

RAFAŁ SZYMAŃSKI

# NARZĘDZIA KLASY CRM

JAKO INSTRUMENTY KSZTAŁTOWANIA  
KONKURENCYJNOŚCI I INNOWACYJNOŚCI  
W MSP REGIONU POMORZA ZACHODNIEGO



**CRM**

The graphic features a central circular element with the text 'CRM' in a bold, white, sans-serif font. This circle is surrounded by a ring of white icons on a dark blue background. The icons include a lightbulb, a person silhouette, a group of three people, a document with a line graph, a microchip, a stack of papers, a line graph with multiple peaks, a cloud with network lines, a hierarchical tree structure, a target with an arrow, a magnifying glass over a person icon, a globe, a Wi-Fi signal, and three interlocking gears. The entire composition is set against a dark blue background with faint, glowing lines and a subtle map outline of the Pomeranian Voivodeship.

Narzędzia klasy CRM jako instrumenty  
kształtowania konkurencyjności i innowacyjności w MSP  
regionu Pomorza Zachodniego

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI

ROZPRAWY I STUDIA T. (MCDXLIX) 1375

Rafał Szymański

Narzędzia klasy CRM jako instrumenty  
kształtowania konkurencyjności i innowacyjności w MSP  
regionu Pomorza Zachodniego

Szczecin 2025

Rada Wydawnicza

Barbara Braid, Anna Cedro, Urszula Chęcińska, Rafał Klóska  
Maciej Kowalewski, Ewa Mazur-Wierzbicka, Jarosław Nadobnik  
Grzegorz Wejman, Renata Ziemińska, Magdalena Zioło  
Andrzej Skrendo – przewodniczący Rady Wydawniczej  
Elżbieta Zarzycka – dyrektor Wydawnictwa Naukowego

Recenzent

dr hab. Paula Bajdor prof. PCz

Redakcja i korekta językowa

Michał Stachowski

Skład komputerowy

Iga Bańkowska

Projekt okładki

Raraku.pl

Rafał Szymański ORCID 0000-0002-1248-8117



Wersja elektroniczna publikacji dostępna na licencji CC BY-SA 4.0  
po 12 miesiącach od daty wprowadzenia do obrotu

© Copyright by Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2025

DOI 10.18276/978-83-7972-936-4

ISBN 978-83-7972-936-4 (online)

ISBN 978-83-7972-935-7 (print)

ISSN 0860-2751

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

Wydanie I | Ark. wyd. 12,0 | Ark. druk. 12,1 | Format 170/240

# Spis treści

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wstęp .....                                                                                               | 7  |
| Rozdział 1. Innowacyjność i konkurencyjność w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw .....     | 13 |
| 1.1. Pojęcie „innovacje” – wprowadzenie do zagadnienia .....                                              | 13 |
| 1.1.1. Źródła pochodzenia zmian innowacyjnych .....                                                       | 26 |
| 1.1.2. Proces innowacyjny .....                                                                           | 32 |
| 1.2. Konkurencja, konkurencyjność i przewaga konkurencyjna w aspekcie działalności przedsiębiorstwa ..... | 39 |
| 1.2.1. Konkurencja i konkurencyjność – definicje i klasyfikacja .....                                     | 39 |
| 1.2.2. Istota i źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw .....                                      | 47 |
| 1.2.3. Innowacyjność a konkurencyjność – zależności .....                                                 | 54 |
| Rozdział 2. Systemy klasy CRM jako narzędzia zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw .....           | 61 |
| 2.1. Filozofia zarządzania relacjami z klientami .....                                                    | 61 |
| 2.1.1. Definicje i rodzaje systemów zarządzania relacjami z klientami .....                               | 61 |
| 2.1.2. Związek przedsiębiorstwa z klientem .....                                                          | 65 |
| 2.1.3. Podstawowe zasady zarządzania relacjami z klientami i cele systemów CRM .....                      | 71 |
| 2.2. Budowa, wdrożenie i koszty narzędzi CRM .....                                                        | 74 |
| 2.2.1. Budowa systemów klasy CRM .....                                                                    | 74 |
| 2.2.2. Procesy wdrożeniowe CRM .....                                                                      | 81 |
| 2.2.3. Koszty implementacji CRM w przedsiębiorstwie .....                                                 | 92 |

|                                                                                                                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rozdział 3. Badanie wpływu wykorzystania narzędzi CRM<br>na poziom innowacyjności i konkurencyjności firm sektora mikro, małych<br>i średnich przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim ..... | 95  |
| 3.1. Propozycja zastosowania narzędzi badawczych .....                                                                                                                                                | 95  |
| 3.1.1. Założenia do proponowanej koncepcji.....                                                                                                                                                       | 95  |
| 3.1.2. Budowa narzędzia do auditu systemów klasy CRM .....                                                                                                                                            | 97  |
| 3.1.3. Założenia do prowadzenia auditu systemów klasy CRM.....                                                                                                                                        | 99  |
| 3.1.4. Postępowanie podczas oceny działań przedsiębiorstwa<br>za pomocą arkusza auditu systemu klasy CRM.....                                                                                         | 103 |
| 3.2. Przebieg procesu badania przy zastosowaniu proponowanej koncepcji .....                                                                                                                          | 106 |
| 3.2.1. Etapy badania i przyjęte kryteria wstępne .....                                                                                                                                                | 106 |
| 3.2.2. Etap badania ankietowego .....                                                                                                                                                                 | 109 |
| 3.2.3. Badanie pogłębione przy wykorzystaniu narzędzia auditu .....                                                                                                                                   | 114 |
| Rozdział 4. Koncepcja wdrożenia systemu CRM w mikro, małych i średnich<br>przedsiębiorstwach.....                                                                                                     | 115 |
| 4.1. Analiza i podsumowanie wyników badań .....                                                                                                                                                       | 115 |
| 4.2. Koncepcja wdrożenia i możliwości wykorzystania narzędzi CRM<br>w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach .....                                                                               | 141 |
| Zakończenie .....                                                                                                                                                                                     | 155 |
| Załącznik.....                                                                                                                                                                                        | 159 |
| Bibliografia .....                                                                                                                                                                                    | 173 |
| Streszczenie.....                                                                                                                                                                                     | 191 |
| Abstract .....                                                                                                                                                                                        | 193 |

## Wstęp

*Wszystkie przedsiębiorstwa kochają swoich klientów,  
ale będzie to miłość nieodwzajemniona,  
jeśli nie będą z nimi rozmawiać i ich słuchać.*

[Frederick Newell, *Lojalność.com*

*Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego]*

Przeprowadzone w 2022 roku przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości badania firm, które wzięły udział w IV edycji cyklicznego badania pt. Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw, pokazały, jak inwestycje w innowacje wpłynęły na efektywność i konkurencyjność tych firm<sup>1</sup>. Większość z nich wskazała, że inwestycje w innowacje zrealizowane w latach 2017–2022 przyniosły pozytywne efekty, przy czym na pierwszym miejscu była wymieniana poprawa pozycji konkurencyjnej na rynku. Z badań wynika, że po wprowadzeniu innowacji firmy pod względem jakości produktów poprawiły swoją konkurencyjność na polskim rynku. Ewolucja aktywności innowacyjnej pozostaje w ścisłym związku z rozmiarem organizacji. W miarę wzrostu wielkości firm wzrasta ich zaangażowanie w działalność innowacyjną. Ten wzrost jest wynikiem zwiększonych możliwości organizacyjnych i finansowych, jak również zdolności do zatrudniania specjalistów, zarówno w kontekście rozwoju innowacji, jak i w obszarze marketingu oraz badań konsumenc-  
kich. Te aspekty mają istotne znaczenie w kontekście zdolności firmy do skutecznego reagowania na sygnały płynące z rynku. Wnioski te potwierdzają się również w wynikach wcześniejszych edycji monitoringu innowacyjności przedsiębiorstw z lat 2017–2021.

---

<sup>1</sup> [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport\\_Monitoring-innowacyjnoci-polskich-przedsiębiorstw-IV-edycja\\_2022\\_20\\_01\\_2023.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_Monitoring-innowacyjnoci-polskich-przedsiębiorstw-IV-edycja_2022_20_01_2023.pdf) (2023-06-09).

Przytoczone wyniki badań pokazują, jak ważny wpływ mogą mieć inwestycje w innowacyjne rozwiązania w przedsiębiorstwach. Należy stwierdzić, że dla pozycji firmy na rynku ważne jest, by była ona prowadzona nowocześnie, co wiąże się między innymi z ciągłymi inwestycjami w innowacyjne rozwiązania. Takie działania skutkują bowiem wzmocnieniem pozycji konkurencyjnej podmiotów gospodarczych na rynku. Nowatorskie rozwiązania mogą dotyczyć: jakości produktów, nowatorstwa technologii, obsługi klienta, kształtowania cen, sposobów promocji i dystrybucji czy też innych wpływających na efektywność działania firmy. Jednym z kierunków inwestycji w innowacyjne rozwiązania jest także wzmacnianie jej potencjału informatycznego, między innymi wspomagającego zarządzanie kontaktami z interesariuszami. Tego typu rozwiązania pozwalają na nietypowe podejście do partnerów biznesowych, co w przypadku znacznej konkurencji rynkowej stanowić może o sile przedsiębiorstwa i wyróżniać je spośród innych firm. Rozwój firmy zależy między innymi od podjęcia innowacyjnych rozwiązań, które mogą skutkować wprowadzeniem na rynek dobrze postrzeganych przez klientów produktów i usług. Zadowolenie klienta z kolei staje się przyczynkiem do zacieśnienia relacji, co powoduje lepsze rozpoznanie przez producenta dóbr czy usług oczekiwania ze strony ich nabywców. Specjalistyczne narzędzia informatyczne są w tym procesie bardzo pomocne. Dzięki nim możliwe staje się współtworzenie nowych produktów i usług klientów i producentów, co jest innowacyjnym rozwiązaniem<sup>2</sup>.

Wizja procesu wdrażania nowych, innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwie stała się impulsem do podjęcia przez autora niniejszej monografii badań nad wpływem zastosowania systemów klasy CRM<sup>3</sup> na podjęcie decyzji o wdrożeniu w firmie innowacyjnych rozwiązań oraz na wzrost konkurencyjności tych firm na rynku. Przyjęta problematyka zarządzania relacjami z klientami przy wsparciu specjalistycznych narzędzi informatycznych wynika z przekonania, że odpowiednio zaprojektowany, wdrożony i wykorzystywany system klasy CRM może pozwolić przedsiębiorstwu na rozwijanie innowacyjnych rozwiązań oraz na uzyskanie rzeczywistej przewagi konkurencyjnej.

Właściwie przeprowadzony proces zarządzania informacjami o interesariuszach firmy może stać się atutem przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku.

---

<sup>2</sup> Rozwinięcie tego zagadnienia znajduje się w podsumowaniu rozdziału 1.

<sup>3</sup> CRM (ang. *Customer Relationship Management*) – zarządzanie relacjami z klientami. Systemami klasy CRM nazywa się wszelkie narzędzia informatyczne służące do zarządzania tymi relacjami. Szerzej definicje CRM i systemów tej klasy zostały omówione w podrozdziale 2.1.1.

Wiedza jest zasobem „elastycznym” – możliwym do zastosowania w każdym sektorze produkcyjnym. Banalnym przykładem ilustrującym to twierdzenie mogą być nowoczesne pralki. Urządzenia te obecnie rozpoznają wagę włożonego prania, dostosowując ilość zużywanej wody. Mają też już powszechnie montowane elementy, które informują dźwiękiem użytkownika o zakończeniu prania. Obecnie nie jest problemem, aby taka informacja została także przesłana na przykład na telefon komórkowy użytkownika. Ważne jest tylko umiejętne pozyskanie wiedzy o oczekiwaniach klienta-użytkownika (być może dodatkowym ułatwieniem dla niego byłoby, gdyby pralka poza wagą rozpoznawała kolor ubrań i dostosowywała do nich program prania czy rodzaj proszku), co przekłada się na właściwe zarządzanie informacjami.

Wyzwanie, jakie stoi przed współczesnymi przedsiębiorstwami, to odpowiedź na pytanie: Jak efektywnie wykorzystać to, co już wiemy i czego jeszcze jesteśmy w stanie dowiedzieć od naszych interesariuszy? W tym kontekście można zaryzykować stwierdzenie, że wpływ narzędzi informatycznych na pozyskiwanie i zarządzanie tą wiedzą jest znaczący. Przedsiębiorstwa powinny być zdolne do właściwego ich wykorzystania, tak aby „słyszeć, widzieć i czuć” to, co ich klienci.

W teorii i praktyce widoczny jest brak kompleksowego podejścia do wpływu narzędzi informatycznych na konkurencyjność i innowacyjność firm, zwłaszcza w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)<sup>4</sup>. W literaturze prezentowane są narzędzia klasy CRM, omawiana jest ich architektura, nie zbadano natomiast ich wpływu na konkurencyjność i innowacyjność najmniejszych firm. Z tego powodu w monografii podjęto próbę zbadania, czy taka korelacja istnieje.

W monografii autor wykazuje, że wykorzystanie narzędzi CRM dedykowanych mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom ma wpływ na ich konkurencyjność i innowacyjność.

---

<sup>4</sup> Skrót MSP (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa) jest używany w literaturze przedmiotu zamiennie ze skrótami MŚP oraz MMŚP (ten ostatni podkreśla przynależność mikroprzedsiębiorstw do tego sektora firm). W niniejszej monografii posługiwano się skrótem MSP jako najczęściej spotykanym w analizowanej literaturze przedmiotu. Do sektora MSP zaliczane są przedsiębiorstwa spełniające, zgodnie z Rozporządzeniem Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r., trzy kryteria: wielkości zatrudnienia, wielkości rocznych obrotów i/lub całkowitego bilansu rocznego. Na kategorię mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw składają się te, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 mln euro, a/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 mln euro. W kategorii MSP małe przedsiębiorstwo zatrudnia mniej niż 50 pracowników, a jego roczny obrót i/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 mln euro, z kolei mikroprzedsiębiorstwo zatrudnia mniej niż 10 pracowników, a jego roczny obrót i/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 mln euro. Źródło: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0651> (dostęp: 21.06.2023).

Celem głównym monografii stało się opracowanie koncepcji wdrożenia i wykorzystania systemów klasy CRM na potrzeby firm z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Cel ten wsparto hipotezą, że istota systemów klasy CRM utrudnia zaprojektowanie uniwersalnego narzędzia informatycznego dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

W osiągnięciu tego celu pomocne były cele cząstkowe:

1. Ustalenie aktualnego stanu wiedzy przedsiębiorstw sektora MSP z zakresu zarządzania relacjami z partnerami biznesowymi w kontekście wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i wdrażania rozwiązań innowacyjnych.
2. Przeprowadzenie badań mających na celu ustalenie oczekiwanych cech użytkowych oraz obszarów funkcjonalnych potencjalnie wdrażanego systemu CRM w firmach z tego sektora.
3. Dostosowanie oferty narzędzi CRM do potrzeb MSP.

Monografia składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym przedstawiono rodzaje innowacji, ich źródła oraz omówiono proces innowacyjny w kontekście krytycznej analizy następujących pojęć: konkurencja, konkurencyjność, przewaga konkurencyjna w nawiązaniu do działalności rynkowej przedsiębiorstw z sektora MSP. Pozwoliło to ukazać zależności między innowacyjnością a konkurencyjnością firmy, na których można zbudować trwałą przewagę konkurencyjną. W zakończeniu rozdziału postawione zostało pytanie: Czy istnieją narzędzia pozwalające na gromadzenie i przetwarzanie informacji, które mają wpływ na innowacyjność i konkurencyjność firmy? Odpowiedź na nie wymagała zgłębienia wiedzy na temat systemów informatycznych służących do zarządzania relacjami z interesariuszami, którzy stanowią jedno ze źródeł pozyskiwania wiedzy.

W drugim rozdziale zaprezentowano filozofię CRM i definicje opisujące ten system. Pokazano zasady, jakimi kierować się powinno przedsiębiorstwo stosujące CRM. Wymieniono i opisano cele, jakie przyświecają stosowaniu takiego podejścia do zarządzania wiedzą o interesariuszach. Zaprezentowano także oraz krytycznie przeanalizowano budowę systemów klasy CRM oraz szczegółowo opisano proponowany proces wdrożeniowy takiego systemu, szacując koszty. W zakończeniu ponownie postawione zostało pytanie: Czy przy właściwym wykorzystaniu narzędzi informatycznych można (a jeśli tak, to w jaki sposób) tak zarządzać innowacjami, aby stały się one podstawą do tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa?

W trzecim rozdziale zaproponowano koncepcję zastosowania narzędzi badawczych, które pozwalają na właściwe zdiagnozowanie zależności między innowacyjnością, konkurencyjnością a wdrożeniem systemów klasy CRM w przedsiębiorstwie.

Stworzony został na potrzeby niniejszej monografii uniwersalny wzorzec<sup>5</sup> do wdrażania systemów tej klasy. Opisano proces projektowania i weryfikacji kompleksowego narzędzia badawczego. Sam wzorzec bez instrukcji jego wykorzystania byłby bezużyteczny, stąd wskazano założenia do przeprowadzenia auditu<sup>6</sup>. W rozdziale podano praktyczne wskazówki co do sposobu postępowania podczas oceny wykorzystania systemów klasy CRM przez przedsiębiorstwo i zamieszczono przykładowe obliczenia na jednym z wybranych poziomów oceny. Został także szczegółowo opisany proces badawczy, jaki został przeprowadzony. Scharakteryzowano metodykę badań wraz z uzasadnieniem zastosowanego podejścia. Krótko opisano procedury doboru i wyboru grupy badawczej wraz z odpowiednim uzasadnieniem. Główną częścią rozdziału jest prezentacja wyników badań przeprowadzonych na grupie 34 przedsiębiorstw sektora MSP, które zostały przebadane w procesie auditowania z wykorzystaniem opracowanego narzędzia badawczego. Badania, zgodnie z założeniami, obejmowały mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, stąd podano definicje tego typu podmiotów oraz kryteria klasyfikacji. Zastosowane narzędzia badawcze, między innymi seryjna korespondencja e-mail, internetowe formularze ankietowe, dedykowana strona internetowa, zostały szczegółowo opisane, tak aby można było zapoznać się z technikami procesu pozyskiwania odpowiedzi od respondentów. Było to również podstawą do zastanowienia się nad skutecznością zapytań ankietowych, będących pierwszym etapem w procesie badawczym. Uzyskane wyniki pozwoliły na omówienie sposobu przygotowania badania pogłębionego za pomocą arkusza auditu, co stanowiło zakończenie rozdziału trzeciego.

Rozdział czwarty jest efektem prac analitycznych i stanowi podsumowanie badań. Analiza została przeprowadzona w ujęciu zgodnym z budową arkusza auditu i opierała się na trzech poziomach: wdrożeniowym, użytkowym i profitowym. Przedsiębiorstwa zostały podzielone na dwie grupy – te, które mają wyodrębniony, specjalistyczny system CRM, oraz te, które mają go w ramach aplikacji klasy ERP, stąd w analizie pojawiły się dwie części. Rozważania niniejsze stały się powodem do sformułowania kolejnego pytania badawczego: Jak dostosować możliwości systemów klasy CRM do potrzeb mikro, małych i średnich przedsiębiorstw?

---

<sup>5</sup> Systemowe podejście jest rozumiane jako oparte na działaniu uporządkowanego układu powiązanych ze sobą elementów, pomiędzy którymi i otoczeniem zachodzą określone relacje tworzące pewną całość. Za: *Słownik współczesnego języka polskiego*, Zespół Wydawnictwa Wilga, Readers Digest Przegląd, Warszawa 1998, s. 374; M. Zgorzelski, *Hamburgery ze świętej krowy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 38.

<sup>6</sup> Audit – systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskania dowodu z auditu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu. Por. Norma PN-EN ISO 19011.

Próba odpowiedzi została podjęta w drugiej części rozdziału. Przedstawiono w niej koncepcję takiego dostosowania systemów CRM, aby miały one znaczny wpływ na konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw sektora MSP. Zostało to poprzedzone podsumowaniem badań przeprowadzonych w ramach monografii. Wnioski, jakie z nich płyną, wskazują na mocne i słabe strony dotychczas stosowanych systemów, jak również samego sposobu ich użytkowania. Dla proponowanej koncepcji podane zostały uwarunkowania, jej cele, oszacowane potencjalne korzyści, a także koszty wiążące się z jej wdrożeniem. Podjęto też próbę wskazania barier, jakie mogą się pojawić przy jej implementacji. Wszystko to, w intencji autora, ma się przyczynić do wykorzystania koncepcji w praktyce gospodarczej, co stanowiłoby wartość dodaną niniejszej monografii.

## Rozdział 1

# Innowacyjność i konkurencyjność w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

### 1.1. Pojęcie „innowacje” – wprowadzenie do zagadnienia

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji innowacji, które wiążą się z pojęciami zmiany, nowości czy też nowego pomysłu. Przyjmuje się, że jest ona wynikiem postępu<sup>1</sup>. Innowacje mogą być techniczne, organizacyjne, a także społeczne lub psychologiczne. Różnorodność definicji innowacji wynika ze stosunkowo niedługiej historii badań nad nimi. Ze względu na to, że innowacje są kluczowymi czynnikami rozwoju ekonomicznego przedsiębiorstw, dokonano analizy teoretycznej ewaluacji rozumienia tego pojęcia<sup>2</sup>.

Na początku ubiegłego stulecia pojęcie to zostało włączone do zbioru teorii ekonomicznych przez J.A. Schumpetera<sup>3</sup>, który rozumiał je bardzo szeroko jako:

- a) wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących,
- b) wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji,
- c) otwarcie nowego rynku,
- d) zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- e) zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- f) wprowadzenie nowej organizacji produkcji.

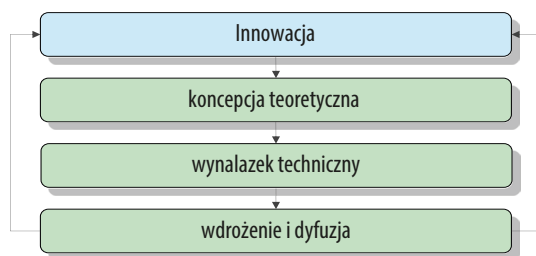
---

<sup>1</sup> Z. Pietrusiński, *Ogólne psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa 1971, s. 9.

<sup>2</sup> P. Niedzielski, I. Jaźwiński, *Wspieranie innowacyjności na obszarach słabiej rozwiniętych województwa zachodniopomorskiego*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005, s. 337.

<sup>3</sup> J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 60.

W tym ujęciu zakres przedmiotowy innowacji jest niezmiernie szeroki. Obejmuje w zasadzie wszelkie zmiany o charakterze technicznym, organizacyjnym czy ekonomicznym, jakie zachodzą w działalności gospodarczej. Definicja Schumpetera jest pionierska i ma charakter ogólny, stąd jest uważana w literaturze ekonomicznej za klasyczną. Stanowi ona punkt wyjścia do określania pojęć z zakresu działalności innowacyjnej<sup>4</sup>. Schumpeter podkreślał, że o innowacji mówi się tylko wtedy, gdy nowe lub udoskonalone produkty, metody produkcji itp. są wdrożone do praktyki, co było podkreśleniem rzeczywistego, „namacalnego” dokonywania zmian. Idąc tym tokiem rozumowania, dochodzi się do konkluzji, że innowacja jest zdarzeniem ekonomicznym, a nie procesem kreowania wiedzy i jej zastosowania w produkcji. Według Schumpetera innowacja stanowi zmianę niepowtarzalną, wszelkie zaś zmiany o charakterze ciągłym, powtarzalnym są imitacją. Obecnie takie podejście jest odosobnione w literaturze przedmiotu. Schumpeter miał do czynienia z gospodarką kapitalistyczną na początku XX wieku, w której najważniejszą rolę odgrywały ziemia, produkcja i kapitał, natomiast takie czynniki jak informacja i wiedza nie były prawie w ogóle brane pod uwagę. Diametralnie zmieniło się to pod koniec XX wieku, wymuszając przededefiniowanie innowacji. Obecnie wiedza (często ukryta, a jej zasoby powiększają się wraz z przybywaniem doświadczenia<sup>5</sup>), informacja i praca intelektualna mają największy wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Przyjęto, że innowacja jest zarówno zdarzeniem finalnym, jak i procesem przygotowującym do tego zdarzenia, czyli obejmuje również badania, testy i wszystko to, co prowadzi do zastosowania nowego produktu czy metody w praktyce. To podejście zilustrowane zostało na rysunku 1.1.



Rysunek 1.1. Innowacja rozumiana jako proces

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 17.

<sup>4</sup> Ch. Freeman, *The Economics of Technical Change*, Cambridge Journal of Economics 1994, 18, s. 463.

<sup>5</sup> M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Doubleday Anchor, Garden City 1967, s. 91.

P.F. Drucker uważa, że „innowacje przenikają wszystkie sfery działalności firmy. Mogą to być zmiany wzoru produktu, metody marketingu, oferowanej ceny, usługi dla klienta czy zmiany w organizacji i metodach zarządzania”<sup>6</sup>. Ph. Kotler przymiotnik „innowacyjny” nadaje natomiast każdemu efektowi działań, który przez obserwatorów jest uznawany za nowy<sup>7</sup>. Zbliżoną definicję prezentuje M.E. Porter, który ujmując w pojęciu „innowacje” nie tylko ulepszenia technologiczne i lepsze metody, ale także sposoby wykonywania danej rzeczy. Rozumie on przez to, że innowacja może oznaczać zarówno zmiany produktu, procesu, jak i nowe podejście do marketingu, nowe formy dystrybucji czy nowe koncepcje zarządzania<sup>8</sup>. Podobnie ujmują to S. Kwiatkowski i J. Penc<sup>9</sup>. Ten pierwszy podkreśla ponadto, że u źródeł narodzin innowacji pojawiają się zmiany techniczne, organizacyjne czy społeczne<sup>10</sup>.

W literaturze przedmiotu napotyka się także bardziej precyzyjne i zawężone podejście do definicji innowacji, w którym przyjęte jest założenie, że nie każdą nowość można nazwać innowacją. Najczęściej przywoływana jest definicja Ch. Freemana, który określał innowację jako „pierwsze handlowe wprowadzenie (zastosowanie) nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia”<sup>11</sup>. Podobnie – jako wprowadzenie nowego odkrycia będącego częścią niewykorzystanej dotąd wiedzy technologicznej – określają ją C.F. Carter i B.R. Williams<sup>12</sup>. W polskiej literaturze zbliżone podejście prezentują B. Gruchman, który określa innowację jako „każdą zmianę udoskonalającą produkt lub metodę wytwarzania”<sup>13</sup>, oraz J. Mujżel, uznający ją za „przemysłowe zastosowanie nowych technologii doskonalących metody wytwórcze i strukturę produkcji”<sup>14</sup>.

<sup>6</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 58.

<sup>7</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 322.

<sup>8</sup> M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press Ltd., London 1990, s. 45.

<sup>9</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania i ich realizacja, zarządzanie strategiczne*, Placet, Warszawa 1995, s. 67.

<sup>10</sup> S. Kwiatkowski, *Spółeczeństwo innowacyjne*, PWN, Warszawa 1990, s. 38.

<sup>11</sup> Ch. Freeman, *The Economics of Technical...*, s. 7.

<sup>12</sup> C.F. Carter, R. Williams, *Industry and Technological Progress*, Oxford University Press, London 1958, s. 29.

<sup>13</sup> B. Gruchman, *Nowe spojrzenie na rolę innowacji i postępu technicznego w rozwoju regionalnym i lokalnym*, [w:] *Postęp techniczny i innowacje przemysłowe w rozwoju regionalnym*, red. B. Gruchman, PWE, Warszawa 1989, s. 17; G. Gruchman, *Krótki przegląd doskonalenia procesów*, Prawo i Gospodarka 1998, 5, s. 22–24.

<sup>14</sup> J. Mujżel, *Przedsiębiorstwo w procesie innowacyjnym*, [w:] *Bodźce wdrażania postępu techniczno-organizacyjnego i warunki ich skuteczności w przedsiębiorstwie*, red. J. Mujżel, PWE, Warszawa 1977, s. 44.

W.M. Grudzewski uważa natomiast, że „innowacja to nie tylko nowy produkt, ale każda zmiana pozwalająca sprawniej poruszać się po rynku oraz osiągać lepsze wyniki ekonomiczne”<sup>15</sup>.

Przy rozpatrywaniu pojęcia „innowacje” należy się odnieść do istniejącej zależności między innowacjami a postępem technicznym. W literaturze postęp techniczny jest najczęściej określany jako ten, który powoduje dodatnie efekty ekonomiczne<sup>16</sup>, czyli tylko te elementy innowacji, które zostały poddane pozytywnej weryfikacji ekonomicznej, stanowią postęp techniczny. Weryfikacja może mieć różne efekty, uzależnione od wielu czynników, takich jak metody liczenia nakładów i efektów, sposoby ustalania cen itd. Oznacza to, że identyczne rozwiązanie techniczne może uzyskać różne oceny w zależności od przedsiębiorstwa, w jakim będzie wdrażane. Należy podkreślić, że większość innowacji objętych jest warunkiem opłacalności, jednak część z nich mu nie podlega. Są to na przykład innowacje związane z ochroną środowiska czy poprawą warunków bezpieczeństwa pracy. Kierują się one uproszczonym kryterium dodatniego efektu ekonomicznego – dążą do oszczędności nakładów poniesionych na osiągnięcie określonego celu<sup>17</sup>.

Odmienne podejście do definicji innowacji przyjął w swoich rozważaniach C.M. Christensen<sup>18</sup>. Twierdził on, że wynikiem innowacji powinno być utworzenie wartości, która zostanie zaakceptowana przez klientów. Przy definiowaniu innowacji ważne są odpowiedzi na następujące pytania: czy klienci potrzebują tego produktu lub usługi oraz czy są w stanie za nie zapłacić? Christensen podkreślał, że innowacja oznacza zaspokajanie tych potrzeb konsumentów, których oni sami jeszcze nie odkryli, a które zaakceptują, z kolei firma innowacyjna musi być w stanie je zaspokoić<sup>19</sup>. Był to przełom we współczesnym rozumieniu innowacji. Nowa technologia, produkt czy usługa nie są innowacją, jeśli nie uzyskają akceptacji kupujących<sup>20</sup>.

<sup>15</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Systemy zarządzania wiedzą a efektywność działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, red. I.K. Hejduk, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej SGH, Warszawa 2005, s. 21.

<sup>16</sup> J. Gordon, *Zarys ekonomiki postępu technicznego*, PWE, Warszawa 1971, s. 14.

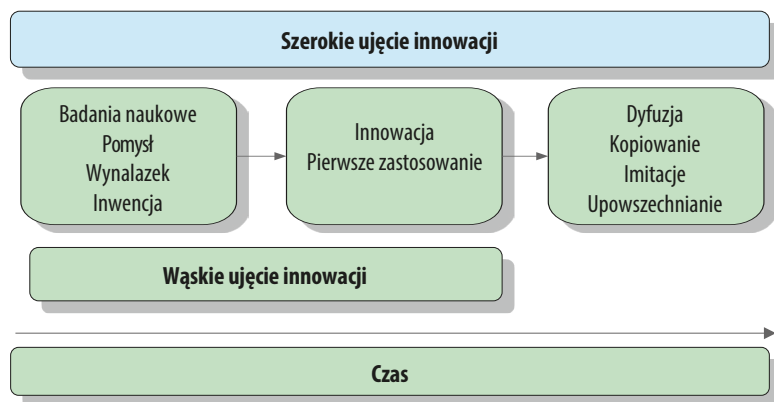
<sup>17</sup> W. Kasperkiewicz, *Systemy funkcjonowania gospodarki a innowacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1989, s. 18.

<sup>18</sup> C.M. Christensen, *Leading for Innovation and Organizing for Results*, The Drucker Foundations, New York 2002, s. 177.

<sup>19</sup> C.M. Christensen, *Coping with Your Organization's Innovation Capabilities*, [w:] C.M. Christensen, *Leading for Innovation and Organizing for Results*, The Drucker Foundations, New York 2002, s. 182.

<sup>20</sup> C.M. Christensen, *The Innovator's Dilemma, When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, The Drucker Foundations, New York 2000, s. 62.

W odniesieniu do czasu trwania procesu innowacyjnego P. Niedzielski rozróżnia wąskie i szerokie podejście do innowacji, co zostało zilustrowane na rysunku 1.2. W pierwszym ujęciu innowacja dotyczy tylko pierwszego zastosowania. W drugim, szerszym, obejmuje również dyfuzję, kopiowanie, imitacje i upowszechnienie.



Rysunek 1.2. Wąskie i szerokie definiowanie innowacji

Źródło: P. Niedzielski, *Polityka innowacyjna w transporcie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 25.

Opierając się na szerszym ujęciu, Niedzielski przyjmuje, że „innowacja jest to celowe i zorganizowane działanie przedsiębiorców poszukujących praktycznego zastosowania różnych nowych rozwiązań w danych uwarunkowaniach i czasie w celu osiągnięcia pozytywnych efektów ekonomicznych, lepsze zaspokojenie potrzeb konsumentów i efektywniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów”<sup>21</sup>.

Obecnie w literaturze spotyka się dwa sposoby definiowania innowacji, będące rozwinięciem wyjaśnienia pojęcia Christensena. Pierwszy skupia się wokół klienta jako innowatora definiującego samodzielnie te cechy produktu, usługi lub technologii, które spodziewa się pozyskać wraz z zastosowaniem innowacji. W drugim zaś panuje przekonanie, że to korzyści, jakie odnoszą konsumenci z zastosowania nowych produktów lub technologii, są innowacją, a nie produkty czy technologie.

<sup>21</sup> P. Niedzielski, *Polityka innowacyjna w transporcie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 25.

Biorąc pod uwagę ekonomiczne spojrzenie, jakie przyświeca niniejszej monografii, oraz mając za zadanie uporządkowanie i objaśnienie zagadnień związanych z rozwojem i funkcjonowaniem innowacyjnych przedsiębiorstw<sup>22</sup>, nie da się uniknąć wrażenia, że tak naprawdę wszystkie definicje i wiedza na temat innowacji w niewielkim stopniu ewoluowały od czasów Schumpetera. Ilustracją niech będzie następujący cytat: „Definicją ogólną innowacji najszerzej stosowaną przez specjalistów zajmujących się problematyką zmiany technologicznej jest definicja Schumpetera, który w procesie wprowadzania innowacji wyróżniał trzy następujące kolejno po sobie etapy określane jako wynalazek (*invention*), innowacja (*innovation*) i rozpowszechnienie (*diffusion*). Definicja ta wprowadza rozróżnienie pomiędzy działalnością wynalazczą a innowacją, która w tym ujęciu ograniczona jest do procesu komercjalizacji nowego produktu (*commercialisation of a new product*) lub wdrożenia nowego procesu (*implementation of a new process*). Zaletą tej definicji jest to, że wymaga ona, by nowe produkty i procesy miały wartość ekonomiczną, na co wskazuje ich komercjalizacja”<sup>23</sup>.

Do tej pory realizatorzy większości działań związanych z projektami badawczo-rozwojowymi i wdrożeniowymi korzystali z definicji innowacyjności zawartej w *Podręczniku Oslo* z 2005 roku. Według tej definicji innowacyjność została sklasyfikowana jako proces obejmujący cztery podstawowe typy innowacji. Spośród tych typów innowacje produktowe i procesowe były szczególnie uprzywilejowane w zakresie możliwości uzyskania wsparcia finansowego w konkursach o środki na badania i rozwój. Warto zaznaczyć, że innowacje organizacyjne i marketingowe, choć istotne, miały charakter uzupełniający w kontekście dostępności środków finansowych. Innowacja produktowa była interpretowana jako istotna modyfikacja, wyrażana przez zarówno wskaźniki jakościowe, jak i ilościowe, które odróżniały dany produkt od równorzędnego, dostępnego na rynku wyrobiska o zbliżonej roli podstawowej. Innowacja procesowa była z kolei definiowana jako wprowadzenie znaczącej zmiany w zakresie technologii, sprzętu lub oprogramowania w strukturze przedsiębiorstwa, jak również oceniana przez wskaźniki jakościowe i ilościowe. W celu uzyskania statusu innowacyjności produktu musiał on wykazywać wyraźną przewagę nad obecnie dostępnymi na rynku rozwiązaniami, charakteryzując się szczególnymi cechami i funkcjonalnościami w porównaniu do konkurencyjnych propozycji. Proces innowacyjny musiał wykazywać z kolei wyższą efektywność technologiczną w stosunku do standardów osiągniętych przez konkurencyjne przedsiębiorstwa.

<sup>22</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 15.

<sup>23</sup> *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w sektorze usług w latach 1997–1999*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2001, s. 149.

Nowa edycja *Podręcznika Oslo* z 2018 roku w porównaniu do swojej poprzedniczki charakteryzuje się uproszczoną definicją innowacji. Wcześniejsza wyróżniała cztery główne typy innowacji, mianowicie innowację produktową, procesową, organizacyjną i marketingową. Nowa wersja podręcznika ogranicza tę złożoność, koncentrując się na dwóch głównych rodzajach innowacji: innowacji produktowej i innowacji w procesie biznesowym. W nowej definicji nastąpiło również zredukowanie niejednoznaczności związanej z terminem „znacząca” przez konieczność porównania zarówno nowych, jak i ulepszonych innowacji z dotychczasowymi produktami lub procesami biznesowymi w ramach przedsiębiorstwa. Zgodnie z aktualnym stanem definicja innowacji produktowej prezentuje się następująco: „Innowacja produktowa to nowy lub ulepszony wyrób lub usługa, które różnią się znacząco od dotychczasowych wyrobów lub usług przedsiębiorstwa i które zostały wprowadzone na rynek. Innowacja w procesie biznesowym to nowy lub ulepszony proces biznesowy dla jednej lub wielu funkcji biznesowych, który różni się znacząco od dotychczasowych procesów biznesowych przedsiębiorstwa i który został wprowadzony do użytku przez przedsiębiorstwo”<sup>24</sup>.

W zakresie definicji innowacji produktowej kluczowy element został sprecyzowany w punkcie 3.25 *Podręcznika Oslo* z 2018 roku, wydanego przez OECD, gdzie Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju precyzyjnie wskazuje: „Innowacje produktowe muszą zapewniać znaczące ulepszenie jednej lub kilku właściwości lub specyfikacji działania. Należy tu uwzględnić dodawanie nowych funkcji lub ulepszeń do istniejących funkcji lub użyteczności dla użytkownika. Odpowiednie cechy funkcjonalne to w tym przypadku jakość, specyfikacje techniczne, niezawodność, trwałość, oszczędność podczas użytkowania, przystępność cenowa, wygoda, użyteczność i przyjazność dla użytkownika. Innowacje produktowe nie muszą wiązać się z poprawą wszystkich funkcji i specyfikacji działania. Usprawnienie lub dodanie nowej funkcji może pociągnąć za sobą utratę innych funkcji lub spadek wydajności pod niektórymi względami”<sup>25</sup>.

Podsumowując, wobec różnych podejść do definicji innowacji – w jednych innowacja jest rezultatem, w innych procesem, a w jeszcze innych korzyścią płynącą dla użytkowników – na potrzeby niniejszej monografii autor przyjął za wiódące rozumienie innowacji Ph. Kotlera<sup>26</sup>, wskazując jednocześnie, że innowacja nie istnieje

<sup>24</sup> OECD (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting, and Using Data on Innovation*, OECD Publishing 2018, s. 28.

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 79.

<sup>26</sup> Ph. Kotler, *Marketing...*, s. 322.

bez korzyści płynących dla klienta z zastosowania nowych rozwiązań. Na tej podstawie sformułowana została nowa definicja: Innowacja jest taką zmianą zachowań członków organizacji, która przyczynia się do poprawy jej funkcjonowania w dowolnym aspekcie i nie pozostaje bez wpływu na zwiększenie korzyści, jakie mogą czerpać z tych zmian interesariusze organizacji.

