



PRÍNOS A VÝZNAM CRM PRI ZVYŠOVANÍ EFEKTÍVNOSTI VYBRANÉHO SIEŤOVÉHO PODNIKU

Mariana Strenitzerová¹

Úvod

Neustály technologický vývoj v posledných desaťročiach a rozvoj komunikačných a informačných technológií vedie k postupnému zvyšovaniu nárokov kladených na úspešne smerujúce podniky. Táto skutočnosť vytvára nielen nátlak na získavanie neustále väčšieho počtu kvalitných informácií, ale je predovšetkým spätá s nutnosťou tieto informácie v čo najkratšom čase spracovať. Využívaním najvhodnejších metód, spracovávaním naj dôveryhodnejších informácií v čo najkratšom časovom rozhraní a samozrejme v efektívnej cenovej relácii vzniká konkurenčná výhoda, ktorú treba strategicky využiť. Nie je preto prekvapením, že v podnikaní čelíme stále novým výzvam v stále kratších cykloch. Nie je preto prekvapením, že trhovým víťazmi sa stávajú tí, ktorí dokážu včas a správne odhadnúť trendy a riziká vo svojom odbore a prispôbiť svoje aktivity požiadavkám zákazníkov. Práve preto sa v súčasnosti stáva starostlivosť o zákazníka kľúčovým faktorom úspechu spoločností, pričom nesmú zabúdať na priaznivé vzťahy s ďalšími partnermi ako napríklad dodávateľmi.

CRM – Customer Relationship Management

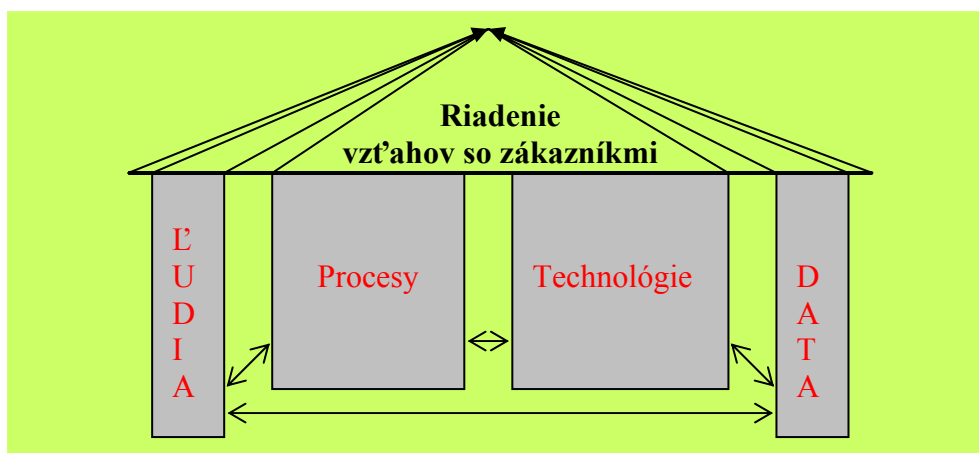
Customer Relationship Management (CRM) v preklade znamená „riadenie vzťahov so zákazníkmi“. Je to interaktívny proces, ktorého cieľom je dosiahnutie optimálnej rovnováhy medzi firemnými investíciami a uspokojením zákazníckych potrieb. Optimum rovnováhy je charakterizované maximálnym ziskom oboch strán. Predpokladom dosiahnutia tohto optima je vytváranie dlhodobých partnerských vzťahov so zákazníkmi. Dlhodobá perspektívna spolupráca prináša obom stranám významnú peňažne vyčísliteľnú hodnotu. Pri zavádzaní CRM sa kľúčovými úlohami stávajú:

- Zmena pohľadu na uzatváraný obchod so zákazníkom. Z pohľadu viac viazaného na jednotlivé kontrakty je treba prejsť na vnímanie spolupráce v dlhodobej perspektíve – prechod od vnímania cieľa k vnímaniu účinku.
- Odpútanie sa od úzkeho pohľadu zviazanosti produktu a aplikácií. Ak ponúkame komplexný produkt integrovaný do širšieho systému, často docielime rozšírenie jeho využiteľnosti.
- Prechod od produktového vnímania marketingu k zákazníckému. Prikladáme väčšiu váhu potrebám zákazníkov ako pripravenému produktu.

