

czy organizacja może być partnerem w dialogu?

ENTERPRISE FEEDBACK MANAGEMENT JAKO NOWA PROPOZYCJA TECHNOLOGICZNA DLA BIZNESU

Być wysłuchanym – to naturalna potrzeba. Chcemy czuć, że nasze słowa mają znaczenie dla osoby, z którą nawiązujemy kontakt. W innym przypadku komunikacja zostaje zaburzona, dialog – zerwany. Czy taka zasada rządzi wszystkimi nawiązanymi przez nas kontaktami?

zaburzona wymiana informacji

Wiele z naszych codziennych interakcji stanowią spotkania i rozmowy z przedstawicielami instytucji, z doradcami klienta, konsultantami, urzędnikami, sprzedawcami. Coraz częściej wchodzimy w interakcje z bezosobowymi systemami obsługującymi portale pozwalające na dostęp do konta bankowego poprzez Internet, z telefonicznymi systemami automatycznej obsługi klienta, z systemami operacyjnymi bankomatów, itp. Każdy z tych kontaktów stanowi część naszego doświadczenia komunikacyjnego, które wiążemy z marką lub z konkretną organizacją. Istnieje na tym polu możliwość nawiązania dialogu, ale czy ten dialog jest przez organizację podejmowany? Sądzę, że komunikację klienta i organizacji można postrzegać jako w swej naturze zaburzoną. Klient rzadko ma poczucie, że bez wysiłku jest w stanie skutecznie zakomunikować organizacji własne potrzeby.

W rozmowie z konsultantem, owszem, przekazujemy swoje opinie. Dla większości tego typu kontaktów, zwłaszcza gdy mamy nieść szczęście trafić do grona tzw. „klientów masowych”, niewiele z tych danych jest jednak gromadzonych, a jeszcze mniej wykorzystywanych. To wszystko, o czym opowiadamy, w niewielkim stopniu rzutuje na przyszły charakter relacji.

Kontakt z systemem automatycznym ma charakter wymiany komunikacyjnej – przekazuje zlecenie, system wysyła potwierdzenie, wszystko dzieje się w tempie zbliżonym do interakcji międzyludzkiej. Ale o relacji stanowi wymiana opinii, komunikowanie potrzeb i odpowiadanie partnera na te potrzeby, a nie wciskanie przycisków. Tym trudniej uznać, że nawiązywany jest tu dialog.

Uzpełnijmy ten obraz o całą otaczający nas ocean reklamowego monologu ze strony setek organizacji skoncentrowanych na kliencie, na tym samym kliencie – plakaty na billboardach, product placement, ulotki w skrzynkach mieszkań, spoty telewizyjne i radiowe. Jak wielu spośród naszych klientów ma prawo czuć się ostatnim ogniwem „łańcucha pokarmowego” komunikacji marketingowej, którego rolą nie jest bynajmniej konsumpcja produktu, ale bycie przez ten produkt skonsumowanym?

orientacja na klienta

Rozpoczęcie nowoczesnej ery marketingu, w której koncentracja na produkcie zastąpiona zostaje koncentracją na kliencie, przypisuje się słynnemu artykułowi „Krótkowzroczność marketingu” (Marketing Myopia) Theodore’a Levitta’, opublikowanemu w 1960 r. w Harvard Business Review. Levitt na szeregu praktycznych przykładów pokazuje, że krótkowzrocznością jest określanie rynku dla przedsiębiorstwa poprzez oferowany przez nie produkt. Cykl życia produktu, ze względu na zmiany technologiczne, jak również zmiany zwyczajów konsumentów, jest ograniczony. Być może gdyby amerykańscy giganci kolejowi w początkach XX w. zredefiniowali swój rynek jako zaspokajanie potrzeby szybkiego i efektywnego przemieszczania się w przestrzeni, potrafiliby rozpoznać nowe

możliwości, jakie oferowały inne środki komunikacji. Tymczasem przywiązani byli oni do swojej wizji kolei żelaznych i gdyby ktoś twierdził, że za 60 lat będą ubiegać się o dotacje rządowe, uznaliby go za szaleńca. Ze swojej analizy Levitt wyciąga wnioski, że organizacja powinna rozumieć siebie bardziej jako starającą się pozyskać, „kupić” dla siebie klientów, aniżeli jako sprzedawcę produktów. W tym celu, musi zaś posiadać ona sposoby odkrywania tego, co klienci potrzebują, co myślą o jej ofercie.