W dalszych rozważaniach badane będą wszystkie działania związane z tworzeniem innowacji na podstawie informacji pozyskanych od klientów. Informacje te płyną zarówno z ocen konsumentów, jakie wyrażają na temat gotowych produktów, usług i rozwiązań procesowych zaoferowanych przez firmy, jak i z badań przeprowadzanych na konsumentach, na których podstawie kreuje się innowacyjne rozwiązania. Przyjęta definicja innowacji oparta została na następujących założeniach dotyczących cech produktów, usług i technologii oferowanych klientom:

- a) oferta wystosowana do klienta przynosi mu korzyści, które on uznaje za znaczne i niepowtarzalne,
- b) klienci akceptują i są w stanie ponieść koszty, jakie są niezbędne do nabycia i dalszego użytkowania przedstawionej im oferty.

Przy takim rozumieniu innowacji, jako „działalności kreującej nowe wartości dla klientów”<sup>27</sup>, podstawą staje się pogłębienie wiedzy o kliencie, jego zapotrzebowaniach, preferencjach i możliwościach. Pełne zrozumienie pojęcia „innowacje” wymaga więc usystematyzowania wiedzy na ten temat. Klasyfikacje innowacji mają na celu między innymi umożliwienie badań innowacyjności przedsiębiorstw i gospodarek<sup>28</sup>, o czym będzie mowa w kolejnych podrozdziałach.

W literaturze przedmiotu znajduje się wiele klasyfikacji innowacji. Jedną z nich jest ta uwzględniająca kryterium oryginalności. Zgodnie z nią innowacje dzielą się na:

- pionierskie (oryginalne),
- adaptowane (naśladowcze).

Pierwsze powstają dzięki oryginalnym rozwiązaniom, które nigdy wcześniej nie były wykorzystywane, drugie zaś są ich powieleniem i przynoszą w innym przedsiębiorstwie, miejscu i czasie określone korzyści. Do innowacji naśladowczych zachęcał na przykład prezes General Electric Jack Welch, tłumacząc, że nie należy się wstydić mądrości, jaką jest umiejętność wykorzystania wiedzy innych<sup>29</sup>.

<sup>27</sup> B. Dobiegała-Korona, *Innowacje a zarządzanie wiedzą o kliencie*, [w:] *Wspólna Europa innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Difin, Warszawa 2003, s. 285.

<sup>28</sup> P. Niedzielski, *Polityka...*, s. 27.

<sup>29</sup> R. Slater, *Jack Welch and the GE Way*, McGraw-Hill, New York 1999, s. 23.

W Polsce, która od 2004 roku jest członkiem Unii Europejskiej, w krajowej literaturze przedmiotu pojawiają się definicje będące przekładem wytycznych unijnych. Za innowacyjne w Unii Europejskiej uważa się te produkty i procesy, które istnieją na rynku nie dłużej niż trzy lata, co spełnia kryterium oryginalności. Innowacją będzie więc na przykład, pod określonymi warunkami, wykorzystanie jakiegoś wynalazku na podstawie zakupionej licencji. Jak wielkie znaczenie gospodarcze mają innowacje naśladowcze, pokazują przykłady krajów, które zbudowały na nich swój rozwój.

Innym kryterium klasyfikacji innowacji jest ich skala. Stosując je, dzieli się innowacje na dwa rodzaje:

- radykalne,
- usprawniające.

Te pierwsze mają przełomowe znaczenie (są też nazywane innowacjami rewolucjonizującymi), drugie natomiast mają charakter bardziej modernizujący, dotyczą postępu małymi krokami. Analiza procesów innowacyjnych pokazała, że innowacje usprawniające przeważają liczbowo, a radykalne zdarzają się stosunkowo rzadko. Spowodowane jest to większym ryzykiem, jakie wiąże się z ich wdrożeniem, dzięki nim jednak w gospodarce zachodzą skokowe zmiany. Nie zmniejsza to znaczenia innowacji modernizacyjnych, gdyż w wyniku połączenia następujących po sobie „małych kroków” stanowić mogą one istotny czynnik przy badaniu stopnia innowacyjności danego przedsięwzięcia gospodarczego.

Przeprowadzona przez R.A. Goodman i M.W. Lawlessa próba klasyfikacji innowacji doprowadziła do ich podziału ze względu na dwa kryteria<sup>30</sup>:

- zakres zmiany w przedsiębiorstwie,
- zakres zmiany w układzie przedsiębiorstwo–otoczenie.

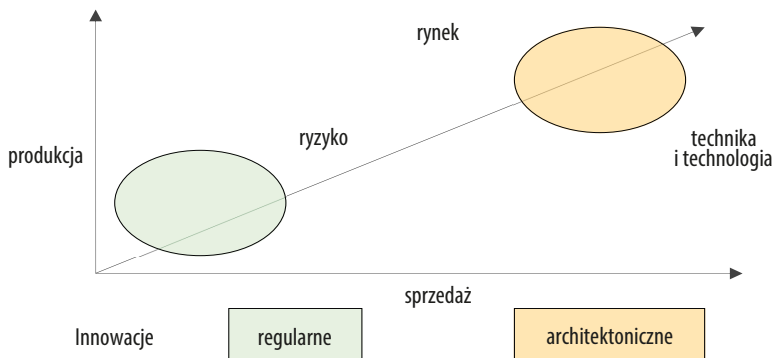
Analizując innowacje według pierwszego kryterium, można je podzielić na jednostkowe, czyli dotyczące tylko jednej dziedziny przedsiębiorstwa, i synergiczne, czyli doprowadzające do zmian w wielu dziedzinach jego działalności. Według drugiego kryterium innowacje dzielą się na autonomiczne, czyli realizowane wyłącznie w ramach przedsiębiorstwa, i systemowe, czyli takie, których wdrożenie wymaga znacznych zmian w organizacjach zewnętrznych w stosunku do przedsiębiorstwa.

Całościowe podejście do klasyfikacji innowacji prezentują W.J. Abernathy i K.B. Clark<sup>31</sup>. Stworzyli oni mapę zmienności, zgodnie z którą przy rozpatrywaniu

<sup>30</sup> R.A. Goodman, M.W. Lawless, *Technology and Strategy. Conceptual Models and Diagnostics*, Oxford University Press, New York–Oxford 1994, s. 238–245.

<sup>31</sup> W.J. Abernathy, K.B. Clark, *Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction*, Research Policy 1985, 14, s. 9.

innowacyjności należy się skupiać na jej dwóch głównych aspektach<sup>32</sup>. Pierwszy dotyczy produkcji, techniki i technologii, drugi natomiast jest związany z rynkiem. Ze względu na to, że każda innowacja dotyczy obu wymiarów, czyli wytwarzania i sprzedawania, zestawiając je, otrzymuje się mapę tworzącą cztery obszary. Można w nich umieścić każdą innowację realizowaną przez przedsiębiorstwo, co zostało zaprezentowane na rysunku 1.3.



Rysunek 1.3. Skrajne typy mapy zmienności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.J. Abernathy, K.B. Clark, *Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction*, Research Policy 1985, 14, s. 9.

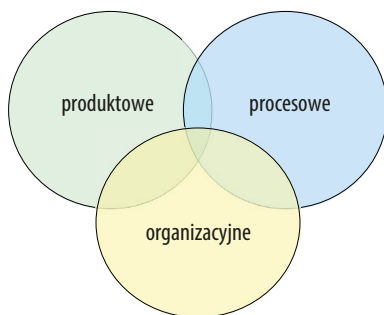
Za pomocą „mapy zmienności” można pokazać, jak rozkłada się ryzyko związane z wprowadzaniem innowacji w przedsiębiorstwie. Analizując rysunek 1.3, widać, że największe ryzyko wiąże się z wprowadzaniem innowacji architektonicznych, najmniejsze zaś z innowacjami regularnymi. Pierwsze znajdują się bowiem pod wpływem niepewności rynkowych i produkcyjnych, drugie – w przypadku niepowodzenia – nie utrudnią utrzymania do tej pory tworzonego produktu na dotychczasowym rynku. Widać też, że ryzyko innowacji nie wiąże się z wysokim stopniem oryginalności innowacji.

W literaturze przedmiotu najczęściej pojawia się, uznana za klasyczną, klasyfikacja innowacji, która jako główne przyjmuje kryterium przedmiotowe. Zgodnie z nim innowacje dzielą się na:

- innowacje produktu,
- innowacje procesowe,
- innowacje w sferze zarządzania (organizacyjne).

<sup>32</sup> Innowacyjność danego podmiotu oznacza jego zdolność do stosowania innowacji.

Podjęty przez autora temat monografii wiąże się ze wszystkimi rodzajami innowacji. Są one nierozzerwalnie ze sobą związane i przenikają się, co zostało przedstawione na rysunku 1.4. To wzajemne przenikanie się oznacza, że innowacja w jednym obszarze często pociąga za sobą następną w innym obszarze. Często też wprowadzenie jednej, na przykład produktowej, nie jest możliwe bez pozostałych dwóch.



Rysunek 1.4. Rodzaje innowacji według kryterium przedmiotowego

Źródło: opracowanie własne.

Za innowacje produktowe uważane są te, które dotyczą dóbr, są wytwarzane przez producenta z przeznaczeniem na rynek. Nowy procesor, pojazd czy nowy rodzaj masażu mogą być ich przykładami.

Jak zauważa P. Niedzielski, innowacje produktowe mogą dotyczyć również wprowadzanych nowych lub udoskonalanych usług<sup>33</sup>. Ten rodzaj innowacji ma podstawowe znaczenie w gospodarce, gdyż ma największy wpływ na inne aspekty działalności przedsiębiorstwa. Warto w tym miejscu podkreślić, że w literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka kategorii nowego produktu<sup>34</sup>:

- a) nowy produkt na nowym rynku,
- b) nowy produkt na istniejącym rynku, to znaczy taki, który uzupełnia istniejące już produkty firm konkurencyjnych i jest bardziej nowością dla producenta niż dla konsumentów,
- c) nowy produkt będący ulepszeniem dotychczasowego, posiadający lepsze cechy użytkowe i tańszy w eksploatacji.

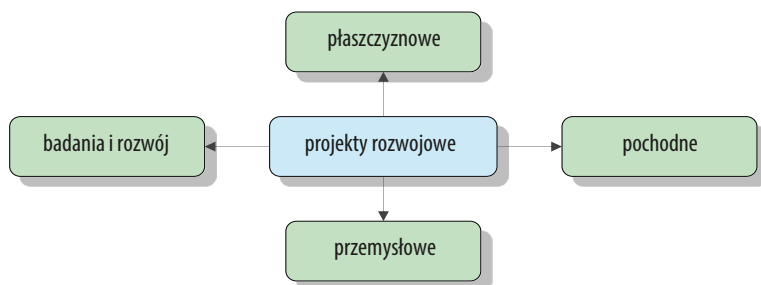
<sup>33</sup> P. Niedzielski, *Usługi jako obszar innowacyjności – wskazówki dla przedsiębiorców na przykładzie rynku TSL*, [w:] *Nauka – Innowacje – Gospodarka SOOIPP ANNUAL – 2007*, red. P. Niedzielski, J. Guliński, E. Stawasz, Zeszyty Naukowe nr 480, Ekonomiczne Problemy Usług nr 13, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 344.

<sup>34</sup> Ph. Kotler, *Marketing...*, s. 322.

W praktyce istnieją również nowe produkty, które są replikami – zazwyczaj niezupełnie wiernymi – produkowanych dawniej dóbr. Ich wspólną cechą może być idea stworzenia, przeznaczenie, a unowocześnienie niektórych elementów składowych produktu pozwala na zakwalifikowanie go do grupy „nowych”.

Nawiązując do przyjętej wcześniej definicji innowacyjności, autor niniejszej monografii konsekwentnie za nowy produkt uznaje ten, który zostanie potraktowany przez konsumenta jako nowość. Oczywiście, zdefiniowanie nowości produktu może się także odbywać z punktu widzenia producenta. Jednym z kryteriów, jakie można zastosować, to wpływ zmian cech produktu na inne sfery działań przedsiębiorstwa, w tym na proces produkcji i zarządzanie firmą. Dzięki temu można w przedsiębiorstwie zdefiniować innowacje procesowe i organizacyjne.

Za innowacje procesowe w literaturze przedmiotu<sup>35</sup> uznaje się te, które przyczyniają się do wprowadzenia znacznych ulepszeń w metodach produkcji lub wykonywania usług. Mogą one dotyczyć zarówno maszyn i urządzeń, ludzi, jak i metod pracy. D. Castenow dokonał podziału innowacji procesowych na cztery typy, kierując się kryterium projektów rozwojowych<sup>36</sup>, co zostało przedstawione na rysunku 1.5.



Rysunek 1.5. Typy projektów rozwojowych w ramach innowacji procesowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.C. Wheelwright, K.B. Clark, *Creating Project Plans to Focus Product Development*, Harvard Business Review 1992, 3–4, s. 70–82; A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003.

<sup>35</sup> OECD, *Podręcznik Oslo*, KBN, Warszawa 1999, s. 20.

<sup>36</sup> S.C. Wheelwright, K.B. Clark, *Creating Project Plans to Focus Product Development*, Harvard Business Review 1992, 3–4, s. 70–82; A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 32; P. Braun, *Digital Knowledge Networks: Linking communities of practice with innovation*, Journal of Business Strategies 2002, 1, s. 45.

Projekty pochodne ukierunkowane są na ulepszanie produktu lub procesu, przemysłowe powodują powstanie głównych, nowych produktów lub procesów, projekty typu badania i rozwój tworzą natomiast nowe technologie, materiały, *know-how*, a projekty płaszczyznowe dotyczą tych zmian, które są wspólne dla produktu i procesu.

| Kryterium podziału                     |   | Rodzaje innowacji                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| oryginalność zmian                     | → | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kreatywne</li> <li>– imitujące</li> </ul>                                                                                                                                     |
| dziedzina wiedzy                       | → | <ul style="list-style-type: none"> <li>– techniczne</li> <li>– artystyczne</li> <li>– naukowe</li> <li>– technologiczne</li> <li>– społeczne</li> <li>– ekologiczne</li> </ul>                                         |
| złożoność                              | → | <ul style="list-style-type: none"> <li>– niesprzężone</li> <li>– sprzężone</li> </ul>                                                                                                                                  |
| dziedzina działalności                 | → | <ul style="list-style-type: none"> <li>– funkcyjne</li> <li>– przedmiotowe</li> <li>– technologiczne</li> <li>– organizacyjne</li> <li>– ekologiczne</li> </ul>                                                        |
| miejsce powstawania                    | → | <ul style="list-style-type: none"> <li>– krajowe</li> <li>– zagraniczne</li> </ul>                                                                                                                                     |
| intensywność                           | → | <ul style="list-style-type: none"> <li>– lekkie o zaawansowanej technologii</li> <li>– ciężkie o zaawansowanej technologii</li> <li>– lekkie o prostej technologii</li> <li>– ciężkie o prostej technologii</li> </ul> |
| skala wielkości                        | → | <ul style="list-style-type: none"> <li>– strategiczne</li> <li>– taktyczne</li> </ul>                                                                                                                                  |
| warunki psychospołeczne zarządzających | → | <ul style="list-style-type: none"> <li>– refleksyjne</li> <li>– bezrefleksyjne</li> <li>– zamierzone</li> <li>– niezamierzone</li> </ul>                                                                               |
| mechanizm pobudzania                   | → | <ul style="list-style-type: none"> <li>– podażowe</li> <li>– popytowe</li> </ul>                                                                                                                                       |
| zakres oddziaływania                   | → | <ul style="list-style-type: none"> <li>– procesowe</li> <li>– produktowe</li> </ul>                                                                                                                                    |

Rysunek 1.6. Rodzaje innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999, s. 144–146.

Ostatnim typem, według kryterium przedmiotowego, są innowacje organizacyjne. Polegają one na przynoszących nowe korzyści sposobach organizowania i zarządzania wszystkimi lub wybranymi rodzajami działalności przedsiębiorstwa. Mogą polepszać organizację pracy i produkcji, a także stan bezpieczeństwa i higieny pracy. Jak stwierdza Niedzielski, są one istotnym rodzajem innowacji dla przedsiębiorstw<sup>37</sup>. Do tego typu zalicza się również działania związane z ułatwianiem pracownikom wykonywania pracy przez wprowadzanie elastycznych systemów produkcji, stosowanie *just in time* czy też programowanych przerw w pracy.

Szczegółowo rodzaje innowacji zostały scharakteryzowane przez J. Pencę<sup>38</sup>, który dokonał ich podziału, opierając się na dziesięciu kryteriach, co zostało ukazane na rysunku 1.6.

Na rysunku 1.6 pokazano, jak różnorodnie są dzielone innowacje oraz jak podziały te są niedokładne. Zdarza się, że ta sama innowacja może należeć do kilku grup, co będzie uzależnione tylko od przyjętego kryterium klasyfikacji.

Autor niniejszej monografii uważa, że nie można jednoznacznie przyjąć żadnego z wymienionych kryteriów jako wiodącego. W zależności bowiem od zapotrzebowania przy klasyfikacji innowacji powinno się stosować najbardziej czytelne kryteria, to znaczy takie, które pozwolą w danej sytuacji poszeregować je w najbardziej czytelny dla odbiorcy sposób.

### 1.1.1. Źródła pochodzenia zmian innowacyjnych

Źródła nowych pomysłów są w literaturze przedmiotu bogato omówione. Spowodowane jest to między innymi tym że, jak zauważa Ph. Kotler, „pomysły na nowy produkt mogą pochodzić z wielu źródeł: od klientów, naukowców, konkurentów, pracowników, uczestników kanałów dystrybucji i zarządu”<sup>39</sup>. Ponadto, jak zauważa J. Penc, „źródła innowacji są dzisiaj wielorakie i bogate”<sup>40</sup>. Przedstawione przez niego źródła pomysłów autor niniejszej monografii wzbogacił o podział na źródła wewnętrzne oraz zewnętrzne, co zostało ukazane na rysunku 1.7 (każde oznaczono innym kolorem)<sup>41</sup>.

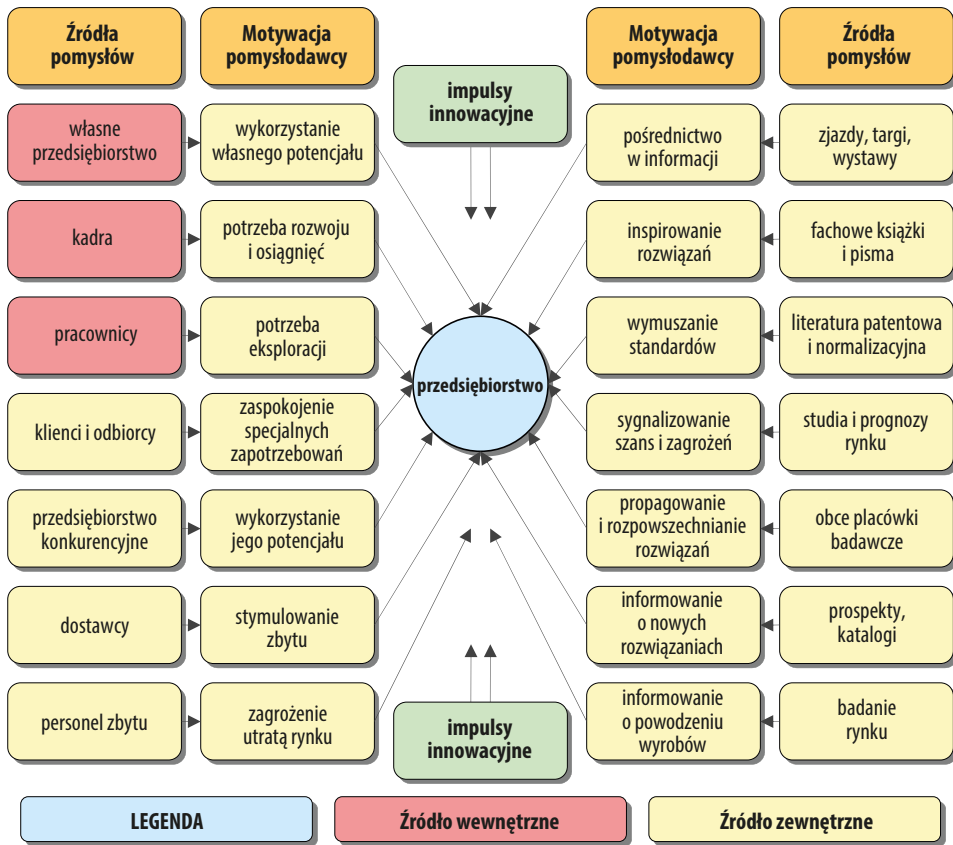
<sup>37</sup> *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s. 67–70.

<sup>38</sup> J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999, s. 144–146.

<sup>39</sup> Ph. Kotler, *Marketing...*, s. 297.

<sup>40</sup> J. Penc, *Innowacje...*, s. 157.

<sup>41</sup> J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 405.



Rysunek 1.7. Źródła informacji dla procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie z podziałem na źródła wewnętrzne i zewnętrzne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999, s. 158.

Jeszcze szerzej omówił źródła innowacji P.F. Drucker, który podzielił je na pochodzące z wnętrza przedsiębiorstwa oraz na te, które dokonują się poza przedsiębiorstwem lub branżą<sup>42</sup>. Do pierwszych zaliczył:

- nieoczekiwane, niespodziewane wydarzenia,
- niezgodności, sprzeczności między realiami a wyobrażeniami,
- nowe pomysły wynikające z potrzeb procesu,
- zaskakujące zmiany w strukturze rynku.

<sup>42</sup> P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004, s. 40.

Do drugich zaliczają się trzy pozostałe:

- zmiany ludnościowe,
- zmiany w sposobach postrzegania,
- nowa wiedza<sup>43</sup>, zarówno naukowa, jak i nienaukowa.

Źródła te na potrzeby niniejszej monografii zostały syntetycznie scharakteryzowane. Kolejność nie jest przypadkowa, związana jest bowiem z ich wiarygodnością i przewidywalnością.

Nieoczekiwane zdarzenie, wbrew pozorom, stanowi źródło najmniej ryzykownej i żmudnej w realizacji innowacji. Przymusza ono wręcz do wprowadzenia innowacji. Należy przy tym pamiętać, że nieoczekiwany może być zarówno sukces, jak i porażka. Zaskakujące zarządzających firmą wydarzenia nie zawsze jednak znajdują swój finał we wprowadzeniu innowacji. Ich wystąpienie jest bowiem dowodem na to, że zarządzający nie przewidzieli możliwości ich zajścia<sup>44</sup>. Postępują wtedy najczęściej zgodnie z następującym schematem: nie chcąc przyznać się do błędu, poszukują powodów nagłej porażki lub sukcesu w czynnikach zewnętrznych, na dalszy plan odsuwając myśli o tym, jak wykorzystać tę porażkę lub sukces. Nie starają się zmienić podejścia do zagadnienia, nie wprowadzają innowacyjnych rozwiązań danego problemu, lecz trwają przy przyjętych na początku realizacji projektu założeniach. Tylko ci, którzy są w stanie zrewidować swoje podejście do określonego zagadnienia, potrafią wykorzystać nagłe wydarzenie jako źródło innowacji we własnej firmie.

Kolejnym źródłem innowacji może być niezgodność. Drucker podał cztery przykłady niezgodności<sup>45</sup>:

- niezgodne realia ekonomiczne,
- niezgodność między rzeczywistością a założeniami o niej,
- niezgodność między postrzeganymi a rzeczywistymi wartościami i oczekiwaniami klienta,
- niezgodność w rytmie lub logice procesu.

<sup>43</sup> Wiedza jako zasób ma cechy, które dość znacząco odróżniają ją od pozostałych zasobów i nadają jej wyjątkowy charakter. Patrz: B. Mikuła, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Drukarnia Antykwa, Kraków 2001, s. 61; M. Boden, I. Miles, *Services and the Knowledge-Based Economy*, Oxford University Press, Oxford, Oxford 2000, s. 88; M.H. Boisot, *Knowledge Assets*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 55–91; D.J. Teece, *Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context*, Long Range Planning 2000, 1, s. 35–54; M. Pohjola, *Information Technology and Economic Growth: A Cross-Country Analysis*, [w:] *Information Technology and Economic Development*, red. M. Pohjola, Oxford University Press, Cambridge 2001, s. 173–178.

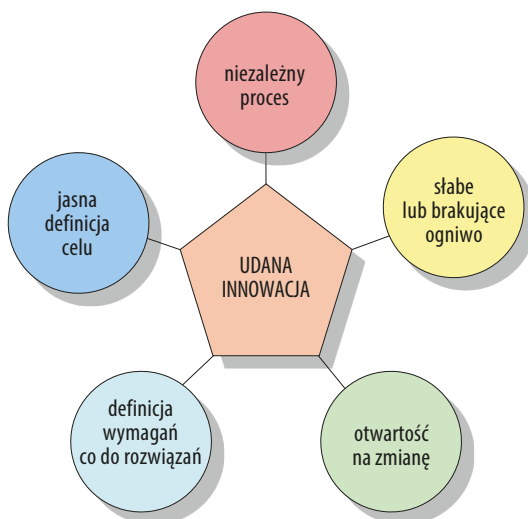
<sup>44</sup> J. Mujżel, *Przedsiębiorstwo...*, s. 75.

<sup>45</sup> P.F. Drucker, *Natchnienie...*, s. 66–76.

Wszystkie one mogą być impulsem do wprowadzenia innowacji. Niezgodność jednak nie tyle trudno odnaleźć, ile zdefiniować jej przyczyny, co jest niezbędne do wdrożenia innowacji i odniesienia sukcesu. Najczęściej innowatorami czerpiącymi pomysły płynące z niezgodności są osoby bezpośrednio zaangażowane w dany proces, pracujące w danej branży lub w jej otoczeniu.

Potrzeba zaistnienia procesu może być następnym źródłem innowacji. Większość organizacji zdaje sobie sprawę z istnienia tego źródła, niewiele z nich jednak próbuje z niego czerpać. Zamiast udoskonalić proces przez znalezienie jego „brakującego ogniwa”, starają się go obejść za pomocą innych procesów. Takie postępowanie wynika również z tego, że innowacja zrodzona z tego źródła wymaga systematycznych, czasem żmudnych badań i prób, a na to zazwyczaj pozwolić sobie mogą tylko przedsiębiorstwa z dużym potencjałem.

W literaturze przedmiotu wymieniane są również kryteria, które muszą spełnić „udane” innowacje (rysunek 1.8).



Rysunek 1.8. Kryteria powodzenia innowacji opartych na potrzebie procesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004, s. 84.

Źródłem innowacji może być również struktura branży i rynku. Zmiany, jakie niespodziewanie zachodzą w tych strukturach, wymuszają na przedsiębiorcach szybką i właściwą reakcję w celu utrzymania pozycji na rynku. Właśnie te odpowiedzi na sytuacje zachodzące na rynku są innowacjami, jeżeli oczywiście odniosą zakładany skutek.

Zgodnie z przyjętą w monografii definicją innowacji samo wprowadzenie zmiany nie jest innowacją, jeżeli nie wiąże się z określonymi korzyściami z niej płynącymi.

Wśród źródeł zewnętrznych wymienia się demografię, która jest najbardziej jednoznaczna spośród omawianych. Demografia powoduje konsekwencje, które dają się najpewniej przewidzieć. Ponadto charakteryzuje się – w większości przypadków – znanymi parametrami czasowymi. Dlaczego nie jest więc źródłem, z którego ciągle powstają innowacyjne rozwiązania? Wynika to z tego, że zarządzający nie chcą wierzyć w statystyki, które przewidują jakieś wydarzenie w przyszłości.

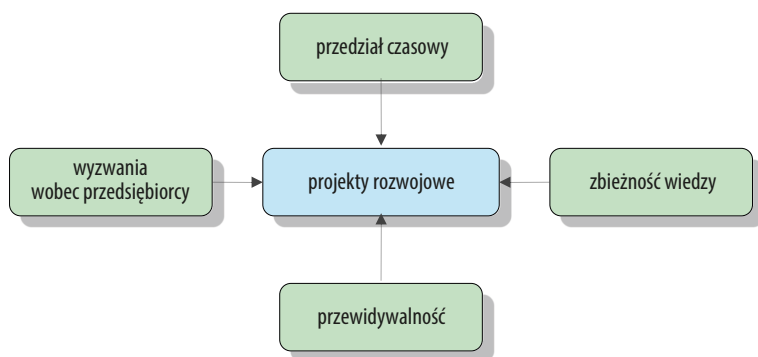
Tylko ci, którzy mimo pozorowanej nieprawdopodobności zajścia jakiejś sytuacji w przyszłości, opierając się na wynikach analiz statystycznych dotyczących zjawisk demograficznych, podejmą się nietypowego podejścia do zagadnienia, są w stanie stać się innowatorami w danej dziedzinie.

Zmiany w sposobie postrzegania zjawisk, nastrojów nie są zmianami faktów. Te same zjawiska są tylko inaczej opisywane, analizowane pod innym kątem. Wyniki tych analiz mogą być odmienne, jednak nie sprzeczne. Dzięki spojrzeniu na dane zjawisko z różnych punktów widzenia możliwe staje się odkrycie innowacyjnych rozwiązań. To źródło nowych pomysłów wymaga jednak od innowatorów niezwykłego wyczucia czasu, niektóre spostrzeżenia są bowiem właściwe tylko dla konkretnej chwili. Ze względu na to, że nie ma pewności, jak długo będzie zachodziła dana sytuacja, ani w którym momencie odkryją ją konsumenci, ważne jest, aby innowacja oparta na postrzeganiu była wprowadzana do gospodarki w sposób przemyślany.

Najszerzej omówiona w literaturze przedmiotu jest innowacja oparta na wiedzy, zwłaszcza tam, gdzie wiedza jest postrzegana jako znaczący, strategiczny zasób, znajdujący się w posiadaniu organizacji, i źródło tworzenia wartości<sup>46</sup>. Jej determinanty zostały przedstawione na rysunku 1.9. Przedział czasowy, w jakim jest realizowana tego typu innowacja, jest najdłuższy spośród wszystkich innych. Od momentu zdobycia przez ludzi wiedzy na jakiś temat do chwili zastosowania jej w praktyce mija bowiem dużo czasu. Ma na to wpływ wiele czynników. Do najważniejszych należą ograniczone zasoby ludzkie i finansowe oraz pozorny brak „potrzeby” wdrożenia jakiegoś wynalazku. Potwierdzeniem tego spostrzeżenia jest fakt, że wydarzenia zewnętrzne, takie jak wojny, choroby o dużym zasięgu, zawsze przyspieszają prace nad wcieleniem w życie wynalazków naukowych. Czasami jest odwrotnie: wynalazki są źródłem wiedzy<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> N.M. Dixon, *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 111–112.

<sup>47</sup> P. Antonelli, P.G. Tahar, *Economics of Industrial Modernizations*, Academic Press, London 1999, s. 78.



Rysunek 1.9. Determinanty innowacji opartej na wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004, s. 125; P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowoczesność*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków–Warszawa 1995, s. 19; P.F. Drucker, *Post Capitalist Society*, Harper Business, New York 1993, s. 176.

Innowacje oparte na wiedzy czerpią zazwyczaj z wielu jej dziedzin. Zbieżność tych czynników, zarówno naukowych i technicznych, jak i nienaukowych, jest zazwyczaj podstawą do udanej innowacji opartej na wiedzy.

W literaturze przedmiotu wymienia się wiele przykładów wynalazków, których autorzy nie brali pod uwagę praktycznego ich zastosowania, co wykorzystali inni, stając się prawdziwymi innowatorami. Przy wdrażaniu innowacji opartej na wiedzy niezwykle ważne staje się zorientowanie na ostatecznego odbiorcę. W niniejszej monografii to zorientowanie na klienta będzie często pojawiającym się czynnikiem sukcesu.

Ze względu na wysokie ryzyko wdrażania innowacji opartych na wiedzy (nie należy jej mylić w tym aspekcie z informacją<sup>48</sup>), spowodowane nieprzewidywalnością zachowania potencjalnych konsumentów, są one najtrudniejsze we wdrożeniu. Nieprzewidywalność stanowi jednak dodatkowy atut. Poza korzyściami finansowymi, jakie płyną z zastosowania innowacji w praktyce, wynalazcy stają się sławni, co z kolei może się przełożyć na kolejne korzyści. Naukowcy, którzy starają się, aby ich wynalazek zastosowano w praktyce, mają trudności w przekonaniu przedsiębiorców, aby rozpoczęli testy. Pomimo niezbędnego zaplecza doświadczalnego są niechętni nowym pomysłom. Należy zatem stwierdzić, że innowacje oparte na wiedzy wymagają niezwykle przychylnego nastawienia przedsiębiorców.

<sup>48</sup> M. Alavi, D.E. Leidner, *Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*, MIS Quarterly 2001, 1, s. 107–136.

Podsumowując, można zauważyć, że zmiany innowacyjne, podobnie jak wszystkie inne procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, mają wiele źródeł. Studiując literaturę przedmiotu, wyjątkowo ważką wydała się definicja podana przez A. Pomykalskiego. Stwierdził on, że „źródłem innowacji jest wszystko to, co inspiruje człowieka do procesu zmian. A zatem źródłem innowacji jest środowisko stymulujące procesy zmian, pozwalające człowiekowi w sposób kreatywny reagować na zmieniające się otoczenie”<sup>49</sup>. Jest ona zgodna z przyjętą w niniejszej monografii definicją innowacyjności. To środowisko, w jakim znajduje się konsument, motywuje go do poszukiwania nowych rozwiązań. W przypadku gdy nie jest on w stanie sam ich odnaleźć lub nawet odkryć zapotrzebowania na nie, to właśnie środowisko, w jakim przebywa, pozwoli mu zaakceptować lub odrzucić korzyści płynące z zaoferowanych przez producenta rozwiązań innowacyjnych. Tym samym niezbędne jest, aby firma miała możliwości pozyskiwania wiedzy z różnych źródeł. Tylko niektóre z napływających informacji będą inspiracją do stworzenia innowacyjnych rozwiązań, jednak właśnie umiejętność gromadzenia, odpowiedniego przechowywania i kojarzenia informacji pozwala na stosowanie strategii celowej innowacji<sup>50</sup>.

### 1.1.2. Proces innowacyjny

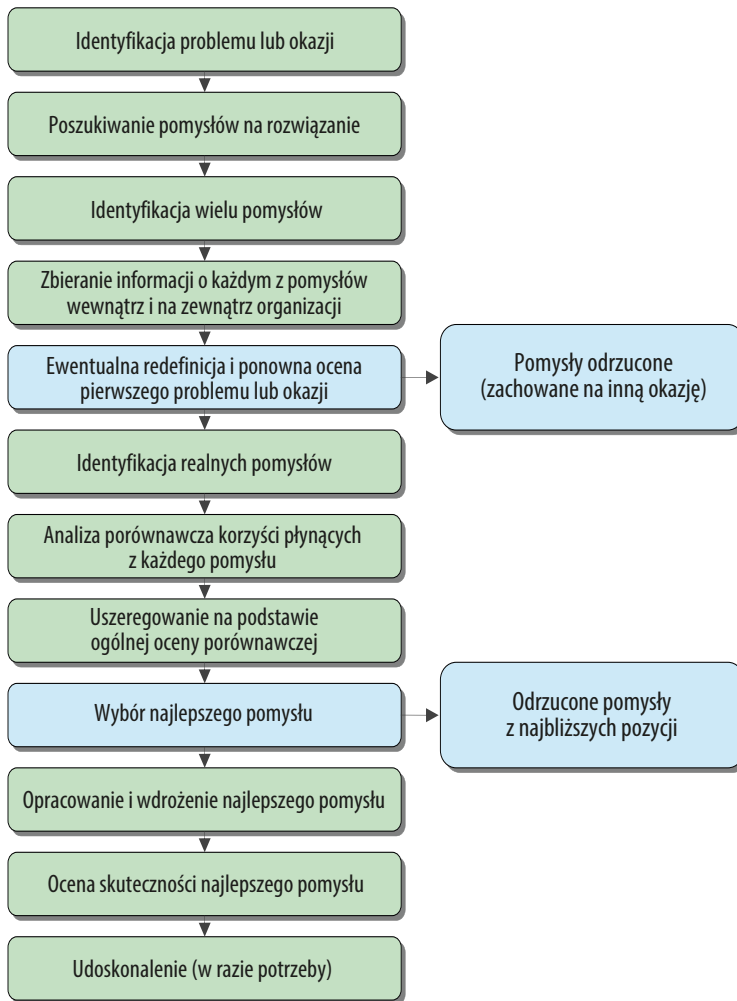
W literaturze przedmiotu proces innowacyjny został omówiony obszernie<sup>51</sup>; istnieje do niego wiele podejść. P. McGowan stwierdził, że procesem innowacyjnym można nazwać działalność twórczą, „w której kładzie się większy nacisk na wdrożenie twórczego pomysłu. Jak się wydaje, jest to nieustanny proces, który rozpoczyna się od dostrzeżenia okazji, potrzeby do zaspokojenia lub problemu do rozwiązania. Proces ten zmierza do zakończenia z chwilą podjęcia decyzji o wdrożeniu określonego pomysłu, wybranego spośród wielu rozważanych, i przystąpienia do realizacji”<sup>52</sup> (zostało to zilustrowane na rysunku 1.10).

<sup>49</sup> A. Pomykalski, *Zarządzanie...*, s. 25.

<sup>50</sup> P.F. Drucker, *Natchnienie...*, s. 33.

<sup>51</sup> P. Niedzielski definiuje innowacyjność jako „cechę podmiotów gospodarczych lub gospodarek, oznaczającą zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, jak również ich absorpcji, wiążącą się z aktywnym zaangażowaniem się w procesy innowacyjne i podejmowanie działań w tym kierunku”. W ujęciu jednostkowym innowacyjność jest określana, według tego autora, przez kompetencję innowacyjną, która „określa właściwości jednostki, warunkujące jej postawę w procesie zmiany”. Szerzej na ten temat w: *Innowacje i transfer...*, s. 74–77.

<sup>52</sup> P. McGowan, *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] *Praktyka kierowania*, red. D.M. Stewart, PWE, Warszawa 1994, s. 581–582.



Rysunek 1.10. Proces innowacyjny według McGowana

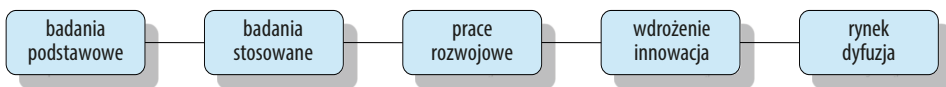
Źródło: P. McGowan, *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] *Praktyka kierowania*, red. D.M. Stewart, PWE, Warszawa 1994, s. 583.

A. Pomykański proces innowacji określał „jako zespół działań składających się na powstanie oraz pierwsze wprowadzenie do praktyki nowych rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych”<sup>53</sup>. E.M. Rogers uznawał zaś, że „proces innowacyjny w organizacjach identyfikuje główną sekwencję decyzji, działań

<sup>53</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie...*, s. 35.

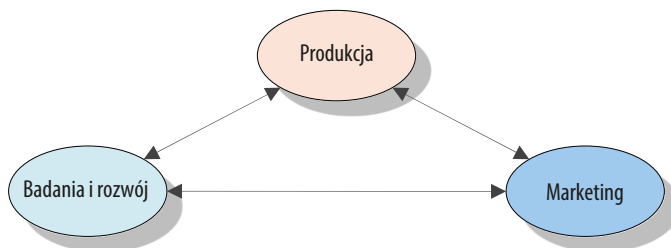
i zdarzeń w tym procesie”<sup>54</sup>. W. Janasz podał natomiast następującą definicję: „proces innowacyjny w znaczeniu czynnościowym zamyka się w przedziale od pierwszej koncepcji do pierwszej realizacji”<sup>55</sup>. Podkreślił on, że takie definiowanie procesu nie eliminuje działań, które zostały podjęte przed koncepcją i po realizacji innowacji. Dopuszcza on, zgodnie z nowoczesnym podejściem do tego zagadnienia, że proces innowacyjny wykracza poza wąskie ramy badania, rozwoju i wdrożenia innowacji.

