

Mariusz Łapczyński

Katedra Analizy Rynku i Badań Marketingowych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# O interdyscyplinarnym charakterze analitycznego CRM\*

## Streszczenie

Celem artykułu jest podkreślenie interdyscyplinarnego charakteru analitycznego CRM i jego związków z innymi dziedzinami, podejściami i procedurami badawczymi. Autor próbuje umiejscowić to podejście badawcze na tle innych pokrewnych dyscyplin. Odwołuje się w tym celu do angloamerykańskiej i skandynawskiej szkoły marketingu relacji, marketingu opartego na bazach danych, marketingu wspieranego danymi, analityki biznesowej oraz badań rynkowych i marketingowych. Podsumowaniem pracy jest próba zdefiniowania analitycznego CRM z perspektywy badań marketingowych.

**Słowa kluczowe:** analityczny CRM, marketing relacji, marketing oparty na bazach danych, marketing wspierany danymi.

## 1. CRM a marketing relacji

Przedstawiciele angloamerykańskiej szkoły marketingu relacji M. Christopher, A. Payne i D. Ballantyne rozwijają skrót CRM jako *customer relationship management* i definiują to pojęcie jako „strategiczne podejście mające na celu wzrost wartości dla udziałowców poprzez rozwój odpowiednich relacji z kluczowymi klientami i kluczowymi segmentami klientów” [2008, s. 16]. Ich zdaniem CRM wykorzystuje potencjał technologii informacyjnej (IT) i strategii marketingu

---

\* Praca powstała jako część projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/04758.

relacji do tworzenia dochodowych i długotrwałych relacji z klientami. Dzięki analizie danych możliwe staje się lepsze poznanie klientów i skuteczniejsza realizacja działań marketingowych. Zarządzanie relacjami z klientami opiera się na filozofii marketingu relacji i dzięki IT ułatwia dostosowanie oferty przedsiębiorstwa do oczekiwań i charakterystyk nabywców.

Przedstawiciel skandynawskiej szkoły marketingu relacji E. Gummesson również określa CRM jako zarządzanie relacjami z klientami i definiuje je jako „wartości i strategie marketingu relacji – ze szczególnym naciskiem na relacje pomiędzy nabywcą a dostawcą – ukierunkowane na zastosowania praktyczne i zależne zarówno od działania ludzi, jak i technologii informacyjnej” [Gummesson 2008, s. 7]. CRM jest według niego usystematyzowaną procedurą składającą się z następujących etapów:

- identyfikacja pojedynczych nabywców i określenie sposobu dotarcia do nich (*identify*),
- podział klientów na grupy z uwzględnieniem ich wartości i potrzeb (*differentiate*),
- interakcja i stworzenie dialogu z klientami (*dialogue*),
- dostosowanie komunikatu i oferty do potrzeb indywidualnych osób poprzez bezpośredni kontakt lub zautomatyzowany proces (*customize*),
- ciągłe doskonalenie relacji (*learning relationship*).

## 2. Odmiany CRM

Stosunkowo popularną klasyfikację CRM zaproponowano w firmie Gartner, gdzie wyróżniono:

- operacyjny CRM (*operational, front-office*) – zapewniający wsparcie dla personelu sprzedażowego w zakresie dostarczania informacji o historii kontaktów pomiędzy nabywcą a dostawcą; ważny szczególnie wtedy, gdy klient kontaktuje się z różnymi osobami reprezentującymi przedsiębiorstwo;

- oparty na współpracy CRM (*collaborative*) – niezbędny w sytuacji, gdy klient musi kontaktować się z tym samym przedstawicielem dostawcy w sprawach zazwyczaj spornych i kłopotliwych; może tego dokonać osobiście, telefonicznie, za pośrednictwem witryny internetowej, poczty elektronicznej albo wiadomości tekstowych w telefonie komórkowym;

- analityczny CRM (*analytical, back-office*) – odnoszący się do ogółu czynności związanych z zebraniem i analizą danych oraz budową modeli pozyskania i utrzymania klientów, a także modeli wykorzystywanych na potrzeby sprzedaży krzyżowej lub sprzedaży uzupełniającej.

