jest błędne. Pod tym pojęciem należy rozumieć model prowadzenia biznesu, swoistego rodzaju filozofię zarządzania firmą, opierającą się na ustanowieniu klienta i jego potrzeb w centrum uwagi, gdzie technologia informacyjna jest narzędziem umożliwiającym jej realizację.

Tabela 1

Wybrane definicje systemów klasy CRM

Autor	Definicja
<i>Ujęcie ogólnie biznesowe</i>	
M. Cieślak - Grzegorzyczyk	<i>Filozofia i strategia, pozwalająca firmom tworzyć długotrwałe, korzystne dla obu stron relacje z klientami, rezultatem których jest zwiększona lojalność i wyższe zyski.</i>
K. Kupeć	<i>Przenikająca kulturę całej organizacji filozofia prowadzenia biznesu, mająca na celu zwiększanie długoterminowej wartości rynkowej firmy poprzez maksymalne wykorzystanie potencjału leżącego w relacji łączącej firmę z jej klientami.</i>
J. Otto	<i>Filozofia prowadzenia biznesu, której nadrzędnym celem jest zapewnienie wierności wybranej grupie najcenniejszych, kluczowych dla firmy klientów.</i>
<i>Ujęcie marketingowe</i>	
J. Brillman	<i>Strategia marketingowa polegająca na identyfikowaniu, zjednywaniu i wykształcaniu lojalności w klientach przynoszących największe dochody, a w szczególności na gromadzeniu, integrowaniu, przetwarzaniu i upowszechnianiu informacji o klientach we wszystkich zainteresowanych komórkach organizacyjnych poprzez możliwe kanały dystrybucji informacji.</i>
D. Konowrocka	<i>CRM to obszar działalności umożliwiający organizacjom identyfikację potrzeb i możliwości oraz optymalizację kosztów i ryzyka związanych z istniejącymi i potencjalnymi klientami.</i>
M. Stanusch	<i>Metoda działania firmy w odniesieniu do klientów, dostawców i pracowników. Filozofia CRM zakłada takie traktowanie klienta, by podczas każdego kontaktu utwierdzał się w przekonaniu, że dokonał właściwego wyboru.</i>
R. S. Swift	<i>Zdolność firmy do zdobywania klientów, poznawania ich, odnawiania kontaktów z nimi, upewnienia się, że firma dostarcza im dokładnie tego, czego oczekują oraz to, do czego się zobowiązała, i wreszcie – realizowania zysków dzięki tym działaniom.</i>
M. Zachara	<i>Sposób prowadzenia biznesu, w którym nasz klient, jego oczekiwania i potrzeby są w centrum zainteresowania całej firmy, wszystkich jej pracowników.</i>

Ujęcie informatyczne	
J. Dyche	<i>Infrastruktura umożliwiająca określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, za których pomocą motywuje się najlepszych klientów do lojalności czyli ponownych zakupów.</i>
A. Piętara	<i>Zintegrowany i kompletny system, którego zadaniem jest standaryzacja i wsparcie całego procesu: od marketingu poprzez sprzedaż – do obsługi i serwisu po sprzedaży.</i>
M. Warwas	<i>Zbiór aplikacji, zintegrowanych ze sobą, obsługujących wszystkie kanały dystrybucji, posiadających jedną, wspólną dla całej firmy bazę danych informacji o klientach, produktach, usługach.</i>

Źródło: E. Frąckiewicz, E. Rudawska, *Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem koncepcji Customer Relationship Management*, Przegląd Organizacji 2004, nr 7-8, s. 66

