

INFORMAČNÍ SYSTÉMY V CRM (ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY)

Radim Keřt

Ústav ekonomiky a managementu, FES, Univerzita Pardubice

Abstrakt: *Ve svém příspěvku se zabírám problematikou řízení vztahů se zákazníky v ziskovém a neziskovém sektoru. V současné době, kdy je, nejen kvůli vědecko-technickému pokroku a rozvíjející se globální ekonomické integraci, většina konkurenčních výhod dlouhodobě irelevantní a neudržitelná, je nezbytné přikládat důležitou roli tvorbě vztahů se zákazníky.*

Zaměřím se na základní zásady řízení vztahů se zákazníky a poukážu na úspěšnost implementace řešení správy vztahů se zákazníky. Dále se zabírám informačními systémy v CRM, resp. strukturou kvalitních informačních systémů v CRM. Definuji možnosti základních modulů vedoucích k řešení problematiky CRM. V závěru charakterizuji vývojové etapy modulů v CRM.

Abstract: *In my report I deal with customer relationship management in the profit sector and nonprofit sector. At present, when the most competitive advantage is not only because of scientist-technical progress and developing global economical integration in the long term irrelevant and unmaintainable, it is necessary to attach important role to customer relationship management.*

I focus on the fundamental principles of customer relationship management and I refer to the fruitfulness of implementation solving the consumer relationship. Farther I deal with IS (information system) in CRM, structure of high - quality of IS (information system) in CRM. I define the possibilities of basic modulus leading to the solution of problems of CRM. At the close I characterize the evolutional period of the modulus in CRM.

Klíčová slova: *marketing, spokojenost zákazníků, podnik, marketingová koncepce podniku, IS/IT*

Key words: *marketing, customer satisfaction, company, marketing concept of company, IS/IT*

1 Úvod

Problematika Customer relationship managementu, ve zkratce CRM, mě zajímá a zabírám se jí proto nejen v tomto článku ale i ve své disertační práci. V průběhu celého roku 2005 a v první polovině roku 2006 jsem prováděl řízené rozhovory s manažery a dotazníkovou šetření se společnostmi převážně z Pardubického, resp. Východočeského, kraje na téma „Řízení vztahů se zákazníky – aktivní přístup k zákazníkům“.

V tomto článku na konferenci pořádanou domovskou fakultou, tj. Fakultou ekonomicko-správní Univerzity Pardubice, se zaměřím na danou problematiku nejen ze ziskového sektoru, ale také z neziskového sektoru.

2 Koncepce CRM

Koncept Customer relationship managementu, tj. CRM, prochází neustálým vývojem a pro mnoho společností ze ziskového i neziskového sektoru znamená budoucnost komunikace se zákazníky, resp. přesně řečeno se svými klienty (bereme-li v potaz neziskový sektor dle teorie [Strecková, Malý]). Zaměřím proto své bádání na současnou, aktuální, podstatu vnímání CRM.

V poslední dekádě dvacátého století jsme mohli pozorovat „revoluci“ v marketingu, kde jsme mohli spatřit nový pohled na to, jak by se měly společnosti chovat ve vztahu k zákazníkovi,

resp. ke klientovi, s rozvojem levnějších a výkonnějších informačních technologií, jež umožnily nové a efektivnější metody, jak řešit zákaznické, klientské vztahy.

Do začátku nového tisíciletí se tzv. databázový marketing změnil na marketing vztahů (nebo pravděpodobně známější pojem, tzv. vztahový marketing), přičemž developeři IT technologií neprodleně zajistili software, který pomohl další proměně tohoto fenoménu v CRM (customer relationship management - řízení vztahu se zákazníky) - tedy širší, celofiremní koncept. Na druhou stranu ale řada odborníků uvádí, že technologie by neměla být dominantní, hnací silou Customer relationship managementu, tj. CRM. Klíčem k řízení zákaznických, klientských vztahů je názor, pohled, jež představují pro společnost, a struktura, jež je nutná k přijetí takového názoru, pohledu. Neschopnost přijmout "zákaznicko-centrický" názor, který tkví v samém principu CRM, je důsledkem rozšířené nespokojenosti se systémy CRM.