Kontynuatorami myśli Levitta są dziś m. in. Don Peppers i Martha Rogers, twórcy pojęcia ROC (Return on Customer)². Twierdzą oni, że najcenniejszym zasobem w konkurencyjnym otoczeniu jest dla przedsiębiorstwa klient, ponieważ jest to zasób w twardy sposób ograniczony pod względem ilościowym oraz – przede wszystkim – niezastępowalny. Dlatego powinniśmy dążyć do marketingu w pełni spersonalizowanego, który dzięki rozwojowi technologii informatycznych, staje się coraz bardziej dostępną możliwością. Dlatego też, najważniejszą wartością dla organizacji jest lojalność klienta, zdobywana poprzez zindywidualizowaną odpowiedź przedsiębiorstwa na rozpoznane indywidualne potrzeby.

Interesujące są badania Thomasa Grucy i Lopo Rego³, podejmujące się ilościowej oceny znaczenia satysfakcji klientów, łączące dane o satysfakcji klientów przedsiębiorstw (badanie American Customer Satisfaction Index na próbie ponad 50.000 osób) z wynikami finansowymi spółek. Pokazują one, że przedsiębiorstwa o wyższym indeksie satysfakcji swoich klientów, wykazują szybszy wzrost oraz niższą jego zmienność (co interpretować można jako stabilność rozwoju), aniżeli konkurencja.

Z pewnością zatem o lojalność i satysfakcję klientów warto dbać, mierzyć je oraz identyfikować czynniki ich wzrostu – zwłaszcza trafność odpowiedzi organizacji na rzeczywiste potrzeby klienta. Problemem jednak jest właściwe identyfikowanie potrzeb. Być może najskuteczniejszą metodą jest pozwolenie klientowi, aby samodzielnie o nich opowiedział? Ale czy organizacja może pozwolić sobie na obsługę relacji o cechach dialogu z wszystkimi swoimi wartościowymi klientami? Być może już wkrótce będziemy pytać raczej o to, czy może sobie na to nie pozwolić.

spojrzenie w przyszłość

Jednym z zagadnień postawionych przez Janny Anderson i Lee Reinie'go przed 742 ekspertami z zakresu technologii sieciowych – w badaniach dla potrzeb raportu *The Future of Internet II* (Pew Internet & American Life Project) – było pytanie o przyszłość prywatności w Internecie. Ścisłej mówiąc, autorzy zapytali ekspertów Internetu o ocenę, czy ich zdaniem większa transparentność w sieci, nawet kosztem prywatności, będzie w przyszłości zjawiskiem społecznie korzystnym. Ta kwestia chyba w największym stopniu spośród postawionych problemów podzieliła uczestników badania (46% – ocena pozytywna, 49% – ocena negatywna). Sam trend – czy pozytywnie czy negatywnie oceniany – nie był jednak kwestionowany. Czy na mocy regulacji prawnych, czy kontraktu społecznego, można spodziewać się zwiększenia poziomu identyfikacji użytkowników Internetu, a organizacje, które będą potrafiły pozyskiwać tym kanałem dane i wykorzystywać je, odniosą wymierne korzyści. Klienci bowiem chętnie dzielą się swoimi opiniami, chętnie opowiadają o swoich potrzebach, jak również – niekiedy – udostępniają niektóre swoje dane osobiste. Warunek stanowi jednak przekonanie, że ma to znaczenie, że przekazane przez nich informacje zwiększą personalizację w komunikacji z przedsiębiorstwem. Jesteśmy skłonni wiele o sobie opowiedzieć, jeśli pozwoli to naszym partnerom lepiej odpowiedzieć na nasze potrzeby. Dotyczy to również przedsiębiorstw jako partnerów komunikacji. Jeśli ocenimy jednak, że pytania nam zadawane są kierowane jedynie partykularnymi interesami organizacji, takie działania uznajemy za marnotrawienie naszego czasu i ingerencję w prywatność.