3. Podaż systemów klasy CRM

Gwałtowne przeobrażenia na poszczególnych rynkach, będące efektem stale rosnącej konkurencji stanowią główny czynnik dynamizujący rozwój rynku systemów CRM. Na podstawie danych publikowanych przez agencje badawcze specjalizujące się w ogólnoswiatowych analizach rynków nowoczesnych technologii, można powiedzieć, że rynek systemów CRM rozwija się dynamicznie. Przewiduje się także wystąpienie dalszych jego zmian związanych z przejęciami i fuzjami, jak również ciągłym powstawaniem małych firm oferujących programy dla równie niewielkich klientów. Najwięcej wdrożeń (i jednocześnie najdroższych) odnotowuje się na rynkach, gdzie konkurencja jest najostrzejsza, tj. na rynku telekomunikacyjnym, finansowym i oprogramowania. Wskazanie jednak na konkretne dane popierające te wnioski nastęrcza wiele trudności. Zarówno szacunki wielkości dotychczasowych zakupów na tym rynku jak i prognozy jego rozwoju znacznie się od siebie różnią (tabela 2).

Tabela 2

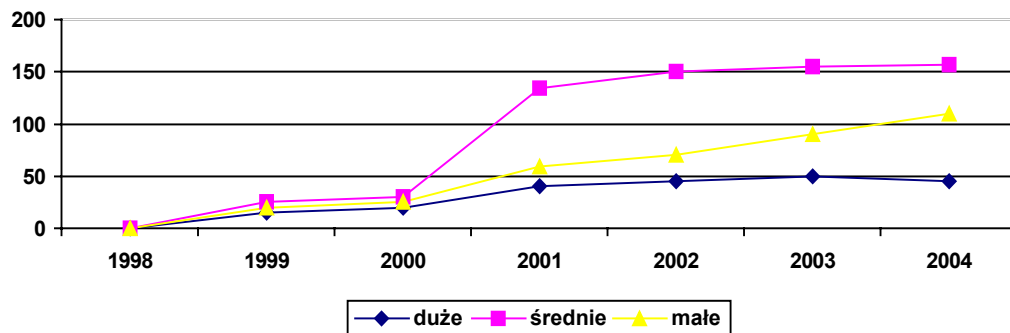
Porównanie analiz rynku CRM niektórych agencji badawczych

Agencja badawcza	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Szacowana wartość rynku						
Hewson	7,4 mld \$	-	8,8 mld \$	9,5-9,7mld \$	-	-
Dataquest	22 mld \$	25,3 mld \$	27,9 mld \$	30,9 mld \$	34,2 mld \$	37,8mld \$
Szacowne tempo rozwoju rynku						
Hewson	19%			8-10%	-	-
Dataquest		15%	10,6%	10,6%	10,6%	10,6%
Meta Group	-	-	5-6%	6-8%	8-10%	-
Wartość rynku						
Hewson	-	-	18,3-18,5 mld \$		-	-
Dataquest	-	-	93 mld \$			-
Aberdeen Group	-	-	20 mld \$			-

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Książ, *Nieśmiały optymizm na rynku CRM*, PCKurier 2002, nr 3, s. 30; T. Sucheta, *Globalny obraz rynków CRM w 2002r. i perspektywy ich rozwoju w 2003r.*, Modern Marketing 2003, nr 1, s. 38-42; *CRM Market Size and Trends*

in 2003 <http://www.hewson.co.uk> z dn. 29.04.2004r.