Zkratka **CRM (Customer Relationship Management)** je dnes běžně používána pro systém, který podporuje řízení vztahů se zákazníky. Někteří implementátoři CRM tento systém popisují jako:

- systémy podporující řízení komplexního cyklu kontaktu se zákazníkem;
- systémy podporující celkovou péči o zákazníka;
- systémy podporující efektivní interaktivní koordinaci vazeb na zákazníka.

CRM je tedy nejen informační systém pro řízení vztahů se zákazníky, který se dostává do podvědomí odborné a laické veřejnosti od poloviny 90. let 20. století. Zpracovává informace, jež nám umožňují získat hlubší pohled na jednání a rozhodování zákazníků, na jejich specifické individuální potřeby a pochopitelně cíleně se zaměřováním na jejich uspokojení. Řešení CRM je založeno na třech základních kamenech: komunikaci; logistickém, operativním řízení informačních toků a analýze zpracovávaných dat.

Prioritním cílem inovace CRM je účinnost řízení vztahů se zákazníky a tím zvýšení celkové dlouhodobé výkonnosti a hodnoty organizace pomocí řízení hodnoty zákazníků. V případě dnes již tradičních oblastí řízení podnikové výkonnosti je dostupná celá řada modelů a v praxi ověřených přístupů pro jejich efektivní plánování a řízení. Ovšem v CRM stále chybí jednotný teoretický nástroj a aplikovatelné metody pro optimální řízení hodnoty zákazníků.

Systém CRM (Customer Relationship Management) nebo – li řízení vztahů se zákazníky se zaměřuje na udržení stávajících zákazníků a akvizici nových zákazníků, prodávání nových produktů (cross-selling, křížový prodej) a více ziskových produktů (up-selling, ziskovější prodej) těmto zákazníkům. Způsob, jak toho dosáhnout, je trvale zákazníkům přinášet uspokojení nabízením jim uzpůsobených produktů, které přesně odpovídají jejich měnícím se potřebám, proto ale potřebujeme mnoho informací.

CRM se stává klíčovou záležitostí pro organizace všech velikostí, jelikož **každá společnost by se měla zabývat problematikou:**

- udržení stávajících zákazníků;
- porozumění zákazníkům;
- schopností jim naslouchat;
- identifikací klíčových procesů;
- zvyšováním spokojenosti zákazníků při zlepšování klíčových procesů;
- tvorbou marketingové strategie k udržení stávajících zákazníků a získání nových;
- schopností oslovit nové zákazníky.

3 CRM – základní principy, základní stavební kameny

CRM obvykle následoval koncept technologií a dodavatelé se soustředili na oblasti, které jsou stále více integrovány do těchto oblastí: telefonické centrum, klientská podpora a informace pro prodejce.

CRM spočívá na pěti základních principech, pro přehlednost – některé byly již v textu uvedeny – je uvádím komplexně, stručně a srozumitelně:

1. Je mnohem levnější udržet si zákazníky a budovat obchodní vztahy s nimi, než získávat nové zákazníky.
2. Zákazníci, klienti (zpravidla) vyhledávají bližší vztah se společnostmi, se kterými jsou v obchodním kontaktu, a udržení takových zákazníků pak často závisí na těchto přímých (tzv. one-to-one) vztazích.
3. Portfolio jakékoli společnosti bude předmětem efektu Pareto (80% ku 20%) – menšině, resp. menší části, přísluší velký podíl na prodejkách a velká většina zisků.
4. Věrnost zákazníků, resp. klientů je stále křehčí, protože nabídka se značně rozšířila a obdobnost konkurenčních produktů se stává všeobecným jevem.
5. Na dnešních fragmentujících se mediálních trzích jsou způsoby, kterými se zákazníci či klienti interagují - přímo či nepřímo - se společnostmi, stále četnější a komplikovanější. Zákazníci, klienti, si z velké části mohou zvolit vlastní způsoby interakce.