E. Gummesson zauważa ponadto, że w przeszłości handlowcy również budowali długotrwałe i silne relacje z klientami, lecz ich wiedza nie miała swego

źródła w bazach danych, ale pochodziła z osobistych kontaktów z nabywcami, sporządzanych notatek, obserwacji własnych i zasłyszanych plotek. Tę formę CRM nazywa zarządzaniem relacjami z klientami opartym na aktywności człowieka (*human CRM*, w skrócie *hCRM*), którego przeciwieństwem jest elektroniczne zarządzanie relacjami z klientami (*electronic CRM*, w skrócie *eCRM*). W relacjach elektronicznych interakcje pomiędzy nabywcami a dostawcami oparte są na technologii informacyjnej (witrynach internetowych, poczcie elektronicznej).

Celem eCRM jest dostarczanie klientom potrzebnych informacji dotyczących przedsiębiorstwa i partnerów zewnętrznych za pośrednictwem sieci Internet lub intranet. Jest to podejście oparte na sieci ułatwiające nabywcom wykonywanie różnych czynności online, m.in.: składania zamówień, kontaktu za pośrednictwem poczty elektronicznej. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa gromadzą pochodzące z sieci informacje, które wykorzystują następnie do profilowania nabywców, personalizacji przekazu, tworzenia automatów odpowiadających na zapytania klientów czy tworzenia automatycznego wsparcia online [Xu i Walton 2005].

W literaturze przedmiotu wspomina się również o strategicznym CRM (*strategic*), który zazwyczaj odnosi się do procesu formułowania strategii marketingowej oraz procesu tworzenia wartości [Payne 2005], chociaż zdarza się, że pojęcie to traktowane jest jako synonim analitycznego CRM [Dyche 2001]. Spośród mniej popularnych odmian CRM można wymienić jeszcze mobilny CRM (*mobile*), w którym kontakt pomiędzy podmiotami odbywa się za pomocą technologii bezprzewodowej, czyli najczęściej poprzez telefonię mobilną.

### 3. Analityczny CRM

Jak już wspomniano, analityczny CRM odnosi się do ogółu czynności związanych z zebraniem i analizą danych oraz budową modeli opisowych i predykcyjnych. Wśród obszarów badawczych analitycznego CRM wymienia się m.in. [Christopher, Payne i Ballantyne 2008, s. 32–34]:

- pozyskanie klientów, którego celem jest zdobycie tej samej liczby nabywców przy niższych nakładach finansowych, zdobycie większej liczby klientów przy tych samych nakładach, dotarcie do bardziej atrakcyjnych klientów, pozyskiwanie klientów za pomocą nowych kanałów;

- utrzymanie klientów, zmierzające do zwiększenia liczby nabywanych przez nich produktów lub usług, zmniejszenie kosztów ich obsługi, polecenie oferty firmy przez lojalnych klientów, a tym samym pozyskiwanie nowych klientów oraz, zwłaszcza na rynku b2b, zmniejszenie wrażliwości lojalnych nabywców na wzrost cen produktów lub usług;

– pomiar wartości życiowej klientów (*customer lifetime value*, CLV), który służy do oszacowania przychodów od klientów z uwzględnieniem kosztów ich pozyskania i kosztów utrzymania (obsługi).

Trzy wymienione obszary badawcze pozwoliły na opracowanie modelu nazywanego ACURA, co jest akronimem od angielskich terminów oznaczających: pozyskanie klienta (*acquisition*), sprzedaż krzyżową (*cross-sell*), sprzedaż uzupełniającą (*up-sell*), utrzymanie klientów (*retention*) i przesunięcie klienta na najwyższy szczebel lojalności – na pozycję rzecznika przedsiębiorstwa (*advocacy*).

Stosunkowo często wspomina się o związkach pomiędzy analitycznym CRM a *data mining*. Ogólnie rzecz ujmując, modele *data mining* wykorzystywane w analitycznym CRM służą do segmentacji klientów, tworzenia kampanii marketingu bezpośredniego (pozyskiwania klientów, sprzedaży krzyżowej, uzupełniającej i pogłębionej<sup>1</sup>, analizy migracji klientów) oraz analizy koszykowej i analizy sekwencji [Tsiptsis i Chorianopoulos 2009]. Warto zauważyć, że podobnie jak w modelu ACURA wymienione modele również odnoszą się do cyklu życia klienta.

Koncepcja „cyklu życia klienta” jest podobna do koncepcji „cyklu życia produktu” i oznacza przechodzenie nabywcy z jednej fazy cyklu do kolejnej przy zmieniających się relacjach z otoczeniem [Wuebben 2008, s. 26]. Z perspektywy przedsiębiorstwa cykl ten jest traktowany jako zbiór transakcji pomiędzy dostawcą a nabywcą w całym okresie współpracy. Relacje pomiędzy podmiotami mają często dynamiczny charakter, co przejawia się zmianami relacji w trakcie trwania współpracy, zmianami uczestników tych relacji oraz zmianami ich potrzeb.