Do grona autorów, którzy szczegółowo i obszernie definiują proces innowacyjny, należy R. Rothwell. Uznał on, że współczesnego podejścia do procesów innowacyjnych nie da się już zdefiniować za pomocą modelu liniowego, a jedynie za pomocą modeli interaktywnych<sup>56</sup>. Zdefiniował „model innowacji piątej generacji”, który obrazuje wieloczynnikowy proces składający się zarówno z czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które są wspomagane przez technologię informacyjną. Jest on oparty na podstawowej (liniowej) strukturze procesu innowacyjnego, która przedstawiona została na rysunku 1.11.



Rysunek 1.11. Liniowy model procesu innowacyjnego

Źródło: A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 38.



Rysunek 1.12. Uproszczona wersja interakcyjnego modelu procesu innowacyjnego

Źródło: A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 42.

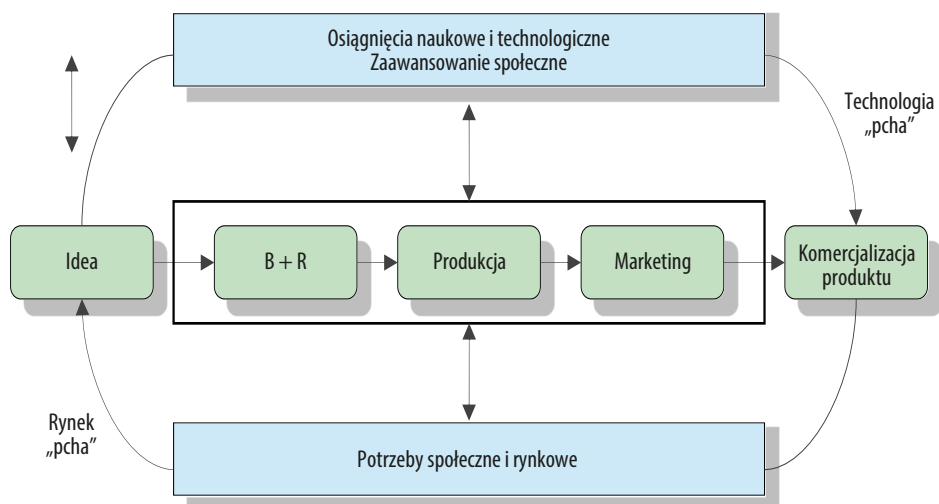
<sup>54</sup> E.M. Rogers, *Diffusion of innovations*, Free Press, New York 2003, s. 417.

<sup>55</sup> W. Janasz, *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 71.

<sup>56</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie...*, s. 36, za: R. Rothwell, *Successful industrial innovation: critical factors for the 1990's*, R and D Management 1992, 6, s. 12.

W najbardziej uproszczonej wersji interakcyjnej proces innowacyjny wygląda tak, jak to przedstawiono na rysunku 1.12. Pomiedzy pokazanymi elementami mogą zachodzić różne relacje: jednokierunkowe, a także w postaci sprzężeń zwrotnych.

Opierając się na tym modelu, R. Rothwell i W. Zegveld zbudowali dynamiczny interakcyjny model innowacji, w którym wewnętrzne i zewnętrzne powiązania są stałymi połączeniami, w których następuje przepływ wiedzy. Model ten pokazany został na rysunku 1.13.



Rysunek 1.13. Interakcyjny model innowacji

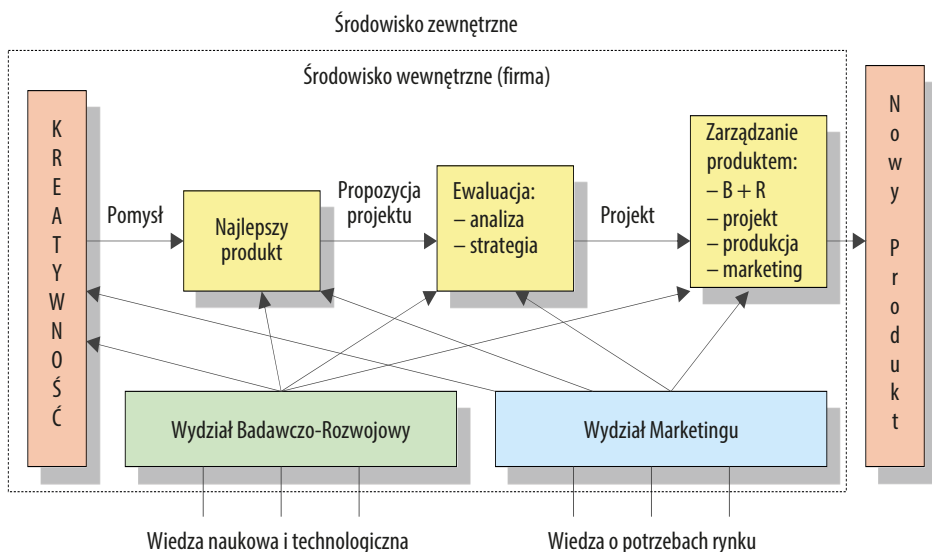
Źródło: R. Rothwell, W. Zegveld, *Re-industrialisation and Technology*, Longan, London 1985, s. 85.

Z punktu widzenia dzisiejszych przedsiębiorstw tylko taki model może w pełni odzwierciedlić interakcje zachodzące w procesie innowacyjnym. Pokazuje on bowiem, że w każdej fazie procesu innowacyjnego konieczne są konsultacje między projektantami, naukowcami i specjalistycznymi firmami, między działami produkcji, marketingu i sprzedaży oraz między nimi i otoczeniem. Dzielenie się na każdym etapie procesu wiedzą z otoczeniem może przyspieszyć rozwój innowacji<sup>57</sup>. Choć model ten opiera się na opisanym modelu liniowym, to wewnątrz niego przepływy są nie tylko liniowe, ale też zwrotne. Na przykład napływające od konsumentów

<sup>57</sup> L. Kim, R.R. Nelson, *Technology, learning, and innovation: Experiences of newly industrializing economies*, Cambridge University Press, Cambridge 2000, s. 181–182.

informacje po analizach działu marketingu mogą wpłynąć na pracę inżynierów lub działu produkcji<sup>58</sup>.

Podobne podejście do procesu innowacyjnego prezentuje B.C. Twist. W opracowanym przez siebie modelu (rysunek 1.14) wyraźnie wyodrębnił środowisko wewnętrzne firmy i jej otoczenie. Przepływ informacji między nimi następuje tylko przez wybrane do tego działy. W przytoczonym modelu są to: wydział marketingu i wydział badawczo-rozwojowy<sup>59</sup>. Gdy wiedza gromadzona przez jeden z nich nie przepływa do drugiego, mamy do czynienia z zatorem przepływu wiedzy. Wyniki badań wskazują, że często firma wykorzystuje mniej niż połowę swojej wiedzy<sup>60</sup>.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B.C. Twist, *Managing Technological Innovation*, Pitman Publishing, New York 1993, s. 25.

W literaturze przedmiotu poza samymi modelami procesów innowacyjnych równie obszernie opisane zostały fazy, z jakich się one składają. E.M. Rogers wyróżnił w „procesie rozwoju innowacji” sześć faz:

- rozpoznanie problemu lub potrzeby,
- badania podstawowe i stosowane,

<sup>58</sup> R. Rothwell, W. Zegveld, *Re-industrialisation and Technology*, Longan, London 1985, s. 85.

<sup>59</sup> B.C. Twist, *Managing Technological Innovation*, Pitman Publishing, New York 1993, s. 25.

<sup>60</sup> T. Lester, *The Know-How of Knowledge*, Information Strategy, 1996, 1, s. 13–15.

- prace rozwojowe,
- komercjalizacja,
- dyfuzja i adopcja,
- konsekwencje dyfuzji i adopcji<sup>61</sup>.

Ostatnia faza jest w procesie innowacyjnym momentem, w którym bada się wpływ innowacji na system społeczny<sup>62</sup>.

Podobnie na sześć etapów dzieli cykl życia innowacji R.W. Griffin. Są one następujące:

- rozwój,
- zastosowanie,
- uruchomienie,
- wzrost,
- dojrzałość,
- schyłek.

W pierwszym rodzące się pomysły są oceniane, modyfikowane i doskonalone. Ze względu na potrzebę ich dopracowania często konieczne jest zbudowanie prototypu. W kolejnym dochodzi wytworzenia nowego produktu lub usługi w procesie produkcji. Etap trzeci to wprowadzenie produktów lub usług na rynek. W kolejnym, jeśli innowacja przeszła pomyślnie dotychczasowe etapy, następuje wzrost popytu na produkt lub usługę. Kolejny, piąty etap, to okres, w którym konkurenci rynkowi uzyskują dostęp do wiedzy na temat innowacyjnego produktu i sami wprowadzają go na rynek, wzorując się na prototypie. Należy tu wspomnieć, że czasem najbardziej wartościowej wiedzy nie da się wprost przenieść z jednej firmy do drugiej<sup>63</sup>. Ostatni etap to pojawienie się na rynku nowych innowacyjnych produktów, a konsumenci przestają się interesować dotychczasowym.

Inne podejście zaprezentował R.L. Daft. Klasyfikuje on fazy cyklu wynalazczo-innowacyjnego następująco<sup>64</sup>:

- faza eksploracji, czyli poszukiwania pomysłów, które są zgodne z celami firmy,
- faza zabezpieczenia, w której podejmuje się decyzję o natychmiastowym wdrożeniu lub o dalszym doskonaleniu pomysłu,
- faza analizy ekonomicznej, w której dokonuje się obliczeń opłacalności wdrożenia innowacji,

<sup>61</sup> P. Niedzielski, *Polityka...*, s. 44.

<sup>62</sup> E.M. Rogers, *Diffusion...*, s. 137.

<sup>63</sup> T. Levitt, *Marketing Imagination*, Free Press, New York 1991, s. 201.

<sup>64</sup> R.L. Daft, *Organisation Theory and Design*, Texas A & M University, Texas 1987, s. 76.

- faza prac rozwojowych, obejmująca działania niezbędne do powstania innowacji,
- faza sprawdzenia, w której dokonuje się badań rynku i samego produktu w celu zweryfikowania wyników analizy ekonomicznej,
- faza waloryzacji, w której podejmowane są działania zmierzające do wyprodukowania nowego dobra lub usługi i ich rozpowszechnienia na rynku.

Jeszcze inaczej do podziału procesu innowacyjnego podchodzi K. Pavitt. Według niego uwieńczony sukcesem proces innowacji powinien składać się z następujących faz<sup>65</sup>:

- monitorowanie otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego w celu identyfikacji napływających sygnałów,
- wybór perspektywicznych opcji,
- wyodrębnienie zasobów<sup>66</sup> do odpowiedzi na napływające sygnały,
- wdrożenie pomysłu na rynku lub we własnych strukturach,
- pobieranie nauk i doskonalenie.

Dla firm dążących do ciągłego rozwoju ważnym elementem jest ostatnia faza. Dzięki czerpaniu wiedzy z raz wdrożonej innowacji powstawać mogą produkty lub usługi nazywane reinnowacjami. Pavitt szczególny nacisk kładzie na sygnały płynące z otoczenia.

Autor niniejszej monografii, poszukując cech, jakimi powinien charakteryzować się proces innowacyjny, zwrócił uwagę na podejście L. Białonia i T. Obrębskiego. Podają oni, że podstawowymi cechami procesu innowacyjnego są<sup>67</sup>:

- połączenie czynników intelektualnych z materialnymi,
- zwiększająca się rola czynnika intelektualnego,
- zwiększenie interakcji pomiędzy tymi czynnikami,
- ryzyko i niepewność podczas trwania procesu oraz efektu końcowego,
- wiodąca rola działu badawczo-rozwojowego<sup>68</sup>,
- rosnący wzrost zależności pomiędzy stopniem zaawansowania procesów innowacyjnych a rozwojem otoczenia przedsiębiorstwa.

<sup>65</sup> K. Pavitt, *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, Wiley, Chichester 1998, s. 14.

<sup>66</sup> Ważna jest elastyczność tych zasobów, czyli możliwość ich użycia do jak największej liczby produktów końcowych. Patrz: E. Głuszek, *Zasoby przedsiębiorstwa jako baza formułowania strategii*, materiały konferencyjne: *Zmiana warunkiem sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 97.

<sup>67</sup> L. Białoń, T. Obrębski, *Elementy polityki przemysłowej*, Politechnika Warszawska, Warszawa 1993, s. 85–86.

<sup>68</sup> Jeżeli istnieje silna więź pracownicza wewnątrz przedsiębiorstwa, to do działu B + R napływają informacje z innych działów. Por. R. Goffee, G. Jones, *The Character of Corporation*, HarperCollins, USA 1999, s. 71.

Cechy te nawiązują do nowoczesnego podejścia do procesu innowacyjnego i w pełni odpowiadają opisanemu wcześniej interakcyjnemu modelowi procesu innowacji.

Podsumowując, innowacja jest bez wątpienia procesem ryzykownym i kosztownym. Ryzyko to wzrasta wraz z rewolucyjnym charakterem innowacji. Jeżeli jednak innowatorzy przyjmą za słuszne, iż:

- działy marketingu oraz badań i rozwoju mają dwukierunkowy wpływ na proces innowacji,
  - projektowanie inżynieryjno-ekonomiczne jest niezbędną fazą procesu innowacyjnego,
  - proces innowacji jest ściśle związany z mikro- i makrootoczeniem przedsiębiorstwa oraz jest uzależniony od jego zasobów,
  - proces innowacji nie powinien kłócić się ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa,
- to proces innowacji w firmie powinien przebiegać prawidłowo i – z organizacyjnego punktu widzenia – powinien zakończyć się sukcesem. Nie oznacza to, że sama innowacja będzie sukcesem rynkowym, pozwoli jednak zminimalizować ryzyko i koszty związane z jej wdrożeniem.

## 1.2. Konkurencja, konkurencyjność i przewaga konkurencyjna w aspekcie działalności przedsiębiorstwa

### 1.2.1. Konkurencja i konkurencyjność – definicje i klasyfikacja

W literaturze ekonomicznej konkurencja, konkurencyjność i przewaga konkurencyjna zostały obszernie omówione, są bowiem uznawane za podstawowe pojęcia związane z działalnością przedsiębiorstw na rynku. Na potrzeby niniejszej monografii autor przyjął wybrane definicje tych pojęć spośród wielu, jakie pojawiają się w literaturze przedmiotu.

Termin konkurencja wywodzi się od łacińskiego słowa *concurrere*, oznaczającego „biec razem”<sup>69</sup>. Ogólnie można więc przyjąć, że pojęcie to oznacza wykonywanie czegoś wspólnie. W ekonomii jest ono jednak rozumiane szerzej i oznacza również współzawodnictwo, jakie towarzyszy tym „wspólnym” działaniom. Opierając się na takim właśnie rozumieniu, autor przyjął, że konkurencją jest zjawisko, w którym uczestnicy,

<sup>69</sup> W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1971, s. 401.

dążąc do zbliżonych celów, rywalizują ze sobą. W literaturze przedmiotu pojawia się dokładny opis kategorii, w jakich konkurencja może być rozpatrywana<sup>70</sup>. Są nimi:

- arena konkurencji,
- podmioty konkurencji,
- przedmiot konkurencji,
- zakres konkurencji,
- charakter konkurencji,
- intensywność konkurencji.

Przyjęte kryteria zostały szczegółowo opisane przez M.J. Stankiewicza (tabela 1.1).

Tabela 1.1. Rodzaje konkurencji według podziału na kryteria

| Kryteria podziału konkurencji | Rodzaje konkurencji                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| przestrzeni                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– rynkowa</li> <li>– pozarynkowa</li> </ul>                                                                                                  |
| podmiotu                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– państwowa</li> <li>– gospodarek narodowych</li> <li>– firmowa</li> <li>– jednostek organizacyjnych firmy</li> <li>– osobowa</li> </ul>     |
| przedmiotu                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– zasobowa</li> <li>– produktowa</li> <li>– usługowa</li> </ul>                                                                              |
| zakresu                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– gałęziowa</li> <li>– asortymentowa</li> <li>– segmentów rynku</li> <li>– pionowa</li> <li>– geograficzna</li> <li>– kompetencji</li> </ul> |
| charakteru                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– doskonała</li> <li>– niedoskonała</li> </ul>                                                                                               |
| intensywności                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– intensywna</li> <li>– nieintensywna</li> </ul>                                                                                             |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 18–30.

<sup>70</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 18.

G.S. Day za arenę konkurencji uważa przestrzeń, w której dochodzi do występowania konkurencji<sup>71</sup>. Stąd też podział konkurencji na rynkową<sup>72</sup> i pozarynkową. Stosując kryterium podmiotowe, można wyróżnić państwa, firmy lub osoby konkurujące ze sobą. Kryterium przedmiotowe określa natomiast to, o co toczy się konkurencja. Zakres konkurencji pozwala na dokonanie podziału według obszaru obecnej i planowanej działalności przedsiębiorstwa. Ze względu na charakter konkurencji można wyróżnić konkurencję doskonałą lub niedoskonałą<sup>73</sup>. Intensywność konkurencji charakteryzuje skłonność podmiotów do zaangażowania się w procesy rynkowe lub też interakcje, jakie w ogóle zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem.

Autor uznał, że na potrzeby niniejszej monografii ważne jest szersze omówienie rodzajów konkurencji ze względu na kryterium przedmiotowe. Według M.J. Stankiewicza konkurencja między podmiotami pojawia się na „wejściach” i „wyjściach” procesu ich działalności<sup>74</sup>. Konkurencja na wejściach dotyczy rywalizacji na rynkach finansowych, surowcowych, produktów, usług, informacji, pracy i innych. Wcześniej w monografii zostało podkreślone znaczenie informacji w procesie innowacyjnym, stąd w obecnych rozważaniach informacja będzie traktowana jako przedmiot konkurencji. Innowacje są również przedmiotem konkurencji pomiędzy uczestnikami rynku. Oczywiście, aby tak można było uznać, muszą mieć charakter dóbr rzadkich. Konkurencja o nie kończy się wraz z upowszechnieniem innowacji na rynku<sup>75</sup>. Rzadkość dotyczy zarówno ilości, jak i jakości, przy czym to drugie kryterium ma znaczący wpływ na stopień konkurencyjności. Zasoby ludzkie nie stanowią zazwyczaj przedmiotu ostrej konkurencji, jednak po nałożeniu kryterium jakości podmioty rynkowe są skłonne intensywnie konkurować o wysoce wykwalifikowanych pracowników. Podobnie dzieje się z informacjami. W dobie powszechnej ich dostępności nie trzeba podejmować szczególnych starań, aby je zdobyć, jednak informacje rzadkie, selekcjonowane stanowią już przedmiot konkurencji.

<sup>71</sup> G.S. Day, *Assessing Competitive Arenas: Who Are Your Competitors?*, [w:] *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, red. G.S. Day, D.J. Reibstein, R.E. Gunther, John Wiley & Sons, Inc., New York 1997, s. 23–47.

<sup>72</sup> A.A. Thompson Jr., A.J. Strickland III, *Strategy Formulation and Implementation, Task of the General Manager*, Business Publications, Inc., Plano 1986, s. 120.

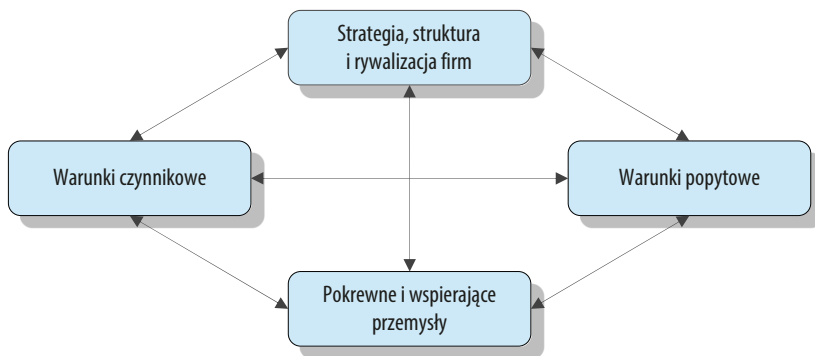
<sup>73</sup> B. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, t. 1, PWE, Warszawa 1993, s. 228–298.

<sup>74</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, s. 22–25.

<sup>75</sup> Upowszechnienie się innowacji zostało omówione w podrozdziale 1.1.

Konkurując na „wejściu”, podmiot zdobywa przewagę na „wyjściu”. Posiadanie zasobów, których inne firmy nie mają, pozwala na tworzenie takich produktów czy usług, które stanowią przedmiot „pożądania” nabywców. Aby jednak zachodziło zjawisko konkurencji, inni rynkowi gracze muszą oferować produkty lub usługi substytucyjne, a rynek danego dobra powinien być rynkiem nabywcy.

Podsumowując, na potrzeby niniejszej monografii przyjęto, iż najistotniejszym kryterium konkurencji jest jej przedmiot. W związku z tym autor będzie definiować konkurencję jako arenę, na której dochodzi między podmiotami do rywalizacji o unikatowe dobra, jakimi są między innymi wiedza (informacja) i klient. Definicja ta, mimo że znacznie zawężona, pozwoli na ukierunkowanie dalszych rozważań.



Rysunek 1.15. Determinanty konkurencyjności narodów

Źródło: M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press Ltd., London 1990, s. 33.

Kolejnym z pojęć, jakie powszechnie występuje w literaturze, a które będzie miało znaczenie dla dalszych rozważań, jest konkurencyjność. Nie jest to jednak termin, który zyskał liczne definicje. Najbardziej obszerna została przyjęta na Światowym Forum Ekonomicznym w Lozannie w 1994 roku. Konkurencyjność to „zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci”<sup>76</sup>. Inna definicja, podawana przez OECD<sup>77</sup>, mówi, że konkurencyjność to zdolność „do wytwarzania dóbr i usług, które w warunkach wolnego i rzetelnego handlu są akceptowalne na rynku

<sup>76</sup> *The World Competitiveness Report 1994*, World Economic Forum, Lausanne 1994, s. 18.

<sup>77</sup> Patrz: *International Science and Technology Co-Operation: Towards Sustainable Development*, Proceedings of the OECD Seoul Conference, Paris 2000; *Knowledge and Skills for Life: First Results from PISA 2000*, Proceedings of the OECD Seoul Conference, Paris 2001.

światowym, przy jednoczesnym wzroście dochodów realnych ludności w długim okresie czasu”<sup>78</sup>. Znaczący przedmiot, M.E. Porter, za narodową konkurencyjność uznaje zdolność do tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi podmiotów konkurencyjnych<sup>79</sup>. Wskazuje on, że zdolność ta jest zależna od czterech systemów, które nazywa „diamentami” przewagi konkurencyjnej. Ich powiązania pokazane zostały na rysunku 1.15.

Warunki czynnikowe oznaczają pozycję kraju pod względem jego zasobności w czynniki produkcji i infrastruktury, które są konieczne do konkurowania w danej branży. Warunki popytowe oznaczają po prostu popyt na dobra lub usługi na rynku wewnętrznym danego państwa. Pokrewne i wspierające przemysły to istnienie lub brak gałęzi przemysłu odpowiedzialnych za dostawy oraz pokrewnych gałęzi przemysłu. Ostatni z „diamentów” to wszystkie te elementy kształtowane przez państwo, które mają wpływ na to, jak przedsiębiorstwa są tworzone i zarządzane, oraz jaki charakter na rynku wewnętrznym ma rywalizacja między nimi. Poza istnieniem „diamentów” Porter wskazuje na potrzebę zauważenia czynników wspomagających, jakimi są zasoby ludzkie, fizyczne, wiedzy oraz kapitału, a także infrastruktura.

Wskazane definicje dotyczą konkurencyjności narodowej i nie oddają do końca charakteru tego pojęcia w odniesieniu do przedsiębiorstw. M. Gorynia uważa, że konkurencyjność przedsiębiorstw „to oferowanie warunków wymiany lepszych niż inni uczestnicy obrotu gospodarczego”<sup>80</sup>. K. Żukrowska tymczasem rozumie konkurencyjność jako zdolność „podmiotów albo ich produkcji do zmieniających się warunków, [pozwalającą – R.Sz.] utrzymać lub poprawić ich pozycję na rynku w warunkach globalnych”<sup>81</sup>. Najtrafniej definicję konkurencyjności ujął jednak M. Stankiewicz, twierdząc, iż stanowi ona „zdolność do sprawnego realizowania celów (przedsiębiorstwa – przyp. aut.) na rynkowej arenie konkurencyjności”<sup>82</sup>.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć znaczną ilość informacji na temat klasyfikacji konkurencyjności (tabela 1.2). I tak, konkurencyjność czynnikowa pokazuje zdolność firm do działań takich jak na przykład reagowanie na zmiany w otoczeniu, a także umiejętność wykorzystania własnych zasobów i innych czynników,

<sup>78</sup> M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 96–106.

<sup>79</sup> M.E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985, s. 33.

<sup>80</sup> M. Gorynia, *Zachowania...*, s. 102.

<sup>81</sup> K. Żukrowska, *Konkurencyjność systemowa w procesie transformacji. Przykład Polski*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, materiały konferencyjne, cz. I, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000, s. 175.

<sup>82</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, s. 36.

które mają wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa w dłuższym czasie, oraz zachowań otoczenia przedsiębiorstwa. Konkurencyjność wynikowa określa zaś rezultaty konkurowania: partycypację w rynku, pozycję w porównaniu z przywódcami rynku w zakresie wyników finansowych i inne. Konkurencyjność operacyjna jest w literaturze definiowana jako techniczna umiejętność służąca sprawnemu funkcjonowaniu na rynku<sup>83</sup>. Konkurencyjność systemowa natomiast dotyczy różnorodnych zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstwa, wynikających z wpływu, jaki ma na nie otoczenie w skali meta, makro, mezo i mikro. Rozważając kolejne kryterium podziału konkurencyjności, można wyróżnić konkurencyjność *ex post*, czyli taką, którą dane przedsiębiorstwo już posiadało, oraz *ex ante* – taką, która może być przez przedsiębiorstwo osiągnięta w przyszłości. Konkurencyjność „na wejściach” danego podmiotu świadczy z kolei o tym, jak sprawnie potrafi ono pozyskiwać niezbędne do swojej działalności zasoby. Analogicznie, pojęcie „na wyjściach” oznaczać będzie umiejętność pozyskania klientów do zakupu produkowanych wyrobów i/lub świadczonych usług. Kryterium czasu pozwala natomiast rozróżnić konkurencyjność statyczną, czyli taką, która jest mierzona w danym momencie, oraz dynamiczną, która oznacza tak naprawdę zmiany stanu konkurencyjności podmiotu w czasie. Konkurencyjność normalna, zgodnie z podziałem według ostatniego z omawianych kryteriów, oznacza sytuację, w której interesariusze przedsiębiorstwa zaspokajają swoje oczekiwania wobec przedsiębiorstwa. Należy jednak pamiętać, że „konkurencja na rynku (...) powoduje, że oferta, spełniająca nawet wszystkie wymagania jakościowe potencjalnych nabywców, jest tylko jedną z wielu dostępnych na rynku”<sup>84</sup>. Jeżeli tak nie jest, występuje konkurencyjność mniej niż normalna, skutkująca wycofaniem się interesariuszy z interakcji z firmą. Może też dojść do sytuacji, w której oczekiwania są spełniane ponad ich stan. Mamy wtedy do czynienia z konkurencyjnością więcej niż normalną, charakteryzującą się tym, że interesariusze dążą do wzmacniania więzi z przedsiębiorstwem. Omawiane kryterium jest więc wysoce relatywne i może powodować, że jednocześnie będą występowały różne rodzaje konkurencyjności – zależnie od interesariusza, który będzie je formułował.

<sup>83</sup> K. Esser, W. Hillebrand, D. Messner, J. Meyer-Stammer, *Systemic Competitiveness – New Challenges to Business Politics*, [w:] *Economics*, Vol. 59, Institute for Scientific Cooperation, Teubingen 1999, s. 62–74.

<sup>84</sup> G. Rosa, *Działania marketingowe jako obszar konkurowania w usługach w świetle trendów zachowań konsumentów*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Media w kreowaniu wizerunku*, red. G. Rosa, A. Smalec, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 236.

Tabela 1.2. Klasyfikacja konkurencyjności według wybranych kryteriów

| Kryteria podziału konkurencyjności według | Rodzaje konkurencyjności                                                                                            |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| działań                                   | – czynnikowa<br>– wynikowa                                                                                          |
| przedziału oceny                          | – operacyjna<br>– systemowa                                                                                         |
| momentu oceny                             | – <i>ex post</i><br>– <i>ex ante</i>                                                                                |
| obszaru występowania (rynków)             | – rodzaju wyrobów<br>– konkretnego wyrobu<br>– rodzaju zasobów<br>– konkretnych zasobów<br>– określonego terytorium |
| stron relacji rynkowych                   | – na wejściu<br>– na wyjściu                                                                                        |
| czasu obserwacji                          | – statyczna<br>– dynamiczna                                                                                         |
| poziomu konkurencyjności                  | – normalna<br>– mniej niż normalna<br>– więcej niż normalna                                                         |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 37–42.

Na podstawie studiów literaturowych podjęto próbę wyodrębnienia najczęściej występujących w gospodarce czynników kształtujących konkurencyjność. Tym zagadnieniem obszernie zajął się M. Haffer, który wymienił 18 instrumentów konkurowania „najczęściej stosowanych przez współczesne przedsiębiorstwa na świecie”:

- jakość produktów,
- cena,
- odmienność,
- elastyczność dostosowywania do potrzeb odbiorców,
- częstsze od innych wprowadzanie na rynek nowych produktów,
- zapewnienie potencjalnym klientom dogodnego dostępu do produktów (rozwinięta sieć dystrybucji, promocji itp.),
- szerokość asortymentu,
- reklama,
- promocja sprzedaży,

- zakres świadczonych usług przedsprzedażnych,
- zakres świadczonych usług posprzedażnych,
- ceny usług posprzedażnych,
- jakość usług posprzedażnych,
- warunki i okres gwarancji,
- wizerunek firmy,
- marka produktu,
- warunki płatności,
- kreowanie potrzeb<sup>85</sup>.

Należy zauważyć, że Haffer określa niektóre z tych instrumentów ogólnie, nie precyzując, jakiego rodzaju jakość ma na myśli lub czego ma dotyczyć „kreowanie potrzeb”. Lista ta, chociaż nie wyczerpuje wszystkich czynników kształtujących konkurencyjność, jest zdaniem autora dobrą bazą do prowadzenia przez przedsiębiorstwo analiz nad własnymi (właściwymi dla branży) determinantami konkurencyjności.

Bardziej szczegółowe rozważania nad nośnikami konkurencyjności przedstawił W. Świtalski. Wymienia on 65 pozycji pogrupowanych w dziesięć kategorii nośników. Na potrzeby niniejszej monografii przywołane zostaną tylko kategorie, dają one bowiem obraz systematycznego podejścia do zagadnienia:

- przeznaczenie produktu (rodzaj zaspokajanej potrzeby),
- jakość techniczna produktu,
- jakość użytkowa produktu,
- dokumentacja produktu,
- dostępność produktu,
- warunki zakupu,
- obsługa posprzedażna produktu i jego użytkownika,
- przyjazność produktu wobec naturalnego środowiska człowieka,
- koszty nabycia i eksploatacji produktu,
- inne cechy produktu<sup>86</sup>.

Świtalski rozwija listę nośników konkurencyjności niezwykle szczegółowo, nie unikając przy tym pewnych uproszczeń. Na przykład, omawiając jakość techniczną, dzieli ją na trzy podkategorie: bezpieczeństwo produktu, jego niezawodność oraz trwałość.

<sup>85</sup> M. Haffer, *Instrumenty konkurowania*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 52.

<sup>86</sup> W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 190.

Następnie pierwszą i trzecią podkategorię dzieli dalej: bezpieczeństwo użytkownika, producenta, pozostałości po produkcie po okresie eksploatacji oraz reśurs eksploatacyjny, okres technicznej przydatności do eksploatacji, odporność na przeciążenia, nie rozwijając kategorii drugiej<sup>87</sup>. Ta zaś może mieć w przypadku określonych branż (produkcja sprzętu wyczynowego, broni, usługi *concierge*<sup>88</sup>) ogromne znaczenie jako nośnik konkurencyjności i można ją rozpatrywać na przykład w kategoriach: działanie w warunkach ekstremalnych, dostępność o każdej porze, pełna zgodność z zamówieniem klienta. Znajomość podstawowych zagadnień związanych z konkurencyjnością pozwala na podjęcie próby zbadania źródeł przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, co zostało ujęte w kolejnym podrozdziale.

### 1.2.2. Istota i źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw

Ostatnim, zamykającym triadę pojęć kluczowych dla zagadnień związanych z działalnością przedsiębiorstwa na rynku, jest przewaga konkurencyjna. Pojęcie to jest szeroko opisywane w literaturze przedmiotu, co nie oznacza, że ma ugruntowaną, jednolitą definicję. Podobnie jak przy omawianych wcześniej pojęciach „konkurencja” i „konkurencyjność”, przeanalizowano definicje podane w słownikach. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa to „jego zdolność do odnoszenia sukcesów w konkrowaniu”<sup>89</sup> lub „pewien aspekt, cecha produktu lub usługi dostarczanej przez przedsiębiorstwo jego klientom, który daje temu przedsiębiorstwu pewną przewagę nad konkurentami”<sup>90</sup>, lub jeszcze ogólniej – „unikatowa pozycja danego przedsiębiorstwa w sektorze, umożliwiająca uzyskanie ponadprzeciętnych zysków”<sup>91</sup>.

W literaturze przedmiotu można znaleźć bardziej szczegółowe, jednak nie zawsze wyczerpujące definicje. J.B. Barney rozumie przewagę konkurencyjną jako „zdolność do realizowania strategii, której nie są w stanie realizować aktualni i przyszli konkurenci”<sup>92</sup>. J.A.F. Stoner twierdzi natomiast, że „przewagi i niekorzyści konkurencyjne to siły i słabości organizacji na tle sił i słabości jej obecnych i prawdopodobnych,

<sup>87</sup> *Ibidem*, s. 192.

<sup>88</sup> Są to osoby zajmujące się realizacją nietypowych zleceń zamożnych klientów.

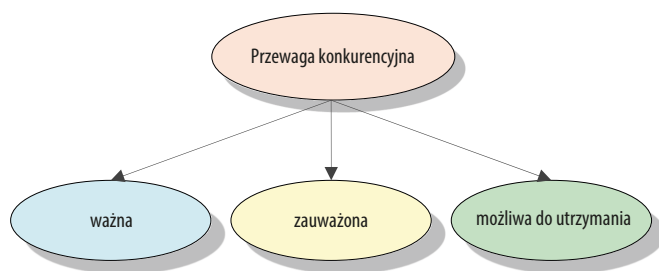
<sup>89</sup> *Dictionary of Contemporary English. New Edition*, Longman, London 1990, s. 204.

<sup>90</sup> J.H. Adam, *Dictionary of Business English*, Longman, Beirut 1989, s. 129.

<sup>91</sup> W. Śmid, *Leksykon menadżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 294.

<sup>92</sup> J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management* 2002, 17, s. 102.

przyszłych konkurentów”<sup>93</sup>. Jeszcze ogólniej przewagę definiuje L. Fahey, uznając, że jest nią „wszystko, co pozytywnie wyróżnia produkty firmy albo samą firmę spośród konkurentów w oczach klientów czy ostatecznych użytkowników”<sup>94</sup>. M.J. Stankiewicz proponuje natomiast, aby za przewagę konkurencyjną uznać „zdolność do takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności, jakie umożliwia na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewnia to powstawanie wartości dodanej”<sup>95</sup>. Za najbardziej przystępną – z punktu widzenia rozważanych w niniejszej monografii zagadnień – uznano definicję H. Simona, który definiuje przewagę konkurencyjną jako osiągnięcie efektu lepszego od rywala, pod warunkiem że przewaga ta dotyczy parametru ważnego z punktu widzenia klienta i zauważalnego przez niego oraz jest możliwa do trzymania (niemożliwa do „podrobienia” przez rywali)<sup>96</sup>. Na rysunku 1.16 przedstawiono najważniejsze cechy przewagi konkurencyjnej według definicji Simona.



Rysunek 1.16. Cechy przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Simon, *Przewaga konkurencyjna*, [www.gospodarka.gazeta.pl/firma/1,60445,2488164.html](http://www.gospodarka.gazeta.pl/firma/1,60445,2488164.html) (dostęp: 2.11.2006).

Omawiając zagadnienie przewagi konkurencyjnej, ważne jest, aby wskazać na pojawiające się w literaturze przedmiotu kryteria jej podziału. Nawiązując do definicji konkurencji i konkurencyjności, autor, opierając się na zaproponowanym przez

<sup>93</sup> J.A.F. Stoner, *iManagement*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs 1982, s. 113.

<sup>94</sup> L. Fahey, *Discovering Your Firm's Competitive Advantages*, [w:] *The Strategic Planning Management Reader*, red. L. Fahey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1989, s. 18.

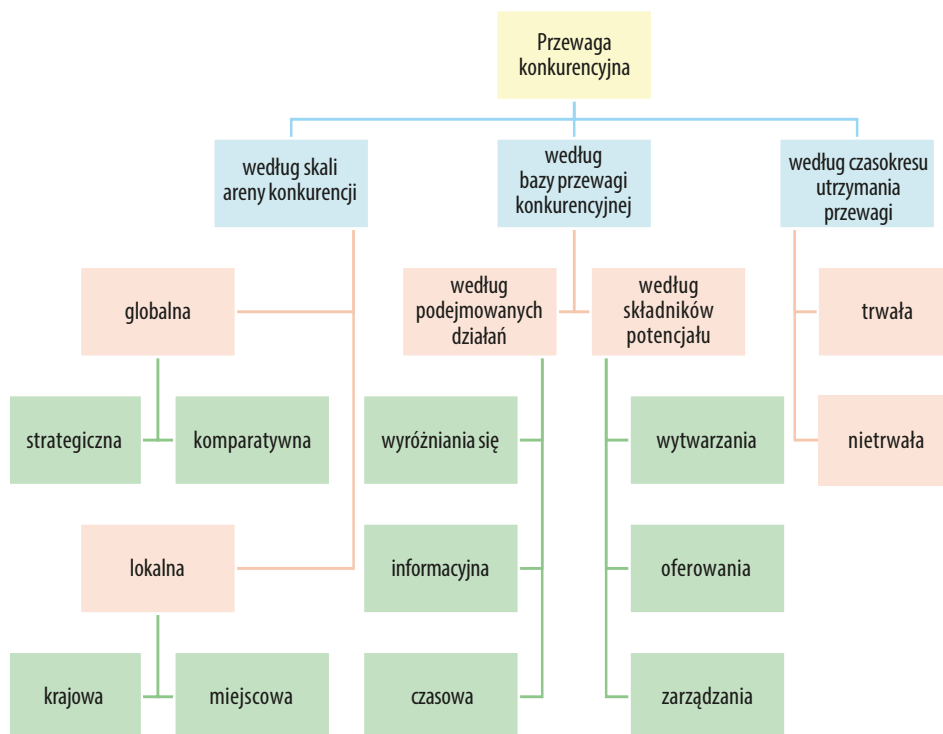
<sup>95</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, s. 172.

<sup>96</sup> H. Simon, *Przewaga konkurencyjna*, [www.gospodarka.gazeta.pl/firma/1,60445,2488164.html](http://www.gospodarka.gazeta.pl/firma/1,60445,2488164.html) (dostęp: 2.11.2006).