4 Implementace a inovace CRM

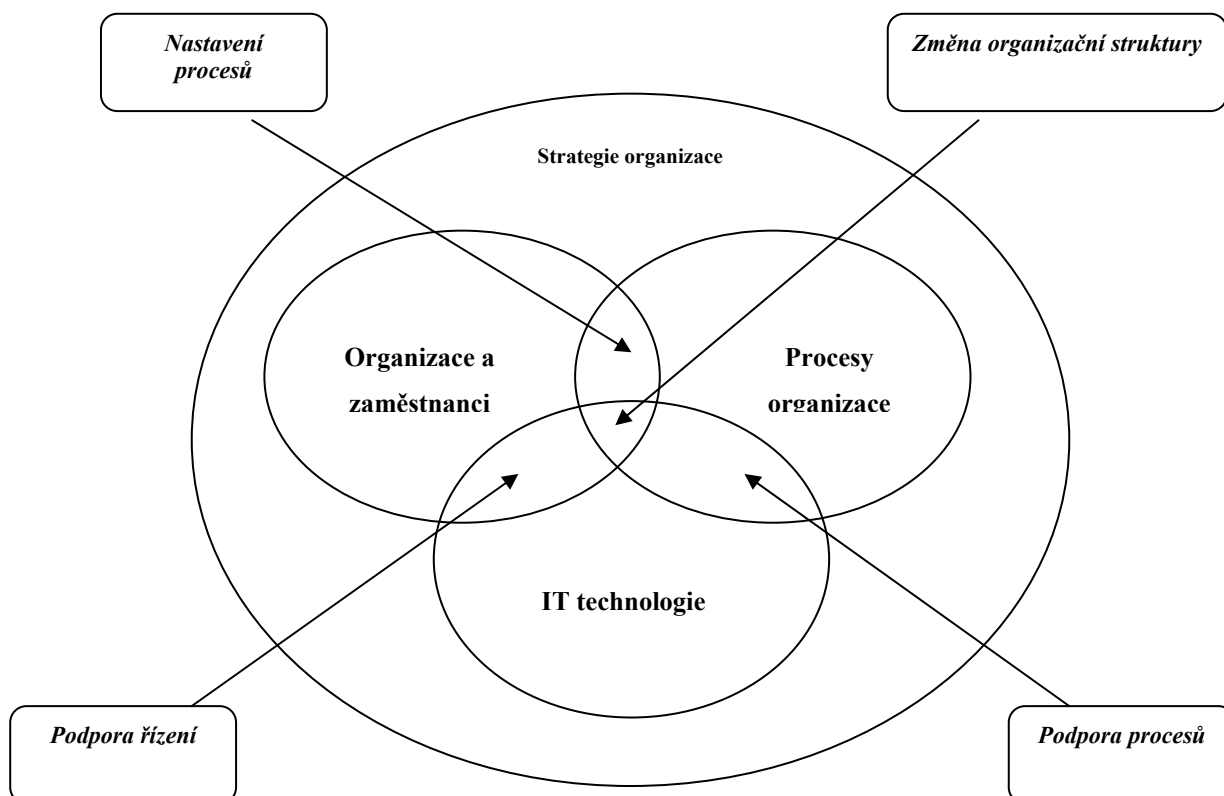
Nezbytnými předpoklady pro zavedení CRM v organizaci musí být orientace všech procesů a aktivit na zákazníka, a to i za cenu jejich změny. Pouhá implementace softwarového řešení, byť od renomovaného dodavatele, neznamená automaticky obchodní přínosy. Technologii je nezbytné nasazovat v souladu s již upravenou organizační strukturou či procesy nebo strategií organizace. Často je důležitější právě definice a zavedení těchto procesů v organizaci, než implementace podpůrné technologie.

Každý projekt CRM musí v sobě kombinovat jak technické implementační aspekty, tak analýzu a zavedení zákaznický orientovaných procesů a postupů. Opomenutí bývá často hlavní příčinou neúspěchu CRM projektů.

Řešení CRM v organizaci je velmi složitý a neustále se dynamicky vyvíjející proces. Pro jeho implementaci je třeba značných dovedností v oblasti analýzy, obchodních procesů, stanovování ukazatelů ziskovosti a metodik měření nákladů. Implementace CRM by měla být realizována podle následujícím postupných kroků:

1. Definování vizí a strategií ve společnosti;
2. Přizpůsobení procesů a organizační struktury vizím a strategiím;
3. Výběr a implementování vybraných produktů či ucelených systémů podporujících CRM v rámci organizace.