Ogólnie rzecz biorąc, w „cyklu życia klienta” można wyodrębnić trzy zasadnicze fazy: fazę pozyskania klienta (*customer acquisition phase*), rozwoju klienta (*customer development phase*) i utrzymania klienta (*customer retention phase*). Początkowo liczba nabywanych produktów lub usług jest niewielka, a nakłady poniesione na pozyskanie klienta przewyższają zwykle zyski z transakcji. W drugiej fazie cyklu więzi pomiędzy nabywcą a dostawcą są coraz mocniejsze, sprzedaż wzrasta i dzięki redukcji kosztów obsługi klienta zauważa się wzrost zysków dla przedsiębiorstwa. Nie bez znaczenia są tutaj również korzyści wynikające z polecenia produktów lub usług innym osobom. W ostatniej fazie wysiłki przedsiębiorstwa powinny być skoncentrowane na utrzymaniu rentownych klientów (zapobieganiu odejściom do konkurencji).

---

<sup>1</sup> Pojęcie sprzedaży pogłębionej (*deep-selling*) oznacza sprzedaż większej liczby produktów tego samego rodzaju.

Działalność marketingowa przedsiębiorstwa oraz analityczny CRM powinny być ukierunkowane na wzrost wartości życiowej klienta. Wartość ta może być z kolei traktowana w trzech wymiarach behawioralnych, do których zalicza się: długość relacji (*relationship length*), głębokość relacji (*relationship depth*) i szerokość relacji (*relationship breadth*). Długość relacji to inaczej czas współpracy pomiędzy dostawcą a nabywcą. Głębokość relacji wyraża się częstotliwością nabywania produktów (korzystania z usług) oraz zastępowaniem dotychczasowych produktów lub usług ich droższymi substytutami. W wymiarze tym znajduje się również rozbudowa dotychczasowej oferty (np. zakup droższego abonamentu telefonicznego), co jest z perspektywy dostawcy definiowane jako sprzedaż uzupełniająca. Szerokość relacji odnosi się natomiast do sprzedaży krzyżowej, czyli zakupu innych produktów u tego samego dostawcy, oraz sprzedaży pogłębionej (*deep-selling, add-on*).

W badaniach długości relacji wysiłki analityków koncentrują się na określeniu związków pomiędzy czasem współpracy (retencja klientów, migracje klientów) a satysfakcją, zmianami zachowań nabywczych, cechami społeczno-demograficznymi klientów, jakością usług, ceną produktów lub usług, komunikacją marketingową, sposobem pozyskania klientów czy programami lojalnościowymi. Badania prowadzone w tym zakresie odnosiły się m.in. do: usług finansowych, usług telekomunikacyjnych, branży ubezpieczeniowej, prenumeraty czasopism, zakupu abonamentu telewizyjnego, produktów high-tech na rynku b2b, producentów samochodów, komputerów itp. oraz dostawców energii.

W kwestii głębokości relacji badacze dążą do znalezienia związków pomiędzy sprzedażą uzupełniająca a strategią cenową przedsiębiorstwa, komunikacją marketingową, satysfakcją nabywców, jakością usług, zachowaniami nabywczymi z przeszłości, cechami demograficzno-ekonomicznymi klientów, uczestnictwem w programach lojalnościowych, intensywnością działań konkurencji czy zaangażowaniem konsumenta w proces zakupowy. Badania tego wymiaru koncentrowały się m.in. na: rynku b2b, e-handlu, tradycyjnym handlu detalicznym, branży ubezpieczeniowej, branży rozrywkowej.

Badania szerokości relacji dotyczą poszukiwania związków pomiędzy zakupami krzyżowymi (*cross-buying*) a czasem trwania współpracy, ceną produktu lub usługi, cechami społeczno-demograficznymi klientów, skłonnościami do zakupu produktów innowacyjnych w przeszłości, postrzeganą wygodą z nabywania produktów u tego samego dostawcy czy satysfakcją nabywców. Badania te były realizowane m.in. w branży telekomunikacyjnej, w branży ubezpieczeniowej, na rynku usług finansowych, w przemyśle farmaceutycznym oraz w handlu i e-handlu detalicznym.

