

# Agnieszka Bojanowska

---

## Projekt ogólnopolskiego badania rynkowego dotyczącego wykorzystania koncepcji CRM w sektorze MSP

---

Marketing i Zarządzanie (d. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu) nr  
3 (49), 113-122

---

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

Agnieszka Bojanowska

Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania  
e-mail: a.bojanowska@pollub.pl

## Projekt ogólnopolskiego badania rynkowego dotyczącego wykorzystania koncepcji CRM w sektorze MSP

**Kody JEL:** M21, M31

**Słowa kluczowe:** zarządzanie relacjami z klientami, CRM, MSP, badania rynkowe, małe i średnie przedsiębiorstwa, projekt

**Streszczenie.** Przeprowadzenie ogólnopolskich badań dotyczących obrazu wdrożenia CRM w małych i średnich polskich przedsiębiorstwach wymaga wielu przygotowań i starannie zaprojektowanego narzędzia badawczego. Zaproponowano kompleksowe rozwiązanie, które, przy odpowiednim finansowaniu, pozwoli na przeprowadzenie takiego badania. W artykule wykazano przesłanki skłaniające do jego przeprowadzenia. Wskazano na braki w istniejącym stanie wiedzy na temat tego, jak wygląda wykorzystanie koncepcji CRM w sektorze MSP. Zaprezentowano cele badania, hipotezy badawcze oraz metodykę badań obejmującą metodę badawczą, dobór próby badawczej, czas i sposób przeprowadzenia badania. Niniejsze rozważania mogą pomóc w konstruowaniu podobnych badań w przyszłości.

### Wprowadzenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie projektu ogólnopolskiego badania rynkowego odnośnie do wdrożenia koncepcji zarządzania relacjami z klientami (CRM) w MSP. Przyjęto w nim tezę, że możliwe i celowe jest zaprojektowanie ogólnopolskiego badania rynkowego dotyczącego wdrożenia koncepcji zarządzania relacjami

z klientami (CRM) w MSP. Przedstawiono problem zaprojektowania niniejszego badania w podejściu od ogółu do szczegółu. Zaproponowano metodę badawczą, czas i sposób przeprowadzenia badania, uzasadniono dobór próby badawczej oraz wskazano sposób ustalenia jej liczebności. W końcowej części artykułu podjęto tematykę istotności planowanego badania w odniesieniu do jego kosztów oraz płynących z niego korzyści.

### **Geneza projektu oraz aktualny stan wiedzy**

Przesłanki przemawiające za podjęciem tematu przez autorkę to:

1. Rynek MSP stał się przedmiotem analiz dostawców systemów informatycznych, w szczególności CRM.
2. Rośnie udział sektora MSP w tworzeniu PKB – do 2012 roku oscylował on między 47,3 a 48,6%, a od 2013 roku wynosi 50%.
3. Badanie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) pokazuje, że co drugi przedsiębiorca planował do końca 2016 roku rozpocząć inwestycje w swojej firmie, czyli może to być inwestycja w system CRM.
4. W ciągu ostatnich 15 lat, w sposób usystematyzowany, nie prowadzono badań odnośnie do wdrożenia systemu CRM w MSP w Polsce. Prowadzone wycinkowe badania przeważnie dotyczą wdrożenia software CRM.
5. Takie badania mogą przynieść wymierne korzyści w poszerzeniu wiedzy na temat budowania relacji z klientami w MSP, pozwolić na stworzenie nowej i modyfikację już istniejącej teorii CRM.
6. Badania mogą być również pomocne dla dostawców systemów CRM oraz firm consultingowych zajmujących się systemami CRM. Mogą pozwolić na lepsze dopasowanie oferty do potrzeb MSP.
7. Badania te mogą być przydatne również dla firm z sektora MSP. Mogą być pogłębiane na potrzeby konkretnych przedsiębiorstw.