Dá sa povedať, že riadenie vzťahov je postavené na štyroch pilieroch (Obrázok 1):

¹ Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská Univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika
tel. 00421-041-5133 131, fax 00421-041-5655 615, e-mail: Mariana.Strenitzerova@fpedas.utc.sk

- **Ludia** – aktívna účasť všetkých zamestnancov.
- **Procesy** – optimálne procesy zefektívňujú CRM. Riadenie vzťahov so zákazníkmi zjednocuje procesy marketingu, predaja a služieb.
- **Technológia** – hlavné nástroje umožňujúce uplatnenie moderného riadenia vzťahov so zákazníkmi i pri veľkom počte oslovovaných klientov.
- **Dáta** – nielen zber dát, ale predovšetkým možnosti ich uchovania, vyhľadávania, triedenia a analýzy závislosti vedie k úspešnému a plnohodnotnému CRM.



Obrázok 1 Piliere riadenia vzťahov so zákazníkmi

Otázka efektívnosti

Zvyšovanie efektívnosti podnikateľskej činnosti je cieľom každého subjektu podnikania. Je to možné dosiahnuť rôznymi prístupmi alebo cestami, ale predovšetkým uplatňovaním zásady hospodárnosti. Zásada hospodárnosti zabezpečuje dosahovanie maximálneho objemu výkonov s minimom spotreby prostriedkov a práce, čo vlastne predstavuje dosiahnutie najnižších možných nákladov na jednotku výkonov. Je tu dostatok rezerv, a preto je nevyhnutné tejto problematike venovať patričnú pozornosť.

Efektívnosť sa prejavuje vo forme účelnosti a cieľavedomosti vynakladanej práce. Pri snahe vyčleniť vplyv CRM na efektívnosť podniku, treba odčleniť alebo odpočítať vplyv ostatných faktorov na zvýšení produkcie resp. zisku. Zisk je objektívne dôsledkom činnosti podniku, a preto nutným syntetickým meradlom jej efektívnosti. Zvyšovanie objemu zisku sa môže dosiahnuť zvyšovaním objemu produkcie, znižovaním nákladov alebo spojením týchto alternatív. Efektívna organizácia je taká, ktorá produkuje maximálne výstupy pri daných vstupoch, resp. ktorá vytvára určitú úroveň výstupov pri minimálnej úrovni vstupov. Efektívnosť znamená maximálne možné využívanie dostupných zdrojov, bez ohľadu na ich kvantitu a kvalitu. Úspešnosť podniku vo veľkej miere závisí od jeho schopnosti stále sa prispôbovať rýchlo sa meniacim podmienkam na trhu. Je dôležité, aby všetky činnosti, ktoré podnik vykonáva, podliehali systematickému riadeniu smerujúcemu k zabezpečeniu zhody medzi cieľmi a zdrojmi podniku na jednej strane a príležitosťami trhu a možnosťami podniku na strane druhej.

Meranie úrovne a výkonnosti CRM

Najlepším spôsobom ako zistiť, aký veľký má CRM pre podnik prínos a význam, je meraním úrovne a výkonnosti CRM. Existuje niekoľko metód používaných pre meranie

úrovne a výkonnosti CRM a uspokojovanie zákazníckych potrieb. Príkladom môže byť CRM Scorecard, CRM Maturity Model alebo Metóda kvalifikácie rozvojových schopností. Väčšina z nich je postavená na báze prepracovaných dotazníkových štruktúr a ich následnom objektívnom vyhodnotení. Prečo vlastne meranie uskutočňovať? Je to skutočne dôležité?

Podľa analytických prieskumov prevedených medzi vedúcimi pracovníkmi veľkých medzinárodných firiem je možné vysledovať šesť kľúčových dôvodov, prečo sa objektívnemu hodnoteniu venovať:

- Meranie núti k dokonalejšiemu prepracovaniu stratégie a zvýšeniu dôvery k nej medzi zamestnancami. Dôvera v prepracovanú stratégiu medzi zamestnancami je základným predpokladom k jej úspešnému plneniu.
- Meranie vedie k zjednoteniu komunikácie týkajúcej sa stratégie a kľúčových faktorov CRM. Podľa prieskumov len málo radových zamestnancov rozumie, čo vlastne obsahuje firemná stratégia. Prepracované modely merania uľahčujú komunikáciu a vytvorenie konkrétnej predstavy o firemnej stratégii.
- Meranie zvyšuje mieru stotožnenia sa s firemnými cieľmi a stratégiou a lojalitu zamestnancov. V súčasnom dynamickom prostredí ide o dôležité faktory, na ktoré by sa firma mala sústrediť. Objektívne meranie dokáže odhaliť úspešnosť v tejto oblasti.
- Meranie rapídne zvyšuje podiel úspešne vykonávaných zmien. Pri zavádzaní CRM dochádza k viacerým významným zmenám vo všetkých firemných úrovniach. Zaistenie prepracovanej spätnej väzby nielenže zvyšuje pravdepodobnosť úspechu, ale umožňuje i zrýchlenie celého procesu.
- Meranie zvyšuje možnosti a schopnosti predvídania problému. Pri zaistení spätnej väzby dostávajú riadiaci pracovníci včas varovné signály, pokiaľ proces neprebíha podľa predpokladu.
- Meranie umožňuje riadiacim pracovníkom sledovať kontinuálne vplyv prevádzaných zmien v jednotlivých firemných úsekoch. V rámci merania je manažérom umožnený komplexný pohľad na firemné procesy a ich zmeny. Dôležité je sledovať, ako zmena v jednom firemnom úseku ovplyvní zdanlivo nezávislé procesy v ostatných úsekoch.

Vo všeobecnosti možno vysledovať tri základné prístupy k riadeniu vzťahov so zákazníkmi lišiace sa hlavne pilierom orientácie:

- *CRM orientovaný na technológie.* Táto orientácia prikladá až príliš veľkú váhu využívaným technológiám na riadenie vzťahov so zákazníkmi.
- *CRM orientovaný na životný cyklus zákazníka.* Základ predstavuje myšlienka štyroch fáz životného cyklu zákazníka – upútanie, vyjednávanie, obsluha a podpora zákazníka, posilovanie.
- *CRM orientovaný na firemnú stratégiu.* Snaží sa CRM vymaniť z akéhokoľvek objatia technológie alebo konkrétnymi postupmi a stratégiami. Zovšeobecňuje postupy riadenia vzťahov so zákazníkmi.

Ak chceme vytvoriť všeobecný model merania úrovne CRM, musíme vychádzať z poňatia CRM orientovaného na firemnú stratégiu. Je takmer nemožné dospieť k absolútnemu zovšeobecneniu a pritom dodať konkrétne odporúčenia platné v ľubovolnej reálnej situácii. Na druhej strane je možné vypracovať základnú konštrukciu systému merania a metodiky postupov, ktoré možno efektívne prispôbiť požiadavkám danej firmy.

V mikroekonomike existuje množstvo tradičných metód merania, predovšetkým vo finančnej oblasti ako výsledovka, rozvaha a pod. Väčšina takto konštruovaných metód sleduje úspešnosť v minulosti. Neexistuje veľa metód, ktoré by dokázali predikovať úspech alebo neúspech v budúcnosti a tu dochádza k najväčšiemu úskaliu, pretože nepotrebujeme merať to čo bolo, ale potrebujeme zistiť, čo je s výhľadom do budúcnosti. Ďalším aspektom je

fakt, že sa nestačí obmedzene koncentrovať na chovanie a postoje zákazníkov, ale je taktiež potrebné sledovať vnútorné procesy a aktivity firmy, predovšetkým tie, ktoré s následným chovaním a postojmi zákazníkov úzko súvisia. Je samozrejmosťou, že v konkrétnom prípade bude nakoniec vykonané meranie závisieť na tom, kto a na akej pozícii bude meranie uskutočňovať a aké aktivity riadenia vzťahov so zákazníkmi bude sledovať. Možno doporučiť sledovať nasledovné skupiny aktivít:

- Budovanie a riadenie značky
- Budovanie a riadenie ponuky (komplexný produkt zložený z výrobku a súvisiacich služieb)
- Kontaktné zákaznícke aktivity – operačný CRM
- Meranie komplexných vývojových ukazovateľov

Mnoho firiem tvrdí, že vykonáva meranie CRM. V skutočnosti sa však meranie často obmedzuje na sledovanie počtu novo získaných kontaktov na potenciálnych zákazníkov, produktivity predaja, výkonnosť telefonických centier, prípadne spoliehanie sa na finančné ukazovatele ako je výnosnosť a ziskovosť zákazníkov. Často sa zabúda na kľúčové faktory, ktoré finančné výsledky ovplyvňujú – lojalitu zákazníkov, efektivitu činností alebo spokojnosť zamestnancov.