Stankiewicz podziale<sup>97</sup>, przyjął, że kryteriami typologicznym dla przewagi konkurencyjnej mogą być:

- skala areny konkurencji,
- baza przewagi konkurencyjnej,
- czas utrzymania przewagi.

Szczegółowy podział przewag konkurencyjnych został zaprezentowany na rysunku 1.17.



Rysunek 1.17. Rodzaje przewag konkurencyjnych według trzech kryteriów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 174–187.

Globalna przewaga konkurencyjna oznacza, zgodnie z podaną wcześniej ogólną definicją, że przedsiębiorstwo efektywnie realizuje swoją strategię na globalnym rynku i jest zdolne do osiągania ponadprzeciętnych wyników, co wynika z lepszego niż

<sup>97</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, s. 175.

u konkurencji wykorzystania kluczowych zasobów i umiejętności oraz dostosowania ich do wymogów rynku<sup>98</sup>. Poglębiając, przewaga strategiczna wynika z wewnętrznych, posiadanych przez przedsiębiorstwo źródeł<sup>99</sup>. Przewaga komparatywna natomiast ma swoje podłoże w wykorzystaniu otoczenia lokalnego do stworzenia oferty globalnej, atrakcyjniejszej od oferty konkurentów. W odróżnieniu od globalnej przewaga lokalna pozwala konkurować przedsiębiorstwu jedynie na ograniczonym rynku, na co wskazuje dalszy jej podział – na rynek krajowy lub lokalny. Ostatni może oznaczać zarówno obszar tak rozległy jak województwo, jak i tak mały jak ulica.

Za najbardziej fundamentalną ekonomicznie przewagę konkurencyjną uważana jest przewaga kosztowa<sup>100</sup>. Oznacza ona, że przedsiębiorstwo ma w danym sektorze czołową pozycję pod względem niskiego poziomu kosztów całkowitych. Uzyskaną w ten sposób nadwyżkę dochodów może przeznaczyć na zwiększanie własnego potencjału konkurencyjnego.

Kolejny rodzaj przewagi, opartej na wyróżnianiu się, oznacza zdolność do stworzenia i przedstawienia gronu interesariuszy oryginalnej oferty. Ta definicja w pełni wpisuje się w jedną z cech, jakie zostały przytoczone za Simonem. Klient powinien zauważyć oryginalność oferty, dzięki czemu będzie skłonny relatywnie więcej za nią zapłacić. Jak pokażą dalsze rozważania, będzie to jedna z najważniejszych przewag w relacjach z interesariuszami.

Poza omówionymi dotychczas, w literaturze przedmiotu spotyka się również definicję przewagi informacyjnej oraz czasowej. Ta pierwsza, zdaniem autora, jest silnie powiązana z przewagą wyróżniania się. Oznacza bowiem, że przedsiębiorstwo ma lepszy od konkurentów dostęp do informacji o gustach klientów, o ich potrzebach i jest przez to w stanie wyróżnić swoją ofertę, „trafiając” w zapotrzebowanie interesariuszy. Druga z wymienionych wynika ze skutecznego skracania wszystkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, a mających wpływ na atrakcyjność kierowanej do klientów oferty. W dzisiejszych czasach, w erze informacyjnej, przedsiębiorstwa produkcyjne nie są jednak w stanie zagwarantować sobie przewagi konkurencyjnej wyłącznie dzięki szybkiemu wdrażaniu nowych technologii produkcyjnych lub zarządzaniu finansami<sup>101</sup>. Waga wymienionych trzech przewag konkurencyjnych jest jednak znaczna. Według autora stanowią one triadę najważniejszych

<sup>98</sup> D. Faulkner, C. Bosman, *Strategie konkurencji*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 31.

<sup>99</sup> J. Penc, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 420.

<sup>100</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 73.

<sup>101</sup> F.M. Hruby, *Technoleverage*, Macom, USA 1999, s. 22.

przewag wynikających ze sprawnego zarządzania relacjami z interesariuszami<sup>102</sup>. Kolejne to przewagi wytwarzania, oferowania i zarządzania. Zostały one ujęte w osobnej grupie (rysunek 1.17), gdyż stanowią alternatywę w stosunku do wymienionych wcześniej w tej kategorii przewag i wielokrotnie pokrywają się z nimi znaczeniowo. W podziale tym przewaga wytwarzania dotyczy sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo ma lepsze niż konkurenci zasoby służące produkcji wyrobów lub usług. Przewaga oferowania jest z kolei skutkiem nawiązania lepszych, w szerokim tego słowa znaczeniu, relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa. Uzyskanie jej wymaga narzędzi do rozpoznawania potrzeb interesariuszy, co pozwala na kreowanie zaspokajających je produktów. Przewaga ta jest przede wszystkim oparta, w przeciwieństwie do przewagi oferowania, na zasobach niematerialnych przedsiębiorstwa. Jest to tendencja zgodna z „erą wiedzy”, w której zasoby niematerialne liczą się bardziej niż materialne<sup>103</sup>. Przewaga zarządzania, wreszcie, wynika z lepszego zarządzania przedsiębiorstwem jako całością i jest skutkiem posiadania kluczowej wiedzy koordynacyjnej<sup>104</sup>. Ostatni podział został dokonany przez autora według kryterium czasu utrzymania osiągniętej przewagi. Przewaga trwała oznacza, że przedsiębiorstwo najdłużej ze wszystkich konkurentów jest w stanie uzyskiwać zyski z niezmienionej oferty przy wszystkich innych czynnikach *constans*. Przewaga nietrwała natomiast oznacza sytuację, w której powtórzenie sukcesu danej oferty staje się niemożliwe bez zmiany jej cech (oferty) lub narzędzi konkurowania, które miały wpływ na jej powodzenie<sup>105</sup>.

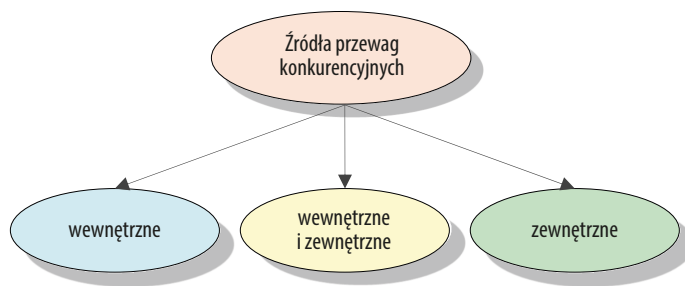
W literaturze przedmiotu spotyka się trzy główne sposoby podziału źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, co zilustrowano na rysunku 1.18. Jest to poszukiwanie źródeł na zewnątrz przedsiębiorstwa, skupianie się na źródłach wewnętrznych i wreszcie – łączenie wcześniej wymienionych w jedno.

<sup>102</sup> Pojęcie „interesariusze” P. Niedzielski definiuje jako osoby, grupy osób, organizacje pośrednio lub bezpośrednio zainteresowane działalnością przedsiębiorstwa, czyli jego funkcjonowaniem (dobrym lub złym), lub realizacją określonych procesów (w tym innowacyjnych). Por. P. Niedzielski, *Polityka...*, s. 116.

<sup>103</sup> T.A. Stewart, *Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations*, Doubleday, New York 1999, s. 91–92; R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 22–23; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, USA 2000, s. 56–78.

<sup>104</sup> J. Hope, T. Hope, *Competing In the Third Wave*, Harvard Business School Press, USA 1997, s. 251.

<sup>105</sup> R. Nelson, S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982, s. 12.



Rysunek 1.18. Źródła przewag konkurencyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Konkurowanie przedsiębiorstw i ich utrzymywanie się na rynku jest swego rodzaju sukcesem<sup>106</sup>. Tak więc poszukiwanie źródeł ich konkurencyjności jest poszukiwaniem źródeł sukcesu. Tak do tego zagadnienia podeszli T.J. Peteres i R.H. Waterman Jr. Przeanalizowali oni źródła sukcesów firm amerykańskich i doszli do wniosku, że są one oparte przede wszystkim na zasobach miękkich, choć te są w pełni połączone z zasobami twardymi<sup>107</sup>. Uważają oni, że źródeł sukcesów przedsiębiorstwa należy poszukiwać w:

- rozumieniu aktywności przedsiębiorstwa jako jego stylu życia,
- traktowaniu klienta jako głównego źródła dochodów, a przez to maksymalizowanie działań mających na celu jego usatysfakcjonowanie,
- takim oddziaływaniu na pracowników, aby czuli oni potrzebę oddolnej innowacyjności i przedsiębiorczości,
- respektowaniu indywidualności w firmie, przy jednoczesnym zachowaniu proporcji pomiędzy swobodą jednostki a reżimem działań całego przedsiębiorstwa,
- upraszczaniu struktur i procedur,
- skupianiu się na sprawdzonych kierunkach działań (dywersyfikacja działalności w nieznaną dla przedsiębiorstwa dziedzinę jest źródłem licznych niebezpieczeństw<sup>108</sup>),
- tworzeniu norm, które łączą pracowników, przez co traktują oni firmę jak swoją i dążą do jej sukcesów.

<sup>106</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, s. 201.

<sup>107</sup> R.H. Waterman, Jr., T.J. Peteres, J.R. Phillips, *The 7-S Framework*, [w:] *The Strategy: Process, Concepts and Contexts*, red. H. Mintzberg, J.B. Quinn, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs 1992, s. 135–140.

<sup>108</sup> J.B. Quinn, T.L. Doorley, P.C. Paquette, *Beyond Products: Services-Based Strategy*, Harvard Business Review, Special Report 1990, 3–4, s. 58–68.

Podobnie uważa W. Grzywacz, stwierdzając: „wiedza i jej pochodne: *know-how*, nowoczesna technika i technologia, organizacja i systemy zarządzania, dostęp do informacji z umiejętnością jej selekcji i absorpcji oraz stosownego wykorzystania decyzyjnego, sprawność (...) marketingowa (...), decydują współcześnie o możliwościach i sukcesach konkurencyjnych”<sup>109</sup>. Tego zdania jest również G. Gierszewska, która wskazuje, że obecnie większość przedsiębiorstw uzyskuje przewagę konkurencyjną dzięki skutecznemu zarządzaniu posiadaną wiedzą<sup>110</sup>.

Ze względu na temat niniejszej monografii warto zwrócić uwagę na opinię T.J. Petersa. Podkreśla on – spośród wymienionych – te źródła sukcesu, które mają wpływ na obsługę klienta, permanentną innowacyjność i wykorzystanie wiedzy tkwiącej w pojedynczych pracownikach<sup>111</sup>. W późniejszej swojej pracy powiększa listę przewag konkurencyjnych, zaliczając do nich:

- światową jakość oferty,
- szybkość reakcji na zmieniające się otoczenie,
- elastyczność działań firmy,
- pionierskie wykorzystywanie technologii i technik informatycznych,
- tworzenie sieci interesariuszy (zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz firmy),
- permanentne dodawanie do produktów usług zwiększających ich wartość w oczach klientów,
- ciągle podnoszenie umiejętności,
- wdrażanie innowacji i ciągle ich doskonalenie,
- tworzenie dużych firm na bazie małych (możliwie samodzielnych), wyspecjalizowanych jednostek,
- podzlecanie możliwie dużej części działań firmom zewnętrznym,
- wykorzystanie korzyści płynących z globalizacji.

Jeszcze inne podejście do zagadnienia źródeł sukcesów firmy prezentuje E. Mączyńska. Przez pojęcie „cztery zasady Harwardu” wskazuje ona, że aby oferta przedsiębiorstwa niosła za sobą sukces, powinna:

- być atrakcyjna dla klientów,
- musi istnieć zapotrzebowanie na nią,

<sup>109</sup> W. Grzywacz, *Strategia konkurencji globalnej*, [w:] *Konkurencyjność polskiej gospodarki*, Ogólnopolska Konferencja Przedkongresowa Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Szczecinie, PTE, Szczecin 2000, s. 15.

<sup>110</sup> G. Gierszewska, *Strategia przedsiębiorstwa a zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwiciński, K. Stoiński, Poltext, Warszawa 2001, s. 91.

<sup>111</sup> T.J. Peters, N.K. Austin, *A Passion for Excellence. The Leadership Difference*, Random House, New York 1985, s. 24–26.

- ceny produktu muszą zapewniać satysfakcjonujący poziom zysku dla wszystkich interesariuszy<sup>112</sup>,
- ceny produktu muszą być atrakcyjne dla samych nabywców.

Źródła sukcesu, czy też nazywając je inaczej – źródła przewag konkurencyjnych, zmieniają się w zależności od specyfiki firmy i jej otoczenia. Z punktu widzenia tematyki poruszanej w niniejszej monografii „cztery zasady Harvardu” wydają się kluczowe. Ich spełnienie może być uwarunkowane odpowiednim funkcjonowaniem systemu zarządzania relacjami z interesariuszami. Jeśli zaś już mowa o funkcjonowaniu takiego systemu, to w literaturze przedmiotu autor napotkał definicję architektury firmy, którą J. Kay określa jako „sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół firmy”<sup>113</sup>. Kay dzieli tę architekturę na wewnętrzną i zewnętrzną – pierwsza ustanawia sieć powiązań między pracownikami firmy, druga – sieć powiązań między firmą a jej interesariuszami. Ta architektura w literaturze przedmiotu uznawana jest za trzecią – oprócz innowacji i reputacji – podstawową zdolność przedsiębiorstwa. Zdolność, której posiadanie stanowi o sukcesie (zdobyciu przewagi konkurencyjnej).

Omówione definicje innowacyjności i konkurencyjności oraz zagadnienia związane z tymi pojęciami pozwalają na dokonanie próby ustalenia między nimi zależności. Były one sygnalizowane w podrozdziałach 1.1 i 1.2.1, a teraz zostaną usystematyzowane.

### 1.2.3. Innowacyjność a konkurencyjność – zależności

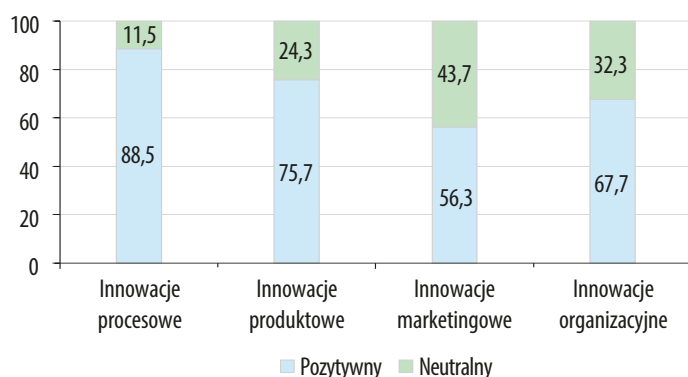
Przedsiębiorstwo, aby być konkurencyjne na rynku, musi trwale doskonalić własną architekturę oraz posiadać wciąż nowe oferty dla klientów. Ten drugi wymóg związany jest z potencjałem innowacyjnym firmy. Nowość oferty związana jest bowiem ze zdolnością pozyskiwania nowych technologii, stosowania nowych metod produkcji, a także umiejętnością kreowania nowych potrzeb, których klienci jeszcze „w sobie” nie odkryli. To pociąga za sobą konieczność przewidywania zmian w technice i technologii, a także umiejętność przewidywania – z wyprzedzeniem – zmian w zachowaniach klientów. Innowacyjność jest zatem warunkiem koniecznym do zaistnienia konkurencyjności. Potwierdzenie tego można odnaleźć w wynikach badań, jakie zostały przeprowadzone przez autora w latach 2014–2021<sup>114</sup>.

<sup>112</sup> W tym przypadku jest mowa o producencie i pośrednikach w procesie sprzedaży produktu. Interesariusze, jakimi są klienci, zostali opisani w następnym podrozdziale.

<sup>113</sup> J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 99.

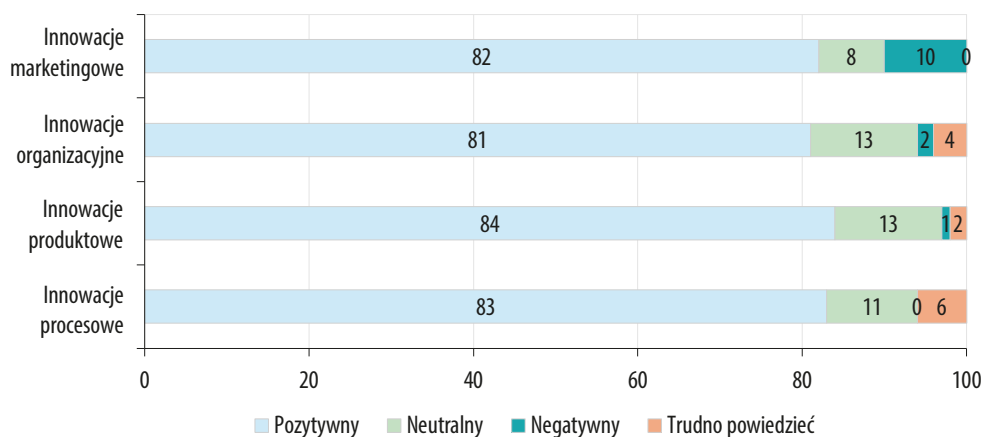
<sup>114</sup> Badania własne przeprowadzone w latach 2014–2022 w 84 firmach mających siedzibę lub oddział w województwie zachodniopomorskim.

Badania obejmowały wybrane firmy, które wzięły udział w programach finansowanych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego 2014–2020 lub w szkoleniach finansowanych ze źródeł zewnętrznych. Na rysunku 1.19 pokazano, że wśród tych firm innowacje wdrażane były w czterech obszarach: procesowym, produktowym, marketingowym i organizacyjnym.



Rysunek 1.19. Rodzaje innowacji wprowadzanych przez firmy innowacyjne w latach 2014–2020

Źródło: badania własne.

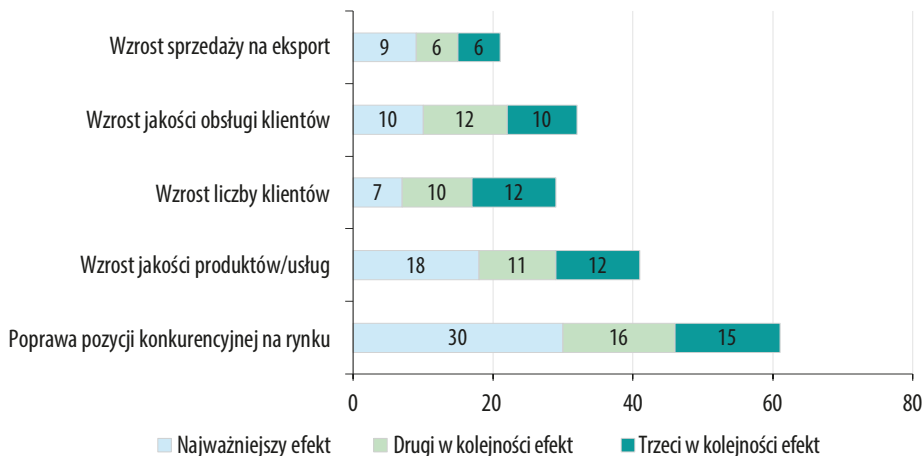


Rysunek 1.20. Wpływ wprowadzenia innowacji na ogólną sytuację firmy

Źródło: badania własne.

Wśród firm uznanych za innowacyjne ponad połowa nie bała się wprowadzenia zmian w jednym z wymienionych obszarów. Na pytanie: „Jaki wpływ na sytuację firmy mają wprowadzone do praktyki innowacje?”, ponad 80% odpowiedziało, że pozytywny, a tylko 1–2% mówiło o negatywnym wpływie (i to tylko z powodu innowacji organizacyjnych lub produktowych) (rysunek 1.20).

O ile przytoczone pytanie miało na celu zbadanie ogólnego nastawienia przedsiębiorców do wprowadzanych zmian, o tyle już następne miało dać konkretną odpowiedź co do charakteru tego wpływu. Firmy, które wskazały jednoznacznie na pozytywne efekty wprowadzonych innowacji, miały za zadanie zawęzić wpływ do trzech z pięciu wybranych aspektów. Na rysunku 1.21 pokazano zestawienie uzyskanych odpowiedzi na pytanie: „Jakie efekty przyniosły wprowadzone w państwa firmie innowacje?”.

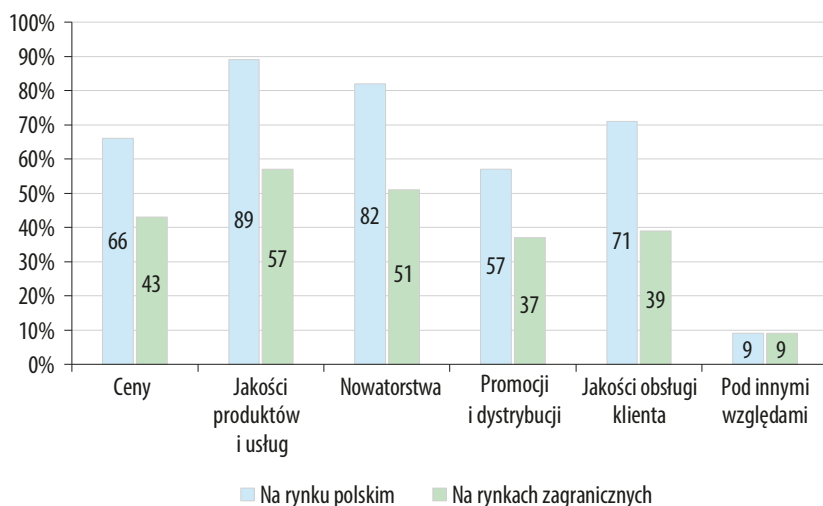


Rysunek 1.21. Wybrane efekty wprowadzenia innowacji w firmie

Źródło: badania własne.

Uzyskane odpowiedzi jednoznacznie wskazują na znaczący wpływ innowacji na poprawę pozycji konkurencyjnej tych firm – aż 30% z nich wskazało, że był to najważniejszy efekt ich wcześniejszych działań, kolejne 16 i 15% wymieniło go jako (odpowiednio) drugi lub trzeci co do ważności. Niepokoić może mały odsetek odpowiedzi wskazujących na poprawę jakości obsługi klienta jako jeden z efektów wdrożonych innowacji (łącznie 23% wskazań). Nie oznacza to jednak, że firmy nie zauważają

tego wpływu. Odpowiedzi na zadane kolejne pytanie: „Pod jakim względem Pana(i) firma jest dzisiaj bardziej konkurencyjna na rynku polskim i rynkach zagranicznych po wprowadzeniu innowacji?”, będące uszczegółowieniem wcześniejszych, zilustrowano na rysunku 1.22.



Rysunek 1.22. Aspekty poprawy konkurencyjności w wyniku wprowadzonych innowacji

Źródło: badania własne.

Ankietowane przedsiębiorstwa ponownie podkreśliły wzrost jakości produktów i usług (89% wskazań), w znacznym stopniu wyróżniły nowatorstwo (82%) i wysoko (71%) oceniły poprawę konkurencyjności w postaci przyrostu jakości obsługi klienta<sup>115</sup>. Wszystkie odpowiedzi napawają optymizmem: innowacyjne zmiany w produktach (usługach) i procesach ich wytwarzania prowadzą do wzrostu jakości lub obniżenia kosztów.

Z definicji innowacji wynika, że efekt poprawy został uzyskany przez innowatora z wyprzedzeniem – przed rywalami. Tym samym jego pozycja konkurencyjna i jednocześnie konkurencyjność są wyższe. Z uzyskanych odpowiedzi wyłania się

<sup>115</sup> Niepokojąco niski odsetek firm wskazywał na wpływ wdrażanych innowacji na poprawę własnej konkurencyjności na rynkach zagranicznych. Zdaniem autora wynika to zarówno z niskiego, w porównaniu z innymi państwami, poziomu wdrażanych innowacji, jak i niewielkiego ich udziału w rynkach zagranicznych.

zadowalający obraz podejścia – być może nie do końca świadomego – przedsiębiorców do klientów. Przyrost jakości produktów lub usług powoduje zmniejszenie kosztów użytkowania (na przykład mniejszy pobór energii) lub skraca czas obsługi klienta. To podwyższa konkurencyjność innowatora na kilka sposobów. Po pierwsze zwiększa zapotrzebowanie na jego produkty lub usługi – klienci odchodzą od konkurencji. Po drugie, przy założeniu niezmienności kosztów stałych firmy i zwiększonej sprzedaży (nawet przy niezmiennej cenie, pomimo zastosowanych innowacyjnych rozwiązań), wzrasta rentowność i przyrost całkowitej nadwyżki. Po trzecie, skrócenie czasu obsługi czy też mniejsza liczba reklamacji pozwalają na zaspokojenie potrzeb większej liczby klientów.

Innowacje, które powodują zmniejszenie jednostkowych kosztów bezpośrednich wytworzenia produktu (można do nich zaliczyć innowacje produktowe i procesowe) lub też zmniejszające koszty stałe w firmie (na przykład innowacje organizacyjne), również mogą spowodować zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa. W krótkim okresie może się to przejawiać na przykład obniżeniem cen produktów, tak aby wskaźniki rentowności sprzedaży pozostały na dotychczasowym poziomie. To dla klientów będzie sygnałem zwiększającym atrakcyjność oferty firmy, spowodować może wzrost sprzedaży, a tym samym wzrost nadwyżki przychodów nad kosztami. Długoterminowo poprawa konkurencyjności może przejawiać się na przykład tym, że silniejsza pozycja na rynku pozwoli przedsiębiorstwu pozyskiwać po niższych kosztach źródła zewnętrznego finansowania<sup>116</sup>.

Podsumowując, innowacje stanowią podstawę do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Utrzymanie jej wymaga jednak ciągłego ulepszania innowacji zarówno z punktu widzenia technologicznego, jak i jej odbioru przez klienta (cechy produktu i sposób jego dostarczenia muszą klienta w pełni satysfakcjonować). Relacja między innowacyjnością a konkurencyjnością jest obustronna. Tak długo bowiem, jak dany produkt i jego ulepszenia stanowią dla firmy źródło przewagi konkurencyjnej, zasadne jest wprowadzanie na rynek nowych (innowacyjnych) jego wersji.

Jednym ze źródeł wiedzy we współczesnym przedsiębiorstwie są jego interesariusze, stąd niezwykle ważne w kontekście zwiększania przewagi konkurencyjnej jest gromadzenie informacji na temat ich zachowań i preferencji. Organizacja inteligentna szerzej pojmuje partnerów zewnętrznych (interesariuszy), zaliczając do nich nie tylko

---

<sup>116</sup> W. Świtalski, *Innowacje...*, s. 146.

klientów, dostawców, kooperantów, środowisko naturalne, ale również konkurentów<sup>117</sup>. Jak zauważa G. Rosa: „ważnym wymogiem stawianym marketingowi jest ciągłe badanie i analizowanie trendów i zmian zachowań nabywczych konsumentów”<sup>118</sup>. Organizacja musi jednak „wiedzieć”, jak „chcieć i móc” gromadzić wiedzę pochodzącą z badań<sup>119</sup>. W kolejnym rozdziale omówiona zostanie filozofia zarządzania relacjami z interesariuszami, służąca pozyskiwaniu wiedzy na ich temat.

---

<sup>117</sup> B. Czerniachowicz, *Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna*, [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce*, red. D. Kopycińska, PTE, Szczecin 2003, s. 46.

<sup>118</sup> G. Rosa, *Marketing jako sposób wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku usług transportowych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 72.

<sup>119</sup> R. Rutka, M. Czerska, *Uwarunkowania integracji emocjonalnej w organizacjach opartych na wiedzy. Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 141.



## Rozdział 2

# Systemy klasy CRM jako narzędzia zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw

### 2.1. Filozofia zarządzania relacjami z klientami

#### 2.1.1. Definicje i rodzaje systemów zarządzania relacjami z klientami

Innowacyjność i konkurencyjność firm, co zostało podkreślone w pierwszym rozdziale, w dużej mierze zależą od wiedzy. W gospodarce XXI wieku jednym z istotnych źródeł wiedzy są interesariusze przedsiębiorstw. Umiejętność odkrycia tego źródła i skierowanie go w kierunku pożądanym przez firmę stanowi podstawę do osiągnięcia sukcesu. Jednym z narzędzi służącym do tego są systemy klasy CRM.

W niniejszej monografii autor posługuje się – występującym często w literaturze przedmiotu – pojęciem „system klasy”, które pojawia się w odniesieniu do systemów informacyjnych<sup>1</sup>. Jest ono stosowane w celu podkreślenia istnienia znacznej liczby systemów o różnych nazwach i funkcjonalnościach, które mają wspólne cechy przyporządkowujące je do określonych grup. Posługując się tym pojęciem, można wskazać bardzo szeroki zakres systemów, na przykład: systemy klasy BI (*Business Intelligence* – analityka biznesowa), które obejmują wszelkie narzędzia do zarządzania informacją w celach biznesowych; systemy klasy ERP (*Enterprise Resource Planning* – planowanie zasobów przedsiębiorstwa), stanowiące węższą grupę narzędzi zajmujących się zasobami, podobnie jak systemy klasy CRM (*Customer Relationship Management* – zarządzanie relacjami z klientami).

---

<sup>1</sup> B.F. Kubiak, *Strategia informatyzacji współczesnej organizacji. Teoria i praktyka*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2003, s. 239.

Tabela 2.1. Definicje CRM

| Wyszczególnienie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CRM to proces zarządzania relacjami z klientami i partnerami, to strategia, która wprowadza zmiany w organizacji i w procesach pracy.<br>(Bob Thompson – CRM Consultancy Front Line California)                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| CRM to strategia biznesowa polegająca na budowaniu związku i zarządzaniu klientami w celu optymalizacji długoterminowych korzyści. CRM wymaga wprowadzenia filozofii i kultury biznesu skierowanej na klienta, zapewniającej efektywne procesy marketingu, sprzedaży i serwisu. Aplikacje CRM powinny dać możliwość efektywnego zarządzania kontaktami z klientami, prowadząc do nadrzędności tego podejścia nad ogólną strategią i kulturą w firmie.<br>(na podstawie definicji CRMguru.com) |
| CRM to strategia biznesowa, procesy i kultura organizacyjna obudowana technologią informatyczną, dzięki którym firma może zwiększyć swoje przychody i wartość klienta przez lepsze zrozumienie jego potrzeb.<br>(Przemysław Gamdzyk)                                                                                                                                                                                                                                                          |
| CRM to implementacja strategii skierowanej „na klienta”, która prowadzi do przeprojektowania wszelkich działań, wymaga zmian procesów, jest wspierana (a nie kierowana) przez technologie CRM.<br>(Dick Lee)                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| CRM to interaktywny proces uzyskiwania optymalnej równowagi między inwestycjami organizacji a satysfakcją jej klientów w celu maksymalizacji zysku.<br>(Robert Show, Show Consulting)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| CRM polega na stwarzaniu możliwości klientom, zachwycając ich i pozwalając, aby czuli się, jak gdyby ich wzajemne relacje z nami były pod kontrolą.<br>(David Bohnett – założyciel www.geocities.com)                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| CRM to świadome zarządzanie klientami i ich obsługą w celu zbudowania lojalnej grupy stałych klientów firmy przez satysfakcjonujące zaspokajanie ich indywidualnych potrzeb i preferencji. CRM obejmuje każdy aspekt działalności firmy: od wizji, przez cele, procesy, stosowane praktyki, sposób obierania telefonów i witania klientów.<br>(Maciej Stanusch – Process4E SA)                                                                                                                |
| CRM to kombinacja procesów biznesowych i technologii, której celem jest zrozumienie klientów firmy z wielu różnych perspektyw, aby móc konkurencyjnie różnicować produkty i usługi. CRM skupia się na poprawie poziomu satysfakcji klientów, ich lojalności oraz przychodów z aktualnych klientów.<br>(Ambit Tiwana)                                                                                                                                                                          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Adamczyk, *CRM – zarządzanie relacjami z klientami. Poradnik praktyczny*, cz. 10, Internet 2002, 11, s. 2; A. Banasik, J. Beliczyński, *Zarządzanie relacjami z klientami. Aplikacje systemu CRM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 8; A. Mazur, D. Mazur, K. Jaworska, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Madar, Zabrze 2001, s. 11–12; A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 376.

Autor na potrzeby niniejszej pracy sformułował pojęcie „system klasy CRM”, co pozwala podkreślić różnorodność interesariuszy, nie zawężając go, jakby to się stało w przypadku użycia pojęcia „system CRM”, tylko do klientów. Wydaje się, że przyczyną rozpowszechnienia się pojęcia CRM, a nie innego, jest to, że najważniejszy dla większości przedsiębiorstw jest klient, a dopiero później inni interesariusze: dostawcy, dystrybutorzy, udziałowcy i inni.

W literaturze przedmiotu definicji pojęcia CRM i systemów tej klasy jest niemal tak wiele jak autorów zajmujących się tą tematyką (tabela 2.1). Dla jednych systemy tej klasy są wsparciem działu obsługi klienta, dla innych – aplikacją wspomagającą pracę działu IT, dla jeszcze innych – wyszukiwarką klientów stosowaną przez dział marketingu.

Klasa CRM ze względu na swoją złożoność obejmuje wiele rodzajów systemów, które pojawiały się wraz z rosnącym zainteresowaniem różnych działów przedsiębiorstw, kierowaniem filozofii CRM do różnych grup odbiorców i rozwojem nowych technologii. Wszystkie jednak w literaturze przedmiotu są traktowane ogólnie jako CRM czy też systemy klasy CRM. Należą do nich między innymi<sup>2</sup>:

- e-CRM – system wykorzystujący Internet do zarządzania relacjami z klientami<sup>3</sup>,
- PRM – zarządzanie relacjami z partnerami – pozwala na kształtowanie kontaktów z uczestnikami procesu sprzedaży<sup>4</sup>,
- cCRM – oznacza „współpracujący CRM”, czyli taki, w którym klient może samodzielnie kontaktować się z firmą w celu kreacji produktu lub procesu jego sprzedaży.

<sup>2</sup> J. Dyche, *The CRM Handbook: A Business Guide To Customer Relationship Management*, Pearson Education Inc., Boston 2002, s. 28–29.

<sup>3</sup> Pojęcie to zostaje wprowadzone dla usystematyzowania wiedzy na temat CRM. W rzeczywistości e-CRM jest częścią CRM. Cytując za Michałem Lipieckim: „Nowoczesny system CRM nie może działać w oderwaniu od sieci Internet. Coraz więcej relacji z klientami buduje się poprzez sieć. Ponadto prowadzenie codziennych działań handlowych i obsługi posprzedażowej jest tańsze i wygodniejsze z wykorzystaniem Internetu”. Cyt. za: M. Lipiecki, *Oprogramowanie CRM i Internet*, Marketing przy Kawie 2005, 83, <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=257> (dostęp: 24.03.2005).

<sup>4</sup> W niniejszej monografii pojęcia „klient”, „partner”, „interesariusz” używane są zamiennie w kontekście zarządzania relacjami ze względu na to, że klient ma w wielu przypadkach cechy wymienionych. Takie postrzeganie klienta występuje w wielu firmach. Przykładem może być Volvo Auto Polska. Małgorzata Awdziejczyk – Customer Relationship Manager tej firmy – o swoich klientach mówi: „Staramy się, aby nasi partnerzy – za jakich uważamy klientów – stawali się na długo częścią *Rodziny Volvo* i ambasadorami naszej marki. Jest to możliwe tylko wtedy, jeśli dobrze się poznamy i wzajemnie zrozumiemy”. Więcej: K. Ogórek, *Jak to się robi w Volvo?*, Marketing przy Kawie 2005, 106, <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=327> (dostęp: 19.10.2005).

Zrozumienie i przyjęcie właściwej definicji stanowi podstawę do skutecznego wdrożenia systemu CRM w przedsiębiorstwie. Z zaprezentowanego zestawienia wyłania się obraz, że CRM należy pojmować jak filozofię. Jej podstawowe założenia można sformułować następująco<sup>5</sup>:

- każdy klient powinien być traktowany indywidualnie,
- należy bezustannie podtrzymywać kontakt z klientem i budować z nim relacje,
- budowanie relacji, ich pielęgnacja i doskonalenie są procesem nieskończonym.

Elementy, na których opiera się ta filozofia, to przede wszystkim zrozumienie klientów i rynku, na jakim działa przedsiębiorstwo, rozwój oferty, pozyskiwanie i utrzymywanie kontaktów z klientem. Jeszcze bardziej przejrzyste staje się to w ujęciu procesowym<sup>6</sup>:

- określenie rynku działalności firmy,
- budowa bazy danych potencjalnych klientów,
- informacja o ofercie,
- sprzedaż oferty klientom zainteresowanym,
- dostarczenie oferty,
- doradztwo i serwisowanie przy użytkowaniu produktu/usługi,
- ciągłe podtrzymywanie kontaktu z klientem,
- badanie satysfakcji klienta i rozpoznawanie jego nowych potrzeb.

Wynika z tego, że CRM nie jest tylko narzędziem informatycznym, nie służy tylko usprawnieniu pracy jednego z działów firmy ani też nie jest wyłącznie bazą danych umożliwiającą gromadzenie informacji o kliencie. CRM jest czymś więcej. Jest strategią biznesową, której główną cechą jest ukierunkowanie „na klienta”. Opiera się ona na założeniu, że podstawą działania firmy jest budowanie i doskonalenie relacji z klientami, w których korzyści uzyskują obie strony. A. Mazur, D. Mazur i K. Jaworska stwierdzają, że „prowadzenie działalności gospodarczej nie polega na sprzedawaniu produktów, lecz na wykorzystaniu kwalifikacji firmy do budowania związku z klientem”<sup>7</sup>. Za właściwe uznaje się ich stwierdzenia, że CRM pomaga w kompleksowym rozumieniu klienta, a przede wszystkim określeniu:

- zdolności firmy do zdefiniowania tych grup klientów, które chce się zdobyć i utrzymać,

<sup>5</sup> J. Stachowicz, A. Stachowicz-Stanusch, *Zarządzanie poprzez wartości a proces wdrażania zarządzania relacjami z klientami (CRM)*, [www.crmexpert.pl/pages/artykuly.htm](http://www.crmexpert.pl/pages/artykuly.htm) (dostęp: 23.10.2002).

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> A. Mazur, D. Mazur, K. Jaworska, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Madar, Zabrze 2001, s. 14.

- zdolności firmy do stwierdzenia, które z grup produktów i usług będą najlepiej odpowiadały potrzebom kluczowych klientów,
- zdolności firmy do pozyskania i utrzymania w posiadaniu klientów przez wysoką jakość świadczonych usług i ciągły kontakt z nimi,
- możliwości zwiększania stopnia satysfakcji klientów i wzmacniania ich lojalności.

Nie należy zapominać, że podstawą do dalszej działalności firmy będzie czerpanie zysków z klientów na takim poziomie, który zapewni firmie co najmniej przetrwanie na rynku. Bardzo trafnie ujął to J. Adamczyk, twierdząc, że „CRM stanowi model biznesowy rynku, w którym najistotniejszymi postulatami są:

- skupianie się na wartości, a nie na liczbie klientów;
- zmiana krótkoterminowych transakcji na wieloletnie relacje;
- dążenie do zatrzymania klienta;
- skoncentrowanie się na udziale w portfelu klienta, a nie udziale w rynku;
- dążenie do rentowności, a nie zwiększenia sprzedaży”<sup>8</sup>.

Ze względu na to, że w samej definicji filozofii CRM oraz jej założeniach za każdym razem pojawia się związek z klientem, zasadne jest jego objaśnienie.