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że za przedsiębiorstwo uważa się organizację ukierunkowaną na zysk, w której możliwe jest wybranie i/lub stworzenie własnej filozofii i systemu CRM. Obowiązująca w Polsce definicja małych i średnich firm została ujęta w ustawie z 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej. Zawarte w ustawie zapisy dotyczące kwalifikowania MSP mają charakter kryteriów ilościowych. Do grupy podmiotów zaliczanych do tego sektora należą:

- mikroprzedsiębiorstwa, do których zalicza się podmioty, które w co najmniej jednym z dwóch lat obrotowych średniorocznie zatrudniały mniej niż 10 pracowników oraz osiągnęły roczny obrót netto ze sprzedaży

- towarów, usług i wyrobów oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości 2 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości 2 mln euro,
- małe przedsiębiorstwa to podmioty, które w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniały średniorocznie nie mniej niż 50 pracowników i osiągnęły roczny obrót ze sprzedaży nieprzekraczający 10 mln euro lub sumy aktywów bilansu na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły 10 mln euro,
  - średnie przedsiębiorstwa to podmioty, które w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniały średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz osiągnęły roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości 50 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości 43 mln euro (Wach, 2004).

Za koncepcję CRM, na potrzeby niniejszego artykułu, będzie uważana filozofia CRM wraz ze współpracującym systemem CRM. Na system CRM składają się narzędzia informatyczne oraz inne wspomagające budowanie trwałych relacji klient – firma oraz procesy i procedury związane z szeroko pojętą obsługą klienta. Pod pojęciem filozofii CRM rozumie się zaś koncepcyjne, zakorzenione w kulturze organizacyjnej podejście do zarządzania relacjami z klientami w firmie.

Dotychczasowe badania dotyczące wdrożenia koncepcji CRM w MSP na polskim rynku nie są zbyt szczegółowe. Raport „Kompetencje cyfrowe polskich małych i średnich przedsiębiorstw” wskazuje jedynie, że zaledwie 28% polskich MSP korzysta z CRM lub ERP, podczas gdy w UE15 – 45% (Śledziwska, Włoch, 2015). W 2009 roku tematykę tę podjęto w odniesieniu do amerykańskich przedsiębiorstw (Peltier, Schibrowsky, Zhao, 2009). Próba badawcza w tym przypadku wyniosła 386 spośród małych amerykańskich firm handlowych. Badano czynniki związane z czterema obszarami: otoczeniem zewnętrznym (niepewność rynku i wrogość otoczenia), cechami technologii CRM (korzyść względna i koszty zmiany), cechami właściciela firmy (wiedza o CRM, podejście do ryzyka i zmian, wiek, wykształcenie) oraz cechami firmy (długość istnienia, liczba pracowników, wielkość sprzedaży) (Kmieciak, 2010). Ogólnie badania dotyczące wdrożenia koncepcji CRM oraz zarządzania danymi klientów prowadzone były na stosunkowo niewielkich (do 400 podmiotów) próbach badawczych w USA oraz Irlandii (badanie szerzej opisane w pracy Harrigana, Ramsey i Ibbotsona, 2009).

W 2009 i 2010 roku Główny Urząd Statystyczny badał też problematykę wykorzystania systemów informatycznych ERP i CRM przez polskie przedsiębiorstwa (tab. 1).

Tabela 1

## Przedsiębiorstwa używające systemów CRM w 2010 roku (%)

Przedsiębiorstwa	Używanie oprogramowania CRM do zarządzania informacjami o klientach pozwalającego na:	
	zbieranie, przechowywanie informacji o klientach oraz zapewnienie dostępu do nich innym komórkom przedsiębiorstwa	analizowanie informacji o klientach w celach marketingowych (ustalanie cen, zarządzanie promocjami, definiowanie kampanii, kanałów dystrybucji itp.)
Małe	12,7	10,3
Średnie	26,2	20,6
Duże	46,4	34,5

Źródło: Tomkiewicz, 2011.