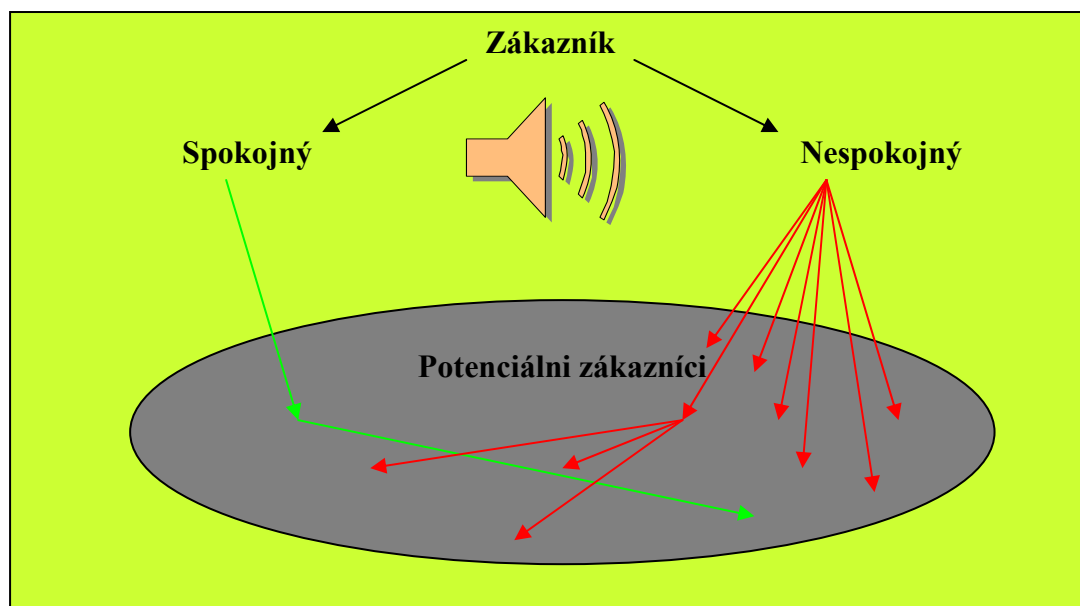
Systém merania výkonnosti CRM by mal spájať dlhodobé vízie, stratégie a ciele v CRM s konkrétnymi krátkodobými taktickými, akčnými a vyhodnocovacími plánmi, ktoré tvoria hnaciu silu CRM. Tento systém merania je vždy unikátnym nástrojom konkrétnej firmy. Systém síce nemožno zovšeobecniť, ale doporučuje sa postupovať v týchto štyroch krokoch:

1. Definícia CRM vízie – základom je vytvorenie firemnej CRM vízie a nastavenie priorít v tejto oblasti. Tieto by mali byť prioritne riadené a merané.
2. Stanovenie meraných veličín s príslušnými prioritami – cieľom je zvoliť optimálnu sústavu veličín, ktorých meranie zaistí potrebnú znalosť úrovne CRM.
3. Postupná implementácia systému merania – zavedenie meraní jednotlivých zvolených veličín v oddeleniach a úsekoch firmy.
4. Doladenie systému – aby systém dokázal efektívne plniť svoju funkciu, musí byť dobre začlenený do štruktúry firmy a zodpovedať zásadám firemnej kultúry.

Návrh konkrétneho systému merania úrovne CRM vo vybranom siet'ovom podniku

Tak ako tvorba stratégie CRM, musí i systém merania úrovne CRM vychádzať z dôkladnej analýzy súčasného stavu firmy. Ako stručný a rýchly podklad pre analýzu môže poslúžiť dotazník vyplnený niekoľkými manažérmi na rôznych úrovniach riadenia vo firme. Dokážeme tak lepšie eliminovať vplyv subjektívneho alebo z hľadiska pozície jednostranného pohľadu na skúmanú problematiku. Ak je potrebné previesť dôkladnejší prieskum, čo možno doporučiť firmám, o ktorých fungovaní sú obmedzené informácie, je vhodnejšie využiť rozsiahlejší prieskum prevedený taktiež medzi manažérmi všetkých úrovní riadenia vo firme.

