

Przemysław TOMCZYK¹

CZYNNIKI SUKCESU CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) NA RYNKU BUSINESS TO BUSINESS (B2B)

Celem artykułu jest identyfikacja i opis kluczowych czynników sukcesu CRM na rynku B2B. W artykule zaprezentowano autorski podział i charakterystykę tych czynników, biorąc pod uwagę przegląd literatury, badania, obserwacje rynku i osobiste doświadczenie zawodowe autora.

1. WPROWADZENIE

Opracowanie i rozwiązanie kwestii pozyskania i utrzymania klienta na rynku B2B zaczyna się od pomysłu, prowadzi przez proces planowania i realizacji, a kończy się na kontroli. Po 20 latach od rozpoczęcia reform społeczno-gospodarczych w Polsce i ewolucji rynku B2B w kierunku marketingu relacyjnego coraz bardziej zaczyna zyskiwać na znaczeniu koncepcja CRM (*customer relationship management*) polegająca na ukierunkowaniu wszystkich zasobów firmy na budowanie trwałych i ścisłych związków z klientami, w których szczególnie zwraca się uwagę na ciągłą identyfikację potrzeb i oczekiwań tych ostatnich². Określenie powyższe odwołuje się do pewnego modelu teoretycznego, który zakłada, że w danej firmie realizowana jest tylko lub głównie ta jedna koncepcja. Jednak w praktyce koncepcja ta stanowi jeden z elementów większej całości lub nawet traktowana jest głównie instrumentalnie. Na potrzeby niniejszego opracowania pod pojęciem CRM należy rozumieć zarówno koncepcję zarządzania, której metodyczną emanacją jest system informatyczny, jak i sam system informatyczny, który wdrażany w przedsiębiorstwach wobec braku odpowiedniego podłoża koncepcyjnego niejednokrotnie sam je tworzy.

Biorąc pod uwagę różnorodność branż, potrzeb i przyczyn, dla których wdrażane są w przedsiębiorstwach koncepcje CRM, można jednak wskazać pewne elementy, które są istotnie ważne i mają wpływ na decyzje dotyczące zastosowania systemu. Elementy te będziemy nazywać czynnikami sukcesu CRM na rynku B2B.

Niniejsze opracowanie powstało w oparciu o dostępną literaturę przedmiotu, dostępne wyniki badań, obserwację życia gospodarczego Polski i Europy Zachodniej oraz doświadczenie zawodowe autora związane z eksploatacją i sprzedażą rozwiązań informatycznych na rynku B2B, m.in. systemów klasy CRM.

2. CZYNNIKI SUKCESU CRM NA RYNKU B2B

Trudno o zdefiniowanie hierarchii czynników pod względem ważności. Przyczyny i proces decyzyjny, którego efektem jest implementacja w przedsiębiorstwie koncepcji lub

¹ Przemysław Tomczyk, menedżer działu sprzedaży SurfLand Deweloper System Sp. z o.o. Wrocław.

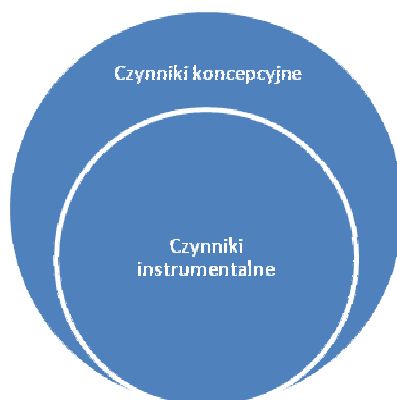
² A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006, s. 19.

systemu CRM są zróżnicowane i zależą od wielkości i stopnia rozwoju przedsiębiorstwa, jego kultury organizacyjnej, popytu na oferowane przez nie produkty i filozofii biznesu reprezentowanej przez akcjonariuszy. Naturalnym jest zatem, że na tego typu kroki decydują się firmy liczące co najmniej 50 pracowników i posiadające już spory portfel klientów, gdyż w ich przypadku realizacja takiej koncepcji będzie merytorycznie uzasadniona³. Jeśli mieć na uwadze powyższe spostrzeżenia, zasadny jest podział czynników na dwie grupy, które odzwierciedlają stadia rozwoju firmy pod kątem rozwoju i stopnia implementacji CRM jako składnika szerszej koncepcji zarządzania. Możemy zatem wyróżnić:

- stadium instrumentalne,
- stadium koncepcyjne.