Według informacji GUS, do 2010 roku zaledwie 500 polskich przedsiębiorstw wdrożyło system CRM o zaawansowanej funkcjonalności i były to w większości duże firmy. Wśród małych i średnich przedsiębiorstw systemy informatyczne nie są już tak popularne. Korzysta z nich tylko 5% małych i 20% średnich firm. Najczęściej rozwiązania te wprowadzane są przez firmy z branży zajmującej się produkcją i dystrybucją energii elektrycznej, gazu i ciepła (ok. 26%). Natomiast najmniejsze zainteresowanie wykazują przedsiębiorstwa zajmujące się budownictwem (ok. 5%) (Gugała, 2011). Badania GUS dotyczyły głównie stosowania oprogramowania CRM, nie zostały zaś do tej pory pogłębione o podejście do CRM jako do całościowej koncepcji zarządzania, łącznie z filozofią. Wynika to z samej definicji CRM przyjętej przez GUS, według której CRM to system służący do zarządzania informacjami o klientach, pozwalający na zbieranie, przechowywanie i analizowanie informacji (Piotrowska, 2017). Nie ma tu więc mowy o zakorzenionym w kulturze organizacyjnej podejściu do klienta w ramach filozofii CRM. Planowane badania nie mają za zadanie określenia, czy CRM został wdrożony czy nie, ale mają mieć pogłębiony charakter i odpowiedzieć na wiele pytań badawczych związanych z budowaniem relacji klient–firma przy wsparciu koncepcji CRM (filozofii i narzędzi).

### Cele badania

Planowane cele badania to:

1. Określenie, czy przedsiębiorstwa z sektora MSP w Polsce są świadome konieczności budowania trwałych więzi z klientami. Jakie przesłanki przekonują MSP do budowania tych więzi?

2. Określenie, w jakiej części przedsiębiorstw z sektora MSP koncepcja CRM została wdrożona celowo, a w jakiej relacje z klientami budowane są intuicyjnie. Zakłada się również, że mogą istnieć przedsiębiorstwa, które nie budują z klientami trwałych relacji.
3. Określenie stanu wiedzy na temat koncepcji CRM w sektorze MSP. Istotne jest ustalenie, czy brak wdrożenia koncepcji CRM nie wynika po prostu z braku wiedzy na temat jej istnienia. W przedsiębiorstwach, które mają wdrożony CRM, należy określić, czy koncepcja została odpowiednio zdefiniowana w warunkach danej firmy oraz czy jej założenia są prawidłowo rozumiane.
4. Identyfikacja powodów, dla których niektóre przedsiębiorstwa z sektora MSP nie planują budowania trwałych związków z klientami. Na etapie planowania badań można założyć, że te powody to:
  - brak konkurencji na danym rynku,
  - brak środków na wdrożenie,
  - brak wiedzy na temat konieczności budowania trwałych relacji z klientami,
  - niezauważanie wystarczających przesłanek do wdrożenia koncepcji CRM,
  - zbyt duży opór pracowników przed zmianami,
  - specyficzna działalność, która wyklucza budowanie trwałych związków z klientami.
5. Identyfikacja celów wdrożenia koncepcji CRM w poszczególnych przedsiębiorstwach – w ramach planowanego badania można określić, dlaczego przedsiębiorstwa decydują się na wdrożenie koncepcji zarządzania relacjami z klientami. Istotne jest poznanie przesłanek, które skłaniają firmy do usystematyzowania swoich kontaktów z klientami. Na etapie planowania badań można założyć, że te przesłanki to dążenia do:
  - pozyskania nowych klientów,
  - rozpowszechnienia pozytywnej opinii o firmie na rynku,
  - zmniejszenia fluktuacji klientów,
  - pozyskania szerokiego spektrum wiedzy o klientach,
  - zwiększenia zysku pochodzącego od stałych klientów,
  - wyłonienia grupy najbardziej rentownych klientów,
  - uporządkowania kontaktów z klientami,
  - zwiększenia skuteczności kampanii marketingowych,
  - ułatwienia pracy działu obsługi klienta.Możliwe jest, że badane firmy wykażą inne przesłanki, które oczywiście zostaną wzięte pod uwagę podczas sporządzania raportu z badań.
6. Określenie tego, jaką wiedzę na temat swoich klientów mają polskie firmy z sektora MSP. Istotne jest określenie, czy firma posiada bazę danych