### 2.1.2. Związek przedsiębiorstwa z klientem

Przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku między innymi dzięki temu, że istnieją w jego otoczeniu klienci, z którymi utrzymuje ono związki. Co oznacza pojęcie „związek z klientem”? W literaturze przedmiotu definiowane jest ono jako proces, który składa się z wielu epizodów, mających za zadanie wymianę różnego rodzaju zasobów między klientem a firmą<sup>9</sup>. W klasycznym podejściu oznacza wiele transakcji zakupu dokonywanych przez klienta. W filozofii rozpatruje się je jednak nie tylko na poziomie czynności finansowo-towarowo-usługowych, lecz także na płaszczyźnie wiedzy i odczuć. Należy podkreślić, że związek klienta z firmą ma charakter partnerski. Może się wyrażać w komunikatach werbalnych i niewerbalnych<sup>10</sup>. Systemy klasy CRM działać mogą w obu tych obszarach, na przykład dzięki aplikacjom

<sup>8</sup> J. Adamczyk, *CRM – zarządzanie relacjami z klientami. Poradnik praktyczny*, cz. 10, Internet 2002, 11, s. 2.

<sup>9</sup> A. Mazur, D. Mazur, K. Jaworska, *CRM...*, s. 14.

<sup>10</sup> G. Rosa, *Komunikacja firm turystycznych w relacjach z klientem*, [w:] *Polityka turystyczna*, red. A. Panasiuk, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin–Kopenhaga 2005, s. 467–472.

do obsługi *call-center* lub przewodników wideo. Korzyści płynące z tego związku dzielone są między firmę a klienta. Związek partnerski rodzi się w momencie, kiedy nie tylko firma, ale też klient dostrzegają potrzebę wspólnego działania w dłuższym okresie. Można wyodrębnić trzy podstawowe fazy tego związku:

- początkową,
- doskonalenia,
- końcową.

W fazie początkowej najistotniejsza jest skuteczność w docieraniu do nowych grup klientów oraz wybór właściwej strategii nawiązania związku. Ważne jest, aby obie strony potrafiły właściwie ocenić potencjalne korzyści, jakie wypłyną ze związku, będąc wiernymi zasadzie, że warto inwestować środki i czas tylko w „wartościowe” kontakty. CRM pozwala przeprowadzić klasyfikację klientów już na tym etapie. Ze względu na to, że niektóre relacje są o wiele bardziej wartościowe od innych, identyfikacja klientów „dobrych” już na wstępie pozwala zaoszczędzić firmie wysiłku. Nie trwoni ona środków na pozyskiwanie klientów „złych”, którzy w dłuższej perspektywie nie będą chcieli trwać w tym związku, mimo że chętnie uczestniczą w fazie wzajemnych „załotów”. Firmy, które nauczyły się wykorzystywać metody CRM, nie inwestują w niepewnych klientów<sup>11</sup>.

Faza doskonalenia obejmuje tylko działania związane z klientami zdobytymi. Właściwe zachowania w tej fazie, obejmujące:

- politykę cenową,
- zwiększenie udziału firmy w koszyku zakupów klienta,
- redukcję kosztów utrzymania związku,

pozwalają na wzrost wartości związku postrzegany przez obie strony. W tej fazie związku można podzielić na te, które:

- należy podtrzymać,
- należy podtrzymać pod warunkiem poprawy ich rentowności,
- należy rozwiązać ze względu na ich nierentowność lub radykalnie zmienić stosunki w nich zachodzące<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> A. Tiwana, *Przewodnik...*, s. 50–51.

<sup>12</sup> Podział ten dotyczy klientów z trzech grup: najcenniejszych (przynoszących większość teraźniejszych przychodów firmy, tych, których firma chce utrzymać, nagradzać i oferować im najwyższy poziom obsługi), najbardziej obiecujących (mających największy potencjał wzrostowy), niepożądanych (których wartość w ocenie długookresowej jest zerowa lub ujemna). Zastosowanie CRM w firmie pozwala na klasyfikowanie klientów według tych trzech grup jeszcze przed ich pozyskaniem.

Tabela 2.2. Rodzaje i cele analiz przeprowadzanych z użyciem systemów CRM

| Analiza                                  | Przykładowe zastosowanie, cel analizy                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| skłonności do zakupu                     | pozwała na poznanie produktów, które konkretny klient prawdopodobnie zakupi                                                                                                                 |
| podobieństw zakupu                       | typuje produkty, które zostaną zakupione w zestawie z wybranym produktem                                                                                                                    |
| kolejnego zakupu                         | wskazuje, jaki produkt lub usługa zostaną zakupione w następnej kolejności                                                                                                                  |
| elastyczności cenowej                    | pozwała ustalić optymalny poziom ceny danego produktu dla wskazanego klienta                                                                                                                |
| wartości klienta                         | poprawia planowanie nakładów przeznaczonych na współpracę z klientami                                                                                                                       |
| lojalności klientów                      | pozwała podejmować skuteczne działania mające na celu utrzymanie aktualnych klientów, opracowanie programów lojalnościowych, stabilizację portfela klientów                                 |
| zadowolenia klientów                     | ułatwia prowadzenie akcji podnoszących poziom satysfakcji klienta i wydłużanie czasu współpracy z nim                                                                                       |
| odpowiedzi na kampanie marketingowe      | poprawia efektywność planowania kampanii marketingowych, tak aby były w jak największym stopniu dopasowane do oczekiwań klientów                                                            |
| koszykowa                                | efektywne rekomendowanie produktów klientom, poprawa konstruowania ofert                                                                                                                    |
| wielowymiarowej segmentacji klientów     | zwiększa poziom wiedzy o własnych klientach, pozwala na indywidualizację ofert i personalizację w punktach styku z klientem                                                                 |
| punktów zwrotnych                        | pozwała przewidzieć z wyprzedzeniem kierunek zmian zachowań klienta i dostosowanie się do nich, a także aktywne ich występowanie z działaniami trafiającymi w przewidywane potrzeby klienta |
| wykorzystania kanałów elektronicznych    | podnoszenie skuteczności sprzedaży przez te kanały i zwiększenie efektywności ich wykorzystania                                                                                             |
| klasyfikacji i modelowania predyktywnego | zmniejszenie liczby pytań kierowanych do klienta w celu określenia jego cech w kontekście dalszej z nim współpracy                                                                          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Banasik, J. Beliczyński, *Zarządzanie relacjami z klientami. Aplikacje systemu CRM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 15; A. Mazur, D. Mazur, K. Jaworska, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Madar, Zabrze 2001, s. 32.

Prawdziwe wyzwanie dla parterów stanowią dwa ostatnie przypadki. Narzędzia CRM są wykorzystywane na największą skalę właśnie w takich sytuacjach. Zamiast uczyć się na błędach, o których mowa będzie w opisie fazy trzeciej, system CRM pozwala na ich uniknięcie i przejście do fazy utrzymania klienta. Przy obecnym dostępie do informacji, różnorodności ofert i praktycznie braku barier w dotarciu przez klienta do konkurencyjnych produktów, utrzymanie lojalności staje się najtrudniejszym zadaniem, jakie stoi przed firmą. Utrzymanie relacji z pozyskanym klientem kosztuje o wiele mniej niż zdobycie nowego<sup>13</sup>. Systemy klasy CRM są w stanie za pomocą określonych technik przewidzieć najbardziej prawdopodobne zachowania klientów w przyszłości. Przykładowe rodzaje analiz i cele, jakim one mogą służyć, zestawione zostały w tabeli 2.2.

Takie analizy pozwalają chociażby na udzielanie rabatów klientom, którzy mogą chcieć odejść, zwiększając trafność ukierunkowania kampanii marketingowych czy też wskazując, które produkty można grupować w zestawy i ustalać dla nich indywidualne ceny<sup>14</sup>.

Pierwsza z przykładowych analiz opiera się na badaniu historii odwiedzin witryny internetowej i częstotliwości powtórzeń „oglądania” przez klienta tego samego produktu. Jeżeli częstotliwość ta jest znaczna i następuje w krótkich odcinkach czasu, oznacza to, że klient planuje dokonać zakupu, oczekuje jednak na przykład na ofertę specjalną dotyczącą ceny produktu. Jeśli jest to klient mający już własne konto w sklepie, system automatycznie wskazuje zaraz po zalogowaniu się listę produktów w ofercie specjalnej, a wśród nich właśnie ten, który wzbudzał największe zainteresowanie. Narzędzie do analizy skłonności zakupu jest czasem wykorzystywane wraz z innym należącym do grupy wielowymiarowej segmentacji klientów, a mianowicie do analizy elastyczności cenowej. Jest ona możliwa w przypadku klientów, którzy współpracują z firmą od dłuższego czasu i dokonują częstych zakupów. System ocenia, na ile zmiany w cenie towarów wpływają na podjęcie decyzji o zakupie, i ustala poziom optymalny dla danego kupującego. Narzędzie to jest stosowane przede wszystkim w firmach zajmujących się sprzedażą towarów specjalistycznych, gdzie liczba sprzedawców na rynku jest niewielka. Jeśli liczba zamówień jest znacznie mniejsza od wykonanych kosztorysów, system zwiększa poziom rabatów przyznanych dla zamawiającego. Jeśli skutkuje to zwiększeniem liczby zamówień, osiągnięty zostaje założony cel: utrzymanie klienta i zwiększenie poziomu zamówień.

<sup>13</sup> R.C. Dudley, D. Narayandas, *A Portfolio Approach to Sales*, Harvard Business Review 2006, 7, s. 22.

<sup>14</sup> A. Tiwana, *Przewodnik...*, s. 51.

Kolejnym narzędziem, bardzo rozpowszechnionym, jest analizator podobieństw zakupu. Spotkać go można w większości sklepów dokonujących sprzedaży przez sieć Internet. W pierwszej fazie analizator podczas setek transakcji zapamiętuje zestawienia towarów kupowanych przez poszczególnych klientów. W przypadku gdy kolejny kupujący jest zainteresowany jednym z produktów (na przykład czyta opis jego właściwości lub przegląda galerię zdjęć), system wyświetla informację o towarach kupionych przez innych klientów właśnie z tym produktem. Automatyczna „podpowiedź” uświadamia kupującemu nieznane mu potrzeby lub przypomina o niezbędnych zakupach uzupełniających. Jeżeli klient nie dokona zakupu uzupełniającego, to informacja o tym zostaje zapamiętana i wykorzystana przez analizator przy następnej okazji. Jeśli więc w skali przedsiębiorstwa w badanym okresie doszło do sprzedaży znacznej liczby danego towaru (na przykład drukarek laserowych), to omawiany analizator zasugeruje firmie zakup – z odpowiednim wyprzedzeniem – tonerów do tych drukarek. Dodatkowo można je wykorzystać wraz z analizatorem koszyka zakupów, który skonstruuje automatycznie pakiet możliwych towarów, na które klient może uzyskać rabat. Kolejne narzędzie to analizator zadowolenia klientów. Każdorazowo kontakt z biurem obsługi klienta (przez kanał internetowy) kończony jest prośbą o udzielenie odpowiedzi, czy zakres przekazanych informacji był dla pytającego zadowalający i w jakim stopniu.

Opisane analizatory stanowią najczęściej spotykane narzędzia w polskich firmach, opierających swoją działalność przede wszystkim na kontakcie z klientem przez sieć Internet<sup>15</sup>.

Trzecia faza – końcowa – rozpoczyna się w momencie pojawienia się niepokojących sygnałów, które mogą zapowiadać zerwanie związku. Tutaj przydatne mogą się okazać narzędzia analizujące punkty zwrotne w kontaktach. Podjęcie skutecznych działań naprawczych, choć niezmiernie trudne, pozwala na podtrzymanie związku i skierowanie go na „lepsze tory”. Jeśli jednak dojdzie do zerwania, niezmiernie ważne jest odnalezienie przyczyn. Zrozumienie powodów pozwoli uniknąć błędów w przyszłości, daje firmie możliwość „nauczenia się” utrzymywania klientów (ważna jest tu odpowiedź na pytanie, dlaczego klienci zrezygnowali z utrzymywania kontaktów) i ułatwi działania zapobiegawcze. Ograniczenie odpływu klientów nawet o niewielki odsetek może spowodować znaczny wzrost zysków.

<sup>15</sup> Na podstawie badań rynku sprzedawców internetowych przeprowadzonych od 9 czerwca do 9 lipca 2023 roku.

We wszystkich zabiegach, jakie towarzyszą relacjom klienta z firmą, chodzi o to, aby wartość związku była satysfakcjonująca dla obu stron. Wartość ta mierzona może być różnorodnie i nie należy jej oceniać tylko przez jeden aspekt, lecz postrzegać kompleksowo. Przy badaniu wartości związku z klientem można na przykład wziąć pod uwagę jego rentowność. Wpływ na nią może mieć zwiększenie przychodów, obniżenie kosztów utrzymania związku (na przykład przez zastosowanie mniej kosztownego kanału dystrybucji czy też przerzucenie części obowiązków na klienta), a także wydłużenie czasu trwania. Kolejnym czynnikiem wpływającym na ocenę wartości może być wysokość obrotów w transakcjach, do jakich dochodzi między obiema stronami związku. Ważne jest, aby mieć świadomość, że nie zawsze wysokie obroty idą w parze z wysoką rentownością. Czasami takie związki wymagają reorganizacji w celu zmniejszenia kosztów ich utrzymania. Ważnym czynnikiem jest też czas trwania związku. Zazwyczaj im jest on dłuższy, tym bardziej wartościowy. Zmniejszają się bowiem koszty jego utrzymania, a długookresowy, lojalny klient udziela ponadto pozytywnych opinii o firmie. Pozytywna opinia o firmie jest również czynnikiem wartości związku, ułatwia bowiem pozyskiwanie nowych klientów. Klient oceniający związek z firmą jako wartościowy będzie o tym opowiadał znajomym, przez co związek firmy z tym klientem jest dla niej wartościowy. Do grupy czynników decydujących o wartości związku zalicza się zatem jego siłą. Zależy ona od zadowolenia i zaangażowania klienta, a także od korzyści, jakie z niego czerpie. Zastosowanie systemów klasy CRM jest najlepszym sposobem na umacnianie siły takiego związku, daje bowiem możliwość indywidualnego podejścia do każdego klienta. Ostatni z czynników, jaki może być brany pod uwagę przy ocenie wartości związku, to kwalifikacje, jakie dzięki niemu zdobywa firma. Czasami nawet nierentowny klient o wysokich wymaganiach, trudny w obsłudze i mający niewielki udział w zakupach, dzięki temu, że jest źródłem cennych informacji, staje się wartościowym partnerem.

CRM powoduje, że klienta postrzega się w kontekście wielu transakcji rozłożonych w czasie. Celem firmy staje się więc nie jednorazowa maksymalizacja transakcji, ale zwiększanie długookresowej wartości klienta. D. Peppers i M. Rogers dowodzą na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań, że zdobycie nowego klienta kosztuje firmę pięciokrotność kosztów utrzymania już pozyskanego<sup>16</sup>. Mówiąc o zasadach budowania związku z klientem, można przejść do omówienia zasad CRM.

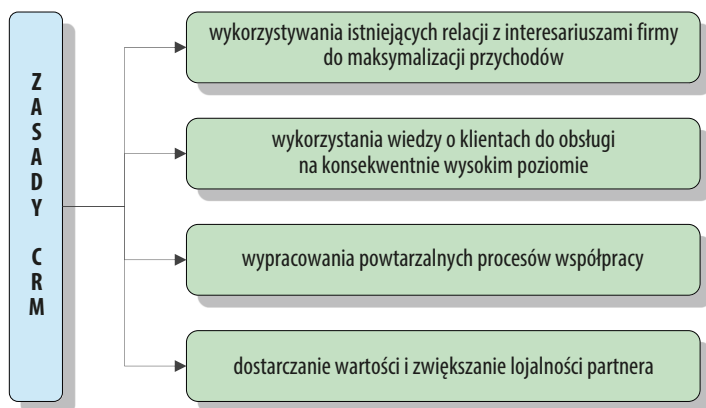
---

<sup>16</sup> D. Peppers, M. Rogers, *Is Your Company Ready for One-to-One Marketing*, Harvard Business Review 1999, 1–2, s. 3–12.

### 2.1.3. Podstawowe zasady zarządzania relacjami z klientami i cele systemów CRM

Wdrożenie systemu CRM w przedsiębiorstwie z założenia ma nieść ze sobą określone korzyści. W literaturze przedmiotu usystematyzowane zostały propozycje wartości, jakie mogą płynąć z właściwego zarządzania relacjami z klientem. Tę wartość określają cztery podstawowe elementy (rysunek 2.1).

Jak zostało już podkreślone w podrozdziale 2.1.1, efektem wszystkich działań związanych z wdrożeniem CRM w przedsiębiorstwie ma być poprawa wskaźnika rentowności firmy. Stąd zasada wykorzystywania istniejących relacji z interesariuszami firmy do maksymalizacji przychodów została wymieniona jako pierwsza. Systemy klasy CRM koncentrują się na tworzeniu mocno zacieśnionych relacji ze wszystkimi partnerami firmy. Wartość tych partnerów mierzona jest w długim okresie i może być powiększana przez ukierunkowane na różne grupy programy lojalnościowe. Oczywiście będą one inne dla odbiorców dóbr i usług wytwarzanych przez przedsiębiorstwo, inne dla dostawców surowców do ich produkcji, a jeszcze inne dla partnerów zaangażowanych w proces ich wytwarzania.



Rysunek 2.1. Zasady CRM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 52.

Systemy klasy CRM umożliwiają długookresową maksymalizację wartości partnerów dzięki niemożliwemu wcześniej do osiągnięcia poziomowi ich utrzymania. Ponadto koszty związane z pozyskaniem tych partnerów do realizacji nowych projektów stają się niemal zerowe. Namówienie lojalnego klienta na zakup nowego produktu lub usługi jest dużo łatwiejsze niż poszukiwanie nowego nabywcy.

Złożenie u sprawdzonego dostawcy zamówienia na podzespoły do nowego produktu, który chce wprowadzić na rynek firma, niesie ze sobą dużo mniejsze ryzyko i obciążone jest znacznie mniejszymi kosztami niż poszukiwanie nowego. Przeszkolenie pracowników „od lat” współpracujących z firmą przed uruchomieniem nowej linii produkcyjnej przyniesie więcej wymiernych efektów finansowych i jakościowych niż poszukiwanie grupy specjalistów „z zewnątrz”. Ze względu na to, że relacje te przynoszą obustronne korzyści, firma zazwyczaj stosuje strategię *lock-in*<sup>17</sup>, która powoduje, że druga strona związku również ponosi mniejsze koszty we wszystkich opisanych sytuacjach.

Zasada wykorzystania wiedzy o klientach do obsługi na konsekwentnie wysokim poziomie jest silnie umocowana w filozofii CRM. Przestrzeganie jej ma największy wpływ na utrzymanie przewagi konkurencyjnej firmy w długim okresie. Odpowiednio dobrany CRM pozwala zaskoczyć partnera wiedzą na jego temat. Ponadto o wszystkich „zajściach”, jakie występują w związku firmy z partnerem, wiedzą dzięki sprawnie działającemu systemowi CRM wszystkie działy. Interesariusze nie są więc nękanici ciągłymi zapytaniami o te same informacje, pochodzącymi z różnych punktów styku z nimi. Z czasem wiedza, jaką zdobyła firma, pozwala na indywidualizację współpracy i taki partner na stałe się z nią wiąże.

Wypracowanie powtarzalnych procesów współpracy wymaga wykorzystania wiedzy o dotychczasowych transakcjach przy późniejszych kontaktach z nowymi i obecnymi partnerami. Skuteczne wykorzystanie systemów klasy CRM oznacza, że interesariusze firmy mogą liczyć zawsze na konsekwentne, wiarygodne i dokładne odpowiedzi na swoje pytania. Taka perspektywa postrzegania relacji pozytywnie wpływa na jej wartość.

Dostarczanie wartości i zwiększanie lojalności partnera niesie ze sobą wiele korzyści. Po pierwsze, o lojalnych partnerach wiemy więcej. Dzięki tej wiedzy możemy rozwiązywać kłopotliwe zagadnienia, zanim staną się one problemami. Po drugie, możemy podsuwać propozycje rozwiązań w kwestiach, o których partnerzy sami jeszcze nie wiedzą. Pokazywanie partnerom potrzeb, z których nie zdają sobie jeszcze sprawy, czy podsuwanie klientowi myśli, że ma potrzeby, o których dotąd nie wiedział, jest kolejną zasadą CRM.

Znajomość tych zasad i stosowanie ich w procesie zarządzania relacjami z partnerami jest niezbędne, jeśli systemy klasy CRM mają być właściwie wykorzystywane w przedsiębiorstwie.

<sup>17</sup> Strategia *lock-in* polega na celowym podnoszeniu kosztów, jakie musi ponieść interesariusz, gdyby chciał zmienić partnera związku. Zaangażowanie czasu i energii poświęconej na budowę już istniejącego związku jest tak duże ze strony partnera, że nie opłaca mu się budowanie nowego.

Przy określaniu filozofii systemów klasy CRM zasadne wydaje się wskazanie celów, do jakich dąży przedsiębiorstwo posiadające lub zamierzające je wdrożyć. W literaturze przedmiotu to zagadnienie jest albo pomijane, albo też przedstawiane przy okazji omawiania innych tematów poświęconych CRM.

Należy podkreślić, że ze względu na to, iż nastawienie firmy na indywidualne podejście do klientów powinno się pojawiać już na etapie tworzenia wizji i misji firmy oraz jej strategii działania, to również cele, jakie stoją przed systemami klasy CRM, rodzą się na tym etapie. Tym samym ich definiowanie leży w gestii zarządu firmy, a realizacja należy do całego przedsiębiorstwa. Jak twierdzi J. Adamczyk, celem CRM powinno być zwiększanie wartości relacji dla klienta, z widocznymi dla niego korzyściami, a jednocześnie z zyskiem dla firmy<sup>18</sup>. Cele, do których osiągnięcia przyczynia się wdrożenie systemu klasy CRM, można rozpatrywać na bazie definicji, jakie zostały przedstawione w podrozdziale 2.1.1. Aby zaspokoić potrzeby klienta, system CRM powinien w pełni je identyfikować, a następnie powinien pozwalać je zaspokajać. Celem CRM, opierając się na definicji „partnerstwa i lojalności”, jest utrzymywanie partnerskich relacji ze wszystkimi interesariuszami firmy, a także ich umiejętne podtrzymywanie i powtarzanie procesów we wzajemnych kontaktach. W większości definicji wskazuje się na zyskowość relacji i wzrost wartości partnerów. Jako cel CRM uznać zatem należy zwiększanie poziomu zysków firmy dzięki pomnażaniu liczby lojalnych interesariuszy, a jednocześnie wywoływaniu u nich możliwie największego zadowolenia, dzięki czemu możliwa staje się maksymalizacja ich wartości. Wreszcie celem, który w literaturze przedmiotu wymieniany jest najczęściej, jest *ex definitione* koncentracja na satysfakcji klienta.

Skoro możliwe jest określenie celów, do jakich powinno prowadzić wdrożenie systemu CRM w przedsiębiorstwie, zasadne – zarówno dla pełnej systematyzacji omawianego pojęcia, jak i zrozumienia zawartych w podrozdziale 2.2 przemyśleń – jest wskazanie przykładowych mierników realizacji celów wdrożenia projektu CRM. Zostały one zebrane w tabeli 2.3. Należy jednak pamiętać, że osiągnięcie tych celów nie będzie możliwe tylko dzięki zakupowi oprogramowania klasy CRM. Sama technologia informacyjna może być bowiem tylko jednym z obszarów powstawania relacji z klientem<sup>19</sup>. Do osiągnięcia sukcesu niezbędna jest zmiana myślenia całej organizacji zgodnie z filozofią CRM. Zasady poprawnego jej wdrożenia zostały przedstawione w podrozdziale 3.1 przy omawianiu narzędzia do auditu systemów klasy CRM.

<sup>18</sup> J. Adamczyk, *CRM...*, s. 2.

<sup>19</sup> G. Rosa, *Marketing...*, s. 76.

Tabela 2.3. Mierniki realizacji celów CRM

| Podział według                    | Charakterystyka przykładowego miernika                                                                                                     |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| umiejętności pracowników          | – liczba nieprawidłowo wprowadzanych dokumentów zamówień                                                                                   |
| postrzegania organizacji          | – czas od rozpoczęcia kontaktu z klientem do sfinalizowania transakcji<br>– udział w rynku                                                 |
| przebiegu procesu i jego efektów  | – czas trwania kontaktu przedstawiciela firmy z klientem<br>– wartość podpisanego zamówienia                                               |
| czasu                             | – liczba spotkań z partnerem liczona na bieżąco<br>– sumaryczna wartość partnera, czyli wartość transakcji rzeczywistych lub potencjalnych |
| przeszłości/przyszłości           | – zwiększenie obrotów (w stosunku do przyszłych okresów)<br>– wzrost segmentów rynku                                                       |
| poziomu lojalności partnera       | – udział firmy w transakcjach przeprowadzanych przez partnera w danej branży<br>– procent klientów ponawiających transakcje                |
| wartości klienta                  | – przychody z danego partnera w określonym czasie<br>– rentowność transakcji z partnerem w określonym czasie                               |
| mierników finansów/niefinansowych | – marża osiągnięta z relacji z danym partnerem<br>– zadowolenie partnera mierzone i śledzone na podstawie wywiadów i ankiet                |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Stefaniak, *Cele i mierniki w projekcie CRM*, Manager 2002, 2, s. 18.

Zrozumienie filozofii CRM staje się łatwiejsze po zapoznaniu się z architekturą narzędzi informatycznych. W kolejnym podrozdziale omówiona zostanie nie tylko budowa tych systemów, ale też ich prawidłowa implementacja oraz oszacowana zostanie kosztochłonność inwestycji wdrożenia.

## 2.2. Budowa, wdrożenie i koszty narzędzi CRM

### 2.2.1. Budowa systemów klasy CRM

Prawidłowa implementacja systemu do zarządzania relacjami z partnerami w przedsiębiorstwie wymaga nie tylko znajomości filozofii CRM, lecz również – w aspekcie technicznym – budowy systemu. Pozwala to na jego dostosowanie do potrzeb

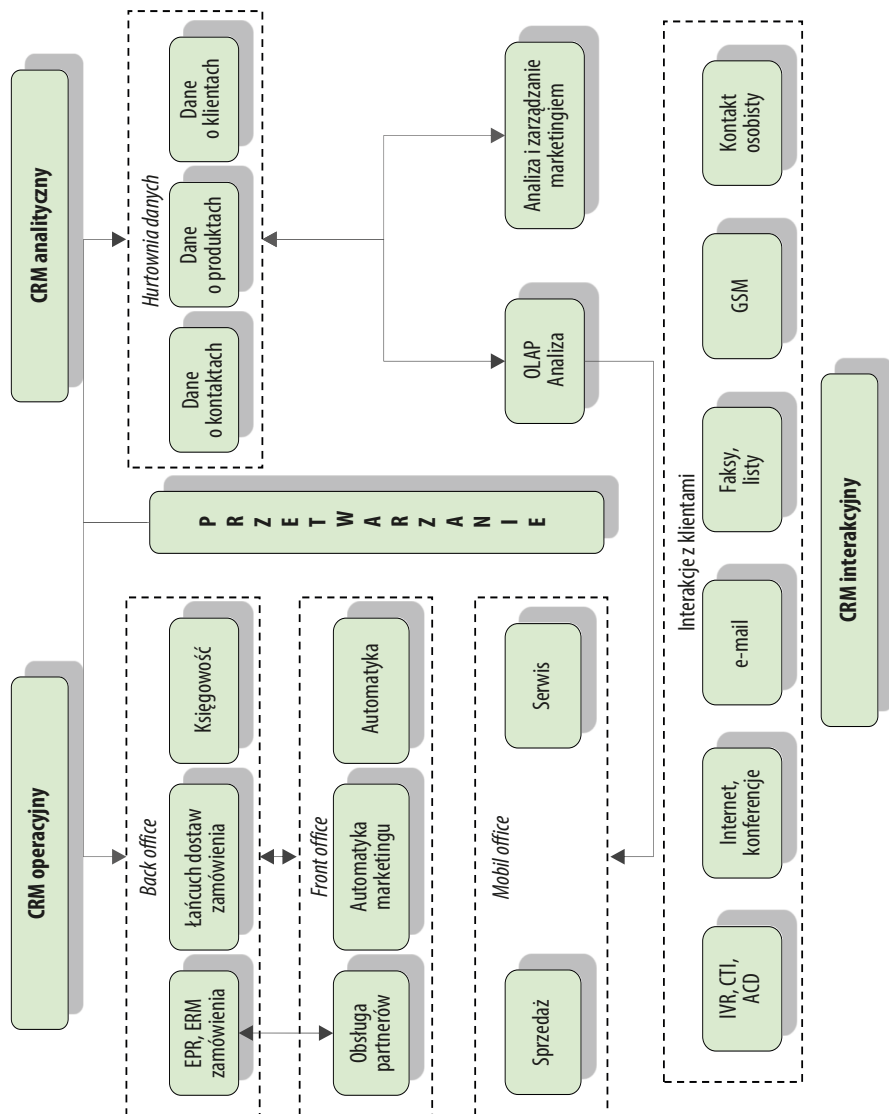
biznesowych firmy. Wiedza o możliwościach technicznych systemu jest dla zespołu wdrażającego CRM w przedsiębiorstwie niezwykle ważna. Stanowi w wielu przypadkach kartę przetargową, która jest wykorzystywana przy przekonywaniu zarówno kierownictwa, jak i przyszłych użytkowników systemu do przyjęcia proponowanych rozwiązań.

Wyniki badań, jakie przeprowadziła firma Gartner, wskazują, że „w przypadku znacznej części oferty CRM obiecywana elastyczność rozwiązań najczęściej ogranicza się do personalizacji menu i możliwości wyłączenia niektórych funkcji programów. W efekcie, dostosowanie rozwiązań CRM do potrzeb klienta polega na ograniczaniu funkcjonalności modułów znajdujących się standardowo w zestawach programów, na które należy wykupić licencje bez względu na to, czy klient będzie używał wszystkich funkcji aplikacji”<sup>20</sup>. Przeprowadzone przez autora niniejszej monografii badania potwierdzają wyniki uzyskane przez firmę Gartner, zwłaszcza jeśli chodzi o systemy klasy CRM wdrażane w ramach oprogramowania ERP. Takim działaniom firm dostarczających rozwiązania klasy CRM oraz błędom popełnianym przez beneficjentów aplikacji zapobiec może dokładna znajomość budowy systemów, a co za tym idzie – umiejętność dostosowania projektu CRM do potrzeb zamawiającego. Dzięki temu firma kupująca to rozwiązanie może uniknąć zwielokrotnienia kosztów związanych z wdrożeniem systemu „spersonalizowanego”. Decydenci będą mieli świadomość, że system „z pudełka” spełnia ich oczekiwania, a ewentualne dostosowanie go do specyficznych wymagań będzie możliwe przy wykorzystaniu wbudowanych już funkcji.

W architekturze systemu CRM można wyodrębnić trzy główne części: operacyjną, analityczną i interakcyjną. Te zaś dzielą się na grupy i podgrupy, co zostało zobrazowane na rysunku 2.2. Przed omówieniem poszczególnych części CRM należy zwrócić uwagę na fakt, że systemy tej klasy powinny być wdrożone tak, aby współdziałały z istniejącymi już w przedsiębiorstwie – przede wszystkim z tymi, które dotyczą pracy wewnątrz firmy. Stąd też na przyjęty podział ma wpływ praktyka, która pokazała, że w firmie mogą nadal funkcjonować systemy klasy ERP, MRP i inne, a ich działanie podlega filozofii CRM, czyli staje się tak naprawdę częścią tego systemu. System klasy CRM jest swego rodzaju spoiwem – łączy wszystkie istniejące dotychczas w firmie systemy i wzbogaca je o analizy oraz funkcje pozwalające na lepszy kontakt z indywidualnym klientem.

---

<sup>20</sup> Dostawcy aplikacji wymuszają złe inwestycje, <http://www.crm.pl/pokaz.php?kategoria=8&id=165> (dostęp: 11.04.2007).



Rysunek 2.2. Architektura systemów CRM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Mazur, D. Mazur, K. Jaworska, CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami, Madar, Zabrze 2001, s. 25.

Tabela 2.4. Elementy składowe systemu klasy CRM

| Składnik systemu                             | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| hurtownia danych                             | Jest to system informatyczny integrujący zasoby znaczących dla organizacji informacji. B. Inmon definiuje hurtownię danych jako zintegrowany, niezmienny w czasie magazyn danych tematycznych, pozwalający na pozyskiwanie przydatnych informacji. Magazyn jest otoczony systemami analitycznymi, dającymi użytkownikowi możliwość wydobywania wiedzy z gromadzonych w hurtowni danych oraz odkrywanie ukrytych zależności pomiędzy nimi. Hurtownia danych odpowiada za przechowywanie zintegrowanych pojedynczych informacji oraz zarejestrowanych zmian, jakie w nich zachodzą. Wszystkie informacje (dotyczące klienta, kontaktów z nim, jego zachowań, a także produktów, transakcji, akcji promocyjnych itd.) są używane w procesach analitycznych. W hurtowniach danych są tworzone hurtownie tematyczne, które gromadzą informacje tematycznie, przez co dotarcie do nich i ich analiza są o wiele prostsze |
| hurtownia tematyczna ( <i>data marts</i> )   | Ten element systemu CRM służy do przechowywania danych poddanych już wstępnej analizie. Są one dostosowane do wykorzystania w specyficznych, czasem powtarzających się działaniach                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| hurtownia analityczna ( <i>data mining</i> ) | Jest to baza danych wykorzystywanych do przeprowadzania analiz, które pozwalają na wykonywanie segmentacji, wyodrębnianie zależności między cechami charakteryzującymi partnerów biznesowych oraz budowanie reguł klasyfikacyjnych. W innym, nierzecowym rozumieniu jest to proces analizy rozległych zbiorów danych, mający na celu odszukanie prawidłowości oraz powtarzających się współzależności między zmiennymi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| portal                                       | Jeden z elementów struktury informacyjnej, łączący za pomocą platformy integracyjnej użytkowników z udostępnionymi dla nich zasobami usług                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| platforma integracyjna                       | Specjalistyczny system pozwalający na konsolidację istniejących w przedsiębiorstwie i nowo powstałych systemów informatycznych w kompatybilną całość, bez konieczności modyfikacji systemów częściowych                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| automatyczny system obsługi partnerów        | Występuje w postaci serwisu internetowego i/lub serwisu SMS, i/lub serwisu WAP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Contact Center</i>                        | Jest to system wspomagający obsługę partnerów biznesowych, sterujący połączeniami telefonicznymi, który rozpoznaje klientów jeszcze przed odebraniem przez operatora rozmowy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Dyche, *The CRM Handbook: A Business Guide To Customer Relationship Management*, Pearson Education Inc., Boston 2002, s. 257–268; A. Mazur, D. Mazur, K. Jaworska, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Madar, Zabrze 2001, s. 25; M. Mierzejewski, *Hurtownia danych w praktyce*, Modern Marketing 2001, 6, s. 18.

CRM operacyjne obejmuje funkcje firmy związane bezpośrednio z kontaktami z klientami<sup>21</sup>. Zawiera dane o dokonanych transakcjach czy też nawiązanych kontaktach, między innymi w procesie zamówień lub sprzedaży<sup>22</sup>. Dane te dotyczą klientów, produktów firmy, pracowników obsługujących daną transakcję, a także są to informacje o konkurentach. CRM analityczne przetwarza dane pochodzące z CRM operacyjnego na potrzeby wspomagania podejmowania decyzji przy kampaniach marketingowych, segmentacjach klientów, a także przygotowywaniu planów strategicznych firmy. Liczne opracowania, wypowiedzi, artykuły i definicje świadczą o dużym zainteresowaniu analitycznym zarządzaniem wiedzą<sup>23</sup>. CRM interakcyjny poprawia jakość bezpośrednich kontaktów z klientami, partnerami i pracownikami firmy. Pozostałe elementy systemu CRM zostały zebrane i opisane w tabeli 2.4.

Operacyjne CRM jest, biorąc pod uwagę funkcjonalność, podobne do ERP. Najczęściej spotykane w tych systemach funkcje obejmują typowe użyteczności biznesowe: obsługę klienta, zarządzanie zamówieniami, zarządzanie sprzedażą. W operacyjnych systemach klasy CRM działania pracowników wspomagane są suchymi danymi pochodzącymi z hurtowni danych. Do wszystkich danych o partnerach biznesowych o wiele łatwiej się dostać, niż gdyby znajdowały się w różnych systemach. Stąd operacyjne CRM ewoluują do roli systemów integrujących istniejące już w firmie systemy tej klasy. Analiza danych leży jednak tylko w gestii pracownika obsługującego tę bazę, przez co skuteczność działań jest uzależniona od doświadczenia i umiejętności człowieka. To zaś często zależy od postawy (zachowawczej, recepcyjnej lub pionierskiej) pracownika wobec nowego systemu<sup>24</sup>.

W odróżnieniu od operacyjnego analityczny CRM to system, który buduje modele predykcyjne, wykorzystując do tego celu *data mining* z hurtowni danych. Dzięki analitycznemu CRM pracownicy zajmujący się obsługą klienta otrzymują zestaw

<sup>21</sup> J. Dyche, *The CRM Handbook: A Business Guide To Customer Relationship Management*, Pearson Education Inc., Boston 2002, s. 262.

<sup>22</sup> H. Cleveland charakteryzuje dane jako podporządkowaną obserwację lub fakty. Por. H. Cleveland, *The Knowledge Executive Leadership in an Information Society*, The Drucker Foundations, New York 1997, s. 22.

<sup>23</sup> O badaniach w zakresie zarządzania wiedzą piszą więcej: B. Hackett, *Beyond Knowledge Management. New Ways to Work and Learn*, Conference Board, Research Report, New York, 2000; *Documented The Xerox Industrial Business Survey 2001*, Knowledge Management Newsletter 2001, 3; B. Wawrzyniak, M. Staniewski, *Gospodarka oparta na wiedzy – perspektywa przedsiębiorstwa*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, red. A. Kukliński, Komitet Badań Naukowych, Biuro Banku Światowego w Polsce, Warszawa 2003.

<sup>24</sup> P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 148.

wskazówek, jak najskuteczniej go obsłużyć. Dzięki analitycznemu CRM można zakwalifikować danego klienta do odpowiedniej kategorii, nadać mu – spośród ustalonych przez firmę – status, zarządzać wiedzą i nim samym<sup>25</sup>. O systemie zarządzania wiedzą można zatem mówić, jeśli ma co najmniej elementy wskazane w tabeli 2.4<sup>26</sup>. Dzięki zastosowaniu analitycznego CRM marketerzy uzyskują niezwykle przydatne narzędzie analityczne. Nie należy jednak zapominać, że w każdym przypadku wdrożenia systemów klasy CRM w firmie ważne jest, aby istniała potrzeba implikacji poszczególnych ich elementów. Firma powinna więc najpierw odpowiedzieć sobie na pytanie, czy w tej branży, przy takim sposobie i skali działalności, wdrożenie części analitycznej CRM będzie konieczne<sup>27</sup>. Należy podkreślić, że jej prawidłowe funkcjonowanie jest uzależnione od posiadanych zasobów w hurtowni danych, która zestawia dane i ułatwia do nich dostęp. Do analiz, jakie wykorzystywane są przez analityczny CRM, można między innymi zaliczyć RFM<sup>28</sup> czy LTV<sup>29</sup>. RFM umożliwia grupowanie interesariuszy na podstawie ich dotychczasowego zachowania, pozwala też przewidzieć ich zachowania w przyszłości. LTV umożliwia natomiast oszacowanie zysków, jakie firma może osiągnąć przez podtrzymanie kontaktu z danym partnerem.