Na uvedeném obrázku jsou znázorněny základní oblasti společnosti, které se vzájemně ovlivňují a jsou důležité pro úspěšné zavedení CRM v organizaci:



Obr. č.1: Základní oblasti společnosti důležité pro úspěšné zavedení CRM v organizaci

Závěrem k tomuto odstavci bych rád ve zkratce zdůraznil předcházející text následujícími fakty:

Prvotním řešením celého procesu, jak je zřejmé, je analýza v obecném slova smyslu. Kde se definuje celkový projekt a specifikují se funkční a technické požadavky na systém. Fázi analýzy může tvořit několik činností:

- určení působnosti a rozsahu projektu,
- definování služeb a souvisejících operativních procesů,
- definování budoucích relačních kanálů,
- definování procesního a datového modelu,
- definování rozhraní s ostatními systémy,
- identifikování technologické platformy,
- definování metodologie projektu,
- identifikování vhodného produktu CRM k pokrytí funkčních a technických požadavků,
- definování implementační strategie a plánu implementace.

Po nadefinování požadavků se přistoupí k návrhu řešení, jenž zahrnuje:

- návrh provozních procesů pro každý kanál,
- návrh procesů informační výměny mezi kanály,
- návrh procesů informační výměny s ostatními oblastmi a systémy,
- návrh procesů načítání dat,
- návrh technologické platformy a komunikační architektury,
- návrh komunikačního plánu.

Realizace navrženého řešení CRM může probíhat dvěma způsoby:

- realizace vývojového modelu přesně na míru,
- či realizace dostupného, již vytvořeného komerčních řešení (modulu CRM).

5 Informační systémy v dané problematice

Informační systémy lze charakterizovat jako nástroje zajišťující podporu celkové koncepce a zvolené strategie řízení vztahů se zákazníky. V celkovém pohledu na architekturu oblastí zákaznických vztahů je třeba rozlišit **4 hlavní vrstvy**, které se podílí na **realizaci řízení vztahů se zákazníky**.

Jde o vrstvu komunikačních kanálů realizující fyzické spojení firmy a zákazníka, vrstvu logického řízení těchto kontaktů – realizovanou v CRM systému, vrstvu realizující systémovou integraci – middleware a oblast všech ostatních back office systémů.

5.1 Možný modul vedoucí k řešení problematiky CRM

Ukažme si teď možný modul vedoucí k řešení problematiky CRM s tím, co vše v praxi dokáže řídit, resp. spravovat, jak vychází z konceptu CRM nebo-li správy řízení se zákazníky, resp. klienty, tj. může umožňovat:

- **kompletní přehled o zákaznících:** prohlížení a správa aktivit a historie dle jednotlivých zákazníků včetně kontaktních údajů, historii aktivit, otevřených nabídek, objednávek, faktur, kreditních limitů a platební historie.
- **směrování a správa příležitostí:** hodnocení průzkumů, sledování informací o perspektivních zákaznících. Snadný převod vyhodnocených příležitostí ke správným obchodníkům a jejich sledování v průběhu prodejního cyklu.
- **správu obchodního procesu:** vytvoření, sledování a uzavření prodeje efektivně, pomocí pravidel workflow, která automatizují stavy v průběhu procesu prodeje.
- **katalog produktů:** práce s funkcemi katalogu produktů, které zahrnují podporu pro komplexní cenovou politiku, měrné jednotky, slevy a cenová nastavení.
- **správu nabídek, objednávek a faktur:** vytvoření a převod nabídek na objednávky. V případě integrace finanční aplikace se k objednávkám automaticky vystavují faktury. Umožňuje nastavení nabídek, tak aby bylo možno sledovat výkonnost prodejců v porovnání se stanovenými cíli.
- **sledování konkurence:** sledování podrobných informací o konkurenci, knihovna dokumentů a přiřazování informací k příležitostem a prodejní literatuře. Sledování aktivit konkurence podle produktů, regionů nebo jiných kritérií.
- **workflow:** automatické směrování příležitostí, notifikace a eskalace. Pravidla workflow také zjednodušují generování a odesílání automatických odpovědí prostřednictvím e-mailových zpráv na požadavky zákazníků.
- **správa marketingových seznamů:** správa seznamů kontaktů či společností, pro které připravujeme marketingové či obchodní aktivity.
- **správu kampaní:** marketingové kampaně pro představení nových produktů a služeb, podpory prodeje či průzkumu společenosti zákazníků. Plánování dílčích kroků kampaně a sledování plnění obchodních aktivit a čerpání nákladů. Možnost zaznamenání reakcí zákazníků a provedení následných kroků pro zvýšení jejich spokojenosti.
- **rychlé kampaně:** tvorba zjednodušených marketingových kampaní. Určené jednotlivým obchodním zástupcům.
- **náklady vs. přínosy:** můžete porovnat náklady a přínosy jednotlivých kampaní.
- **správu událostí:** správa zákaznických servisních požadavků od prvotního kontaktu až po úspěšné vyřešení, stejně jako správa všech příslušných komunikací a aktivit.