Jeśli marketing rzeczywiście dąży w kierunku dialogu, troska o lojalność i satysfakcję klientów może zmienić swoje oblicze. Będziemy mogli naszych klientów pytać o coraz więcej, o ile tylko komunikując im rezultaty przekazanych przez nich poprzednio opinii sprawimy, że poczują wzrost personalizacji tej komunikacji. Jeśli wyrażenie opinii, przekazanie organizacji swoich sugestii i uwag, będzie pozytywnym doświadczeniem dla klienta, oznaczać ono będzie zacieśnienie relacji i sprzyjać będzie lojalności. Przedsiębiorstwa, które pierwsze zbudują kanały komunikacji pozwalające na dialog z klientem, a zatem słuchanie go, nie jedynie komunikowanie produktów i marek, mogą na długi czas zyskać przewagę konkurencyjną. Internet jest obiecującym kanałem dla zbudowania takiej komunikacji, ale nie jedynym.

Raport „The future of marketing. From monologue to dialogue”⁵ (przygotowany przez *The Economist* na zlecenie Google) opowiada o marketingu przyszłości, który staje się dialogiem. Marketing dialogu opiera się na interaktywnej komunikacji organizacji i klienta oraz interaktywnym doświadczeniu marki. Czy jest to odległa przyszłość? Czy też może dla niektórych przedsiębiorstw jest to już teraźniejszość?

rola informacji zwrotnej

Jednostronna komunikacja, która nie podlega korektom ze względu na informację zwrotną przekazywaną ze strony odbiorcy, jest charakterystyczna dla osób o osobowości narcystycznej. Załóżmy, że taki charakter ma komunikacja marketingowa przedsiębiorstwa. Jego menedżerowie i specjaliści ds. marketingu przysłuchują się własnemu głosowi opowiadającemu o produkcie. Komunikacja marketingowa takiego przedsiębiorstwa, jeśli podlega jakiejś korekcie ze względu na informację zwrotną, to jest to korekta ze względu na informację pochodzącą z własnego głosu. W komunikacji takiego przedsiębiorstwa częściej możemy spodziewać się komunikacji marketingowej estetycznie dopracowanej, aniżeli skutecznej. Czy potrafić Państwo znaleźć przykłady takiej komunikacji?

Z pewnością tak nie jest, że głos klienta jest we współczesnych przedsiębiorstwach ignorowany. Przeciwnie, wielu menedżerów stara się pozyskać informacje o opiniach klientów, na przykład realizując lub zlecając badania, korzystając z wyników szerszych badań i z danych wtórnych. To są cenne źródła informacji. To są również cenne źródła informacji zwrotnej ze

strony klientów. Nie są one jednak pozyskiwane w komunikacji mającej cechy dialogu z organizacją. Przypominają raczej nasłuchiwanie głosów ze studni, o której wiemy, że ktoś wcześniej wrzucił do niej kamienie. Badacze i statystycy prześcigają się w wypracowywaniu metod identyfikacji cech tych kamieni, osiągając imponujące niekiedy wyniki.

Klasyczne badania reprezentacyjne zawładną jednak jako sposób identyfikowania potrzeb indywidualnych klientów. Zawładną tym bardziej, im większą mają one wartość z punktu widzenia dostarczenia wiedzy o ogólnej sytuacji rynkowej. Badania konsumenckie, jak również badania reprezentacyjne klientów przedsiębiorstwa, są metodami, które pozwalają oszacować charakterystyki rozkładu opinii i postaw wśród potencjalnych lub aktualnych klientów przedsiębiorstwa – bądź na poziomie całej populacji, bądź dla zdefiniowanych lub wyodrębnionych analitycznie segmentów. Jest to wiedza ważna, jest jednak również nietrafna, jeśli dążymy do pełnej personalizacji komunikacji z klientami, a tym samym chcemy wyjść poza segmenty zidentyfikowane w oparciu o cechy demograficzne. Aby uzyskać wiedzę adekwatną dla tego problemu powinniśmy zrezygnować z reprezentatywności i anonimowości. Ani reprezentatywność, ani anonimowość nie są bowiem cechami dialogu. Nie spodziewamy się, że każda osoba z równą chęcią jest skłonna podjąć z nami rozmowę. W ogóle nie jesteśmy też w stanie podjąć rozmowy, jeśli nie wiemy, do kogo skierowana ma być nasza odpowiedź.

W obliczu braku identyfikacji źródła przekonań i opinii, drugorzędny staje się problem opóźnień w tempie przekazywania informacji poprzez badania. Dla potrzeb dialogu najchętniej widzielibyśmy dostęp do wyników w rzeczywistym czasie komunikacji. Możliwość taką dają jedynie niektóre metody, np. badania online lub badania telefoniczne, i wymagają one wsparcia informatycznego.