Na polskim rynku, systemy klasy CRM są na dobre obecne i wdrażane w od 3-4 lat. Trudno jest jednoznacznie określić, jaka jest dokładna liczba wdrożeń systemów klasy CRM. Wynika to z jednej strony zapewne z faktu, iż rynek ten jest jeszcze niezbyt dobrze zbadany. Z drugiej natomiast, z różnego sposobu interpretowania pojęcia CRM. Niektórzy bowiem do firm posiadających system klasy CRM zaliczają tylko te, które wprowadziły kompleksowy system, obejmujący różne funkcje realizowane w przedsiębiorstwie. Inni natomiast również te, które wprowadziły jeden konkretny moduł. Wynikiem tego jest fakt, iż jedne statystyki podają², że jeszcze osiem lat temu zaledwie 50-60 polskich przedsiębiorstw było w trakcie lub wdrożyło omawiane systemy. W 2000 r. liczba ta natomiast wzrosła do 1100. Inne badania, prowadzone przez firmę doradcą Process4E pokazują, że do 2002 r. rynek ten to praktycznie jedno duże przedsięwzięcie TP S.A. oraz 150-200 innych projektów. Najnowsze badania rynku CRM w Polsce pokazują³, że ponad $\frac{3}{4}$ wdrożeń zostało już zakończonych. 16% znajduje się w fazie wdrożenia, natomiast 7% projektów stanowią nowe, podpisane kontrakty, których proces wdrażania nie został jeszcze rozpoczęty. Obecnie dynamika rozwoju tego rynku jest oceniana na od kilku do kilkunastu procent rocznie.⁴



Rysunek 1 Przyrost nowych wdrożeń systemów CRM wg liczby instalacji w latach 1998-2004

Źródło: W. Nowicki, *Rynek systemów CRM w Polsce*, Modern Marketing 2002, nr 3-4, s. 42

4. Zalety i wady systemów CRM

Systemy klasy CRM umożliwiają praktyczną realizację marketingowego postulatu indywidualnego, partnerskiego podejścia do klientów firmy. Jak zwraca uwagę firma Infovide, firmy ukierunkowane na analizę ich potrzeb muszą spełnić trzy wymagania:

1. Tak zmodyfikować kanały komunikacji, aby można było rzeczywiście słuchać klienta
2. Przeanalizować, jakie dane są potrzebne i w jaki sposób je gromadzić,
3. Opracować skuteczne metody wykorzystania tak pozyskanej wiedzy do opracowywania i dostarczania odpowiednich produktów odpowiednim klientom, w odpowiednim miejscu i czasie.

Firma spełniająca powyższe postulaty może zatem liczyć na osiągnięcie korzyści operacyjnych np. w sferze kosztów (np. zmniejszenie kosztów tworzenia nowych produktów,

² Ibidem, s. 143

³ Badania zostały przeprowadzone przez firmę Process4E, w okresie maj – czerwiec 2002 na terytorium Polski. Ich celem było określenie aktualnego stanu wdrożeń oprogramowania klasy CRM w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski; więcej zob. www.Process4E.pl

⁴ P. Usakowski, *CRM nadal dojrzewa*, Media i Marketing Polska 2002, listopad-grudzień, s. 8

obsługi klienta, promocji, koncentracja na klientach dochodowych), jak i strategicznych – zbliżenie się lub osiągnięcie poziomu organizacyjnego pozwalającego na wprowadzanie błyskawicznych zmian, czyli w efekcie zarządzanie „przedsiębiorstwem czasu rzeczywistego”.

Okazuje się jednak, że osiągnięcie tych korzyści nie jest ani tak oczywiste, ani tym bardziej proste. Według firmy A. T. Kearney, aż 75% prób wprowadzenia tego systemu upada ze względu na brak wizji i trafnie zdefiniowanych wymagań biznesowych, zaś zwrot z inwestycji uzyskuje zaledwie 10% projektów.⁵ Należy podkreślić, iż sam wybór konkretnej aplikacji wiąże się także z istotnym ryzykiem. Nie istnieje bowiem jeden, uniwersalny system dla wszystkich przedsiębiorstw, co wiąże się z koniecznością oceny wielu propozycji, a także z odpowiednim przygotowaniem samej firmy do podjęcia rozmów na temat jego zakupu. Ważne wydaje się także w ogóle rozważenie, czy taki system jest potrzebny danej firmie i czy w efekcie porównania spodziewanych korzyści i koniecznych nakładów, jest to działanie racjonalne. Powyższe uwagi należy uzupełnić także o dane dotyczące kosztów opracowania i wdrożenia systemu. Jednak o kosztach zakupu i wdrożenia systemów CRM nie można powiedzieć dużo więcej poza tym, że są wysokie. W niektórych publikacjach podaje się szacunkowe dane, jak na przykład, że przybliżona średnia cena największych systemów CRM to około 5 000 USD na jedno stanowisko. Istotny jest także okres wdrożenia - im bardziej złożony system, tym jest on dłuższy, także ze względu na większe potrzeby szkoleniowe personelu⁶. Istnieją co prawda rozwiązania znacznie tańsze i prostsze, przeznaczone dla małych i średnich firm, lecz dostawcy systemów z „górných półek” są przeciwni nazywaniu ich systemami klasy CRM. Ponadto, sam koszt zakupu takiego projektu może wahać się od 100 tys. zł do ponad 0,5 mln zł, a wg szacunków Process4e, średni koszt wdrożenia systemu CRM wynosi 175 tys. złotych⁷.