- klientów, czy też opiera się na rozwiązaniach intuicyjnych, które nie podlegają kwantyfikacji.
7. Określenie stopnia zaawansowania wdrożenia koncepcji CRM w firmach MSP. W ramach badań istotne będzie uzyskanie odpowiedzi na pytania:
    - jak silnie i w jakim kształcie wdrożona koncepcja CRM wpisuje się w kulturę organizacyjną badanego przedsiębiorstwa?
    - jakie są oczekiwania przedsiębiorstwa wobec koncepcji CRM?
    - jakie korzyści odniosły przedsiębiorstwa z wdrożenia koncepcji CRM?
    - jakie wdrożono oprogramowanie?
  8. Określenie korzyści, jakie firmy, według własnej oceny, uzyskały dzięki wdrożeniu CRM.
  9. Określenie ewentualnych czynników ryzyka wdrożenia koncepcji CRM w firmie.
  10. Określenie kosztów i nakładów przedsiębiorstwa związanych z koncepcją CRM.

## Metodyka badań

Zakłada się, że badanie wśród polskich przedsiębiorstw z sektora MSP zostanie przeprowadzone na początku 2018 roku, ale uzależnione jest to od sposobów i możliwości finansowania badania. Planuje się przeprowadzenie badania we współpracy z wyspecjalizowaną firmą badawczą. Pozwoli to na osiągnięcie wysokiej jakości materiału do dalszych analiz.

Wśród wszystkich polskich firm według danych z 2014 roku większość (99,8%) stanowią przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie – jest ich odpowiednio 1,76 mln, 59,2 tys. oraz 15,5 tys. (Tarnawa, Skowrońska, 2016). Odnosząc się do podobnych badań przeprowadzanych na inne zagadnienia wśród małych i średnich przedsiębiorstw w całej Polsce, można założyć, że próba badawcza wyniesie ok. 500 przedsiębiorstw. Przykładem takich badań, użytych do porównania, może być badanie przeprowadzone przez PARP, które posłużyło do stworzenia „Raportu o stanie sektora MSP w Polsce”. W badaniu tym uczestniczyły 683 przedsiębiorstwa.

Minimalna liczebność próby obliczana będzie za pomocą klasycznych metod estymacyjnych dla dwóch szacowanych parametrów: średniej  $M$  oraz proporcji  $p$ . Można założyć, że szacowana jest nieznaną wartość parametru populacji w postaci średniej  $M$  na podstawie wyników pomiaru próby  $n$ -elementowej. Jeżeli zakładane jest, aby przy danym poziomie ufności  $1-a$  dopuszczalny błąd szacunku średniej  $M$  nie przekroczył z góry określonej wartości  $e$ , to niezbędną do osiągnięcia tego celu wielkość próby oblicza się ze wzoru:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \sigma^2}{e^2},$$

gdzie:  $Z_{\alpha}$  – wielokrotność standardowego błędu średniej odczytana z tablic dla  $1-\alpha$ ; zaś  $e$  – ustalony wcześniej dopuszczalny błąd szacunku parametru  $M$ .

Dla planowanego badania poziom ufności powinien wynieść 0,95. Parametr  $s$  można oszacować na podstawie wyników planowanego badania pilotażowego, które może zostać przeprowadzone w województwie lubelskim na ok. 40 przedsiębiorstwach z sektora MSP. Dopuszczalny błąd szacunku średniej  $M$  zostanie z góry oszacowany na 5.