Enterprise Feedback Management

Przedsiębiorstwa są obecnie w stanie zagwarantować personalizację komunikacji jedynie niewielkiej grupie najważniejszych klientów. Nawet jednak firma żyjąca z obsługi bardzo niewielkiej grupy klientów może stracić kontakt z ich potrzebami. W przypadku „klienta masowego” śledzenie opinii i potrzeb na poziomie indywidualnym, wydaje się wręcz niemożliwe. Wraz z rozwojem technologii komunikacyjnych

takie możliwości stają się jednak coraz łatwiej dostępne. Do udostępnienia takiej funkcjonalności dążą rozwiązania klasy Enterprise Feedback Management (EFM). Esteban Kolsky⁶, dyrektor badań Gartner Group, zaproponował niedawno ten termin dla opisanego oprogramowania biznesowego zapewniającego funkcjonalność pozyskiwania informacji zwrotnej ze strony klientów w sposób ciągły, zintegrowany z hurtowniami danych, systemami transakcyjnymi i innymi systemami informatycznymi przedsiębiorstwa, oraz realizowany wszystkimi możliwymi kanałami interakcji z przedsiębiorstwem.

Opinie rynku o przyszłości inicjatyw EFM wydają się bardzo optymistyczne. Denis Pombriant⁷, założyciel Beagle Research Group, twierdzi, że system pozyskiwania informacji zwrotnej będzie dla przedsiębiorstw następnym uniwersalnym krokiem w budowie systemów CRM, po systemach operacyjnych. Katie Byrne⁸, dyrektor Marketingpeople Limited, dostrzega rolę systemów pozyskiwania informacji zwrotnej, ale podkreśla przede wszystkim znaczenie wbudowania stale pozyskiwanej informacji zwrotnej w komunikację z klientem. Dialog zostaje nawiązany, gdy w reakcji na informację zwrotną przedsiębiorstwo skieruje do klienta, na poziomie indywidualnego komunikatu, czytelną dla klientów odpowiedź świadczącą o zrozumieniu ich potrzeb oraz zapraszającą do dalszej komunikacji.

Jaką wartość dla przedsiębiorstwa stanowi system EFM? Traktowany jako odrębne oprogramowanie, będzie to jedynie kolejny akronim w obrębie i tak już dość skomplikowanego rynku informatycznych systemów biznesowych. Jego prawdziwa wartość w budowie marketingu dążącego do dialogu bierze się z wbudowania systemu EFM w wizję organizacji pozyskującej i analizującej dane o klientach, integrującej dane z różnych kanałów informacji i z różnych źródeł danych.

Dane o postawach pochodzące z systemów EFM stanowią uzupełniające źródło w stosunku do danych behawioralnych pochodzących z systemów transakcyjnych, dzięki którym możliwe jest śledzenie zachowań klientów oraz automatyczne reagowanie na rozpoznane ich wzorce, np. takie, które pozwalają z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć odchodzenie klientów. Zdaniem Colina Shearera, wiceprezesa SPSS Inc., zintegrowanie w obrębie inicjatyw data mining danych z systemu EFM pozwala podnieść efektywność modeli predykcyjnych szacunkowo o 30%⁹. Większa trafność w identyfikacji tendencji w zacho-

waniach klientów pozwala bardziej precyzyjnie budować i kierować komunikaty marketingowe. System w tej postaci ukierunkowany jest na szeroki ogląd klienta.

Integracja danych z systemów EFM z danymi pochodzącymi z systemów transakcyjnych nie zapewnia jednak sukcesu. Konieczne jest przełożenie danych na wyniki mogące wesprzeć działania biznesowe. Z tego punktu widzenia w wykorzystanym dla budowy systemu Enterprise Feedback Management oprogramowaniu ważne są – poza podstawową funkcjonalnością gromadzenia danych – możliwości raportowania i dostępu do wyników w czasie rzeczywistym, łatwość ich pogłębionej analizy oraz wdrożenia wyników analizy w procesy biznesowe. Ponadto istotne są również otwartość technologiczna systemów, a także doświadczenie dostawcy oraz biznesowa i technologiczna wiedza konsultantów w zakresie pozyskiwania i analizy danych. Wszystko to pozwala nie tylko pozyskiwać informację zwrotną, ale również wyjść poza nią, by dostarczyć klientowi istotnych dla niego wartości.