Podział czynników uznawanych za ważne przez osoby odpowiedzialne za wdrożenie systemu w firmach prezentujących oba stadia rozwoju można opisowo porównać do logicznego stosunku nadrzędności zakresów nazw⁴.

Czynniki ważne dla decydentów firm będących w stadium instrumentalnym są również czynnikami ważnymi dla decydentów firm będących w stadium koncepcyjnym. Natomiast dodatkowo dla decydentów przedsiębiorstw w stadium koncepcyjnym ważne są jeszcze inne elementy, mające związek z wdrożeniem systemu CRM jako elementu większej całości (np. ERP, ISO, zarządzanie procesowe). Systematyka czynników sukcesu CRM na rynku B2B zostanie przedstawiona zgodnie z poniższym podziałem.



Rys. 1. Wzajemny stosunek zakresów czynników sukcesu CRM na rynku B2B

Źródło: opracowanie własne.

Rozmiar obszarów odpowiadających udziałowi obu grup czynników w zbiorze wszystkich czynników sukcesu CRM na rynku B2B wskazuje na przewagę ilościową czynników instrumentalnych. I tak jest w istocie. Czynników tych jest więcej jako odpo-

³ Budowanie związków z klientami na rynku business-to-business. Teoria i praktyka, red. O. Witczak, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 144.

⁴ Z. Zieliński, *Logika praktyczna*, PWN, Warszawa 1994, s. 39–40.

wiadających bezpośrednio na potrzeby większej grupy klientów, częściej są też wskazywane jako bezpośredni powód wdrożenia systemu.

3. CZYNNIKI INSTRUMENTALNE

Pod pojęciem czynników instrumentalnych rozumieć należy elementy służące bieżącej poprawie sprawności sprzedaży i obsługi klienta oraz kontroli i prognozowaniu wyników poprzez system raportów (statystyk). Główny nacisk zatem jest tu położony na CRM jako narzędzie *stricte* informatyczne, ułatwiające pracę i czyniące ją bardziej efektywną. Z tego typu sytuacjami mamy do czynienia w okresie wzmożonego popytu w danym segmencie⁵, kiedy na decyzję o wdrożeniu systemu CRM mają wpływ głównie takie czynniki, jak:

- 1) sprawne zarządzanie grupami klientów (CRM operacyjny),
- 2) nadzór i kontrola nad działalnością bieżącą związaną ze sprzedażą i obsługą klienta (CRM analityczny),
- 3) indywidualizacja oferty (CRM operacyjny),
- 4) prognozowanie sprzedaży i controlling (CRM analityczny),
- 5) ograniczenie czasu pracy biurowej (CRM operacyjny)⁶.

Ad 1) W sytuacji wzmożonego popytu, niejednokrotnie przewyższającego podaż, system CRM pełni funkcję narzędzia ułatwiającego zarządzanie bazą klientów. Najczęściej jest to sytuacja, kiedy w obliczu dużego grona klientów zainteresowanych zakupem bądź klientów stanowiących grupę docelową do działań telemarketingowych przestają wystarczać standardowe narzędzia wykorzystywane do tej pory w tych celach (standardowe arkusze kalkulacyjne). By zapewnić sobie możliwość obsługi dużej grupy docelowej, przedsiębiorstwa z reguły wybierają jedną z dwóch dróg:

- zlecają stworzenie lub same tworzą oprogramowanie dostosowane do potrzeb organizacji albo
- decydują się na zakup takiego oprogramowania u zewnętrznego dostawcy.

Jeżeli chodzi o preferencje w wyborze jednego z zaprezentowanych rozwiązań, zdania są podzielone. Istota działania pozostaje taka sama – zidentyfikować, oddzielić i wyróżnić najlepszych klientów od klientów o ujemnej wartości handlowej⁷. Dzięki prostej selekcji wykonany zostaje pierwszy krok na drodze do budowania interakcji pomiędzy dostawcą a odbiorcą, co często stanowi wstęp do tworzenia relacji „uczących się” (*learning relationship*)⁸, a co za tym idzie – do budowania marketingu relacji, którego najcenniejsze owoce zbiera się najczęściej podczas kryzysu.