#### 4. Analityczny CRM a marketing oparty na bazach danych

Marketing oparty na bazach danych polega na wykorzystaniu konsumenckich baz danych (*customer databases*) do zwiększenia skuteczności działań marketingowych poprzez efektywne pozyskanie, utrzymanie i rozwój klienta [Blattberg, Kim i Neslin 2008, s. 4]. Na uwagę zasługują angielskie określenia wykorzystane w definicji: *acquisition* (pozyskanie), *retention* (utrzymanie) i *development* (rozwój), które są kluczowymi pojęciami analitycznego CRM.

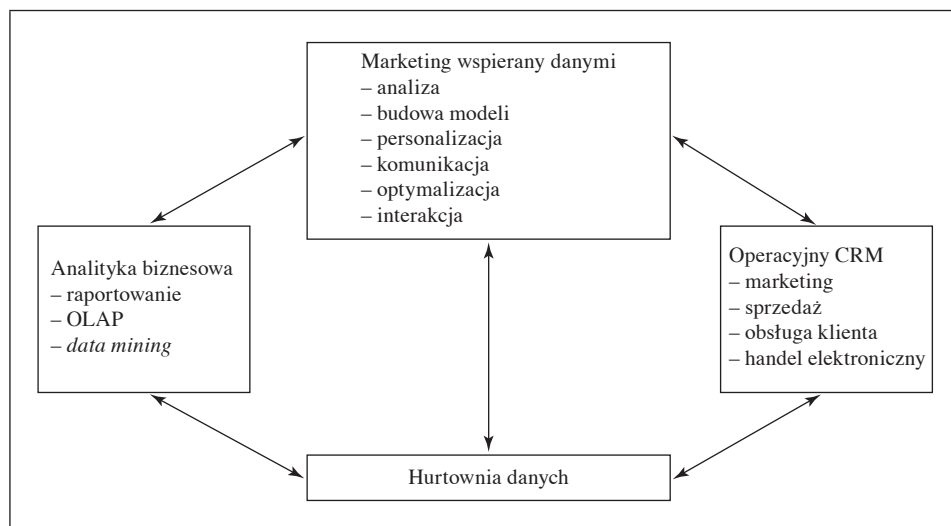
Marketing oparty na bazach danych bywa traktowany jako proces, który zaczyna się od sformułowania strategii marketingowej, a kończy na projektowaniu i wdrożeniu kampanii marketingowej. Obszary aktywności marketingu opartego na bazach danych pokrywają się częściowo z obszarami analitycznego CRM. R.C. Blattberg, B.-D. Kim i S.A. Neslin [2008, s. 9] wymieniają tutaj: a) pozyskiwanie klientów; b) utrzymanie i rozwój klientów, c) koordynowanie pozyskiwania, utrzymania i rozwoju klientów (np. zarządzanie wielokanałową interakcją z klientami) oraz d) zarządzanie instrumentami marketing mixu (np. personalizacja komunikatu marketingowego, personalizacja produktu, kształtowanie polityki cenowej w grupach docelowych, zarządzanie personelem sprzedażowym).

Część wspólna obu podejść, tj. analitycznego CRM i marketingu opartego na bazach danych, to oczywiście pozyskiwanie klientów oraz utrzymanie i rozwój klientów, do których zalicza się analizę danych na potrzeby: a) sprzedaży krzyżowej i sprzedaży uzupełniającej, b) programów lojalnościowych, c) optymalizacji oferty dla nabywców i d) zarządzania migracjami klientów.

#### 5. Analityczny CRM a marketing wspierany danymi

Pisząc o analitycznym CRM, należy również wspomnieć o jego związkach z marketingiem wspieranym danymi (*data-driven marketing*) [Jeffery 2010]. Marketing wspierany danymi oznacza pomiar efektów działalności marketingowej i obejmuje szereg wskaźników, wśród których znajdują się m.in.: świadomość marki, wskaźnik migracji klientów stopień reakcji na kampanię promocyjną, wartość życiowa klientów czy wskaźnik konwersji transakcji reklamy online.

Pomiar skuteczności działalności marketingowej jest jednym z etapów złożonej procedury, poprzedzonym: 1) sformułowaniem celów strategicznych, 2) pozyskaniem i analizą danych, 3) segmentacją klientów i wyborem grupy docelowej, 4) formułowaniem strategii marketingowych. Etap drugi i trzeci mogą być utożsamiane z analitycznym CRM, chociaż w literaturze przedmiotu umiejscowiono je pomiędzy analityką biznesową (*business intelligence*) a marketingiem wspieranym danymi – zob. rys. 1.