V tejto súvislosti sa do pozornosti vynára zaujímavá štúdia americkej spoločnosti Aramark, ktorá sa zaoberá manažovaním prevádzok rôzneho typu. Táto štúdia bola zameraná na skúmanie správania sa zákazníkov po výkone služby. Výsledky dokazujú dôležitosť zainteresovanosti manažmentu aj na tom najmenšom výkone či poskytovanej službe, pretože záporné dojmy sa u zákazníkov prechovávajú a šíria medzi iných až sedemkrát intenzívnejšie ako tie kladné. A šíria sa rovnako ako medzi malých tak i veľkých a strategických zákazníkov (Obrázok 2).



Obrázok 2 Šírenie kladnej a zápornej správy medzi potenciálnych zákazníkov

Customer Relation Analysis Complex Kit (CRACK) - Model merania úrovne CRM*a) Sledované veličiny*

K tomu, aby sa mohlo pristúpiť k vytvoreniu konkrétneho systému merania úrovne CRM, musí existovať dobrá predstava o CRM v danej firme, o strategických prioritách a o interných a externých firemných procesoch. Pre konkrétny sieťový podnik sme navrhli nasledujúcu schému systému merania úrovne CRM (Tabuľka 1):

Tabuľka 1 Sledované veličiny systému merania úrovne CRM

Oblasť	Veličina
Marketing - značka	Kvalita značky
Marketing - ponuka	Cena ponuky
	Spokojnosť s komplexnou ponukou
Marketing - kampaň	Úspešnosť kampane
Marketing - internetové aktivity	Rozsah internetovej aktivity spoločnosti
Sales - zákazníci	Pravdepodobnosť úspechu jednania
	Stabilita kontaktov so zákazníkmi
	Tržby na zákazníka
Logistika	Poruchový priebeh výkonu služby
	Neschopnosť vykonať službu
	Nedodržanie termínu
Komplexné ukazovatele	Celková zadlženosť
	Okamžitá likvidita
	Bežná likvidita
	Celková likvidita
	Pracovný kapitál

b) Váženie sledovaných veličín

V predchádzajúcom kroku sme určili veličiny, ktoré z nášho pohľadu najlepšie hodnotia mieru naplňovania hodnôt CRM. Je samozrejme, že väčšina manažérov, ktorí pôsobia v rovnakom odvetví, by sa zhodla na takmer rovnakých veličinách, je však už veľmi málo pravdepodobné, že by týmto veličinám priradili rovnakú váhu. Každá firma má iné ciele a používa rozdielne spôsoby na ich dosiahnutie a zákonite budú i manažéri preferovať hodnoty iných ukazovateľov, ako konkurencia s inými cieľmi a hodnotami.

Existuje viacero metód umožňujúcich priradenie váh veličinám (Fullerov trojuholník, alebo Saatyho matica). My sme použili jednoduchú metódu párového porovnania. Pri tejto metóde sa každá veličina porovnáva s každou ďalšou, pričom sa označí dôležitejšia z nich. Celkový počet vyšších dôležitostí určuje hodnotu, váhu danej veličiny. V tabuľke 2 a 3 je uvedený výsledok párovania skupín veličín v konkrétnom sieťovom podniku.

Tabuľka 2 Váženie skupín veličín metódou úplného párového porovnávania

Značka	Značka	Značka	Značka	Značka	Značka
Ponuka	Kampaň	Int. aktivity	Zákazníci	Logistika	Ukazovatele
Ponuka	Ponuka	Ponuka	Ponuka	Ponuka	
Kampaň	Int. aktivity	Zákazníci	Logistika	Ukazovatele	
Kampaň	Kampaň	Kampaň	Kampaň		
Int. aktivity	Zákazníci	Logistika	Ukazovatele		
Int. aktivity	Int. aktivity	Int. aktivity			
Zákazníci	Logistika	Ukazovatele			
Zákazníci	Zákazníci				
Logistika	Ukazovatele				
Logistika					
Ukazovatele					