Ad 2) Nadzór nad sprzedażą bieżącą to jedno z zadań menedżerów ds. sprzedaży. Systemy typu CRM z reguły umożliwiają generowanie różnego rodzaju raportów i statystyk,

⁵ Za przykład może posłużyć branża deweloperska, w której w okresie najwyższej sprzedaży mieszkań (2007–2008) największy był również odsetek pozytywnych decyzji dotyczących kupna oprogramowania typu CRM.

⁶ Rozróżnienie podstawowych obszarów funkcjonalnych architektury CRM i podział na CRM operacyjny, interakcyjny oraz analityczny został zaczerpnięty z opracowania L.A. Crosby’ego i S.L. Johnsona, *Technology: Friend or Foe to Customer Relationships?*, „Marketing Management” 2001/11–12, s. 10 – za: A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B...*, s. 32–33. W niniejszym opracowaniu pominięto obszar interakcyjny ze względu na brak informacji o jego występowaniu jako czynnika decydującego o wyborze CRM wśród polskich przedsiębiorstw.

⁷ A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 50–51.

⁸ Tamże, s. 49.

które jako elementy analitycznego przetwarzania danych pozwalają wyodrębnić z masy danych użyteczne informacje o klientach, ich zakupach, trendach itd.⁹ Informacje te, raz wprowadzone i zapisane w bazie danych systemu CRM, mogą być archiwizowane i wielokrotnie przetwarzane przy stosunkowo niewielkim stopniu pracochłonności. Są bezcennym źródłem wiedzy pozwalającym kształtować politykę firmy w kierunku wyznaczonym przez rzeczywiste potrzeby klientów, wyrażone w ich dotychczasowych aktach zakupowych i zachowaniach wobec firmy. Systemy typu CRM często dodatkowo wzbogacane są w moduły ankietowe, pozwalające na prowadzenie badań ilościowych, które są dodatkowym źródłem wiedzy zarówno dla kadry menedżerskiej, jak i dla pracowników z „pierwszej linii”. Warto podkreślić, że wiedza ta może zostać z powodzeniem wykorzystana w obszarach decyzyjnych, które nie są związane bezpośrednio ze sprzedażą, lecz na przykład z rozwojem produktu czy fizyczną dystrybucją¹⁰.

Ad 3) Traktowanie klientów jak stada bydła jest antytezą CRM, którego celem jest rozpoznawanie i traktowanie każdego klienta jako indywidualności¹¹. Jedną z cech charakterystycznych dla rynku B2B są osobiste kontakty we wszystkich fazach współpracy¹², co w dużej mierze decyduje o tworzeniu indywidualnych ofert¹³. Dostawca na rynku B2B dąży do nawiązania bliskich, często osobistych kontaktów z klientem. Dzięki temu jest w stanie zgromadzić o nim sporą wiedzę, którą potem może posłużyć się w kontaktach z nim, głównie w celu zaspokojenia jego prawdziwych potrzeb. Klient, który otrzyma koszyk wymiernych korzyści dzięki prawidłowo zaprojektowanej ofercie, zwiększa swoje zaufanie do dostawcy i przekazuje jeszcze więcej wiarygodnych informacji na temat swoich oczekiwań. W ten sposób, dzięki zasadzie sprzężenia zwrotnego, istnieje możliwość „napełnienia” systemu CRM danymi, które pozwalają indywidualizować oferty, pomagając pozyskiwać zadowolenie i lojalność klienta.

Ad 4) Dane zebrane w bazie CRM po odpowiedniej obróbce są również przydatne jako materiał do przewidywania wielkości sprzedaży i popytu rynkowego przy zastosowaniu metod prognozowania¹⁴. Wykorzystywane bywają jako element projektowania strategii sprzedaży na kolejne lata dzięki możliwości uwzględnienia szerokiego wachlarza determinant zakupowych, dotyczących ilości, wartości, czasu i powtarzalności zakupu, itd. Dzięki danym dotyczącym wielkości, wartości i struktury sprzedaży możliwe jest także badanie jej rentowności z punktu widzenia konkretnych produktów, obszarów działalności czy sprzedaży globalnej. Niezwykle istotna jest również możliwość bieżącej kontroli realizacji planów sprzedażowych poszczególnych handlowców. Wiele z zaawansowanych rozwiązań CRM dostępnych na rynku oferuje możliwość tworzenia przez użytkownika własnych statystyk, dzięki czemu stanowią one realne wsparcie analityczne dla stworzonych w firmach systemów motywacyjnych, dając możliwość obliczenia marży, procentu

⁹ P. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 54.