Zarówno analityczny, jak i operacyjny CRM mają za zadanie służyć firmie w skutecznej obsłudze klientów, partnerów, jednym słowem – interesariuszy. Z punktu widzenia kierownictwa firmy, spośród którego zazwyczaj tylko jeden przedstawiciel jest członkiem zespołu wdrażającego CRM, najważniejsze znaczenie mają jego cechy użytkowe, a nie jego budowa. Wśród systemów tej klasy można wyróżnić najważniejsze obszary, funkcje i moduły. W aspekcie rzeczowym jest to zarządzanie partnerami,

<sup>25</sup> Zarządzanie wiedzą o kliencie to „Proces, dzięki któremu organizacja generuje bogactwo z wiedzy”. Por. W.R. Bukowitz, R.L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, Prentice Hall, London 2000, s. 2.

<sup>26</sup> L. Chung-Seng, J. Smith, M.R. Rakesh, B. Topol, *Distributed Application Service for Internet Information Portal*, Institute of Electrical and Electronics Engineers Symposium on Circuits and Systems, New York 2000, s. 322–371; V. Gruhn, L. Schöpe, M. Book, *A Specific Software Development Process for an Electronic Commerce Portal*, Second Asia-Pacific Conference on Quality Software in Hong Kong, Hong Kong 2001, s. 113–119; C. Roth, *Portal Infrastructure Impact Analysis*, Research Paper 2002, 4, s. 155–191; M. Pondel, *Wybrane narzędzia informatyczne pozyskiwania wiedzy i zarządzania wiedzą*, Prace Naukowe nr 975 Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 377–378; G. Szlapin, *Hurtownie danych*, [w:] *Wstęp do informatyki gospodarczej*, red. A. Rokicka-Broniatowska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002, s. 298.

<sup>27</sup> Inną kwestią jest opłacalność takiego wdrożenia, która zostanie omówiona w podrozdziale 2.2.3.

<sup>28</sup> RFM (*Recency Frequency Monetary*) – analiza skłonności ponowienia zakupu.

<sup>29</sup> LTV (*Life Time Value*) – wartość interesariusza w czasie.

kontaktami i możliwościami – wszystkie te funkcje zalicza się do podsystemu gromadzenia wiedzy na temat partnerów. Kolejne, które kwalifikują się jako elementy podsystemu troski o partnera, to zarządzanie sprzedażą, definiowanie procesów, *contact center*, obsługa klienta i przydzielanie zadań. W aspekcie czynnościowym natomiast CRM służy gromadzeniu wiedzy na temat istniejących i potencjalnych partnerów, bieżącej kontroli ich statusów i przyporządkowaniu im odpowiednich statusów na podstawie zgromadzonych informacji. Kolejnymi funkcjami w ujęciu czynnościowym są: przygotowanie operacyjnego planu troski o partnera, a następnie jego realizacja, analiza oczekiwań, potrzeb i preferencji oraz dotychczasowych zakupów, a przede wszystkim utrzymywanie kontaktów<sup>30</sup>.

Gromadzenie wiedzy w ujęciu firma–partner pozwala na uzyskanie informacji o:

- wysokości przepływów finansowych – na tej podstawie można określić „wartość partnera”, regularność jego kontaktów z firmą, finalizowane transakcje;
- rodzaju obrotów – pozwala wskazać, jakie towary lub usługi są przedmiotem transakcji, i udoskonalić dzięki temu ofertę firmy, wzmocnić pozycję negocjacyjną czy też prognozować sprzedaż i możliwości zakupów;
- fazie i stylu działalności partnera – od tego zależy sposób negocjacji, potrzeby partnera i jego reakcje; inaczej zachowuje się partner wchodzący na rynek, a inaczej taki, który ma już na nim ugruntowaną pozycję.

Podsystem troski o partnera działa, wykorzystując zdobytą wiedzę na jego temat, i pozwala na zwiększenie konkurencyjności firmy w kontaktach z nim przez:

- automatyzację procesu prowadzenia kampanii marketingowych i kontaktów z partnerami,
- pozyskiwanie i zapamiętywanie indywidualnych informacji zwrotnych, które pozwalają na uniknięcie powtarzania się przekazu skierowanego do partnera i zapobiegają „nękaniu” go,
- ciągłe pomiary zadowolenia partnerów i określanie obszarów do udoskonalenia w działalności firmy,
- definiowanie procesów.

Nie wszystkie z wymienionych funkcji mogą być niezbędne organizacji, która zamierza wdrożyć filozofię CRM. Stąd też niezwykle ważne jest właściwe wdrożenie systemu klasy CRM, tak aby był on „skrojony” na miarę potrzeb klienta. O tym, jak powinien przebiegać proces wdrożenia, traktuje kolejny podrozdział.

<sup>30</sup> A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanuch, *Wprowadzenie do koncepcji CRM*, Brief 2007, 23, s. 50.

### 2.2.2. Procesy wdrożeniowe CRM

Zagadnienie wdrożenia systemu klasy CRM pojawiło się już w podrozdziale 2.1 niniejszej monografii przy okazji omawiania definicji filozofii CRM. Na potrzeby tej pracy niezbędna jednak jest szczegółowa analiza procesu wdrożeniowego: poczynając od jego przygotowania, przez właściwą implementację, na ocenie poprawności kończąc. Jest to bowiem przedsięwzięcie o dużym zakresie, rodzące liczne problemy natury organizacyjnej, komunikacyjnej i koordynacyjnej<sup>31</sup>. Posłuży ona dalej za punkt odniesienia przy tworzeniu arkusza auditu systemu klasy CRM.

Implementacja systemu klasy CRM stanowi klasyczny projekt wdrożenia narzędzia informatycznego z jednej strony, będąc przeobrażeniem wszystkich działań i metod pracy w organizacji z drugiej. Jak zatem powinno wyglądać wdrożenie takiego systemu, aby przyniosło spodziewane korzyści? Niewątpliwie na samym początku należy powołać zespół odpowiedzialny za jego wdrożenie, a następnie ustalić harmonogram realizacji poszczególnych zadań wdrożeniowych. Przede wszystkim jednak należy stworzyć w firmie atmosferę motywującą pracowników do zmian i utrwalenia świadomości, że wszyscy są odpowiedzialni za relacje z partnerami firmy. We wdrażaniu uczestniczyć powinni przyszli użytkownicy tego systemu, stąd właściwe jest, aby z każdego działu firmy, który ma uczestniczyć w tym procesie, wytypowani zostali najlepsi ich członkowie<sup>32</sup>.

Przy wdrożeniu projektu CRM warto kierować się ustalonymi wcześniej zasadami, których powinien przestrzegać zespół wdrażający<sup>33</sup>. Można do nich zaliczyć, w zależności od charakteru przedsiębiorstwa, wszystkie lub prawie wszystkie wymienione<sup>34</sup>:

- projekt CRM należy uznać za zupełnie nowe podejście do procesu kontaktu ze wszystkimi partnerami firmy;
- wdrożenie filozofii CRM powinno być odpowiedzią na potrzeby firmy<sup>35</sup>;

<sup>31</sup> B.F. Kubiak, *Strategia...*, s. 274.

<sup>32</sup> Określenie „najlepszy” oznacza w tym kontekście osobę mającą największe predyspozycje do zarażenia optymistycznym podejściem do wdrożenia systemu klasy CRM pozostałych członków działu, osobę cieszącą się poważaniem w zespole.

<sup>33</sup> Zasady te może ustalić na własne potrzeby zespół wdrażający. Taka lista będzie przydatna do samokontroli działań.

<sup>34</sup> K. Stefaniak, *Cele i mierniki w projekcie CRM*, Manager 2002, 2, s. 18; M. Zachara, *Strategia CRM – pomysł na biznes czy system informatyczny*, Modern Marketing 2002, 10, s. 33.

<sup>35</sup> Jak twierdzi K. Stefaniak, decyzja ta powinna być podejmowana „na potrzeby rozwiązania konkretnych potrzeb lub problemów biznesowych firmy”. Sytuacją o wiele bardziej korzystną dla firmy byłoby zdiagnozowanie potrzeby implementacji filozofii CRM z wyprzedzeniem. Działania naprawcze wobec „problemów biznesowych” zawsze są bowiem trudniejsze do realizacji niż „beztresowe” wdrożenie CRM w okresie, kiedy firma radzi sobie w kontaktach z partnerami.

- za określenie potrzeb firmy, celów wdrożenia i nadzór nad realizacją projektu odpowiedzialne jest najwyższe kierownictwo;
- implementacja filozofii CRM w całej organizacji powinna być poprzedzona wdrożeniem pilotażowym w jednym z jej działów;
- należy przeprowadzić analizę przedwdrożeńową systemu klasy CRM<sup>36</sup>;
- za pomocą szkoleń, prezentacji i innych technik należy zdobyć poparcie dla realizacji projektu na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa;
- niezbędne jest ustalenie celów, jakie ma osiągnąć organizacja dzięki wdrożeniu filozofii CRM<sup>37</sup>;
- wdrażając system klasy CRM, należy zintegrować wszystkie działające w przedsiębiorstwie systemy informatyczne, tak aby z każdego z nich płynęły sygnały o kontaktach z partnerami biznesowymi;
- wdrożenie systemu powinno przebiegać w sposób ciągły, bez zbędnych przerw (wydłużanie czasu implementacji systemu CRM w firmie może zaważyć na jego niepowodzeniu).

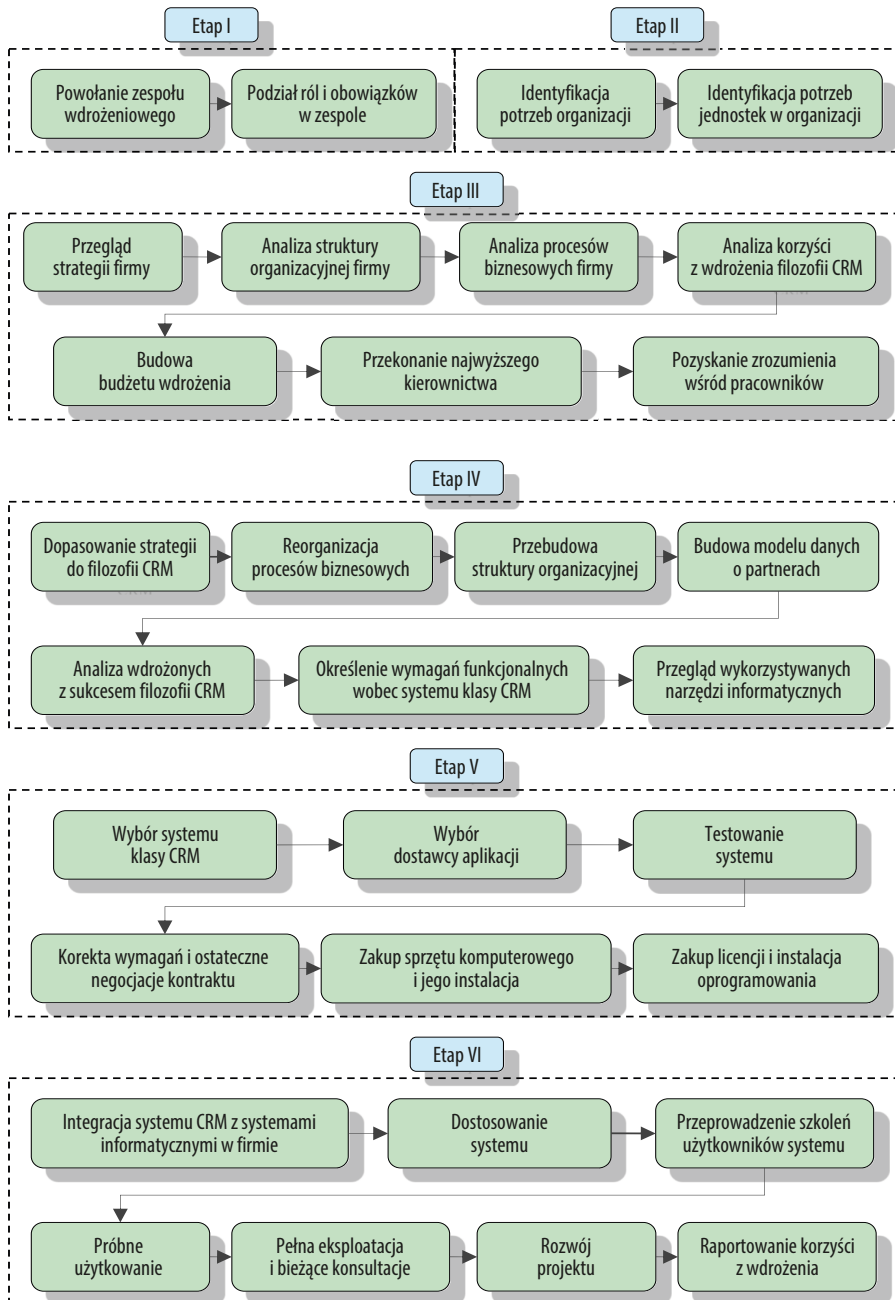
Lista ta może być uzupełniana przez zespół wdrażający w miarę pojawiania się bardziej szczegółowych potrzeb związanych z implementacją systemu klasy CRM.

Analiza literatury przedmiotu, materiałów informacyjnych firm realizujących wdrożenia CRM oraz własne doświadczenia pozwoliły na stworzenie wzorca<sup>38</sup> procesu działania (rysunek 2.3) w przypadku realizacji projektu wdrożenia filozofii CRM w organizacji. Na podstawie tego schemat zbudowana została część arkusza do auditu systemu klasy CRM, pokazanego w podrozdziale 3.1.2. Konstrukcja rysunku 2.3 jest następująca: wyróżnione etapy w procesie wdrożenia ponumerowane zostały od jednego do sześciu, a każdy został otoczony przerywaną linią. W obrębie tych linii wyróżnione zostały pola odpowiadające poszczególnym zadaniom w procesie wdrożenia. Kolejność realizacji zadań wskazują strzałki umieszczone między polami. Cały schemat ma charakter liniowy.

<sup>36</sup> Dzięki takiej analizie zespół wdrażający uzyska informacje o oferowanych na rynku systemach klasy CRM, a co za tym idzie – będzie mógł wybrać system spełniający oczekiwania firmy w największym stopniu i będzie mógł określić stopień przygotowania własnej organizacji do procesu wdrożenia CRM. Analiza przedwdrożeńowa pozwala na znaczne (30–40%) skrócenie czasu implementacji CRM, co wpływa zarówno na koszty wdrożenia, jak i optymistyczne nastawienie interesariuszy tego procesu.

<sup>37</sup> Zasadne jest, aby cele i mierniki ich realizacji znane były już na etapie rozpropagowywania idei CRM wśród pracowników. Powinni oni odpowiednio: umieć je zdefiniować i znać sposoby ich mierzenia.

<sup>38</sup> W niniejszej monografii przyjmuje się, że wzorzec rozumiany jest jako model, schemat reprezentujący określony zbiór zjawisk lub przedmiotów. Por. B. Dunaj, *Popularny słownik języka polskiego*, Wilga, Warszawa 2000, s. 311.



Rysunek 2.3. Schemat postępowania w trakcie realizacji wdrożenia filozofii CRM – ujęcie procesowe

Źródło: opracowanie własne.

Na pierwszym etapie niezwykle ważny jest właściwy dobór członków zespołu. Powinni znaleźć się wśród nich: lider odpowiedzialny za wdrożenie CRM<sup>39</sup>, przedstawiciel najwyższego kierownictwa, kierownicy wszystkich działów, mający styczność z otoczeniem firmy, oraz szef działu informatycznego. Na dalszym etapie do zespołu dołączyć musi osoba odpowiedzialna za wdrożenie z firmy dostarczającej oprogramowanie klasy CRM.



Rysunek 2.4. Proces analizy korzyści i kosztów wdrożenia filozofii CRM w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Zadania etapu drugiego mogą być wykonane przez nowo powstały zespół wdrożeniowy, mogą też być wykonane wcześniej, czego następstwem – jeśli zaistnieje potrzeba wdrożenia CRM – jest powołanie zespołu na pierwszym etapie. Identyfikacja potrzeb powinna dotyczyć nie tylko działów związanych bezpośrednio z obsługą partnerów, ale całego przedsiębiorstwa, tak aby filozofia CRM była poprawnie wdrażana. Kolejne zadania, jakimi są przegląd strategii, analiza struktury organizacyjnej i analiza procesów biznesowych, mogą być wykonywane w tym momencie od podstaw, mogą także być opracowane wcześniej<sup>40</sup>. Znając stan obecny, zespół wdrożeniowy

<sup>39</sup> Może być to osoba spoza firmy, na przykład przedstawiciel firmy doradczej, która na zlecenie zajmie się przeprowadzeniem całego procesu wdrożenia. Najlepiej gdyby była to firma niezwiązana z żadnym z dostawców aplikacji klasy CRM. W takim przypadku można powołać do zespołu osobę wywodzącą się z macierzystej organizacji, odpowiedzialną za kontrolę obiektywizmu firmy doradczej.

<sup>40</sup> Przykładem mogą być firmy mające wdrożony system ISO lub firmy, w których w nieodległej historii (do 12 miesięcy wstecz) przeprowadzono mapowanie procesów biznesowych. Wdrożenie ISO lub mapowanie dają gotowe wyniki dla trzech wymienionych wcześniej zadań.

może przystąpić do analizy korzyści, jakie przyniesie wdrożenie filozofii CRM. Jest to proces niezmiernie złożony i najlepiej gdyby przeprowadzany był według schematu, jaki został przedstawiony na rysunku 2.4.

Proces ten, jak widać, przebiega w cyklu zamkniętym i powinien trwać aż do momentu wypracowania przez poszczególne działy firmy i zespół wdrożeniowy rozsądnego kompromisu dotyczącego korzyści i kosztów<sup>41</sup> implementacji filozofii CRM w firmie.

Proces analizy może przyjąć różne formy. W przypadku analiz dotyczących wdrożenia filozofii CRM najbardziej zasadna, w związku z potrzebą zaangażowania wszystkich bez wyjątku pracowników przedsiębiorstwa, wydaje się analiza zespołowa przy wykorzystaniu burzy mózgów. Jej przykładowy przebieg opisany został w tabeli 2.5.

Tabela 2.5. Przebieg „burzy mózgów” w procesie analizy korzyści i kosztów wdrożenia CRM

| Lp. | Czynności                                                                                                                                                                      | Osoby realizujące czynności |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1   | Przedstawienie celu, metody oraz ustalenie czasu pracy                                                                                                                         | prowadzący                  |
| 2   | Przedstawienie (zapisanie na tablicy, karteczce samoprzylepnej) po jednym pomysłem                                                                                             | wszyscy uczestnicy          |
| 3   | Głośne odczytanie pomysłu przez jego autora (w trakcie odczytów pozostali uczestnicy mogą doskonalić swoje pomysły bądź wybierać do odczytu inne, jeśli jakieś się powtarzają) | wszyscy uczestnicy          |
| 4   | Grupowanie i selekcja pomysłów (odrzucające są te, które nie spełniają kryteriów ustalonych w celu zadania)                                                                    | prowadzący                  |
| 5   | Rangowanie pomysłów, ustanowienie punktacji według przyjętej skali ocen                                                                                                        | wszyscy uczestnicy          |
| 6   | Akceptacja i wpisanie do arkusza wyników „burzy mózgów” najlepiej ocenionych pomysłów                                                                                          | prowadzący                  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Stachowicz, A. Stachowicz-Stanusch, *Zarządzanie poprzez wartości a proces wdrażania zarządzania relacjami z klientami (CRM)*, [www.crmexpert.pl/pages/artykuły.htm](http://www.crmexpert.pl/pages/artykuły.htm) (dostęp: 1.10.2002).

Tak przygotowany zespół, znając wyniki procesu analizy korzyści i kosztów wdrożenia filozofii CRM w przedsiębiorstwie, może przystąpić do opracowania budżetu wdrożenia. Wykonanie wszystkich z dotychczas wymienionych zadań etapu trzeciego jest niezbędne do przekonania najwyższego kierownictwa i pozyskania zrozumienia

<sup>41</sup> Koszty implementacji filozofii CRM omówione zostały szerzej w podrozdziale 2.2.3.

wśród pracowników<sup>42</sup>. Tylko pozytywny wynik realizacji tych dwóch zadań stanowi podstawę do rozpoczęcia etapu czwartego.

Na tym etapie następuje reorganizacja strategii, procesów biznesowych i struktury organizacyjnej firmy, tak aby pasowały do filozofii CRM. Ponadto, jeśli w firmie takiego modelu jeszcze nie ma, należy stworzyć model danych o wszystkich partnerach firmy. Mimo że analiza udanych wdrożeń CRM w innych przedsiębiorstwach wymieniona jest jako kolejne zadanie, to może być ono z powodzeniem realizowane już od samego początku etapu czwartego jako wzorzec dobrych praktyk. Określenie wymagań funkcjonalnych stanowi kolejny krok we wdrożeniu systemu klasy CRM w organizacji. Na tym etapie zespół wdrożeniowy powinien doskonale znać swoje wymagania wobec szczegółowej funkcjonalności poszczególnych modułów CRM. Przy wykonywaniu tego zadania można równolegle dokonać przeglądu wykorzystywanych w firmie narzędzi informatycznych, które będą współdziałać z systemem CRM. Stanowi to ostatnią czynność na tym etapie.

Decyzje podjęte na piątym etapie na wiele lat zwiążą firmę z dokonanymi wyborami. Dotyczy to przede wszystkim wyboru systemu klasy CRM, jaki ma działać w przedsiębiorstwie. Ze względu na koszt jego zakupu oraz przyzwyczajenia firmy nie dokonują zazwyczaj zmian wdrożonego systemu. Stąd też przygotowania do tego wyboru zawierają aż cztery etapy. Zadanie to obejmuje wiele prezentacji, jakie powinny być przeprowadzone przez firmy oferujące systemy klasy CRM<sup>43</sup>. Ich wizyty powinny się odbywać nie częściej niż raz na dwa dni, tak aby zespół wdrożeniowy miał możliwość spotkań podsumowujących. Należy na nich dokonać oceny zaprezentowanego systemu, wzorując się na przykład na schemacie spotkania, na którym dokonywano analizy korzyści i kosztów wdrożenia filozofii CRM (tabela 2.5)<sup>44</sup>. Arkusze ocen stanowiąc będą pomoc w ostatecznym wyborze systemu klasy CRM. Wybór dostawcy systemu jest zazwyczaj formalnością po dokonaniu wyboru na wcześniejszym etapie. Jeśli jednak zdarzy się, że o wdrożenie jednego

---

<sup>42</sup> W zespole wdrożeniowym mamy zarówno przedstawicieli najwyższego kierownictwa, jak i większości działów firmy, co pozwala na bieżąco informować pracowników organizacji o wynikach wcześniejszych działań podjętych w celu implementacji CRM (zadanie czwarte etapu trzeciego). Tym samym dwa ostatnie zadania trzeciego etapu stanowią formalną akceptację, zwieńczenie wszystkich wcześniejszych działań.

<sup>43</sup> Sposób analizy funkcjonalności poszczególnych systemów zależy od poczynionych na czterech wcześniejszych etapach ustaleń.

<sup>44</sup> W tym przypadku, wzorując się na schemacie zamieszczonym w tabeli 2.5, miejsce „pomysłów” zgłaszanych przez uczestników spotkania zajmą oceny dla poszczególnych dostawców.

systemu konkurować będzie kilka firm, to w procesie oceny należy zwrócić szczególną uwagę na elementy wskazane w tabeli 2.6<sup>45</sup>.

Tabela 2.6. Arkusz ocen dostawców systemu klasy CRM

| Kryterium oceny dostawcy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Waga przyjęta dla kryterium | Punktacja dla dostawcy w procesie oceny |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|---|---|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                             | A                                       | B | C |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2                           | 3                                       | 4 | 5 |
| Pozycja i zasięg działalności na rynku                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                             |                                         |   |   |
| Dotychczasowe sukcesy (nagrody, certyfikaty, lista udanych wdrożeń, lista referencyjna wraz z kontaktami do osób mogących je potwierdzić, udokumentowany udział w programach partnerskich dużych korporacji)                                                                                                                              |                             |                                         |   |   |
| Stabilność organizacji (zaplecze, powiązania finansowe, członkostwo w grupach branżowych) oraz jej plany na przyszłość (zarówno w zakresie rozwoju aplikacji klasy CRM, jak i pozostałej działalności, jeśli występuje)                                                                                                                   |                             |                                         |   |   |
| Doświadczenie zespołu wdrażającego aplikacje (organizacja działań, sposoby kontaktu z klientem, udokumentowana metodologia realizacji projektu, stosowane procedury i metody działania)                                                                                                                                                   |                             |                                         |   |   |
| Zalety prezentowanego systemu (dostosowanie do potrzeb i wymagań własnej organizacji, funkcjonalność i stabilność systemu, zasady testowania systemu, szczegółowość udzielanych informacji o systemie, warunki gwarancji i serwisu, w tym czas reakcji na zgłoszenie, dostępność telekonsultantów, możliwość konsultacji <i>on-line</i> ) |                             |                                         |   |   |
| Cena wdrożenia (szczegółowe informacje na temat cen poszczególnych modułów aplikacji, ceny wdrożenia, cen i warunków zakupu ulepszeń do aplikacji, cennik abonamentów usług konsultacyjnych)                                                                                                                                              |                             |                                         |   |   |

Źródło: opracowanie własne.

<sup>45</sup> Przed ustaleniem terminu spotkania każda z firm, które będą dokonywać prezentacji, powinna otrzymać arkusz ocen. Wbrew pozorom nie należy się tego obawiać. Dzięki temu firmy będą wiedzieć, jakie informacje są dla oceniających istotne, a jakie nie. Zespół wdrażający zaś będzie mógł działać, opierając się na jednolitych kryteriach, a sama prezentacja będzie przebiegać w sposób uporządkowany. W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że dla poszczególnych prezentacji należy ustalić limit czasu ich trwania, przewidując również czas na zadawanie pytań uzupełniających przez członków zespołu wdrażającego.

Tabela 2.7. Kryteria oceny systemu klasy CRM i jego dostawcy<sup>46</sup>

| Kryterium oceny systemu i dostawcy                                                                                                                                                                      | Waga przyjęta dla kryterium | Punktacja dla systemu/dostawcy w procesie oceny |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------|
| Czy testowana aplikacja odpowiada Twoim potrzebom – zarówno funkcjonalnym, jak i estetycznym?                                                                                                           |                             |                                                 |
| Czy współpracuje z wykorzystywanymi przez Ciebie innymi aplikacjami?                                                                                                                                    |                             |                                                 |
| Jak oceniasz stopień zaawansowania technologicznego systemu?                                                                                                                                            |                             |                                                 |
| Czy system zapewnia dodatkową funkcjonalność?                                                                                                                                                           |                             |                                                 |
| Czy posiadany przez Ciebie sprzęt komputerowy i urządzenia peryferyjne współpracują z systemem w sposób optymalny?                                                                                      |                             |                                                 |
| Jak oceniasz poziom zabezpieczeń systemu? Czy docho-<br>dziło do ujawnienia wprowadzanych przez Ciebie infor-<br>macji niejawnych? Czy miałeś dostęp do innych niż<br>przypisane Tobie poziomów wiedzy? |                             |                                                 |
| Jeśli w trakcie testowania zaszła potrzeba uzyskania<br>pomocy technicznej, jak oceniasz jej poziom? Czy dzia-<br>łania podjęte przez pracowników dostawcy systemu<br>rozwiązały Twoje problemy?        |                             |                                                 |
| Jak dalece uznajesz za zasadne poniesienie przez Twoją<br>macierzystą firmę nakładów na zakup testowanej apli-<br>kacji od tego właśnie dostawcy?                                                       |                             |                                                 |

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie informacje podane w trakcie prezentacji należy zweryfikować, między innymi za pomocą specjalistycznych publikacji i ogólnodostępnych rankingów dostawców. Może to również zaważyć na wyborze samego systemu klasy CRM, zwłaszcza w sytuacji, gdy dwa lub więcej systemów uzyska podczas realizacji zadania „wybór systemu klasy CRM” zbliżoną punktację i zespół wdrożeniowy będzie się kierować atrakcyjnością dostawcy. W skrajnych przypadkach, kiedy dwaj dostawcy uzyskają bardzo zbliżone lub identyczne oceny, można zastosować metodę „konfrontacji”.

<sup>46</sup> Aby oceny były porównywalne, należy narzucić oceniającym wagi dla poszczególnych kryteriów oraz ustalić, że skala ocen obejmuje punkty od zera do dziesięciu, gdzie zero oznacza, że dostawca lub aplikacja nie spełniają danego kryterium w ogóle, a dziesięć potwierdza spełnienie kryterium w najwyższym stopniu.

Od momentu wyboru skład zespołu wdrożeniowego powiększa się o przedstawiciela firmy dostarczającej aplikację CRM, zgodnie z założeniami przyjętymi na etapie pierwszym. W tym momencie firma może przystąpić do testowania systemu<sup>47</sup>. Proces testowania może trwać od kilku tygodni do kilku miesięcy. Jest to czas, w którym firma doskonali swoją filozofię CRM i jednocześnie przekonuje się o słuszności (lub nie) wyboru właściwego dostawcy systemu do zarządzania relacjami z partnerami. W rzeczywistości weryfikuje się w ten sposób oceny przyznane dostawcy na etapie „wyboru dostawcy aplikacji”, stosując niektóre zmodyfikowane kryteria z tabeli 2.6 oraz dodatkowe, właściwe dla tego etapu prac zespołu wdrożeniowego. Wszystkie zostały zebrane w tabeli 2.7.

Ocena powinna być tym razem dokonywana przez pracowników firmy, którzy docelowo będą pracować z użyciem tej aplikacji, nie zaś przez członków zespołu wdrożeniowego. Jej formalizacja służyć ma następującym celom:

- Udokumentowane pozytywne oceny pracowników potwierdzają słuszność wyboru dostawcy przez zespół wdrożeniowy i uzasadniają nakłady poniesione na wdrożenie systemu (czynnik ważny ze względu na potrzebę akceptacji zarówno ze strony pracowników, jak i najwyższego kierownictwa).
- Pisemny dowód w postaci częściowo niezadowolających ocen może stanowić podstawę do negocjacji w trakcie kolejnego zadania, przed jakim staje zespół wdrożeniowy, a mianowicie „korektą wymagań i ostateczną negocjacją kontraktu”.
- Udokumentowane niezadowolające oceny to dla zespołu wdrożeniowego podstawa do podjęcia decyzji o rezygnacji z wybranego dostawcy i rozpoczęciu poszukiwań nowego, co odbywa się w trakcie realizacji zadań etapu piątego<sup>48</sup>.

Pozytywna ocena w trakcie testowania systemu stanowi podstawę do realizacji kolejnego zadania. Opierając się na własnych obserwacjach oraz wykorzystując arkusze oceny z wcześniejszego zadania, zespół wdrażający ma jasny obraz tego, co w systemie wymaga poprawek. Przedstawiciel firmy dostarczającej aplikację CRM jako członek zespołu ma na bieżąco dostęp do wyników ocen i może podejmować działania naprawcze zaraz po wykryciu błędu lub niezgodności w systemie, zgodnie z oczekiwaniami testujących. Po korekcie wymagań firma wdrażająca u siebie filozofię CRM może przystąpić do ostatecznych negocjacji kontraktu. Jeśli kwota ustalona

<sup>47</sup> Testowania dostarczonego przez wybranego dostawcę bezpłatnego oprogramowania, zainstalowanego w jednym lub kilku wybranych działach przedsiębiorstwa, pozwalającego na pełne wykorzystanie funkcji systemu CRM. Testy wersji demonstracyjnych powinny zostać przeprowadzone w trakcie realizacji zadania „Wybór systemu klasy CRM”.

<sup>48</sup> Przyznaje się tym samym do błędnej oceny na wcześniejszym etapie, unika jednak konsekwencji, jakie niesłoby ze sobą wdrożenie aplikacji, z której byliby niezadowoleni pracownicy.

za wykonanie wszystkich prac, które mają być zrealizowane przez dostawcę aplikacji, nie przekracza tej, która była ustalona na etapie trzecim, przy budowie budżetu, to podpisanie umowy jest tylko formalnością. Jeśli jednak kompleksowa dostawa<sup>49</sup> aplikacji okaże się bardziej kosztowna, to zespół wdrożeniowy musi raz jeszcze wykonać trzy ostatnie zadania etapu trzeciego. Tylko w skrajnych przypadkach, kiedy kwota za realizację dostawy wielokrotnie przewyższa ustaloną w trakcie budowy budżetu, a firma dostarczająca aplikację nie podejmuje negocjacji, należy zastanowić się nad ponownym wyborem systemu lub jego dostawcy<sup>50</sup>. Osiągnięcie konsensusu oznacza, że zespół wdrożeniowy może przystąpić do nadzoru nad zakupem sprzętu komputerowego i licencji oraz ich instalacji.

Etap szósty – ostatni – tak naprawdę nie ma końca (w dalszej części zostaną omówione przykłady). Zespół wdrożeniowy musi zintegrować zakupioną aplikację klasy CRM z istniejącymi w firmie systemami informatycznymi. Powinien się tym zająć dostawca aplikacji, ściśle współpracując z działem informatycznym firmy, pod nadzorem zespołu wdrażającego filozofię CRM. Pracownicy firmy, którzy będą pracować przy użyciu nowej aplikacji, powinni na bieżąco oceniać działanie systemu i zgłaszać ewentualne uwagi zespołowi wdrażającemu. Tym samym zespół rozpocznie realizację kolejnego zadania, jakim jest dostosowanie systemu. Tak naprawdę pomiędzy tym zadaniem a wcześniejszym nie ma widocznej granicy i mogą być one wykonywane jednocześnie. Po ich zakończeniu można przystąpić do przeprowadzenia kompleksowego cyklu szkoleń dla użytkowników. Powinni je prowadzić pracownicy firmy dostarczającej aplikację CRM. Ze względu na różnorodne potrzeby, jakie mogą mieć pracownicy poszczególnych działów, zasadne jest, aby odbywały się one w podziale na grupy tematyczne, przy czym powinien być na nich obecny co najmniej jeden przedstawiciel zespołu wdrażającego, wywodzący się ze ścisłego kierownictwa firmy, oraz co najmniej jedna osoba z działu informatycznego. Filozofia CRM *ex definitione* wymaga pełnego zrozumienia i zaangażowania wszystkich pracowników, dlatego ważne jest, aby szkolenia przeszli wszyscy pracownicy oraz aby każdy z nich uzyskał stosowne zaświadczenie<sup>51</sup>.

<sup>49</sup> Obejmująca zakup licencji, instalację oprogramowania, integrację z innymi systemami informatycznymi, dostosowanie i rozwój systemu, szkolenie pracowników oraz monitorowanie działania systemu (jeśli kontrakt przewiduje to w ramach dostawy).

<sup>50</sup> Takie działania z punktu widzenia organizacji są wysoce niepożądane, powodują bowiem spadek zaufania do zespołu wdrożeniowego oraz mogą stanowić przyczynę niechęci do wdrażania samej filozofii CRM.

<sup>51</sup> Zaświadczenie to może przyjąć formę dyplomu lub certyfikatu, co podnosi wagę szkolenia i może się przyczynić do większego zaangażowania pracowników w realizację założeń filozofii CRM.

Proces szkoleń może być (w zależności od wielkości organizacji) długotrwały, dlatego już podczas jego trwania można przystąpić do prób użytkowania systemu. Zadanie można uznać za zamknięte wtedy, kiedy do zespołu wdrożeniowego przestaną wpływać uwagi dotyczące pracy systemu. W tym momencie można oficjalnie ogłosić rozpoczęcie realizacji zadania, które w przyjętym na potrzeby niniejszej monografii założeniu przyjęło nazwę „pełna eksploatacja i bieżące konsultacje”. Uzasadnieniem tego jest, podobnie jak w przypadku realizacji zadania trzeciego na tym etapie (zgodnie z rysunkiem 2.3), potrzeba pełnej identyfikacji pracowników z filozofią CRM<sup>52</sup>. Eksploatacja i konsultacje wymagają dobrego kontaktu firmy z dostawcą aplikacji, co pokazuje, jak ważne były decyzje podjęte na początku etapu piątego (wybór systemu i dostawcy).

Etap szósty, jak już powiedziano, trwa nieustannie, gdy firma funkcjonuje zgodnie z filozofią CRM. „Pełna eksploatacja i bieżące konsultacje” oraz dwa kolejne zadania są tego potwierdzeniem. Realizacja „rozwoju projektu” i „raportowania korzyści z wdrożenia” powinny stanowić nierozłączny element wykorzystania systemu klasy CRM. To pierwsze z zadań powinno być realizowane w zależności od potrzeb, jakie pojawiać się będą w trakcie działalności firmy lub też jeśli na rynku pojawią się nowe rozwiązania pozwalające na poprawę funkcjonowania systemu. Drugie zadanie powinno być realizowane cyklicznie, najlepiej zgodnie z przyjętym harmonogramem sprawozdawczości rachunkowej, zazwyczaj co miesiąc. Takie podejście pozwoli na rzetelną ocenę okresu zwrotu z inwestycji, jaką jest wdrożenie w przedsiębiorstwie systemu klasy CRM.

Omówione w tym rozdziale procesy wdrożeniowe pokazują, jak skomplikowanym zadaniem jest implementacja filozofii CRM w przedsiębiorstwie. Uzasadniają potrzebę powołania zespołu wdrożeniowego oraz wskazują, że proces wdrażania jest w pewnym sensie nieskończony. Sam proces wdrożenia podnosi konkurencyjność firmy na rynku, chociażby przez uporządkowanie procesów biznesowych, przegląd i aktualizację strategii. Ostatnie zadanie, jakim jest raportowanie, pokazuje natomiast, że należy monitorować korzyści płynące z wdrożenia i badać okres zwrotu z tej inwestycji. To zagadnienie powiązane jest zaś nierozzerwalnie z kosztami, jakie towarzyszą wdrożeniu, a które zostaną omówione w następnym podrozdziale.

<sup>52</sup> Jak pokazuje doświadczenie przy wdrażaniu w organizacjach systemów ISO serii 9000-2001, takie podejście skutkuje większym zaangażowaniem się pracowników w realizację przyjętej filozofii, a co za tym idzie – zwiększa szansę powodzenia.

### 2.2.3. Koszty implementacji CRM w przedsiębiorstwie

Jak każde wdrożenie, również implikacja filozofii CRM pociąga za sobą określone koszty. Z jednej strony są one związane ze zmianą organizacji w firmie, z drugiej – z niezbędnymi inwestycjami infrastrukturalnymi. Istnieje wiele czynników, które mają wpływ na ostateczny koszt inwestycji wdrożenia CRM w przedsiębiorstwie, a ich podział został zaproponowany na rysunku 2.5. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa<sup>53</sup>, zróżnicowania jego struktury organizacyjnej oraz ilości procesów, jakie ma obsługiwać system CRM, koszty te będą się różniły wielkościami bezwzględными, ale ich podział strukturalny zaprezentowany na rysunku 2.5 można uznać za uniwersalny.