Tabuľka 3 Percentuálny prepočet váh jednotlivých skupín

Skupina veličín	Váha	Percentuálny prepočet
Značka	1	5%
Ponuka	4	20%
Kampaň	3	15%
Internetové aktivity	0	0%
Zákazníci	5	25%
Logistika	5	25%
Ukazovatele	2	10%

c) Spracovanie merania

Aby spracovanie merania prebiehalo jednoducho a rýchlo, je dobré vytvoriť vyhodnocovaciu tabuľku. Do tejto sa vyplnia hodnoty sledovaných veličín, ktoré sa ďalej prepočítajú podľa priradenej váhy a dopočíta sa výsledná hodnota. Tá umožní vyhodnotenie. Podľa potreby podniku a možností informačnej techniky je možné túto vyhodnocovaciu tabuľku zautomatizovať tak, aby umožnila vkladať a vyhodnocovať CRM aj za viac období. Po zostavení systému sledovania čiastkových veličín je potrebné vytvoriť jeden komplexný ukazovateľ sledujúci aktuálnu úroveň CRM v podniku. Ako už naznačuje tabuľka 4, použijeme percentuálne hodnoty, prepočítané k dosiahnuteľnému maximu a príslušné váhy každej skupiny a veličiny. Treba však brať do úvahy, že niektoré veličiny treba maximalizovať iné minimalizovať. Z takto získaných hodnôt následne vytvoríme vážený

priemer a získame jednotnú percentuálne vyjadrenú úroveň CRM, kde 100 % je teoretický ideálny stav.

Tabuľka 4 Hodnotiaci tabuľka merania úrovne CRM

Oblasť	Veličina	Hodnota (rozsah)	Jednotka	Optimálny rozsah hodnôt	Percentuálny prepočet rozsahu	Váha [%]
Marketing - značka	Kvalita značky	0-10	body	7	70	5
Marketing - ponuka	Cena ponuky	0-10	body	9	90	10
	Spokojnosť s komplexnou ponukou	0-10	body	8	80	10
Marketing - kampaň	Úspešnosť kampane	0-10	body	6	60	15
Marketing - internetové aktivity	Rozsah internetovej aktivity spoločnosti	0-10	body	3	30	0
Sales - zákazníci	Pravdepodobnosť úspechu jednania	0-100	%	50	50	12,5
	Stabilita kontaktov so zákazníkmi	0-100	%	65	65	12,5
Logistika	Poruchový priebeh výkonu služby	0-100	%	90	10	5
	Neschopnosť vykonať službu	0-100	%	2	98	10
	Nedodržanie termínu	0-100	%	3	97	10
Komplexné ukazovatele	Celková zadĺženosť	0-10	body	9	90	2
	Okamžitá likvidita	0-100	body	92	92	2
	Bežná likvidita	0-10	body	4	40	2
	Celková likvidita	0-10	body	5	50	2
	Pracovný kapitál	-	tis. SK	12 675	70	2

Po vyplnení tabuľky môžeme pristúpiť priamo k výpočtu váženého priemeru, ktorý charakterizuje celkové ohodnotenie CRM v podniku. Konkrétne namerané hodnoty sú označené indexmi x_1, \dots, x_n a váhy jednotlivých veličín indexmi v_1, \dots, v_n .

$$CRM = \frac{x_1 * v_1 + x_2 * v_2 + \dots + x_n * v_n}{v_1 + v_2 + \dots + v_n} \quad \text{tzn. } CRM = 0,70635$$

d) Vyhodnotenie

Výsledok vypovedá o 70,635 percentuálnej úrovni CRM v sledovanom sieťovom podniku. Inak povedané podnik napĺňa hodnoty CRM na 70,635 %, čo síce svedčí o dobrom vedení a kolektíve, no na druhej strane ukazuje manažmentu podniku priestor na zlepšenie. Tento model merania, vďaka svojej jednoduchosti, poskytuje podniku priamo informácie

o tom, v ktorých činnostiach by mal zosilíť svoju aktivitu, aby dosahoval v budúcnosti lepšie výsledky. V prípade, ak by sa nezmenila dôležitosť jednotlivých skupín a ak by nepribudli nové ukazovatele, môže podnik sledovať zlepšenie alebo prípadne zhoršenie úrovne CRM z hľadiska času. V súčasnosti z výsledkov vyplýva odporučiť zameranie pozornosti na ukazovatele s najnižšou dosahovanou hodnotou, ako napríklad internetové aktivity. Tu je potrebné dať do pozornosti nielen funkciu informovanosti zákazníkov o dostupných službách, ale i reklamnú funkciu a funkciu celoplošného zviditeľnenia podniku. Navyše internet predstavuje najjednoduchšiu, pre zákazníka najlacnejšiu a s vývojom informačných technológií i najvyužívanejšiu formu komunikácie.