¹⁰ G. Golik-Górecka, *Marketing business-to-business*, Difin, Warszawa 2004, s. 45; N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 282.

¹¹ J. Dyche, *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2003, s. 25.

¹² T. Wojciechowski, *Marketing na rynku środków produkcji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 21.

¹³ Popularną praktyką wśród firm działających na rynku B2B jest zacieśnianie kontaktów pozaformalnych z klientami. W sytuacji bliskich relacji personalnych często kluczem do sukcesu jest użycie sformułowania: „mam dla Pani/Pana specjalną, wyjątkową ofertę”.

¹⁴ G. Golik-Górecka, *Marketing...*, s. 45.

od marży, udziału w sprzedaży czy jej rentowności przypadającej na daną jednostkę lub handlowca.

Ad 5) Czynności administracyjne w każdym przedsiębiorstwie zajmują sporą ilość czasu. Systemy CRM dzięki strukturze bazy danych oraz możliwości podpięcia stanowisk pracy do jednej bazy z dostępem dla wszystkich albo wybranych zainteresowanych pozwalają zredukować do minimum czas poświęcany na czynności formalne związane ze sprzedażą i obsługą klienta. Podczas analizy potrzeb klienta, poprzedzającej procedurę oferowania rozwiązania typu CRM czy jakiegokolwiek innego rozwiązania informatycznego służącego również pracownikom „pierwszej linii”, atrybut ułatwienia i zminimalizowania czasowego zakresu czynności formalnych był najwyżej ceniony przez szeregowych pracowników.

4. CZYNNIKI KONCEPCYJNE

Kryterium odróżnienia czynników koncepcyjnych od czynników instrumentalnych stanowi stopień rozwoju firmy pod kątem implementacji CRM jako składnika szerszej koncepcji zarządzania¹⁵. Prawdopodobnie zaobserwowana podczas rozmów z klientami pozwoliła zwrócić uwagę na fakt, że większość z nich dokonuje wyboru kierując się kryteriami instrumentalnymi. Ważna zatem dla nich jest możliwość użycia koncepcji jako narzędzia usprawnienia pracy i podniesienia jej efektywności. Kiedy organizacja dysponuje środkami, a jej produkty dobrze się sprzedają lub też istnieją wiarygodne prognozy co do określonego poziomu sprzedaży w przyszłości, po prostu dokonuje zakupu. Dopiero z czasem uprzednio wdrożone rozwiązania CRM stają się częścią określonej koncepcji zarządzania (TQM, CRM jako koncepcja zarządzania) lub częścią większego systemu (np. ERP). Jednak powody, dla których w organizacjach mających doświadczenie w pracy z CRM postępuje rozwój w stronę rozbudowanej, całościowej, integralnej koncepcji zarządzania, dla pewnego odsetka firm są powodem do dokonania pierwszego wdrożenia systemu. Powody te są następujące:

- 1) integracja z już istniejącym, większym i bardziej rozbudowanym systemem informatycznym,
- 2) wdrożenie jako wymóg uzyskania specjalistycznego certyfikatu, np. ISO,
- 3) wdrożenie koncepcji zarządzania, której immanentnym składnikiem jest CRM.

Ad 1) Szeroki wachlarz narzędzi informatycznych dostępnych dziś dla menedżerów chcących sprawnie i w nowoczesny sposób zarządzać działem, procesem czy całą organizacją sprawia, że istotne staje się tworzenie systemów dedykowanych, „szytych na miarę”, a jednocześnie elastycznych. Menedżer odpowiedzialny za wdrożenie danego systemu z jednej strony szuka dostawców gotowych zaproponować mu pełen wachlarz rozwiązań, obejmujących na przykład kompleksowy system typu ERP (*enterprise resource planning*), a z drugiej chce mieć możliwość wyboru pewnych najlepszych dla niego elementów od różnych dostawców. Ten drugi warunek nieuchronnie implikuje konieczność tworzenia systemu typu CRM w taki sposób, by był on skalowalny i stosunkowo łatwo podlegał integracji ze środowiskiem zewnętrznym. Systemy CRM sprzedawane i wdrażane przez wyspecjalizowanych dostawców i nie będące jedynie prostymi, tzw. półkowymi programami z reguły spełniają to kryterium. Wiąże się to oczywiście z dodatkowymi