Tabela 2

Zalety i wady CRM-u

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • Zatrzymanie klientów i budowania ich lojalności; • Odzyskiwanie klientów straconych; • Identyfikacji zyskownych klientów • Integracji wszystkich informacji o kliencie w firmie • Efektywnego zarządzania całym cyklem życia klienta; • Wzrostu wydajności u pracowników • Szybszego i bardziej kompleksowego załatwiania spraw; • Pomiaru kosztów w zakresie marketingu, sprzedaży i usług przed i po sprzedażowych, jak 	<ul style="list-style-type: none"> • Trudna lub niemożliwa do oszacowania rentowność • Zagrożenie pominięcia wartościowych klientów • Wysoki koszt wdrożenia i utrzymania systemu • Trudność w oszacowaniu pełnych kosztów • Konieczność zmian organizacyjnych

⁵ L. Agosta, *More CRM without the customer ... and without the data warehouse*, *DM Review* 2001, July, Za: W. Węgorkiewicz, *Customer Relationship Management*, Marketing w Praktyce 2001, nr 12, s. 33.

⁶ M. Rzewuski, *Klientokracja*, PC Kurier 2001, nr 14, s. 56; *Klient na uwięzi*, PC Kurier 2001, nr 3, s. 32

⁷ www.Process4E.pl z dn. 23.04.2004r.

<p>również rentowności każdego klienta;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wzrostu sprzedaży w firmie m.in. poprzez realizację strategii cross-selling i up-selling. 	
---	--

Źródło: opracowanie własne

Analizując powyższą tabelę trudno oprzeć się wrażeniu, że ilość i znaczenie zalet zdecydowanie przewyższa ewentualne wady systemu. Jednak wiele z przedstawionych korzyści ma charakter trudno mierzalny (pomiar takich elementów jak np. wizerunek firmy, znajomość marki, lojalność klienta jest niemożliwy lub pośredni). Dlatego też, choć te mierniki są bardzo ważne w marketingu, świadczą bowiem o osiągnięciu określonych celów marketingowych zw. Z satysfakcją klienta, to nie można bagatelizować poziomu i kosztu ich osiągnięcia.

Jednym ze wskaźników finansowych branych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o inwestycji jest wskaźnik rentowności ROI (Return on Investment). W przypadku CRM-u powinien on uwzględniać⁸:

1. Koszt nabycia i użytkowania CRM-u,
2. Zmiany w dotychczas ponoszonych kosztach obsługi klienta,
3. Zmiany w przychodach ze sprzedaży,
4. Koszty trudno mierzalne, „miękkie”, które można szacować za pomocą wskaźników np. CLV (Customer lifetime value), RFM (Recency, Frequency, Monetary).

Aby ocenić efektywność inwestycji w CRM należałoby także posiadać odpowiednie narzędzia do wykonania porównań, np. w zakresie dotychczasowych i prognozowanych kosztów obsługi klienta. Jest to logiczne i pożądane, ale nie zawsze wykonalne. Okazuje się bowiem, że nie wszystkie firmy przeprowadzały wcześniej, przed wdrożeniem CRM-u, takie analizy, niekoniecznie gromadziły dane pozwalające na ich przeprowadzenie, a zatem brakuje w ogóle danych do porównania.