- **servisní požadavky:** automatické přiřazení příchozích servisních dotazů k příslušným servisním případům.
- **řazení do fronty:** odesílání případů ke zpracování, odkud jsou snadno dostupné jednotlivcům i týmům.
- **směrování a workflow:** automatické směrování servisních požadavků ke správným jednotlivcům nebo týmům, za účelem řešení, navýšení nebo přesměrování požadavku.
- **znalostní databáze:** rychlé řešení běžných servisních požadavků s využitím znalostní databáze, kterou lze efektivně prohledávat a která obsahuje popisy odpovídajících řešení. Zabudovaný proces revizí pomáhá zajistit, že jsou publikované informace kompletní, správné a korektně označené k vyhledávání.
- **správu smluv:** vytváření a správa servisních smluv pomáhá zajistit správnou fakturaci servisních případů. Při vyřešení servisního případu se automaticky aktualizují odpovídající údaje o kontraktu.
- **správu e-mailů:** správa záznamů o komunikaci se zákazníky pomocí automatického sledování e-mailových zpráv zákazníků. Generování a odesílání automatických odpovědí na zákaznické požadavky.

5.2 Vývojové etapy modulů CRM

CRM si prošla čtyřmi základními etapami vývoje:

1) Papírová databáze - ve smyslu základní, tj. klasické zakládání šanonů se všemi údaji o zákazníkovi, resp. klientovi. Značnou nevýhodou zmíněného řešení je nulová automatizace procesů, což vyúsťuje v nekonečné opisování údajů, manuální vyhledávání, ruční tvorba zpráv, statistik, analýz.

2) Systém programů typu Office – druhá vývojová fáze CRM zahrnuje využití, v určitém slova smyslu, IS/IT - informačních technologií. Můžeme již tvořit prvotní, základní databáze se základními údaji o zákaznících, klientech, automatizaci dílčích procesů kupříkladu: vyplňování formulářů, tabulek, upozornění na blížící se důležitý termín. Nejvíce používané programy v tomto stádiu vývojové fáze jsou - Outlook, Excel, Word, Access, nebo Lotus Smart Suite.

3) Systém programů pro správu kontaktů a management času – v této třetí vývojové fázi je již možná plná automatizace většiny procesů, přičemž softwarová databáze umožňuje ukládání rozšířeného množství informací o zákaznících, údaje o poskytovaných produktech, objem nákupu. V takovéto softwarové databázi je možné vyhledávat podle zadaného klíče, zadaných kritérií. Uvedený systém zpravidla nepracuje osamoceně, ale své funkce jsou provázány s výše zmíněnými programy - Outlook, Excel, Word, Access, Lotus Smart Suite. Také je možno využít i e-mailový program pro správu elektronické pošty. Systém funguje buď na principu centrální databáze uložené na serveru, ke kterému mají uživatelé přístup nebo způsobem lokálně umístěných databází, které se pravidelně navzájem synchronizují prostřednictvím interní sítě. Je zřejmé, že **takovýto způsob řešení CRM je úspěšně v praxi využíván převážně v malých firmách a středních firmách, kde bez problému dokáže plně nahradit nejnovější CRM software moduly a přitom za znatelně nižší cenu, což je velmi podstatné.**

4) Komplexní CRM e-systém – lze bezpochyby uvést, že se jedná o nejmodernější CRM systémy modulů současnosti. Umožňuje totiž základní ukládání dat, tvorbu tabulek, statistik, zpráv atd., ale také velmi komplikované analýzy zákaznických preferencí, a předvídání jeho budoucího chování.