¹⁵ Sformułowanie „koncepcja zarządzania” rozumiane jest tutaj szeroko, również jako system informatyczny, na bazie którego taka koncepcja jest wdrażana lub tworzona *ex post*.

kosztami po stronie dostawcy, jednak stanowi ważne kryterium wyboru dla potencjalnego użytkownika i coraz poważniejszy czynnik sukcesu tego typu rozwiązań.

Ad 2) W związku z wdrażaniem norm ISO 9000 dotyczących zarządzania jakością system CRM może stanowić element realizacji wymogów normy. Spotyka się już obecnie u dostawców CRM dedykowanych analityków, którzy zajmują się tworzeniem odpowiedniej dokumentacji związanej z systemem na potrzeby wdrożenia normy jakościowej. Obecność analityka jakościowego u dostawcy CRM traktowana jest przez klienta jako dowód profesjonalizmu firmy i kolejny argument na rzecz implementacji rozwiązania.

Ad 3) Całościowe wdrożenie koncepcji zarządzania, której składnikiem jest CRM, stanowi najpełniejszy przejaw przydatności tej koncepcji i rozwiązania informatycznego w świecie biznesu w Polsce na początku XXI w. Łączy w sobie elementy wszystkich wcześniej wymienionych czynników i z reguły stanowi zwieńczenie długiej i żmudnej drogi, którą organizacja przebyła w drodze do praktycznej realizacji założonej koncepcji¹⁶. W sytuacji wdrażania tak rozbudowanych i trudnych do realizacji w praktyce koncepcji, jak TQM lub CRM, kwestia wyboru rozwiązania nie sprowadza się już tylko do odpowiedzi na pytanie „czy i jak ułatwi to, usprawni lub uczyni bardziej zyskową naszą pracę”? W tej sytuacji w grę wchodzi wiele czynników o charakterze systemowym, organizacyjnym, motywacyjnym czy wręcz mentalnym, zależnym w dużej mierze od czynnika ludzkiego¹⁷. Wymagania dotyczące relacji z klientami i obsługi klienta stawiane jakościowym koncepcjom zarządzania są tak wysokie, że praktycznie niemożliwa jest sytuacja, w której firma wdrażająca koncepcję jakościową nie wprowadza systemu CRM jako jej elementu.

5. ZAKOŃCZENIE

Pośród wielu cech charakterystycznych dla rynku B2B i jednocześnie odróżniających ten rynek od rynku B2C¹⁸ jest kształtowanie i podtrzymywanie trwałych i ścisłych powiązań z odbiorcami instytucjonalnymi, co w praktyce przekłada się na szereg działań szczegółowych, takich jak indywidualizacja oferty, kompleksowy charakter obsługi odbiorców oraz rozwinięta, dwukierunkowa komunikacja pomiędzy dostawcą a odbiorcą¹⁹. Liczba klientów na rynku instytucjonalnym jest zdecydowanie mniejsza niż liczba konsumentów indywidualnych²⁰, zatem waga pojedynczego klienta jest z reguły większa niż na rynku B2C. Wymaga to od przedsiębiorcy podjęcia działań zmierzających do zatrzymania raz pozyskanego klienta, szczególnie w przypadku firm, których los jest uzależniony od zapotrzebowania kilku czy kilkunastu największych klientów (zasada Pareto). By sprawnie zarządzać tego typu działaniami, niezbędna jest podbudowa narzędziowa w postaci systemu informatycznego typu CRM umożliwiająca sprawne archiwizowanie i wymianę informacji, co z kolei pozwala na prawidłowe określenie profilu klienta i szybkie reagowanie na jego potrzeby. Trudno dziś jednoznacznie określić stopień penetracji rynku

¹⁶ J. Otto, *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa, 2001, s. 135.

¹⁷ Por. *Budowanie związków z klientami...*, s. 109; K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 152.

¹⁸ Zob. T. Wojciechowski, *Marketing na rynku środków produkcji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 19.