Rys. 1. Miejsce marketingu wspieranego danymi w działalności badawczej dużych przedsiębiorstw

Źródło: [Jeffery 2010, s. 42].

Dziwić może pomocnicza rola *data mining* (eksploracji danych), które nie znalazło się w najważniejszym elemencie schematu – marketingu wspieranym danymi. To właśnie ten element całej infrastruktury badawczej, zdaniem autora koncepcji, jest przeznaczony do analizy danych i budowy modeli na potrzeby segmentacji, wyboru grupy docelowej i kształtowania relacji z klientami [Jeffery 2010, s. 42].

## 6. Analityczny CRM a *business intelligence*

*Business intelligence* to dziedzina, którą firma Gartner definiuje jako „proces zbierania, eksploracji, interpretacji i analizy danych, który prowadzi do usprawnienia i zrationalizowania procesu podejmowania decyzji” [Surma 2009, s. 13]. Analityka biznesowa, bo tak często tłumaczy się pojęcie *business intelligence*, wykorzystuje narzędzia informatyczne wspierające decydentów w przedsiębiorstwie. Są to przede wszystkim narzędzia OLAP, narzędzia *data mining* oraz narzędzia zarządzania wiedzą stosowane w marketingu, sprzedaży, finansach, zarządzaniu zasobami ludzkimi czy logistyce. W obszarze sprzedaży i marketingu wspomina się tutaj o analitycznym CRM, analizie preferencji i zachowań nabywców, analizie przyczyn nielojalności (modelach migracji klientów), segmen-

tacji klientów, analizie koszykowej [Surma 2009, s. 89] oraz o analizie sprzedaży czy badaniu zachowań internautów (*web usage mining*) [Kudyba i Hoptroff 2001].

Łatwo zauważyć, że analityka biznesowa w odniesieniu do działalności marketingowej przedsiębiorstwa pokrywa się w dużym stopniu z analitycznym CRM, chociaż wydaje się, że brak tu uporządkowania obszarów badawczych z perspektywy cyklu życia klienta.

## 7. Analityczny CRM a badania marketingowe

Związki analitycznego CRM z badaniami marketingowymi i badaniami rynkowymi są bardzo mocne. W literaturze określa się je takimi pojęciami jak: system informacji marketingowej (*marketing information system*), systemy wspierania decyzji (*decision support systems*), wywiad marketingowy (*marketing intelligence*) [Churchill 1991, s. 24–25], podsystem modelowania i pomocy w decyzjach marketingowych [*Badania marketingowe...* 2002, s. 51], analiza klienta [Rószkiewicz 2011], a w określonych zastosowaniach również analiza pojemności rynku i analiza chłonności rynku [Mynarski 1995].

W badaniach marketingowych po sformułowaniu problemów badawczych i pytań szczegółowych następuje etap gromadzenia danych, w którym pierwszym działaniem powinna być próba poszukiwania danych wtórnych. Są to takie dane, które zostały zgromadzone w innym celu niż aktualnie realizowane badania. Dane pierwotne to z kolei te, które zostały zebrane dla celów konkretnych badań. Zazwyczaj są one pozyskiwane podczas wywiadów kwestionariuszowych, chociaż – z uwagi na to, że o różnicy między nimi decyduje cel, w jakim zostały zebrane – mogą to być również dane innego rodzaju.

Dane wtórne dzieli się na wewnętrzne i zewnętrzne. Te pierwsze są dostępne w przedsiębiorstwie, dla którego realizuje się badania, zaś tych drugich poszukuje się poza nim. Za dane wtórne wewnętrzne uznaje się m.in.: faktury, dane transakcyjne, raporty przedstawicieli handlowych, dane o klientach, dane finansowe o przychodach ze sprzedaży. Danymi wtórnymi zewnętrznymi są natomiast: komercyjnie rozpowszechniane raporty branżowe, opracowania urzędów statystycznych i innych organizacji, czasopisma, prospekty emisyjne konkurencji itp.

Oprócz danych pierwotnych i wtórnych w literaturze wyróżnia się również źródła pierwotne i wtórne. Źródła pierwotne to takie, z których pobrano oryginalne dane (np. baza danych transakcyjnych), natomiast źródła wtórne to te, z których można otrzymać dane częściowo przetworzone (np. raporty GUS). Uważa się, że przy pozyskiwaniu danych wtórnych należy zawsze korzystać ze źródeł pierwotnych, ponieważ tylko wtedy eliminuje się ryzyko błędów, które mogły być popełnione przez innych badaczy i analityków [Churchill 1991, s. 251].