Pogłębiona analiza danych pozyskanych tym sposobem oraz wykorzystanie jej wyników w automatyzacji komunikacji marketingowej realizowanej dowolnymi kanałami – poprzez Internet, kontakty telefoniczne, a nawet ekrany bankomatów – stanowić może kolejny krok. Największą efektywność zapewnia tu wykorzystanie technik optymalizacyjnych do zarządzania rekomendacjami do systemów obsługi klienta oraz systemu zarządzania kampaniami marketingowymi. Szacuje się, że przedsiębiorstwa wykorzystujące systemy pozwalające na taką optymalizację są w stanie ograniczyć koszty kampanii marketingowych od 25% do 40%, przy zwielokrotnieniu poziomu odpowiedzi z kampanii i powiększeniu zysków od 25% do 60%¹⁰.

marketing 1to1

Połączenie danych z badań klientów i z formularzy nieustrukturalizowanych z danymi behawioralnymi z systemów transakcyjnych, jak również rozszerzenie zarządzania informacją zwrotną ze strony klienta poza kanał WWW, w pierwszym rzędzie do centrum telefonicznej obsługi klienta, wydaje się być dla przyszłości EFM szczególnie obiecujące. Stawia ono jednak również znacznie wyższe wymagania w stosunku do dojrzałości technologicznej systemów. Wdrożenie szerszego rozwiązania w znacznie większy sposób może przyczynić się do personalizacji kontaktu organizacji z klientem. EFM

wpisuje się w strategiczny kierunek rozwoju systemów wspierających marketing przedsiębiorstw, jakim jest coraz głębsza koncentracja na kliencie i coraz większe indywidualne zróżnicowanie zarządzania relacjami z klientami. Ideą przyświecającą tym inicjatywom jest marketing 1to1.

Dążenie w marketingu do pełnej personalizacji komunikacji oznacza, że tracić będą na znaczeniu modele segmentacyjne wyróżniające kilka „grubych” profili. Daleko bardziej niż określenie segmentu – naturalny – wydaje mi się opis klienta poprzez szereg cech o różnym charakterze – zarówno dyskretnym, jak i ciągłym – nie tylko opisującym właściwości demograficzne, ale i opinie, światopogląd, cechy psychograficzne. Systemy analityczne nie mają ograniczeń w budowaniu rekomendacji biznesowych ze względu na ilość cech i mogą bazować na bardzo złożonym opisie rzeczywistości, radząc sobie z szumem informacyjnym, niepełnymi informacjami czy niespójnością danych. Dla odbiorcy informacji nie oznacza to bynajmniej większej złożoności. Dzięki opisowi klienta poprzez wiele cech rekomendacja biznesowa może być daleko bardziej precyzyjna, niż ta, którą dostarczyłby model segmentacyjny. Wskazówka może dotyczyć konkretnego działania realizowanego poprzez konkretny kanał kontaktu, kierowanego do grupy klientów, którzy z największym prawdopodobieństwem odpowiedzą na to działanie w sposób pożądany.

Rola danych gromadzonych przez systemy EFM jest tu nie do przecenienia. Organizacje dysponują danymi z systemów transakcyjnych opisującymi zachowania klientów, ale nie zawsze jest to wystarczające dla przygotowania rekomendacji działania. Wracając do przykładu analizy odchodzenia klientów, dane o postawach i opiniach klientów mogą nie tylko zwiększyć trafność modelu predykcyjnego. Czym innym jest bowiem znać prawdopodobieństwo odejścia klientów, a czym innym wiedzieć, w jaki sposób temu zapobiec. Zadanie tylko kilku pytań może uzupełnić tę wiedzę i pozwolić na utrzymanie wartościowego klienta. Jeśli zaś klient ten, wcześniej został wciągnięty w dialog z przedsiębiorstwem, organizacja już posiada dane tak z badań ustrukturalizowanych, jak i nieustrukturalizowanych formularzy kontaktu, np. z pól na stronach internetowych pozwalających na swobodną wypowiedź i zgłaszanie sugestii i uwag. Dzięki analizie tych danych i dostępowi do jej wyników, organizacja jest w stanie podjąć natychmiastową reakcję – odpowiedź w dialogu.