¹⁹ *Marketing na rynku instytucjonalnym*, red. T. Gołębiowski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 28.

²⁰ M. Urbaniak, *Marketing przemysłowy*, Infor, Warszawa 1999, s. 14.

przez dostawców oprogramowania CRM oraz jednoznacznie wskazać branże, w których koncepcja odniosła szczególny sukces, bądź też branże, które stanowią swoiste „bastiony oporu”. Opinie i wnioski wyprowadzane z badań świadczą o pewnej rezerwie, z jaką polscy przedsiębiorcy traktują tego typu rozwiązania²¹. Warto jednak zauważyć, że istnieje tendencja do traktowania jako „pełnoprawnych” jedynie dużych, kompleksowych rozwiązań systemowych²² przy pomijaniu rozwiązań cząstkowych, skupiających się na przykład tylko na stronie operacyjnej systemu (CRM operacyjny). To jest tak, jakby badać liczbę użytkowników samochodów osobowych z wyłączeniem posiadaczy pojazdów o pojemności silnika poniżej 1,2 litra. Poza tym opierając się jedynie na badaniu dużych odbiorców i dochodząc do wniosku, że wcale nie jest ich tak wielu, możemy podważyć w ogóle prawdziwość stwierdzenia, że system CRM odniósł w Polsce sukces. Nie da się uchwycić prawidłowej miary tego sukcesu, jeśli pominie się małe firmy, które korzystają z wybranych według swoich potrzeb funkcjonalności aplikacji. Elastyczność rozwiązań typu CRM implikuje fakt, że z ich pomocy mogą korzystać przedsiębiorcy różnych branż, o różnej skali i zakresie działania. Wszystkie czynniki instrumentalne i koncepcyjne nie miałyby znaczenia, gdyby klient nie mógł ich wybrać pod kątem swoich osobistych potrzeb. Ten przedsiębiorca, który za jedno ze swoich zadań uważa indywidualizację oferty dla swoich klientów, sam chce być również traktowany indywidualnie. W realiach ciągłej budowy dojrzałego, wolnego rynku wprowadzanie nowych lub nowatorskich rozwiązań wiąże się ze zdobywaniem zaufania ich odbiorców, z nauką, którą dostawca przekazuje wraz ze swoim produktem. Nauka ta stanowi element kształtowania kultury organizacyjnej klienta metodą drobnych kroków i tworzenia organizacji uczącej się (*kaizen*). Uplywający czas i budowane wraz z nim coraz większe zaufanie pomiędzy dostawcą a kontrahentem są nieodzownym czynnikiem sukcesu CRM²³. Wdrażając jeden element i widząc jego przydatność, racjonalny przedsiębiorca przynajmniej rozważy wdrożenie kolejnego.

LITERATURA

- [1] Dyche, J., *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2003
- [2] Fonfara, K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
- [3] Golik-Górecka, G., *Marketing business-to-business*, Difin, Warszawa 2004
- [4] *Marketing na rynku instytucjonalnym*, red. T. Gołębiowski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003
- [5] Hill, N.; Alexander, J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- [6] Kotler F., *Marketing*, Rebis, Warszawa 2005
- [7] Olczak, A.; Urbaniak, M., *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006
- [8] Otto, J., *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2001
- [9] Tiwana, A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003
- [10] Urbaniak, M., *Marketing przemysłowy*, Infor, Warszawa 1999

²¹ www.crm.pl i nieco starsze badanie z 2002 r. dostępne na www.e-marketing.pl/badania/crm.php.

²² www.systemcrm.com/crm-jako-metoda.html; www.e-marketing.pl/badania/crm.php

²³ *Budowanie związków z klientami...*, s. 113.

-
- [11] *Budowanie związków z klientami na rynku business to business. Teoria i praktyka*, red. O. Witczak, CeDeWu, Warszawa 2008
 - [12] Wojciechowski, T., *Marketing na rynku środków produkcji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
 - [13] Zieliński, Z., *Logika praktyczna*, PWN, Warszawa 1994.

CRUCIAL FACTORS OF CRM SUCCESS ON B2B MARKET

The aim of this thesis is to identify and describe crucial factors of CRM success on B2B market. This article presents the authorial division and characteristic of these factors through the literature review, research, observation of the market and personal work experience of the author.