Záver

Modelov merania úrovne CRM je mnoho. Podobná štúdia o uplatňovaní koncepcie CRM bola realizovaná v ČR v spolupráci s VŠE v Prahe. Tabuľka 5 uvádza ich výsledky zisťovania faktorov ovplyvňujúcich hodnotu vzťahu so zákazníkom.

Tabuľka 5 Výsledky zisťovania faktorov ovplyvňujúcich hodnotu vzťahu so zákazníkom

Kritérium	Poradie kritéria podľa vhodnosti pre hodnotenie vzťahov	Poradie kritéria podľa váhy v hodnotení vzťahov	Poradie kritéria podľa obtiažnosti merania
Rentabilita zákazníka, súčasná i budúca	1-2	1	2
Trend vývoja rentability a ďalšie trendy finančných faktorov	1-2	3	8
Podiel zisku/straty zo zákazníka na celkovom hospodárskom výsledku firmy	3	2	3
Celková doba trvania vzťahu so zákazníkom	4-5	7	1
Referenčná hodnota vzťahu, hodnota referencií	4-5	8	4
Veľkosť rozpočtu zákazníka vzhľadom k ponuke firmy	6	9	6
Rizikovosť ukončenia vzťahu alebo poklesu rentability	7	4	10
Lojalita zákazníka	8-9	5	7
Atraktivita zákazníka = potenciál vzťahu odvodený z atribútov zákazníka	8-9	6	11
Podiel firmy na rozpočte zákazníka vzhľadom k ponuke firmy	10	11	5
Hodnota znalostí firmy získaných vo vzťahu od zákazníka	11	10	9

Je potrebné tieto metódy merania aplikovať aj v budúcnosti a ich výsledky porovnávať so súčasným stavom. Takýmto spôsobom možno charakterizovať nielen celkovú zmenu úrovne CRM, ale predovšetkým zmenu v jednotlivých oblastiach alebo ukazovateľoch, čím sa nielen zhodnotí úspešnosť prijatých opatrení, ale predovšetkým to umožní včas odhaliť novovznikajúce problémové oblasti. Navyše porovnanie budúcich analýz odzrkadlí úspešnosť súčasných strategických rozhodnutí manažmentu a napovie nám, či dochádza k efektívnejšiemu podnikaniu v podniku. Zvýšený zisk dôsledkom intenzívnejšieho CRM a prepracovanejšej stratégie sa najskôr nedostaví za mesiac, ale skôr za niekoľko rokov, o to však zdravší a dlhodobejšie stabilnejší.

CRM bude rovnako ako doteraz prenikať najrýchlejšie do odvetví so silnou konkurenciou, aby zaistilo dlhodobú a obtiažne napodobiteľnú strategickú výhodu založenú na jedinečných a pre podnik i zákazníka obojstranne výhodných vzťahoch.

Literatúra

- [1] CHLEBOVSKÝ, V.: CRM – Řízení vztahů se zákazníky, Computer press Brno, 2005, ISBN 80-251-0798-1
- [2] MALACH, J.: Hodnocení vztahu se zákazníky – klíč k úspěchu CRM, Moderní řízení 12/2004, Economia, a.s. Praha, ISSN 0026-8720
- [3] VACULÍK, J. – KRUPA, M.: Jednoduchá aplikácia eCRM v prostredí WWW (4), AT&P journal. - ISSN 1335-2237. - Roč. 11, č. 7 (2004), s. 104-105.

Grantová podpora

Príspevok vznikol na základe riešenia projektu VEGA 1/1265/04 *Výskum sieťových procesov v rámci odvetvových zoskupení firiem v SR*, podporeného MŠ SR.