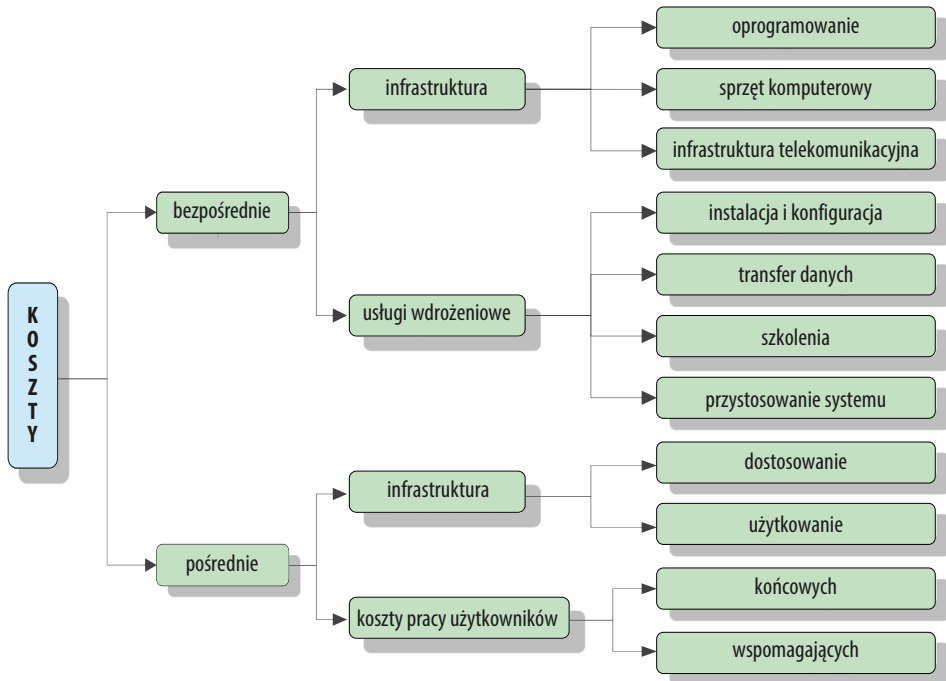
Organizacja, która podejmie się zadania wdrożenia filozofii CRM, musi mieć świadomość, że niektóre koszty nie będą występowały w sposób jawny. Część z nich, na przykład koszt pracy osób oddelegowanych do pomocy przy wdrażaniu CRM, będzie trudna do ujawnienia. Nie oznacza to jednak, że niemożliwa. Przed zespołem wdrożeniowym, który ma za zadanie przedstawienie najwyższemu kierownictwu rzetelnego rachunku kosztów wdrożenia, stoi niełatwe zadanie oszacowania również kosztów ukrytych. Poza wymienionym przykładem takimi kosztami mogą być również nakłady poniesione na dostosowanie istniejącej w firmie infrastruktury informatycznej. Nowe narzędzie klasy CRM nie zawsze będzie w pełni kompatybilne z istniejącymi dotychczas w firmie, stąd ewentualna potrzeba dostosowania. Oba przykłady, koszt oddelegowanych pracowników i dostosowania infrastruktury, stanowią – zgodnie z podziałem na rysunku 2.5 – koszty pośrednie.

Ich uzupełnieniem są łatwiejsze do oszacowania i bardziej jawne koszty pracowników, którzy będą obsługiwać narzędzie CRM po jego wdrożeniu, oraz zwiększone koszty obsługi infrastruktury informatycznej innej niż samo narzędzie klasy CRM. Pierwszy z wymienionych nie budzi większych wątpliwości: przedsiębiorstwo musi ponosić koszt obsługi wdrożonego systemu i godzi się na to, znając płynące z tego korzyści. Pamiętać należy, że korzyści takie muszą wystąpić. J.S. Brown zaobserwował, że w ciągu ostatnich 20 lat przemysł USA zainwestował ponad trylion dolarów w technologię, lecz uzyskał niewielki wzrost wydajności wiedzy wśród jego pracowników i w rzeczywistości brak wzrostu ich efektywności<sup>54</sup>. Drugi z wymienionych

<sup>53</sup> Niektóre systemy przynoszą bardzo duże oszczędności, jednak koszt ich wdrożenia jest również kolosalny. Patrz: A. Błaszczuk, J. Burdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003, s. 72.

<sup>54</sup> J.S. Brown, P. Duguid, *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 234.

nie zawsze jest przyjmowany przez najwyższe kierownictwo ze zrozumieniem. Otóż, wdrożenie nowego systemu klasy CRM może pociągnąć za sobą potrzebę ciągłego unowocześniania innych narzędzi informatycznych w firmie, tak aby wszystkie systemy optymalnie ze sobą współdziałały. Nie zawsze organizacja decyduje się na ulepszanie infrastruktury informatycznej, jeśli nie ma zmuszających ją do tego czynników. Omówione dotychczas koszty zostały określone jako koszty pośrednie.



Rysunek 2.5. Rodzaje kosztów wdrożenia filozofii CRM w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Buchnowska, *CRM strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006, s. 232; J. Dyche, *The CRM Handbook: A Business Guide To Customer Relationship Management*, Pearson Education Inc., Boston 2002, s. 164–166; A. Mazur, D. Mazur, K. Jaworska, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Madar, Zabrze 2001, s. 20–21.

Do kosztów bezpośrednich natomiast, które w trakcie wdrożeń systemów klasy CRM są dużo łatwiej definiowane przez zespoły wdrożeniowe i rozumiane (co nie oznacza, że akceptowane) przez ściśle kierownictwo, należą koszty zakupu infrastruktury i samego wdrożenia. Te pierwsze obejmują zakup oprogramowania, sprzętu komputerowego i zazwyczaj infrastruktury telekomunikacyjnej,

ponieważ systemy klasy CRM są nią wspomagane. Wdrożeniowe są kosztami usługi, jaką świadczy firma zajmująca się implementacją filozofii CRM i zazwyczaj budzą wśród ścisłego kierownictwa najwięcej wątpliwości co do swojej zasadności. Należy jednak pamiętać, że koszt usługi świadczonej przez firmę zajmującą się wdrożeniem nie wynika tylko z czasu, jaki jej konsultanci spędzili nad projektem, ale jest też ceną za *know-how*, jakie jest przekazywane. Dobrym podsumowaniem jest stwierdzenie A.K. Koźmińskiego: „Przewaga konkurencyjna polega na opanowaniu zastosowań, które same w sobie są wiedzą i sekretem przedsiębiorstwa. Wymagają nakładów kapitału finansowego i intelektualnego i nie są powszechnie dostępne”<sup>55</sup>. Wiedza jako zasób, który może być fundamentem przewagi konkurencyjnej, znajduje się wszędzie – wewnątrz i na zewnątrz organizacji, w dokumentach, w głowach interesariuszy. Przedsiębiorstwo, chcące zbudować na tym zasobie własną przewagę konkurencyjną, musi właściwie nim zarządzać. Zarządzanie wiedzą jest tym samym warunkiem niezbędnym, aby można było mówić o skutecznej zmianie filozofii zarządzania.

Z punktu widzenia zasadności inwestycji w aplikacje do zarządzania tą wiedzą zasadne wydaje się pytanie: Czy przy właściwym wykorzystaniu narzędzi informacyjnych można (i jeśli tak, to w jaki sposób) tak zarządzać innowacjami, aby stały się one podstawą do tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa?

---

<sup>55</sup> A.K. Koźmiński, *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy*, [w:] *Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania*, red. G.W. Kołodko, WSPiZ, Warszawa 2002, s. 155–166; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności firmy*, [w:] VII Kongres Ekonomistów Polskich, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, red. J. Kotowicz-Jawor, PTE, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001, s. 19–29; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności gospodarki i firmy*, *Prakseologia* 2001, 141, s. 373–389; A.K. Koźmiński, *Jak tworzyć gospodarkę opartą na wiedzy*, [w:] *Strategia rozwoju Polski u progu XXI wieku*, Konferencja u Prezydenta RP, Komitet Polska 2000 plus, Warszawa 2001, s. 157–158.

## Rozdział 3

# Badanie wpływu wykorzystania narzędzi CRM na poziom innowacyjności i konkurencyjności firm sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim

### 3.1. Propozycja zastosowania narzędzi badawczych

#### 3.1.1. Założenia do proponowanej koncepcji

Postępy w procesach innowacyjnych oraz zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstwa, dzięki wdrożeniu systemu zarządzania relacjami z klientami, powinny podlegać ciągłemu badaniu. Niezbędne do tego są odpowiednie techniki i narzędzia badawcze, które pozwalają na mierzenie efektywności przeprowadzonych w firmie wdrożeń i zmian w filozofii działania. W Polsce niewiele przedsiębiorstw ma wdrożone systemy klasy CRM, a w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw ich liczba jest relatywnie jeszcze mniejsza<sup>1</sup>. W literaturze przedmiotu można odnaleźć próby tworzenia narzędzi do badania skuteczności wdrożenia systemów klasy CRM w przedsiębiorstwie, nie są to jednak narzędzia kompleksowe. Zazwyczaj opierają się na założeniach przedwdrożeniowych<sup>2</sup> i nastawione są bardziej na badanie poprawności procesu wdrożenia niż korzyści, jakie wypływają z zastosowania filozofii CRM w firmie. Jest to spowodowane niewielkim ciągle jeszcze rozwojem rynku wdrożeń CRM,

---

<sup>1</sup> Szerzej o tym w podrozdziale 4.1, gdzie pokazano liczbę wdrożeń w rozbiciu na wiele kryteriów.

<sup>2</sup> Zostały one omówione w podrozdziale 3.1.1.

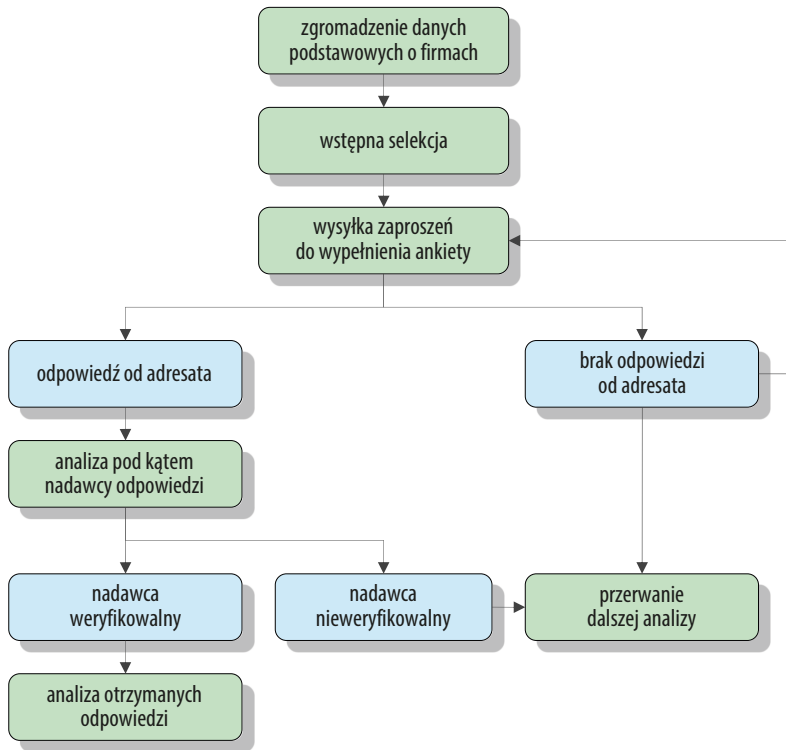
który w Polsce dopiero się rozwija. Na pewno przyczyną takiego stanu rzeczy są wysokie koszty, a jednocześnie mała wiedza na temat korzyści, jakie płyną z implementacji w organizacji systemu do zarządzania relacjami z interesariuszami.

Zagadnienie tworzenia narzędzi do badania efektywności wdrażania systemów zarządzania relacjami z partnerami jest skomplikowane, nie jest bowiem łatwo jasno określić kategorie czy standardy mierzenia. Przykładowo, audyt finansowy rządzi się zewnętrzną normą prawną, która określa standard pomiaru, a to z kolei daje możliwość porównywania wyników<sup>3</sup>. W przypadku zarządzania relacjami mamy do czynienia z bardziej elastyczną materią. Nie jest ona tak wymierna, a dodatkowo jest o wiele bardziej zindywidualizowana, na co wpływa specyfika badanej firmy. Z tego powodu w niniejszej monografii podjęto próbę utworzenia narzędzia do auditu systemów klasy CRM. W trakcie jego projektowania zwrócono szczególną uwagę na możliwość jego implementacji w organizacjach o różnej wielkości, w tym w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach. Ze względu na znaczną rozpiętość struktur, wielkości przedsiębiorstw i różnorodność wdrożonych systemów klasy CRM przy tworzeniu narzędzia uwzględniono potrzebę indywidualnego podejścia do problemu w każdej z badanych firm. Z tego powodu – jako pomysł badawczy, praktyczny w zastosowaniu – wykorzystano metodologię opartą na badaniu systemów zarządzania jakością. Przede wszystkim opierano się na normach serii ISO 9000 oraz pokrewnych systemach badawczych, jakie proponują Baldrige National Quality Program, European Foundation for Quality Management (EFQM) i American Productivity & Quality Center. Taka metodologia pozwoliła na utworzenie elastycznego i uniwersalnego narzędzia do badania zarządzania relacjami z klientami.

W ramach prac nad monografią podjęto próbę stworzenia koncepcji przeprowadzania badań w przedsiębiorstwach. Na rysunku 3.1 przedstawiono proponowany schemat działania dla etapu badań ankietowych. Otrzymane i zapisane w bazie danych odpowiedzi ankietowe należy poddać analizie. Pierwszą czynnością jest weryfikacja, czy wszystkie rekordy w bazie danych mają wypełnione co najmniej jedno z dwóch pól weryfikujących firmę, która wzięła udział w badaniu. Rekordy niespełniające tego kryterium nie podlegają dalszej analizie, a ich liczba powinna zostać zapisana w tabeli wyników. Kolejnym elementem badania jest zliczenie udzielonych na poszczególne pytania ankietowe opcji odpowiedzi. W ten sposób powstaje tabela wyników, która pozwala na wybór tych firm, które kwalifikują się do dalszego etapu badania, jakim jest audit systemu klasy CRM.

---

<sup>3</sup> A. Polak, *Controlling wiedzy*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza 2003, 7, s. 14–19.



Rysunek 3.1. Schemat postępowania podczas badań ankietowych

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części tego rozdziału, w ramach przedstawianej koncepcji, została podjęta próba zaprojektowania narzędzia badawczego do przeprowadzenia auditu.

### 3.1.2. Budowa narzędzia do auditu systemów klasy CRM

Audit systemów klasy CRM został zaprojektowany w sposób, który pozwala na zastosowanie go w firmach o różnej wielkości i rodzaju. W arkuszu auditowym umieszczone zostały te elementy, które pozwalają ocenić wpływ stosowania CRM w przedsiębiorstwie na jego innowacyjność i konkurencyjność na rynku. Audit systemów zarządzania relacjami z partnerami pozwala na diagnozowanie i ocenę stopnia ich wykorzystania jako rozwiązania systemowego, jak również na ocenę odrębnych elementów CRM, które mogą mieć wpływ na poziom innowacyjności i konkurencyjności organizacji.

Audit został podzielony na trzy poziomy, które podlegają ocenie:

- poziom wdrożeniowy – obejmujący działania, jakie zostały podjęte przed i w trakcie wdrażania systemu CRM,
- poziom użytkowy – obejmujący procesy stosowane w trakcie użytkowania systemu w przedsiębiorstwie,
- poziom profitowy – obejmujący te elementy, które dla firmy stanowią korzyść, bezpośrednio lub pośrednio wpływają na polepszenie jej konkurencyjności i innowacyjności.

Do każdego z trzech poziomów zostały dopasowane zespoły kryteriów<sup>4</sup> stanowiące wzorzec, zgodnie z którym badana jest kongruencja zastosowanych przez badaną firmę działań. Kryteria zostały zaprojektowane na podstawie oczekiwanych efektów, jednak ze względu na wspomnianą wcześniej potrzebę uniwersalności narzędzia auditowego nie wskazują, co trzeba zrobić, aby je osiągnąć. Można je zatem stosować w różnych organizacjach, ponieważ dostosowują się do ich budowy, stosowanych strategii, a przede wszystkim są uniwersalne wobec różnorodnych narzędzi CRM.

| Arkusz auditu systemu klasy CRM                                                |                    |                                             |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------|--------------------|
| Dane organizacji auditowanej                                                   | Nazwa firmy        | Pełna nazwa                                 |                    |
|                                                                                | Adres siedziby     | Ulica, numer, kod pocztowy, miasto          |                    |
|                                                                                | Telefon kontaktowy | Numer telefonu do reprezentanta organizacji |                    |
|                                                                                | e-mail             | Adres e-mail do reprezentanta organizacji   |                    |
| Auditor                                                                        | Imię i nazwisko    | Reprezentant organizacji:                   | Imię i nazwisko    |
| Data przeprowadzenia auditu                                                    | dd-mm-rrrr         | Miejsce:                                    | nazwa miejscowości |
| Poziom wdrożeniowy/użytkowy/profitowy                                          |                    |                                             |                    |
| Kryterium 1-k                                                                  |                    |                                             |                    |
| Pytanie 1-m                                                                    |                    |                                             |                    |
| Ocena 1-n                                                                      |                    |                                             |                    |
| Tabele obliczeniowe dla poziomu wdrożeniowego/użytkowego/profitowego           |                    |                                             |                    |
| Podsumowanie punktów zebranych w poszczególnych kryteriach 1-k                 |                    |                                             |                    |
| Obliczenie średniej punktacji dla poziomu wdrożeniowego/użytkowego/profitowego |                    |                                             |                    |
| Wnioski dla poziomu wdrożeniowego/użytkowego/profitowego                       |                    |                                             |                    |
| Wnioski 1-n                                                                    |                    |                                             |                    |

Rysunek 3.2. Budowa arkusza auditu systemu klasy CRM

Źródło: opracowanie własne.

<sup>4</sup> Zostały one pokazane w arkuszu auditowym przedstawionym na rysunku 3.2.

Ten brak wskazówek i wymagań co do działań zbliżających firmę do osiągnięcia wzorcowych rezultatów powoduje, że audit jest trudny. Wymaga od audytora pełnej wiedzy na temat filozofii CRM, budowy narzędzi informatycznych klasy CRM oraz ugruntowanej wiedzy z zakresu innowacyjności przedsiębiorstw oraz ich konkurencyjności w warunkach rynkowych. Musi on ponadto płynnie poruszać się w obszarze zagadnień branżowych, które diagnozuje, oraz mieć wiedzę, czy zastosowane w firmie rozwiązania są adekwatne do wielkości oraz struktury organizacji. Stąd też ważne jest, aby auditor był elastyczny przy wykonywanym badaniu, mając na uwadze, że systemy zarządzania relacjami z klientami w każdym z przedsiębiorstw mogą być inne. Na rysunku 3.2 zaprezentowana została budowa arkusza do prowadzenia badania auditu.

Zastosowane w badaniu pełne narzędzie auditu zostało pokazane w załączniku 1 i stanowi element wspomagający pracę audytora. Zawarte zostały w nim kluczowe, z punktu wdrożenia i realizacji filozofii CRM w organizacji, poziomy, kryteria oraz pytania, zarówno ogólne, jak i szczegółowe. Ten stopień szczegółowości został w arkuszu wyznaczony przez gradację wypunktowania. Najważniejszym elementem auditu jest jednak gromadzenie dowodów na potwierdzenie spełnienia lub niespełnienia przez przedsiębiorstwo poszczególnych kryteriów. Szczegółowe wytyczne do posługiwania się tym narzędziem zostały przedstawione w kolejnym podrozdziale.

### 3.1.3. Założenia do prowadzenia auditu systemów klasy CRM

Badanie w wyselekcjonowanych na wstępnym etapie mikro, małych lub średnich przedsiębiorstwach winno być prowadzone za pomocą auditu systemu klasy CRM, zgodnie ze strukturą narzędzia badawczego opisanego w podrozdziale 3.1.2. Audit jest pozyskiwaniem informacji z różnych źródeł w zaplanowany sposób i porównywaniem ich z oczekiwanymi rezultatami w celu wykazania, że system klasy CRM we właściwy sposób został wdrożony, funkcjonuje oraz przynosi oczekiwane korzyści. W trakcie trwania auditu należy znaleźć na to dowody – mogą one być udokumentowane lub nie. Niezmiernie ważne w trakcie prowadzenia auditu jest poszukiwanie obszarów do doskonalenia i opracowania najlepszych praktyk stosowanych w firmie. Zalecane jest, aby proces auditu obejmował następujące elementy:

- planowanie auditu – zawiera opis na temat dokładnego zakresu, obszarów przedsiębiorstwa i pracowników auditowanych,
- przegląd dokumentacji – dotyczy dokumentacji systemów zarządzania relacjami z klientami,

- przegląd pozostałych dowodów – dotyczy innych, powiązanych z CRM elementów, takich jak na przykład raporty, instrukcje, analizy,
- zapisy najważniejszych obserwacji z auditu powinny obejmować najistotniejsze elementy i wskazywać wytyczne do doskonalenia wybranych obszarów<sup>5</sup>.

Zapewnieniem efektywności i pełnej wiarygodności auditu jest stosowanie się, podczas jego prowadzenia, do kilku podstawowych zasad. Ich przestrzeganie jest niezbędne do zapewnienia, że wyniki końcowe i formułowane wnioski są właściwe. Do zasad tych należą<sup>6</sup>:

- wnioskowanie poparte dowodami – racjonalne i wiarygodne uzyskiwanie dowodów występujących w przedsiębiorstwie,
- suwerenność – neutralność podczas prowadzenia auditu oraz obiektywizm wnioskowania,
- należyta staranność w trakcie przeprowadzania badania – współmierna do istotności obszarów,
- profesjonalizm – oparte na normach etycznych postępowanie związane z zaufaniem i poufnością w trakcie i po przeprowadzeniu badania.

W trakcie badania dobrze jest postępować zgodnie z instrukcjami zawartymi w dwóch źródłowych dokumentach, traktujących o metodologii działania podczas procesu auditowo-badawczego: w normie PN-EN ISO 19011 Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego<sup>7</sup> oraz wytycznych Baldridge National Quality Program – 2004 Criteria for Performance Excellence (manual). Te dwa dokumenty przejrzyście i wyczerpująco pokazują, jak prowadzić badanie audytowe, i podkreślają jego najistotniejsze elementy, związane także z osobą audytora i jego podejściem do auditowanych zagadnień i osób.

Właściwe zaprojektowanie narzędzia badawczego wymaga jego weryfikacji jeszcze przed przystąpieniem do jego wykorzystania. Stąd też przed zasadniczymi badaniami przeprowadzono badania próbne na dwóch przedsiębiorstwach z sektora MSP. Pozwoliło to na:

- ocenę dopasowania zastosowanego narzędzia (audit systemu klasy CRM) do określonych wymagań,

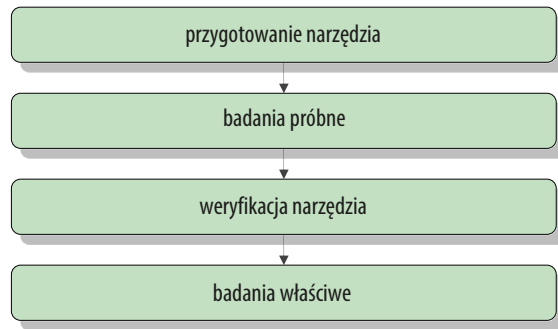
<sup>5</sup> Poradnik Komitetu ISO/TC 176, *ISO 9000 dla małych firm. Metody postępowania*, PKN, Warszawa 2003, s. 133.

<sup>6</sup> Norma PN-EN ISO 19011 Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego, PKN, Warszawa 2003, s. 5–6.

<sup>7</sup> „Mimo że niniejsza norma międzynarodowa ma zastosowanie do auditowania systemów zarządzania jakością i/lub systemów zarządzania środowiskowego, użytkownik może rozważyć dostosowanie lub rozszerzenie niniejszych wytycznych w celu zastosowania do innych rodzajów auditów, w tym auditów innych systemów zarządzania”. Cyt. za: Norma PN-EN ISO 19011, s. 4.

- zdefiniowanie pojawiających się podczas badania problemów,
- podjęcie działań naprawczych i uzupełnienie brakujących elementów.

Schemat działań, jaki zastosowano przed przystąpieniem do właściwego auditu, został zaprezentowany na rysunku 3.3.



Rysunek 3.3. Schemat działania przed przystąpieniem do auditu

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzenie badania próbnego było swoistą walidacją<sup>8</sup>, którą sfinalizowano jeszcze przed właściwym użyciem zaprojektowanego narzędzia, i w znacznym stopniu wpłynęło na poprawę jakości tak samego narzędzia, jak i procesu prowadzenia badania<sup>9</sup>. Walidacja dowiodła również prawidłowości zastosowanego sposobu badania w postaci auditu systemu klasy CRM. Podczas próbnego auditu okazało się, że osoby uczestniczące w badaniu nie potrafią udzielić odpowiedzi na niektóre pytania umieszczone w arkuszu, stąd niezbędne stało się dodatkowe omówienie pewnych obszarów. Pytania te zostały zmodyfikowane. Nowy arkusz został zaprezentowany na rysunku 3.2.

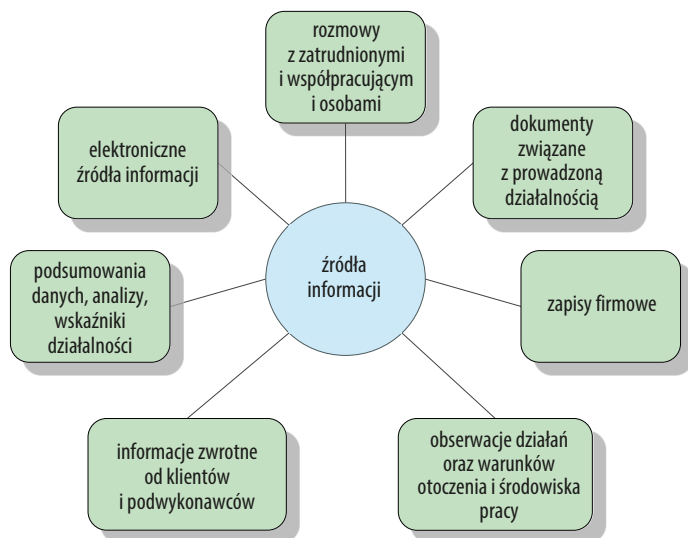
Właściwe przeprowadzenie auditu systemu klasy CRM wymaga, by prowadził go auditor<sup>10</sup>, a także by uczestniczył w nim przedstawiciel najwyższego kierownictwa, który ma właściwy zasób wiedzy na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa

<sup>8</sup> Walidacja ma za zadanie wykazać wydajność procesów do osiągnięcia zaplanowanych wyników. Używana jest również w sytuacjach, gdy wyników projektowania nie da się zweryfikować w procesie monitorowania lub pomiarów. Obejmuje procesy, których ułomności ujawniają się dopiero podczas użytkowania lub po wykonaniu. Poradnik Komitetu ISO/TC 176, *ISO 9000...*, s. 111.

<sup>9</sup> T.H. Davenport, D.W. De Long, M.C. Beers, *Successful knowledge management project*, Sloan Management Review 1998, 39, s. 43–57.

<sup>10</sup> Zasadne jest, żeby osoba audytora władała odpowiednimi umiejętnościami i miała uprawnienia audytora wewnętrznego lub wiodącego systemów zarządzania.

oraz uprawnienia umożliwiające swobodny dostęp do pracowników, dokumentacji, narzędzi informatycznych i innych niezbędnych danych. Pochodzenie informacji może być różnorodne w zależności od rozmiarów i działalności przedsiębiorstwa. Przykładowe źródła danych zostały przedstawione na rysunku 3.4.



Rysunek 3.4. Źródła informacji do badania auditu systemu klasy CRM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Applehans, A. Globe, G. Laugero, *Managing Knowledge Practical Based Approach*, Addison Wesley, London 1999, s. 20; V. Gruhn, L. Schöpe, M. Book, *A Specific Software Development Process for an Electronic Commerce Portal*, Second Asia-Pacific Conference on Quality Software in Hong Kong, Hong Kong 2001, s. 57.

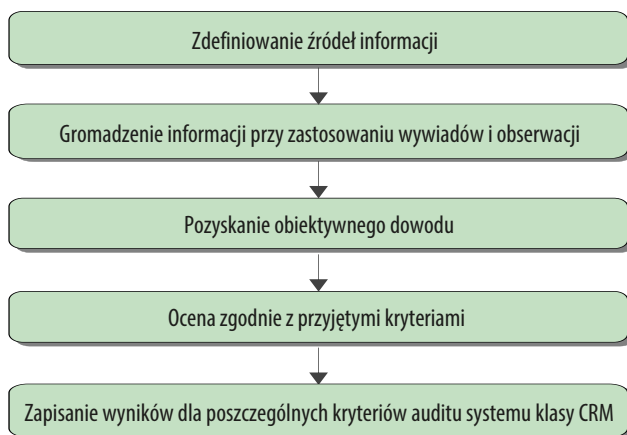
Badanie metodą auditu powinno być poprzedzone prezentacją filozofii CRM, zagadnień innowacyjności i konkurencyjności oraz samej koncepcji auditu systemu klasy CRM. W jej trakcie należy wyjaśnić główne założenia filozofii CRM, sposób jej wdrażania w organizacji, zasady realizacji oraz wskazać, jakie może przynieść korzyści firmie.

Wyjaśnienie pojęć ma duże znaczenie, pozwala bowiem zrozumieć przedmiot badania przez osoby auditowane, co poprawia jego skuteczność.

### 3.1.4. Postępowanie podczas oceny działań przedsiębiorstwa za pomocą arkusza auditu systemu klasy CRM

Posługiwanie się narzędziem do auditu systemu klasy CRM jest w znacznym stopniu intuicyjne. Na potrzeby niniejszej monografii wymagane jest jednak omówienie najważniejszych zagadnień związanych z postępowaniem podczas badania, w tym opisu dokumentów, tak aby ich czytanie było łatwiejsze<sup>11</sup>.

W przedstawionym na rysunku 3.2 arkuszu znajdują się przykładowe czynności, które firma może realizować na różnych poziomach. Jeśli rzeczywiście są one podejmowane, to zadaniem auditora jest zaznaczenie tego w arkuszu oraz dokonanie oceny stopnia ich funkcjonowania. Może się zdarzyć, że przykładowe działania nie są w firmie realizowane. W takiej sytuacji osoba auditowana lub reprezentant kierownictwa obecny przy badaniu powinni wskazać alternatywne działania, które pełnią te same lub zbliżone funkcje. Powinny być one uzupełnione o szczegółowy opis i zakres stosowania, tak aby mogły być obiektywnie ocenione przez auditora. Takie postępowanie jest zgodne z wcześniejszym założeniem, że przedsiębiorstwa mogą podejmować różnorodne działania niewymienione w arkuszu, które jednak spełniają normy kryterium i wpisują się w strukturę firmy. Na rysunku 3.5 przedstawiony został proces oceny dokonywanej przez auditora.



Rysunek 3.5. Proces gromadzenia informacji i oceny podczas auditu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Norma PN-EN ISO 19011 Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego, PKN, Warszawa 2003, s. 21.

<sup>11</sup> T. Dziobiak, *Potęga informacji*, Teleinfo 2002, 1–2, s. 5–6.

Efektem takiego sposobu prowadzenia badania auditowego ma być punktowa ocena poszczególnych kryteriów. W dalszej kolejności punktacje podlegają zsumowaniu i podzieleniu przez liczbę kryteriów. Otrzymana w ten sposób średnia arytmetyczna obrazuje poziom efektywności systemu klasy CRM w przedsiębiorstwie. Dla poszczególnych kryteriów winno się stosować punktację zgodną z tą przedstawioną w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Ocena punktowa do arkusza auditu systemu klasy CRM

| Opis stopnia spełnienia wybranego kryterium                                                                                                 | Zakres punktacji |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Nie jest widoczne usystematyzowane podejście w organizacji lub nie znaleziono jego potwierdzenia w trakcie obserwacji i gromadzenia dowodów | 0–25             |
| Obserwuje się tylko po części usystematyzowane podejście w organizacji do podstawowych założeń kryterium                                    | 26–50            |
| Zaobserwowano usystematyzowane i skuteczne podejście w organizacji, wyczułone na podstawowe założenia kryterium                             | 51–75            |
| Zaobserwowano usystematyzowane i skuteczne podejście w organizacji, wyczułone na wszystkie założenia kryterium                              | 76–100           |

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 3.6 zaprezentowano przykładowe obliczenia dla poziomu użytkowego.

| Arkusz auditu systemu klasy CRM                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                    |                                             |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------|--------------------|
| Dane organizacji audytowanej                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Nazwa firmy        | Pełna nazwa                                 |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Adres siedziby     | Ulica, numer, kod pocztowy, miasto          |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Telefon kontaktowy | Numer telefonu do reprezentanta organizacji |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | e-mail             | Adres e-mail do reprezentanta organizacji   |                    |
| Auditor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Imię i nazwisko    | Reprezentant organizacji:                   | Imię i nazwisko    |
| Data przeprowadzenia auditu                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | dd-mm-rrrr         | Miejsce:                                    | nazwa miejscowości |
| (...)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                    |                                             |                    |
| Poziom użytkowy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                    |                                             |                    |
| Kryterium 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                    |                                             |                    |
| 1.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                    |                                             |                    |
| Ocena                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                    |                                             |                    |
| Nie jest widoczne usystematyzowane podejście w organizacji lub nie znaleziono jego potwierdzenia w trakcie obserwacji i gromadzenia dowodów. Zgodnie z tabelą ocen (tabela 3.1) możliwe jest przyznanie organizacji od 0 do 25 punktów. W procesie zbierania wszystkich informacji spełnienie tego kryterium oceniono na 15 punktów. |                    |                                             |                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kryterium 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ocena                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Obserwuje się tylko po części usystematyzowane podejście w organizacji do podstawowych założeń kryterium. Zgodnie z tabelą ocen (tabela 3.1) możliwe jest przyznanie organizacji od 26 do 50 punktów. W procesie zbierania wszystkich informacji spełnienie tego kryterium oceniono na 40 punktów.                                   |
| Kryterium 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ocena                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Nie jest widoczne usystematyzowane podejście w organizacji lub nie znaleziono jego potwierdzenia w trakcie obserwacji i gromadzenia dowodów. Zgodnie z tabelą ocen (tabela 3.1) możliwe jest przyznanie organizacji od 0 do 25 punktów. W procesie zbierania wszystkich informacji spełnienie tego kryterium oceniono na 20 punktów. |
| Kryterium 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 4.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ocena                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Zaobserwowano usystematyzowane i skuteczne podejście w organizacji, wyczułone na wszystkie założenia kryterium. Zgodnie z tabelą ocen (tabela 3.1) możliwe jest przyznanie organizacji od 76 do 100 punktów. W procesie zbierania wszystkich informacji spełnienie tego kryterium oceniono na 85 punktów.                            |
| (...)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| Tabele obliczeniowe dla poziomu użytkowego                                                                                                                                                                                                        |                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Podsumowanie punktów zebranych w poszczególnych kryteriach                                                                                                                                                                                        | $15 + 40 + 20 + 85 = 160$ |
| Obliczenie średniej punktacji dla poziomu <sup>12</sup>                                                                                                                                                                                           | $160 / 4 = 40$            |
| Wnioski dla poziomu użytkowego                                                                                                                                                                                                                    |                           |
| Na podstawie przeprowadzonego auditu organizacja na poziomie użytkowym uzyskała ogólną ocenę 40 punktów, co oznacza, że obserwuje się tylko po części usystematyzowane podejście w organizacji do podstawowych założeń kryteriów na tym poziomie. |                           |
| (...)                                                                                                                                                                                                                                             |                           |

Rysunek 3.6. Przykładowe obliczenia dla arkusza auditu systemu klasy CRM

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzenie auditu zgodnie z wymienionymi zasadami pozwala na uzyskanie obrazu funkcjonowania systemu klasy CRM w przedsiębiorstwie. Wyniki badania mogą być rozpatrywane zarówno częściowo – na poszczególnych poziomach,

<sup>12</sup> Suma punktów zdobytych dla kryteriów podzielona przez liczbę kryteriów.

jak i całościowo, stanowiąc podstawę do wnioskowania kompleksowego na temat skuteczności przygotowania przedsiębiorstwa do wdrożenia filozofii CRM, poprawności wdrożenia systemu klasy CRM, zgodności realizacji filozofii CRM z założeniami i dobrymi praktykami oraz możliwości podjęcia działań doskonalących działanie systemu.

Jeżeli jednak narzędzie to ma służyć do kompleksowej oceny systemów klasy CRM w przedsiębiorstwach, a taka została przeprowadzona w ramach niniejszej monografii, niezbędne jest ustanowienie minimalnych wymagań. System będzie można ocenić pozytywnie tylko wtedy, kiedy na wszystkich poziomach analizy, wskazanych w arkuszu do auditu, zdobędzie on wymagane minimum punktowe. Znaczne różnice pomiędzy poziomami są niedopuszczalne, gdyż nie każdy zbiór działań jest działaniem złożonym, przez co nie można go traktować jako spójnej i sprawnej całości<sup>13</sup>. Z tego powodu przyjęto założenie, że aby system klasy CRM można było kompleksowo ocenić pozytywnie, każdy z poziomów tej oceny powinien otrzymać minimum 50 punktów. Zgodnie z punktacją przedstawioną w tabeli 3.6 oznacza to, że obserwuje się usystematyzowane i skuteczne podejście w organizacji, wyczulone na podstawowe założenia danego kryterium. Uzyskanie tego minimum podczas oceny skutkuje minimalną skutecznością całości systemu, co powoduje domniemanie wyniku użytecznego dla oceny działania systemu klasy CRM<sup>14</sup>. Ten swoisty próg skuteczności działania jest wyznaczony przez stopień jego intensywności jako warunku niezbędnego do uzyskania co najmniej minimalnego wyniku.

## 3.2. Przebieg procesu badania przy zastosowaniu proponowanej koncepcji

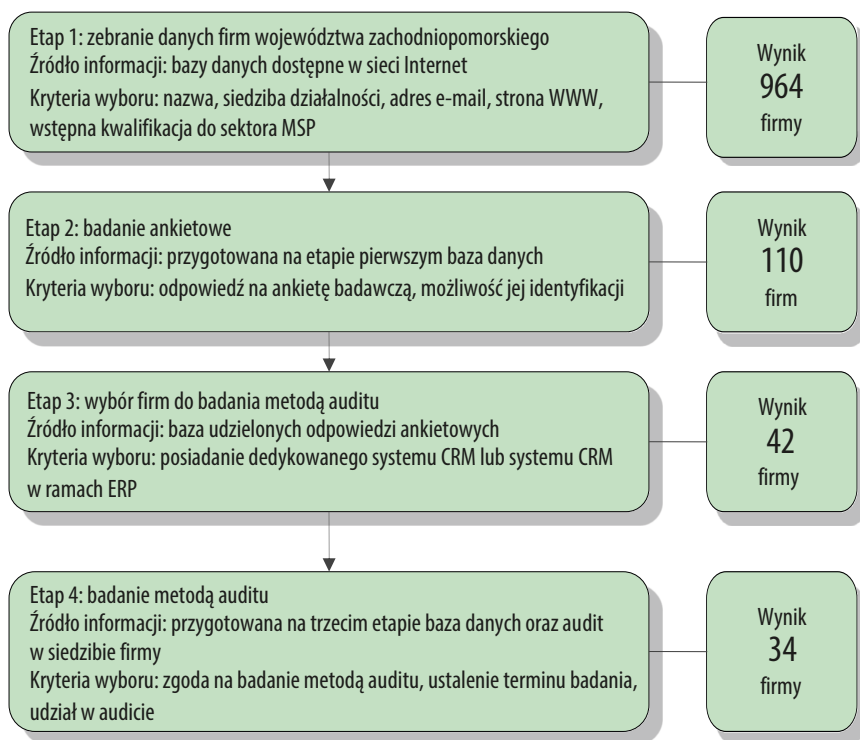
### 3.2.1. Etapy badania i przyjęte kryteria wstępne

Przyjęta i omówiona w podrozdziale 3.1 koncepcja auditu przedsiębiorstw, dotyczącego wykorzystywanych przez nie systemów klasy CRM, została zastosowana i zweryfikowana w procesie badawczym. Stanowi ona jednak tylko jeden z etapów badania, jakie zostało przeprowadzone na potrzeby niniejszej monografii.

<sup>13</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1982, s. 67.

<sup>14</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 225.

Przed badaniem pogłębionym, jakim jest audit, należy bowiem odpowiednio selekcjonować przedsiębiorstwa. Proces badawczy prowadzony na potrzeby monografii został zatem podzielony na cztery następujące po sobie etapy. Zostały one zilustrowane na rysunku 3.7, gdzie podano także uzyskane wyniki na każdym etapie selekcji.