nawiązanie dialogu

Podsumowując, Enterprise Feedback Management stanowi technologiczne otwarcie pola dla dialogu między organizacją i jej klientami. Do relacji o charakterze dialogu organizacja może zaprosić klientów, po pierwsze, oferując im możliwość przekazywania swoich opinii czy ocen produktów poprzez otwarte formularze kontaktu, po drugie, możliwość taką daje jednolity, organizujący pracę grupową i dostępny dla różnych działów przedsiębiorstwa system zarządzania inicjatywami badawczymi. Zarządzane poprzez niego mogą być zarówno badania realizowane na poziomie populacyjnym (poprzez agencje badawcze lub samodzielnie), jak również kierowane do identyfikowalnych klientów i wykorzystujące informacje już o tych klientach posiadane. Poprzez inteligentne skrypty kierujące rozmową konsultanta lub ankietera z klientem, sterujące kwestionariuszami administrowanymi komputerowo czy integrujące współpracę z oprogramowaniem skanującym, badania takie realizowane mogą być poprzez różne kanały kontaktu z klientem: telefonicznego, online, czy direct mail. W każdym z tych przypadków dane trafiają do spójnego, scentralizowanego systemu, co pozwala wykorzystać je na poziomie systemów korporacyjnych.

To, czy oprogramowanie takie rzeczywiście przyczyni się do zbudowania z klientem relacji opartej na dialogu zasada się, na wbudowaniu systemu EFM w dwie wizje

biznesowe. Z jednej strony jest to wizja przedsiębiorstwa dążącego do maksymalnie efektywnego wykorzystania danych, którymi dysponuje. Coraz częściej będzie to oznaczało dostarczanie w czasie rzeczywistym na różne poziomy procesu decyzyjnego rekomendacji biznesowych opartych na modelach predykcyjnych. Z tego punktu widzenia Enterprise Feedback Management stoi obok inicjatyw data mining, systemów Business Intelligence, Business Performance Management, Predictive Analytics. Z drugiej strony dla efektywnego wykorzystania EFM niezbędna jest wizja zarządzania relacjami z klientem, które opiera się na pozytywnym doświadczeniu kontaktu z organizacją. Tutaj EFM uzupełnia system CRM plasując się obok inicjatyw spod znaku Customer Experience Management.

Dzięki wypracowaniu udanego połączenia tych wizji, doświadczenie dzielenia się przez klienta swoimi postawami i opiniami z organizacją, będzie zarówno wzmacniało jego relację z przedsiębiorstwem stanowiąc element pozytywnego „przepływu” doświadczeń w kontaktach z organizacją, jak również zwiększało trafność rekomendacji kierowanych do różnych kanałów kontaktu organizacji z klientem. W rezultacie, otrzymujemy wizję marketingu budującego kontakt z klientem zapośredniczony poprzez technologię, lecz – dzięki możliwości natychmiastowej reakcji na informację zwrotną – bliski naturalnemu dialogowi.

źródła

- 1 Levitt, T. Marketing Myopia. „Harvard Business Review”. Lipiec-sierpień 1960
- 2 Peppers, D., Rogers, M. „Return on Customer”. Random House: New York 2005
- 3 Gruca, T. S., Rego, L. L. Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. „Journal of Marketing”. Vol. 69(3)/2005; s. 115-130
- 4 Anderson, J.Q., Rainie L. „The Future of the Internet II”. Raport Pew Internet & American Life Project. 24 września 2006
http://www.pewinternet.org/pdfs/PIP_Future_of_Internet_2006.pdf
- 5 Economist Intelligence Unit. „The Future of Marketing. From Monologue to Dialogue”. Wrzesień 2006
http://www.viewswire.com/report_dl.asp?mode=fi&fi=1091306894.PDF
- 6 Kolsky, E. Make the Transition From Survey to Enterprise Feedback Management. Raport Gartner Group (G00126781). 6 maj 2005
<http://mediaproducts.gartner.com/reprints/perseus/126781.html>
- 7 Pombriant, D. After Transactional Systems. The next step in CRM is to incorporate customer feedback. Customer Relationship Management. Marzec 2006
- 8 Byrne, K. Gathering customer feedback. „Chartered Accountants Journal”. Listopad 2004
- 9 Shearer, C. Ask the expert: Enterprise Feedback Management. „CXO”. 162/2006
<http://www.cxo.eu.com/pastissue/article.asp?art=26627&issue=162>
- 10 Nucleus Research. „Evaluation Report. SPSS PredictiveMarketing”. Kwiecień 2006
http://www.spss.com/pdfs/Nucleus_PredictiveMktg.pdf