Z tej perspektywy analityczny CRM należałoby traktować jako proces badań marketingowych przeznaczony do analizy danych wtórnych pozyskanych ze źródeł pierwotnych.

## 8. Podsumowanie

Odwołując się do paradygmatów w marketingu, można zauważyć, że analityczny CRM ze względu na swój predykcyjny charakter jest związany ze szkołą menedżerską i szkołą zachowań konsumenckich, a zatem mieści się w paradygmacie instrumentalnym [Sagan 2012, s. 9]. Z drugiej strony, jeśli uwzględnić dominację podejścia analitycznego i modelowego w analitycznym CRM, można mówić o paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym [Mazurek-Łopacińska i Sobocińska 2012].

Podsumowując interdyscyplinarny charakter analitycznego CRM, można dokonać próby zdefiniowania go jako procesu badań marketingowych i rynkowych, w którym analizuje się zazwyczaj wewnętrzne dane wtórne pochodzące ze źródeł pierwotnych w celu budowy modeli opisowych i predykcyjnych wykorzystywanych w formułowaniu strategii marketingowych. U źródeł tych strategii leży filozofia marketingu relacji, zaś cel budowy modeli wynika z cyklu życia klienta i odnosi się do pozyskania, rozwoju i utrzymania nabywców. Do tworzenia tych modeli można wykorzystać dowolne narzędzia analityczne – wywodzące się ze statystyki, ekonometrii, uczenia maszynowego, sztucznej inteligencji i *data mining* przy zachowaniu wymagań dotyczących poziomów pomiaru zmiennych i przypisanych tym narzędziom założeń.

## Literatura

- Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań* [2002], red. K. Mazurek-Łopacińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Blattberg R.C., Kim B-D., Neslin S.A. [2008], *Database Marketing. Analyzing and Managing Customers*, Springer Science + Business Media, New York.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D. [2008], *Relationship Marketing. Creating Stakeholder Value*, 5th ed., Butterworth Heinemann, Oxford.
- Churchill G.A. [1991], *Marketing Research. Methodological Foundations*, 5th ed., The Dryden Press International Edition, Orlando.
- Dyche J. [2001], *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley Professional.
- Gummesson E. [2008], *Total Relationship Marketing*, 3rd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Jeffery M. [2010], *Data-driven Marketing. The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know*, Kellogg School of Management, Wiley.

- Kudyba S., Hoptroff R. [2001], *Data Mining and Business Intelligence: A Guide to Productivity*, Idea Group Publishing, Hershey.
- Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M. [2012], *Rozwój koncepcji marketingowych w aspekcie wpływu na zmiany obszarów, metod i technik badawczych*, prezentacja wygłoszona podczas XVI Warsztatów Metodologicznych im Profesora Stefana Mynarskiego, Kraków, 23 listopada, niepublikowane.
- Mynarski S. [1995], *Badania rynkowe w warunkach konkurencji*, Fogra, Kraków.
- Payne A. [2005], *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann / Elsevier.
- Rószkiewicz M. [2011], *Analiza klienta*, SPSS Polska, Kraków.
- Sagan A. [2012], *Paradygmaty w marketingu – próba syntezy*, „Marketing i Rynek”, nr 11, PWE, Warszawa.
- Surma J. [2009], *Business Intelligence. Systemy wspomaganie decyzji biznesowych*, PWN, Warszawa.
- Tsiptsis K., Chorianopoulos A. [2009], *Data Mining Techniques in CRM. Inside Customer Segmentation*, Wiley.
- Wuebben M. [2008], *Analytical CRM. Developing and Maintaining Profitable Customer Relationships in Non-Contractual Settings*, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden.
- Xu M., Walton J. [2005], *Gaining Customer Knowledge through Analytical CRM*, „Industrial Management + Data Systems”, vol. 105, nr 7.

## The Interdisciplinary Nature of Analytical CRM

The purpose of this article is to highlight the interdisciplinary nature of analytical CRM and its relationships with other disciplines, research approaches and procedures. The author attempts to locate this research approach relative to other related disciplines. He refers to the Anglo-American and Scandinavian schools of relationship marketing, database marketing, data-driven marketing, business intelligence and market research. The summary of this study is to define analytical CRM from the perspective of marketing research.

**Keywords:** analytical CRM, relationship marketing, database marketing, data-driven marketing.