5. Przygotowanie firmy – źródło sukcesu lub niepowodzenia

Pomimo wielu zalet, jakie oferują systemy klasy CRM, wybór tego systemu, jego wdrożenie i późniejsze wykorzystanie wiąże się z istotnym ryzykiem. Dlatego też, podobnie jak i inne decyzje marketingowe, także i ta powinna być poprzedzona realizacją badań marketingowych. Należy je przeprowadzić w dwóch obszarach, dotyczących⁹:

1. wewnętrznych uwarunkowań,
2. zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania firmy,

Podstawowym pytaniem, na jakie firma powinna znaleźć odpowiedź, przed wyborem konkretnej aplikacji CRM-u, powinno być pytanie o posiadaną kulturę organizacyjną, mającą także swoje odzwierciedlenie w misji i strategii firmy. Choć z pozoru jest to problem odległy od sfery zarządzania relacjami z klientem, ale okazuje się, że przyjęte procedury postępowania, sposoby komunikacji, a także ogólna atmosfera pracy, poglądy, system wartości wyznawany zarówno przez kierujących jak i pozostałych pracowników ma to fundamentalne znaczenie. Nowe metody działań wprowadzane wraz z adaptacją CRM-u burzą

⁸ A. Mazur, K. Jaworska, D. Mazur, *CRM – czy to się opłaca?*, <http://www.crm-abc.pl> z dn. 27.04.2004

⁹ Szerzej problem przeprowadzenia badań marketingowych celem zmniejszenia ryzyka związanego z wdrożeniem CRM-u opisano w art. E. Frąckiewicz, E. Rudawskiej, *Badania marketingowe w procesie wyboru systemu klasy CRM* W: *Badania marketingowe. Metody, tendencje, zastosowania* pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2004, s. 405-412

dotychczasowe schematy stosowanych procedur. W konsekwencji może to stanowić istotną barierę w jego wdrażaniu.

Koniecznym jest także zdiagnozowanie posiadanego potencjału produkcyjnego, finansowego, kadrowego i informacyjnego. Ocena zasobów z pierwszej grupy będzie stanowić ważny czynnik decyzyjny na etapie rozważań, czy w ogóle wdrożyć CRM oraz czy firmę na to stać. Z kolei zasoby kadrowe, intelektualne oraz informacyjne dadzą odpowiedź na pytania dotyczące liczby i jakości już posiadanych danych o klientach. Nierzadko jest bowiem tak, iż firma w sposób naturalny w swojej działalności gromadzi wiele różnorodnych danych (w postaci papierowej i elektronicznej), nie jest jednak w stanie ich uporządkować i zgromadzić w jednym miejscu, a w konsekwencji - w pełni wykorzystać.

Druga grupa badań koncentruje się już na samych relacjach z klientami oraz potrzebach w zakresie zarządzania nimi. Przede wszystkim należy znaleźć odpowiedź na pytanie o pożądaną postać zarządzania relacjami z klientami. Niewątpliwie mają na to wpływ analizowane wcześniej czynniki, ale także liczba i rodzaj (kategorie) klientów, sposoby pozyskiwania informacji rynkowych, komunikacja z klientami oraz zakres potrzeb w sferze potrzebnych do zarządzania marketingowego analiz (np. analizy wartości życiowej klienta dla firmy (LTV – Lifetime Value), analizy lojalności, zadowolenia, segmentacje rynku klientów z uwzględnieniem częstotliwości i wartości zakupu (RFM – Recency, Frequency, Monetary), analizy zakupów wg klientów i produktów oraz badania struktury klientów wg ich aktywności zakupów czy analizy wykorzystywanych kanałów elektronicznych).