Uczestnikami planowanego badania będą osoby zarządzające firmami mającymi siedziby na terenie Polski i które można zakwalifikować do mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw. Badanie będzie anonimowe, a jego uczestnicy będą mogli zapoznać się z wynikami po jego zakończeniu. Zakłada się, że rozkład wielkości firm w ramach próby badawczej będzie równomierny.

Planuje się zastosowanie narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankietowego. Badanie zostanie przeprowadzone metodą CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*), która pozwala na dotarcie w krótkim czasie do dużej grupy respondentów. Dzięki zastosowaniu specjalistycznego oprogramowania oraz profesjonalnych ankieterów, eksport danych po zakończonym badaniu jest bardzo szybki, a tym samym czas oczekiwania na raport krótszy.

Kwestionariusz badawczy zostanie sporządzony na podstawie następujących hipotez badawczych:

1. Im większe przedsiębiorstwo, tym większe jest zainteresowanie koncepcją CRM i wiedza na jej temat w przedsiębiorstwie.
2. Niektóre przedsiębiorstwa nie są zainteresowane (z różnych względów) budowaniem trwałych relacji z klientami.
3. Wdrożenie koncepcji CRM przynosi firmie wymierne korzyści ilościowe oraz jakościowe.
4. Stopień wdrożenia CRM zależy od wielkości przedsiębiorstwa oraz jego wiedzy na temat tej koncepcji.
5. Polskie MSP w większości są świadome konieczności budowania trwałych więzi z klientami.
6. Koncepcja CRM wdrażana jest przede wszystkim po to, żeby uzyskać większy zysk z kontaktów ze stałymi klientami.
7. Cele wdrożenia koncepcji CRM są, istotnie statystycznie, powiązane z wielkością przedsiębiorstwa.



8. Im mniejsza firma, tym więzi z klientem są częściej opierane na kontaktach interpersonalnych i zarządzane intuicyjnie.
9. Im większa firma, tym bardziej usystematyzowane są bazy danych klientów.
10. Firmy z wdrożonym CRM charakteryzują się większą wiedzą tej filozofii oraz o technologii ją wspierającej.

### **Szacowane koszty i korzyści badania oraz identyfikacja ewentualnych problemów**

Jak wcześniej wspomniano, planowane badanie ma zostać przeprowadzone przy współpracy z wyspecjalizowaną firmą badawczą. Koszty przeprowadzenia jednostkowego badania w takim przypadku wynoszą ok. 100 zł, czyli zakładając, że poddanych badaniu zostanie ok. 500 przedsiębiorstw z sektora MSP, to koszt takiego badania powinien wynieść ok. 50 000 zł. Wnioski z przeprowadzonego badania pozwolą odpowiedzieć na wiele pytań badawczych i w dużej mierze przyczynią się do poszerzenia wiedzy na temat stanu aktualnego wdrożeń koncepcji CRM w MSP. Możliwe będzie zidentyfikowanie problemów, z jakimi borykają się przedsiębiorstwa w budowaniu trwałych i zyskownych relacji z klientami. W każdym badaniu przeprowadzanych na rynku mogą wystąpić liczne problemy i trudne do przezwyciężenia bariery. W projektowanym badaniu można spodziewać się, że wiele przedsiębiorstw nie będzie chciało udzielać szczegółowych odpowiedzi na zadawane pytania. Możliwe jest też, że trudne okaże się zachęcenie ich w ogóle do wzięcia udziału w badaniu. Planowana próba badawcza jest stosunkowo duża, więc mogą się pojawić problemy z analizą zebranych danych w szybkim czasie. Należałoby się zastanowić nad zebraniem odpowiedniego zespołu, który pracowałby nad analizą i syntezą danych.