Uvedené systémy jsou určeny hlavně pro velké firmy (z důvodu velikého množství zákazníků, ale také vysoké ceny nabízených produktů)

5.3 Technologie systému CRM

Všechny systémy Customer relationship managementu (CRM) mají tři dominantní, základní části:

- 1) **operační část;**
- 2) **analytická část;**
- 3) **kooperativní část.**

ad 1) operační část:

První část systému, modulu CRM se zaměřuje na samotné řízení a automatizaci celkových, podnikových procesů z oblasti marketingu, obchodu a servisních činností. Je orientována na spolupráci a komunikaci s klienty.

Zařazujeme sem několik aplikací Front-Office (tj. aplikace, které se využívají při kontaktu se zákazníkem):

- **SFA (Sales Force Automation)** - podpora prodejních aktivit. Aplikace nás informuje o tom, v jaké fázi se jednotlivé obchodní případy zrovna nacházejí a co je ještě pro zdárné uzavření obchodu nutno udělat. Kromě toho jsou také schopny analyzovat konkurenci a mnoho jiných činností pro podporu prodeje. Důležitost této aplikace je především v usnadnění práci obchodníků, z hlediska jejich administrativy. Je totiž schopna po jednom vložení potřebných dat je promítnout do všech následujících operací bez nutnosti opakovaného zadávání.
- **EMA (Enterprise Marketing Automation)** - podpora marketingových aktivit. Aplikace EMA využívá datové sklady analytické části CRM. EMA vyhledává v získaných datech skryté vztahy, pomocí kterých může společnost cíleněji nabízet své produkty. V současnosti dochází k časté kombinaci EMA s informačními kanály jako jsou elektronická pošta, či bezdrátový Internet. S využitím těchto nástrojů mohou být zákazníci okamžitě informováni například o změnách v cenách produktů.
- **CSS (Customer Servis and Support)** - podpora servisních aktivit Tato aplikace podporuje organizování servisu a servisních zásahů u zákazníků. Spolupracuje s kontaktními centry, která poskytují zákazníkům veškeré potřebné informace a mohou zajistit i nutný servis spojený s určitým produktem.

ad 2) analytická část:

Druhou a zřejmě nejdůležitější částí systému CRM (jestliže se dá vůbec porovnávat, protože jedna část bez ostatních, je zbytečná, ztracena a nemůže plnit úlohu, která je do ní vkládána v rámci CRM) je **analytická část**. Jejím úkolem je zpracovat informace o zákaznících získané prostřednictvím operační části CRM či jiných zdrojů, kupříkladu: ERP systémy, ekonomické systémy, transakčních systémů či distribuční kanály. Z těchto zdrojů získává analytická část tzv. základní, primární informace, které jsou dále postupně zpracovány a posléze podrobeny analytickým dotazům z nichž jsou získány výstupní informace.

- Dominantou analytického CRM je technologie **datových skladů neboli data warehouse**. V tomto skladu jsou shromažďována veškerá důležitá data ze všech datových zdrojů. Tato data jsou neměnná. Výběr informací, jejich zpracování a nahrání do datového skladu zajišťují tzv. datové pumpy také označovány jako ETL (Extraction, Transformation, Loading). ETL načítá data po dávkách a v pravidelných intervalech. Centrem datového skladu je centrální databáze. Zde jsou primární data dále tříděna do tzv. datových tržišť.
- Jednou z nejdůležitějších analytických metod používaných analytickou částí CRM je tzv. **dolování dat neboli data mining**. Tento způsob analýzy nastupuje až ve chvíli

kdy je klasické zpracování dat neúčinné a informace jsou skryty hluboko v získaných datech.

ad 3) kooperativní část:

Třetí část, kooperativní část, systému modulu CRM se zaměřuje na samotnou komunikaci se zákazníkem (kontaktní centra, web, e-mail), ale také s vnějším okolím firmy, tj. např. sdílení informací o společných zákaznících se svými obchodními partnery.

V souvislosti s fungováním kooperativní části CRM se nejčastěji hovoří o dvou klíčových prvcích a to kontaktních centrech a Internetu, ale to je již nad rámec tohoto článku.