Należy zdecydowanie podkreślić, że wykorzystanie w pełni możliwości, jakie stwarza firmie CRM wymaga połączenia zarówno sposobu zarządzania firmą jak i odpowiedniej technologii informacyjnej. Jak podkreśla M. Stanusch, specjalista ds. CRM w firmie Process4E, strategię CRM można wdrożyć bez programu informatycznego, lecz informatyka powoduje, że jest to znacznie efektywniejsze. Natomiast wdrożenie samego oprogramowania bez przygotowania organizacji do nowych wyzwań kończy się zwykle porażką przedsięwzięcia¹⁰.

6. Wnioski

We współczesnej gospodarce, coraz więcej firm odczuwa konieczność zmiany swojego sposobu działania tak, aby w pełni odpowiedzieć na wyzwania wysoce turbulentnego rynku. Jego przeobrażenia, dokonujące się pod wpływem dwóch najważniejszych bodźców – globalizacji oraz technologii, mają swoje odzwierciedlenie w zmianach zarówno na rynku dostawców, konkurencji jak i samych klientów, w efekcie prowadząc do zwiększenia ich swobody działania. Trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że ostatecznym sędzią podejmowanych wysiłków przez firmę będzie jej klient. Stąd też istnieje wręcz konieczność gromadzenia użytecznych informacji nt. jego potrzeb, oczekiwań i preferencji. Ze względu na tempo zachodzących zmian i rosnącą konkurencję, warto do tego procesu zarządzania relacjami z klientami wykorzystać technologie informacyjne. Zdając sobie jednak sprawę z różnorodności potrzeb, ale także możliwości poszczególnych firm w tym względzie, braku jednoznaczności w analizie potencjalne korzyści a koszt inwestycji, okazuje się, że nie każda firma jest do tego przygotowana i/lub nie każda wymaga takiego systemu jak CRM, a ryzyko związane z jego wdrożeniem jest prawie niemożliwe do oszacowania. Sama technologia także nie zastąpi menedżera, i to właśnie jego przygotowanie i wiedza mogą stanowić podstawę w ogóle do rozważań nad zasadnością wdrożeniem systemu CRM w przedsiębiorstwie.

¹⁰ A. Wrzosek, *Lojalność klientów*, Profit 2002, nr 10, s. 26

SPIS LITERATURY:

1. Dec Ł. Systemy CRM, czyli śrubka jest maszyną, Internet Standard 2001
2. E. Frąckiewicz, E. Rudawska, Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem koncepcji Customer Relationship Management, Przegląd Organizacji 2004, nr 7-8
3. Frąckiewicz E., Rudawska E., Badania marketingowe w procesie wyboru systemu klasy CRM W: Badania marketingowe. Metody, tendencje, zastosowania pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2004
4. Frąckiewicz E., Rudawska E., CRM jako narzędzie zarządzania relacjami z klientem na rynku usług, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005
5. Klient na uwięzi, PC Kurier 2001, nr 3
6. Książ A., Nieśmiały optymizm na rynku CRM, PCKurier 2002, nr 3
7. Nowicki W., Rynek systemów CRM w Polsce, Modern Marketing 2002, nr 3-4
8. Otto J., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2001
9. Rzewuski M., Klientokracja, PC Kurier 2001, nr 14
10. Sucheta T., Globalny obraz rynków CRM w 2002r. i perspektywy ich rozwoju w 2003r., Modern Marketing 2003, nr 1
11. Usakowski P., CRM nadal dojrzewa, Media i Marketing Polska 2002, listopad-grudzień
12. Węgorkiewicz W., Customer Relationship Management, Marketing w Praktyce 2001, nr 12
13. Wrzosek A., Lojalność klientów, Profit 2002, nr 10

Źródła internetowe:

www.crm-abc.pl

www.hewson.co.uk

www.Process4E.pl