### **Podsumowanie**

W artykule zaprezentowano projekt ogólnopolskiego badania dotyczącego kompleksowego wdrożenia koncepcji CRM w MSP. Wskazano na przesłanki, które skłaniają do podjęcia takiego tematu badawczego. Określono, jaki jest aktualny stan wiedzy w tym temacie. Ukazano, jakie są cele planowanego badania. Szczegółowo omówiono sposób i metodykę przeprowadzenia badania oraz podano hipotezy badawcze. Podjęto również problematykę kosztów badania oraz ewentualnych problemów, jakie mogą się z nim wiązać. Wskazano, że badanie jest możliwe do przeprowadzenia przy odpowiednim sposobie i poziomie finansowania. Zrealizowanie takiego badania wydaje się celowe i może być użyteczne dla wielu podmiotów, począwszy

od badanych przedsiębiorstw, poprzez firmy oferujące kompleksowe rozwiązania CRM, aż do teoretyków zajmujących się tą tematyką. W trakcie badania możliwe będzie nawiązanie trwałej współpracy z kilkoma chętnymi przedsiębiorstwami z sektora MSP i pogłębienie niniejszych badań z korzyścią zarówno dla podmiotów badania, jak i badaczy.

## Bibliografia

- Gugała, A. (11.06.2017). *CRM wyzwala potencjał MŚP*. Pobrano z: [www.biznes-firma.pl/crm-wyzwala-potencjal-msp/16939](http://www.biznes-firma.pl/crm-wyzwala-potencjal-msp/16939).
- Harrigan, P., Ramsey, E., Ibbotson, P. (2009). Investigating the e-CRM Activities of Irish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (3), 443–465.
- Kmieciak, R. (2010). Systemy CRM a funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w dotychczasowych badaniach empirycznych. W: R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*. T. 1, Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Peltier, J.W., Schibrowsky, J.A., Zhao, Y. (2009). Understanding the antecedents to the adoption of CRM technology by small retailers: Entrepreneurs vs owner-managers. *International Small Business Journal*, 27 (3), 307–336.
- Piotrowska, J. (14.06.2017). *Pojęcia stosowane w statystyce publicznej*. Pobrano z: <http://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/3085.pojecie.html?pdf=1>.
- Śledziewska, K., Włoch, R. (2015). *Kompetencje cyfrowe polskich małych i średnich przedsiębiorstw*. Raport DELabUW. Warszawa: Digital Economy Lab UW.
- Tarnawa, A., Skowrońska, A. (2016). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Tomkiewicz, M. (14.06.2017). *Systemy ERP i CRM w polskich przedsiębiorstwach – raport GUS*. Pobrano z: [www.computerworld.pl/news/Systemy-ERP-i-CRM-w-polskich-przedsiębiorstwach-raport-GUS,366667.html](http://www.computerworld.pl/news/Systemy-ERP-i-CRM-w-polskich-przedsiębiorstwach-raport-GUS,366667.html).
- Wach, K. (2004). Nowe kryteria klasyfikacji małego i średniego przedsiębiorstwa w ustawodawstwie unijnym. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 5, 33–43.

### A Nationwide Market Research Project on the Use of CRM Concepts in the SME Sector

**Keywords:** customer relationship management, CRM, SME, market research, small and medium enterprises, project

**Summary.** Performing a nationwide research on the image of CRM implementation in small and medium Polish companies requires a lot of preparation and a carefully designed research tool. A comprehensive solution has been proposed that, with appropriate funding,

will allow for such a research. The paper indicates the prerequisites for carrying out this research. There are pointed out shortcomings in the current state of knowledge about the use of the CRM concept in the SME sector. The objectives of the research, the research hypotheses and the methodology of the research including the research method, the selection of the research sample, the time and method of the study are presented. These considerations may help to construct similar studies in the future.

*Translated by Agnieszka Bojanowska*

### **Cytowanie**

Bojanowska, A. (2017). Projekt ogólnopolskiego badania rynkowego dotyczącego wykorzystania koncepcji CRM w sektorze MSP. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 113–122.