6 Závěr

Hodnota pro zákazníka je relativně mladý koncept v rámci odborné literatury, v rámci praxe zcela určitě. Společnosti, organizace si uvědomují význam maximální spokojenosti zákazníků, resp. klientů, ale již méně problematiku loajality zákazníků - klientů, vztahy se zákazníky – klienty a dlouhodobou hodnotu pro zákazníky - klienty.

Závěrem lze říci, že by si společnosti, organizace měly především velmi pečlivě promyslet strategii CRM. Bylo by chybou se domnívat, že CRM je otázkou pouze informačního systému, ba právě naopak. Je součástí komplexního programu, projektu spokojenosti zákazníků - klientů vycházející ze strategického řízení společnosti, organizace. Implementáři CRM mimo jiné doporučují, aby před zavedením CRM byl vypracován dokument definující strategii CRM, který by bral v potaz také klíčové procesy a lidské zdroje. Společnosti, organizace, v rámci získání kvalitního a odpovídajícího systému CRM pro své potřeby, by si měly sestavit seznam, list požadavků s rozdělením podle priorit.

Z logiky věci vyplývá, že nejlepší je stanovit si hodnotící kritéria s váhami a jednotlivé systémy CRM matematicky ohodnotit. Neopomenout, že ke správnému řešení je třeba zahrnout do hodnocení i faktory, jako je kvalita dodavatele řešení, jeho reference, zkušenosti dodavatele s provozováním CRM systému apod.

Znovu je třeba zdůraznit, že je špatné dívat se na CRM jako na IT problematiku. Důležité je uvědomit si strukturu společnosti, organizace, vlastnosti zákazníků – klientů dané společnosti a vlastnosti jejich produktů. Uvědomme si, že má-li řešení poskytnout konkurenční výhodu na trhu, musí vycházet z podmínek a příležitostí společnost, organizace a ty specifickým způsobem podporovat a rozvíjet. Poté můžeme teprve realizovat výhody, které nám plynou z CRM projektů.

Literatura

Bureš, I., Řehulka, P., *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*, Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-056-2.

Burnett, K., *Klíčoví zákazníci a péče o ně*, Praha: Computer press, 2002 ISBN 80-7226-655-1.

Caron, N., *Prodej problémovým zákazníkům, Klíč k vyjednávání a přesvědčování*, Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0204-5.

Dohnal, J., *Řízení vztahů se zákazníky*, Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0401-3.

Dohnal, J., *Úspěšné CRM znamená řízení procesu, lidských zdrojů a technologie*, časopis Systémová integrace, říjen 2000, Praha, 2000, ISSN 1210-9479.

Drucker, P.F., Medek, P., *Výzvy managementu pro 21. století*, Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-021-X.

Harvey, C., *Úspěch při získávání zákazníků*, Praha: INFORMATORIUM, 1992, ISBN 80-85427-24-9.

Kopřiva, P., *CRM? A není to riskantní? Metoda predikce rizika neúspěchu inovace CRM In Systems Integration*, 9th International Conference, Praha, 2001.

Nyer, P., U., *An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction* In *Journal of Consumer Marketing*, 2000.

Porter, M.E., *Konkurenční výhoda – Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*, Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-12-0.

Prahalad, C.,K., Ramaswamy, V., *Budoucnost konkurence, spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*, Praha: Management Press, 1. vydání, 2005, ISBN 80-7261-126-7.

Spáčil, A., *Péče o zákazníky*, Praha: Grada publishing, 1.vydání,2003, ISBN 80-247-0514-1

Storbacka, K., Lehtinen, J., R., *Řízení vztahů se zákazníky*, Praha: Grada publishing, 1.vydání, 2002, ISBN 80-7169-813-X.

Strecková, Y., Malý, I., *Veřejná ekonomie*, Brno: Grada Publishing, 1. vydání, 1998

Vaculík, J., Havran, Z., Keřt R.: *Marketingové řízení kombinovaná forma studia*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, ISBN 80-7194-661-3.

Vlček, R., *Hodnota pro zákazníka*, Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-068-6.

Wessling, H., *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, Strategie, praktické příklady a scénáře*, Praha: Grada publishing, ISBN 80-247-0569-9.

Kontaktní adresa:

Ing. et Ing. Radim Keřt

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko – správní, Ústav ekonomiky a managementu,

Studentská 84, 532 10 Pardubice

radim.kert@upce.cz