Rysunek 3.7. Etapy działań w procesie badawczym

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na to, że badanie obejmowało firmy z województwa zachodniopomorskiego, jako pierwsze w wyborze próby badawczej przyjęto kryterium dotyczące siedziby firmy. Kierowano się następującymi danymi:

- siedziba i główne miejsce działalności znajdowało się na terenie województwa zachodniopomorskiego lub
- główna siedziba nie znajduje się w województwie zachodniopomorskim (to województwo jest głównym miejscem działalności i mieści się w nim oddział firmy).

Równolegle zastosowano kryterium przynależności firmy do grupy mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw. Kryterium to jest wieloskładnikowe<sup>15</sup> i obejmuje:

- liczbę zatrudnionych osób,
- obroty,
- bilans roczny.

Przyjęto, że do kategorii średnich przedsiębiorstw należą te firmy, które zatrudniają od 50 do mniej niż 249 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 mln euro, a całkowity bilans roczny – 43 mln euro. W kategorii MSP przedsiębiorstwo małe definiuje się jako przedsiębiorstwo zatrudniające od 10 do 49 pracowników, a jego roczny obrót oraz całkowity bilans roczny nie przekraczają 10 mln euro. Mikroprzedsiębiorstwo zatrudnia mniej niż 10 pracowników, a jego roczny obrót oraz całkowity bilans roczny nie przekraczają 2 mln euro. Należy zauważyć, że przy definiowaniu statusu przedsiębiorstwa niezbędne jest również zbadanie, czy jest ono niezależne, czy też może zależne, partnerskie lub związane<sup>16</sup>. Na potrzeby niniejszej monografii tak szczegółowe badanie uznano za niezasadne. Po pierwsze z uwagi na znaczną trudność weryfikacji niezależności przedsiębiorstw, wynikającą z utajniania danych przez właścicieli (pozyskanie takich informacji z innych źródeł znacznie wydłużyłoby proces badawczy, a nie wpłynęłoby znacząco na wyniki badania). Po drugie, założono, że kryterium to marginalnie wpływa na przyporządkowanie przedsiębiorstw z sektora MSP do grupy przedsiębiorstw dużych (co wykluczałoby je z badań)<sup>17</sup>.

Osiągnięcie celu głównego, celów częściowych oraz podjęcie próby udowodnienia też wymienionych we wstępie pracy przebiegały wieloetapowo. Etapy te zostaną szczegółowo opisane w kolejnych podrozdziałach.

---

<sup>15</sup> Zalecenia Komisji nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. dotyczące definicji małych i średnich przedsiębiorstw, European Commission (2014), Commission Regulation (EU) No 651/2014 of 17 June 2014 declaring certain categories of aid compatible with the internal market in application of Articles 107 and 108 of the Treaty, Official Journal of the European Union, L 187, 1–78.

<sup>16</sup> Podczas auditu w wybranych przedsiębiorstwach dokonano badania pogłębionego tego aspektu.

<sup>17</sup> Podczas auditu, poza protokołem, zadano pytanie na temat niezależności badanego przedsiębiorstwa. Osoby biorące udział w audicie uchylały się od odpowiedzi, zasłaniały ochroną danych, informowały o braku wiedzy na ten temat albo też zapewniały o niezależności swoich firm. Tym samym nie stwierdzono w sposób wiarygodny, że którakolwiek z badanych firm nie należy do sektora MSP. Chociaż na potrzeby niniejszej monografii wiedza ta, w ocenie autora, nie jest niezbędna do przeprowadzenia prawidłowego procesu badawczego, zagadnienie to stanowić może inspirację dla innych badaczy, zwłaszcza ze względu na jego wagę przy pozyskiwaniu przez firmy sektora MSP wsparcia z funduszy unijnych.

### 3.2.2. Etap badania ankietowego

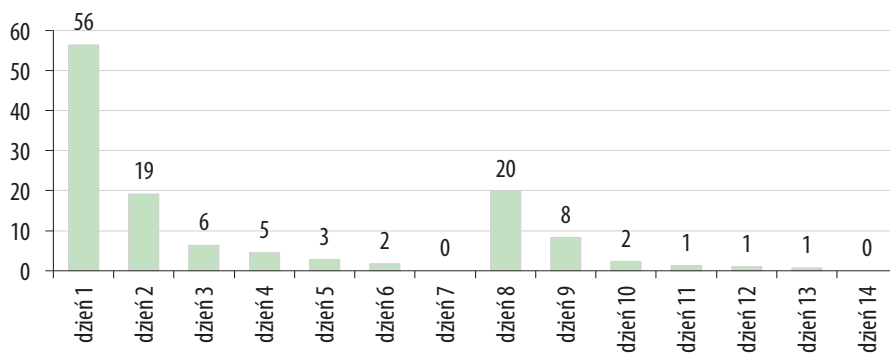
Przedmiotem zainteresowania w trakcie prowadzonych badań były firmy mające swoją siedzibę na terenie województwa zachodniopomorskiego. Opierając się na opracowanej koncepcji auditu przedsiębiorstw, przeszukano dostępne w sieci Internet zasoby i wyselekcjonowano 964 firmy, które spełniały następujące kryteria:

- siedziba na terenie województwa zachodniopomorskiego,
- wstępna kwalifikacja do sektora MSP,
- posiadana własna strona WWW i adres e-mail.

Następnie zbudowano bazę danych, zawierającą podstawowe informacje na temat tych firm.

Równolegle do procesu uzupełniania bazy danych firm trwała budowa strony internetowej, na której umieszczono arkusz ankietowy. Uruchomiony został skrypt pozwalający na prowadzenie statystyki odwiedzin strony<sup>18</sup>. Użytkownicy zewnętrzni mieli widoczny arkusz badania ankietowego.

Przez czternaście dni, podczas których była dostępna na serwerze ankietowa badawcza, zapisano 124 arkusze odpowiedzi (rysunek 3.8), z czego 110 można było zidentyfikować. Średnio dziennie napływało dziewięć odpowiedzi, z czego 89% nadawało się do weryfikacji.



Rysunek 3.8. Rozkład liczby nadesłanych arkuszy odpowiedzi ankietowych podczas pierwszego etapu badania

Źródło: opracowanie własne.

<sup>18</sup> Wyniki analizy statystyk odwiedzin stron związanych z badaniem przedstawione zostaną w podrozdziale 4.1.

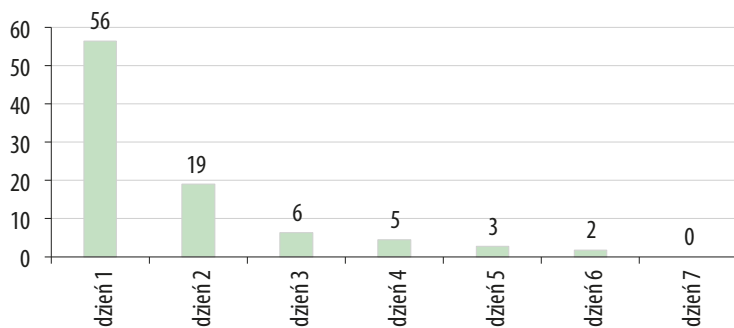
To potwierdziło, że przyjęta metoda zbierania danych ankietowych za pomocą formularzy dostępnych *on-line* jest bardzo efektywna. Stało się to podstawą postawienia hipotezy o zasadności kontynuowania badań ankietowych, o których respondenci informowani są przez wysłanie wiadomości na internetową skrzynkę pocztową w kolejnych dniach po wysłaniu informacji o badaniu. Nie miała ona bezpośredniego wpływu na wyniki prowadzonych na potrzeby monografii badań, może być jednak podstawą do przyszłych rozważań dotyczących na przykład efektywności badań przy użyciu tej metody.

Analizując otrzymywane odpowiedzi ankietowe podczas pierwszej i drugiej tury wysyłania zaproszeń, zauważono, że może zachodzić pewna prawidłowość co do ich liczby w kolejnych dniach. Sformułowano zatem hipotezę, że liczba odpowiedzi na ankietę w poszczególnych dniach jest zmienną losową o rozkładzie geometrycznym<sup>19</sup>. Po przeprowadzeniu szczegółowych analiz<sup>20</sup> nie znaleziono podstaw, aby uznać ją za nieprawdziwą. Na rysunkach 3.9 i 3.10 widać, że w przypadku prowadzonych na potrzeby monografii badań największa liczba odpowiedzi napływała w dwóch pierwszych dniach po wysłanym anonsie. Według autora zasadne jest w związku z tym, żeby w przypadku badań z wykorzystaniem płatnych serwerów, które prowadzone są na dużych grupach badawczych, znając liczbę odpowiedzi w pierwszym dniu badania, zespół badawczy podejmował decyzję o czasie trwania badania, co może obniżyć koszty badań. W kolejnych dniach, kiedy efektywność znacznie się zmniejsza, nie jest roztropne utrzymywanie w gotowości serwerów i zespołu analityków – ten czas można wykorzystać na przykład na kolejne badania na nowej grupie docelowej.

Zebrany materiał badawczy w postaci uzupełnionych arkuszy ankietowych stanowił podstawę do stwierdzenia, czy firmy sektora MSP mają systemy klasy CRM. W tabeli 3.2 zebrane zostały informacje na temat otrzymanych wyników dotyczących posiadania aplikacji tej klasy (jako dedykowany, specjalistyczny system CRM lub jako jeden z elementów w innym systemie, który na potrzeby monografii uogólniono do klasy ERP).

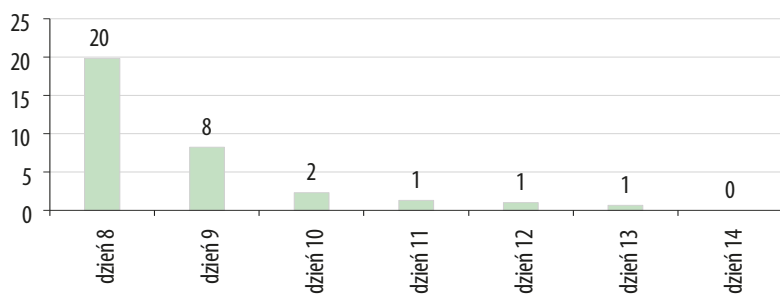
<sup>19</sup> Patrz: L. Gajek, M. Kałużska, *Wnioskowanie statystyczne. Modele i metody*, WNT, Warszawa 2000, s. 42.

<sup>20</sup> Hipotezę sformułowano w wyniku konsultacji prowadzonych z prof. dr. hab. inż. Janem Purczyńskim, któremu autor składa podziękowania za niezwykle cenny wkład do rozważań na temat skuteczności prowadzenia badań ankietowych przy użyciu sieci Internet, do których zaproszenia wysyłane są pocztą elektroniczną.



Rysunek 3.9. Rozkład liczby nadesłanych arkuszy odpowiedzi ankietowych w dniach od pierwszego do siódmego

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3.10. Rozkład liczby nadesłanych arkuszy odpowiedzi ankietowych w dniach od ósmego do czternastego

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.2. Liczba firm sektora MSP w województwie zachodniopomorskim deklarujących posiadanie aplikacji klasy CRM

| Typ MSP/typ CRM | CRM | CRM w ERP |
|-----------------|-----|-----------|
| mikro           | 5   | 7         |
| małe            | 7   | 12        |
| średnie         | 8   | 3         |
| suma ogółem     | 20  | 22        |

Źródło: opracowanie własne.

Spośród 110 firm spełniających wszystkie kryteria badawcze 18,18% deklaruje posiadanie aplikacji do zarządzania relacjami z partnerami. Jedną czwartą w tej grupie stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, 35% firmy małe, a pozostałe 40% firmy średnie. Badanie pokazało również, że 20% firm deklaruje posiadanie aplikacji klasy CRM w ramach wykorzystywanego oprogramowania finansowo-księgowego. W tej grupie udział mikroprzedsiębiorstw wyniósł niemalże 32%, firm średnich – 54,55%, a dużych – 13,64%.

W tabeli 3.3 przedstawione zostały odpowiedzi, jakich udzielały pozostałe firmy, które nie deklarowały posiadania systemów klasy CRM.

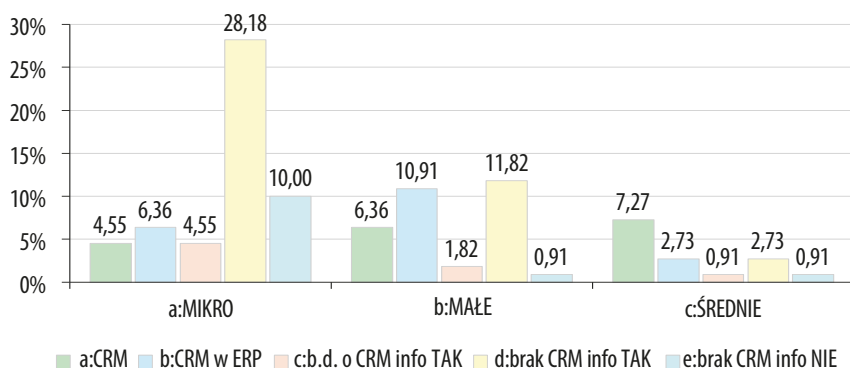
Tabela 3.3. Liczba firm sektora MSP w województwie zachodniopomorskim nieposiadających aplikacji klasy CRM z uwzględnieniem ich zachowań

| Typ MSP/<br>informacja<br>o gromadzeniu<br>danych | Brak danych o CRM<br>i jednocześnie<br>gromadzenie<br>informacji<br>o interesariuszach | Brak CRM<br>i jednocześnie<br>gromadzenie<br>informacji<br>o interesariuszach | Brak CRM<br>i niegromadzenie<br>informacji<br>o interesariuszach |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| mikro                                             | 5                                                                                      | 31                                                                            | 11                                                               |
| małe                                              | 2                                                                                      | 13                                                                            | 1                                                                |
| średnie                                           | 1                                                                                      | 3                                                                             | 1                                                                |
| suma ogółem                                       | 8                                                                                      | 47                                                                            | 13                                                               |

Źródło: opracowanie własne.

Wśród firm podlegających analizie 7,27% nie miało wiedzy o aplikacjach klasy CRM, zadeklarowały one jednak, że gromadzą informacje o swoich klientach. Większość, bo 62,5%, stanowiły wśród nich firmy mikro, a jedną czwartą firmy małe. Tylko jedna spośród wszystkich 16 biorących udział w badaniu średnich firm nie potrafiła odpowiedzieć na pytanie, czy posługuje się systemem klasy CRM, a zadeklarowała zbieranie informacji o klientach. Przeszło 40% ze wszystkich 110 firm spełniających kryteria badawcze oświadczyło, że zbiera informacje na temat swoich klientów i partnerów biznesowych, nie ma jednak specjalistycznego oprogramowania. W tej grupie blisko 66% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, około 28% firmy małe i nieco więcej niż 6% firmy średnie. Tylko 11,82% poddanych analizie firm oświadczyło, że nie ma programowania klasy CRM i nie gromadzi żadnych informacji na temat partnerów biznesowych.

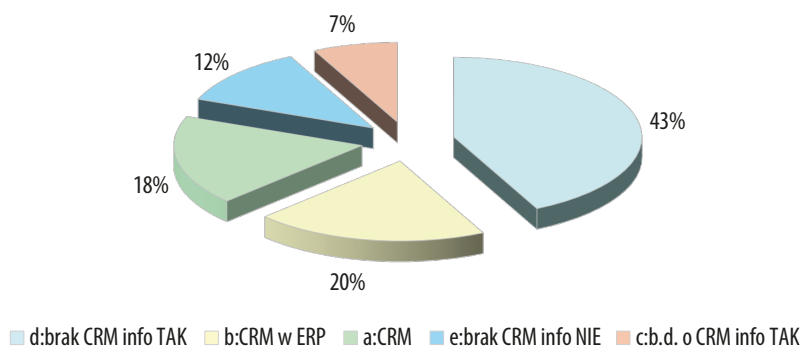
Podsumowując, analiza otrzymanych odpowiedzi wskazała na znaczną liczbę mikroprzedsiębiorstw (31 mikrofirm), które gromadzą informacje o partnerach biznesowych, nie wykorzystując jednak do tego specjalistycznych aplikacji klasy CRM. Na rysunku 3.11 zobrazowano wszystkie zebrane podczas analizy dane w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa.



Rysunek 3.11. Rodzaje zachowań przedsiębiorstw w procesie gromadzenia danych o klientach

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej (przeszło 42%) firmy deklarowały, że gromadzą dane o klientach bez wykorzystania systemów klasy CRM. Na rysunku 3.12 pokazano najczęściej udzielane odpowiedzi.



Rysunek 3.12. Najczęściej udzielane odpowiedzi ankietowe

Źródło: opracowanie własne.

Zebrany materiał badawczy był na tyle obszerny, że pozwolił na wyodrębnienie 42 firm, które zadeklarowały posiadanie i użytkowanie systemu klasy CRM, z czego 20 stanowiły te, które stosowały system CRM jako odrębną aplikację, a pozostałe używały go w ramach posiadanego oprogramowania ERP. Dysponując tymi informacjami, przystąpiono do zbadania tych firm metodą auditu. Ten etap badań został opisany w kolejnym podrozdziale.

### 3.2.3. Badanie pogłębione przy wykorzystaniu narzędzia auditu

Zebrane na etapie badania ankietowego informacje stanowiły podstawę do rozpoczęcia badań pogłębionych metodą auditu.

Tabela 3.4. Struktura firm poddanych badaniu metodą auditu

| Rodzaj posiadanego systemu | Rodzaj przedsiębiorstwa |      |         | Razem |
|----------------------------|-------------------------|------|---------|-------|
|                            | mikro                   | małe | średnie |       |
| specjalistyczny CRM        | 4                       | 6    | 6       | 16    |
| CRM w ramach systemu ERP   | 6                       | 9    | 3       | 18    |
| Razem                      | 10                      | 15   | 9       | 34    |

Źródło: opracowanie własne.

Badanie przeprowadzono zgodnie z wytycznymi przedstawionymi w rozdziale 3.1 niniejszej monografii. Przygotowano plan auditu; w uzasadnionych przypadkach przed przystąpieniem do auditu wyjaśniano podstawowe zasady filozofii CRM; badanie prowadził osobiście autor<sup>21</sup>; podczas auditu obecny był przedstawiciel najwyższego kierownictwa; wykorzystywano wszystkie dostępne w poszczególnych firmach źródła informacji<sup>22</sup>.

Podczas auditu zadawano pytania kontrolne, notowano odpowiedzi i poszukiwano dowodów ich prawdziwości. Jeżeli przedstawiciel auditowanej firmy wyrażał na to zgodę, dowodów poszukiwano w dokumentacji finansowej, w rozmowach z pracownikami, w zapisach firmowych, podczas własnych obserwacji i w innych źródłach. W przypadku ich braku zadawane były dodatkowe pytania, mające na celu uwiarygodnienie występowania określonych zjawisk w firmie. Tak przygotowany materiał badawczy został poddany ocenie, zgodnie z przyjętą tabelą ocen (tabela 3.1). Oceny dokonywano poza siedzibą firmy, tego samego dnia, w którym przeprowadzono audit.

<sup>21</sup> Auditor wiodący nr ISOQAR 1022 LA 1482.

<sup>22</sup> Wszystkie ich rodzaje wymieniono w podrozdziale 3.1.3 na rysunku 3.4.

## Rozdział 4

# Koncepcja wdrożenia systemu CRM w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach

### 4.1. Analiza i podsumowanie wyników badań

W tej części monografii przedstawiona zostanie analiza wyników badań przeprowadzonych na grupie 34 przedsiębiorstw. Wyniki zostały podzielone według dwóch głównych grup przedsiębiorstw: posiadających odrębny, specjalistyczny system CRM (16 firm) oraz używających systemu klasy CRM w ramach oprogramowania ERP (18 firm). W każdej z nich wyniki zebrano na trzech poziomach:

- wdrożeniowym,
- użytkowym,
- profitowym.

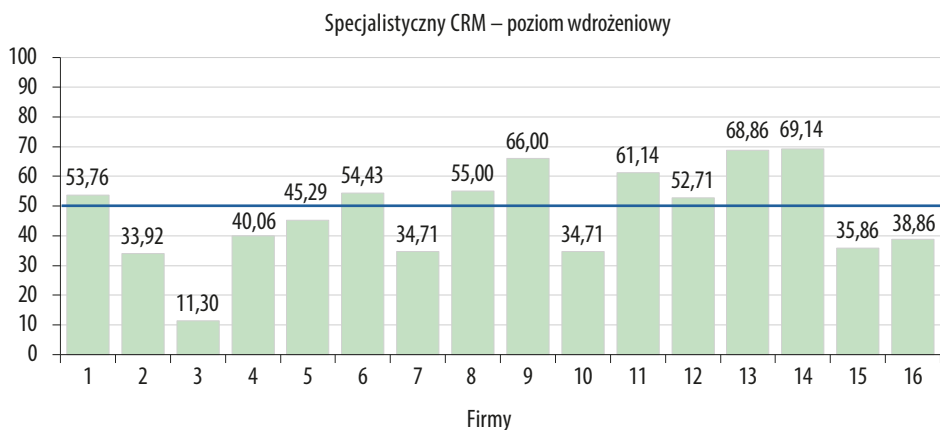
Dla każdego poziomu sporządzono szczegółową analizę wyników auditu.

### Specjalistyczne systemy CRM – poziom wdrożeniowy

Badanie na tym poziomie pozwala stwierdzić, w jakim stopniu przedsiębiorstwo zrealizowało proces wdrożenia systemu CRM, czy najwyższe kierownictwo było w to zaangażowane oraz czy stanowił on element przyjętej filozofii CRM. Na rysunkach od 4.1 do 4.4 zilustrowano wyniki auditu w 16 badanych przedsiębiorstwach. Zostały one przedstawione w następującej kolejności:

- osiągnięcia wszystkich 16 firm w ramach poziomu wdrożeniowego – rysunek 4.1;
- liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych – zgodnie ze stosowaną tabelą ocen (tabela 3.1) – rysunek 4.2;

- średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w ramach poziomu wdrożeniowego – rysunek 4.3;
- średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w ramach poziomu wdrożeniowego w rozbiciu na rodzaje przedsiębiorstw (mikro, małe i średnie) – rysunek 4.4.

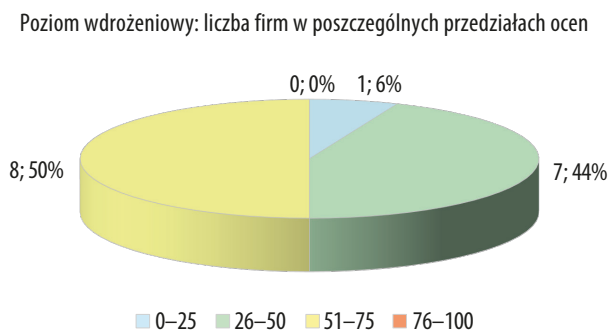


Rysunek 4.1. Ocena prawidłowości implementacji CRM

Źródło: opracowanie własne.

Należy stwierdzić, że w badanych firmach panowała duża różnorodność w zakresie tego poziomu. Rozpiętość między przedsiębiorstwem numer 3 i przedsiębiorstwem nr 14 sięga aż 58 punktów. Na rysunku widać, że osiem przedsiębiorstw osiągnęło minimalny pułap, ustalony na poziomie 50 punktów (przyjęte minimum wyznacza granatowa linia na rysunku), co oznacza, że zaobserwowano w nich usystematyzowane i skuteczne podejście do procesu wdrażania narzędzi do zarządzania relacjami z partnerami.

Z danych zawartych na rysunku 4.2 wynika, że tylko jedno z szesnastu badanych przedsiębiorstw znajduje się w przedziale ocen między 0 a 25 punktami, co odpowiada opisowi: „Nie jest widoczne usystematyzowane podejście w organizacji lub nie znaleziono jego potwierdzenia w trakcie obserwacji i gromadzenia dowodów”. Tylko w nim widoczny był brak świadomości co do wagi, jaką należy przykładać do procesu wdrażania systemu CRM. Przedsiębiorstwo to nie spełniło żadnego z kryteriów wyznaczonych na tym poziomie w stopniu przekraczającym pierwszy przedział ocen, co znalazło swoje odwzorowanie w ocenie całego poziomu (11,3 pkt).



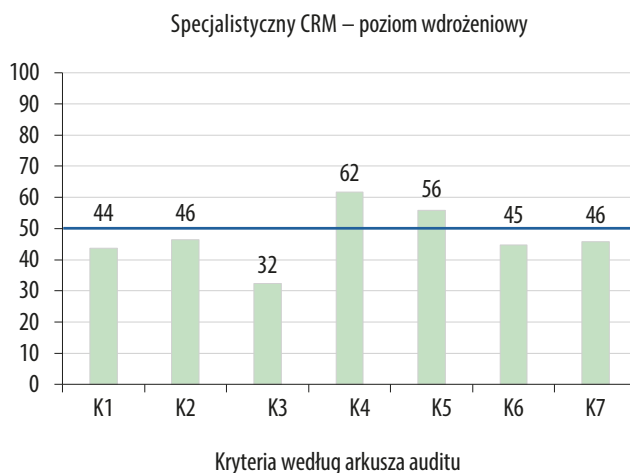
Rysunek 4.2. Liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych

Źródło: opracowanie własne.

Siedem spośród badanych przedsiębiorstw przekroczyło próg 25 punktów, co odpowiada opisowi: „Obserwuje się tylko po części usystematyzowane podejście w organizacji do podstawowych założeń kryterium”. W ocenie audytora większość z nich dostrzegła potrzebę systemowego podejścia do procesu implementacji narzędzi CRM. Zespoły wdrożeniowe w tych przedsiębiorstwach podczas wdrażania systemu CRM pozyskiwały akceptację najwyższego kierownictwa, szczegółowo określały wymagania wobec systemu i wysoce obiektywnie dokonywały wyboru dostawcy systemu. Nie zawsze jednak prawidłowo przeprowadzano w nich proces inwestycji infrastrukturalnych, a często nie dokonywano reorganizacji w przedsiębiorstwie.

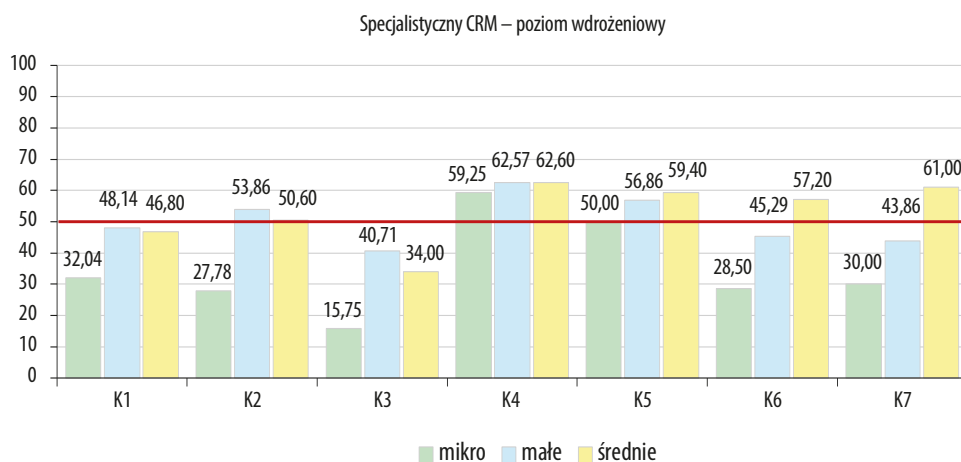
Kolejną, najliczniejszą grupę stanowiło osiem przedsiębiorstw, które uzyskały od 51 do 75 punktów. W opisie stopnia spełnienia danego kryterium odpowiadało to stwierdzeniu: „Zaobserwowano usystematyzowane i skuteczne podejście w organizacji, wyczułone na podstawowe założenia kryterium”. W przedsiębiorstwach tych rzetelnie dokonano analizy przedwdrożeniowej, z odpowiednim wyprzedzeniem pozyskano akceptację najwyższego kierownictwa, a także pracowników – przyszłych użytkowników systemu. Dokonano też reorganizacji, jednak nie zawsze proces ten przebiegał właściwie i często był wysoce kosztochłonny. W ocenie *ex post* zmiany te nie zawsze były trafne i trwałe.

Na poziomie wdrożeniowym, spośród siedmiu kryteriów (rysunek 4.3), średnia ocen w badanych firmach była najwyższa dla czwartego i piątego kryterium – w obu przypadkach średnie przekroczyły pułap 50 punktów. Najniższą średnią – na poziomie 32 punktów – odnotowano dla kryterium trzeciego. Pozostałe oscylowały wokół 45 punktów.



Rysunek 4.3. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4.4. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

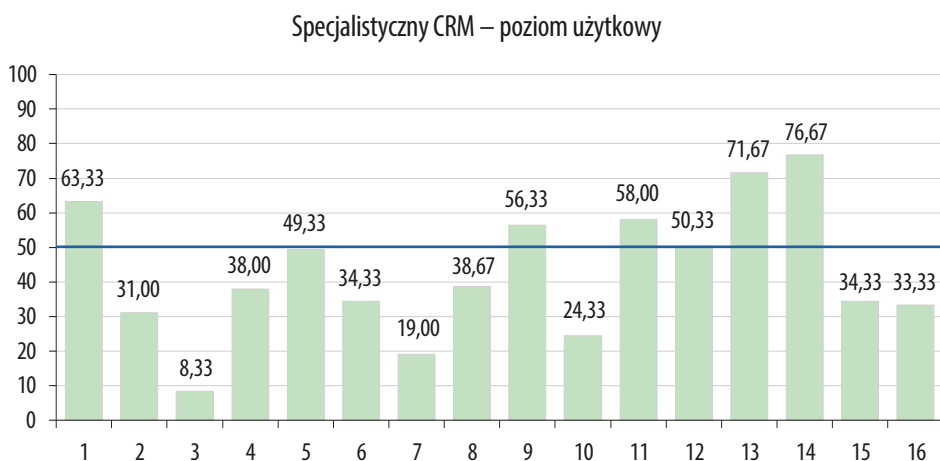
Na tym poziomie we wszystkich siedmiu kryteriach najniższe średnie oceny uzyskały mikroprzedsiębiorstwa (rysunek 4.4). Analiza średnich wyników w poszczególnych kryteriach w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa prowadzi do wniosku, że w wypadku trzech kryteriów najlepsze średnie oceny uzyskały firmy średnie, a w trzech innych kryteriach – firmy małe. W jednym średnia ocen dla tych dwóch

grup przedsiębiorstw była identyczna. Firmy małe nieco lepiej radziły sobie z analizą przedwdrożeniową i akceptacją wdrożenia na wszystkich szczeblach firmy i znacznie lepiej, średnio o 6,7 punktu, z reorganizacją w przedsiębiorstwie. W firmach średnich natomiast nieznacznie lepiej oceniono wybór systemu i jego dostawcy oraz znacznie lepiej proces inwestycji infrastrukturalnych i uruchomienie systemu (odpowiednio średnio o 11,91 i 17,14 punktu) w porównaniu z firmami małymi.

### Specjalistyczne systemy CRM – poziom użytkowy

Badanie na tym poziomie pokazuje, w jakim stopniu przedsiębiorstwo prawidłowo i efektywnie wykorzystuje wdrożone narzędzia CRM, czy na bieżąco definiuje się nowe niezbędne dla użytkowników funkcje i czy na tym poziomie zauważalne jest kształtowanie się filozofii CRM w przedsiębiorstwie. Na wykresach od 4.5 do 4.8 przedstawiono wyniki auditu w 16 badanych przedsiębiorstwach. Zostały one przedstawione w następującej kolejności:

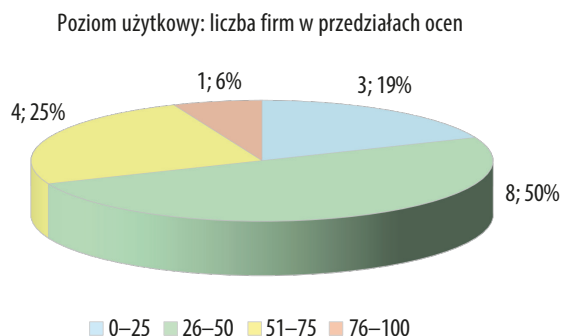
- osiągnięcia wszystkich firm w ramach poziomu użytkowego – rysunek 4.5;
- liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych – zgodnie ze stosowaną tabelą ocen (tabela 3.1) – rysunek 4.6;
- średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w ramach poziomu użytkowego – rysunek 4.7;
- średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w ramach poziomu użytkowego w rozbiciu na rodzaje przedsiębiorstw (mikro, małe i średnie) – rysunek 4.8.



Rysunek 4.5. Ocena prawidłowości funkcjonowania CRM

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań przedstawione na rysunku 4.5 pokazują dużą różnorodność w zakresie tego poziomu. Rozpiętość między przedsiębiorstwem numer 3 a przedsiębiorstwem nr 14 jest jeszcze większa niż na poziomie wdrożeniowym i sięga aż 68 punktów. Na rysunku widać też, że tylko sześć przedsiębiorstw osiągnęło minimalny pułap, ustalony na poziomie 50 punktów (przyjęte minimum wyznacza granatowa linia na rysunku). Oznacza to, że zaobserwowano w nich usystematyzowane i skuteczne podejście w procesie użytkowania narzędzi do zarządzania relacjami z partnerami.



Rysunek 4.6. Liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych

Źródło: opracowanie własne.

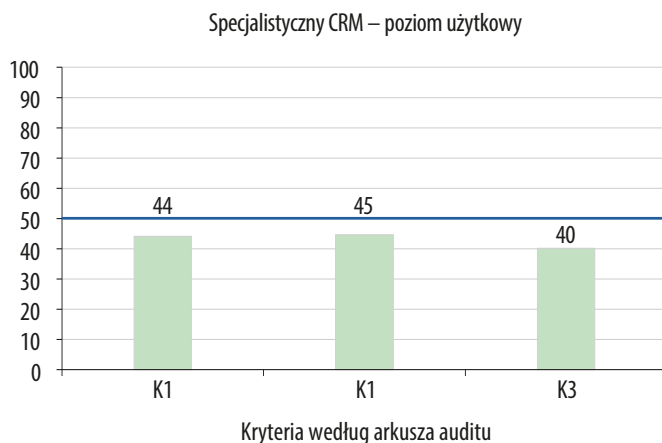
Tylko jedno z szesnastu badanych przedsiębiorstw (czternaste) znajduje się w przedziale ocen między 76 a 100 punktów, minimalnie przekraczając próg 76 punktów. Oznacza to, że w tym przedsiębiorstwie zaobserwowano początki usystematyzowanego i skutecznego podejścia w organizacji, wyczulonego na wszystkie założenia kryterium. Na tym poziomie do trzech zwiększyła się liczba przedsiębiorstw, które uzyskały oceny między 0 a 25 punktami, co odpowiada opisowi: „Nie jest widoczne usystematyzowane podejście w organizacji lub nie znaleziono jego potwierdzenia w trakcie obserwacji i gromadzenia dowodów”. W tych przedsiębiorstwach nie zaobserwowano właściwego użytkowania systemu CRM. Nie spełniły one żadnego z kryteriów na tym poziomie, w stopniu przekraczającym pierwszy przedział ocen, co znalazło swoje odwzorowanie w ocenie całego poziomu (dla przedsiębiorstw trzeciego, siódmego i dziesiątego średnie oceny na tym poziomie wyniosły odpowiednio 8,33, 19,0 i 24,33 pkt).

Osiem, czyli połowa spośród badanych przedsiębiorstw, przekroczyło próg 25 punktów, co odpowiada opisowi: „Obserwuje się tylko po części usystematyzowane podejście w organizacji do podstawowych założeń kryterium”. Tym samym w ocenie audytora

większość z nich dostrzegła potrzebę systemowego podejścia do procesu użytkowania i udoskonalania narzędzi oraz filozofii CRM. Użytkownicy podczas pracy z systemami CRM wykorzystywali wszystkie zaimplementowane moduły systemu i pozytywnie oceniali pracę systemu. Jednocześnie systematycznie zgłaszali nowe wymagania wobec systemu. Nie zawsze jednak na tym etapie aktywnie do prac włączał się zespół wdrożeniowy. Ponadto, działania ocenione pozytywnie podczas wywiadów z pracownikami nie znalazły potwierdzenia w żadnym innym źródle. Wobec tego ogólna ocena podczas auditu nie przekroczyła drugiego przedziału.

Pozostałe 25% przedsiębiorstw uzyskało od 51 do 75 punktów. W opisie stopnia spełnienia danego kryterium odpowiadało to stwierdzeniu: „Zaobserwowano usystematyzowane i skuteczne podejście w organizacji, wyczułone na podstawowe założenia kryterium”. W przedsiębiorstwach tych, między innymi dzięki rzetelnej analizie przedwdrożeńowej, pozytywnie oceniono próbne oraz bieżące użytkowanie systemu. Nie wszystkie systematycznie realizowały działania związane z rozwojem systemu i filozofii CRM. Zabrakło też kodyfikacji wiedzy związanej z CRM.

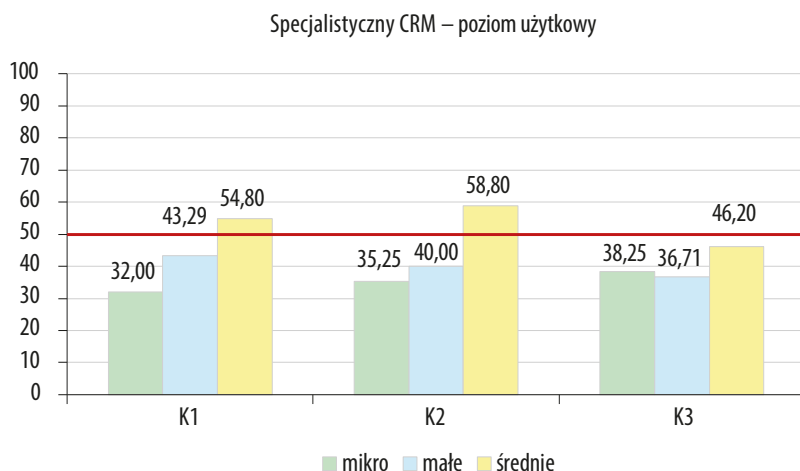
Na poziomie użytkowym, spośród trzech przyjętych kryteriów (rysunek 4.7), średnia ocen w badanych firmach była najwyższa dla kryterium drugiego i wyniosła 45 punktów. Najniższą średnią – na poziomie 40 punktów – zaobserwowano dla kryterium trzeciego, pierwsze zaś oceniono średnio na 44 punkty. Należy więc uznać, że średnie oceny na tym poziomie w rozbiciu na poszczególne kryteria przyjęły bardzo zbliżone wartości.



Rysunek 4.7. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników ocen w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa na tym poziomie jest również bardziej wyrównana niż na poziomie przedwdrożeniowym. Widać to szczególnie dla kryterium trzeciego (rysunek 4.8). Różnica między najgorzej ocenianymi mikroprzedsiębiorstwami a firmami średnimi wyniosła średnio tylko 7,95 pkt. Dla kryterium pierwszego i drugiego różnice te wyniosły więcej, bo odpowiednio 22,8 i 23,55 pkt. W firmach mikro realizacja filozofii CRM została oceniona najgorzej (średni poziom – 32 punkty), w firmach małych osiągnęła 43,29, a w średnich – 54,80. Definiowanie nowych, niezbędnych funkcji dla systemu, a przede wszystkim ich wdrażanie, zostało ponownie najgorzej ocenione w mikroprzedsiębiorstwach (średni poziom – 35,25 pkt), w małych i średnich zaś odpowiednio na poziomie 40 i 58,80. Rozwijanie filozofii CRM dla wszystkich trzech typów przedsiębiorstw oceniono (spośród trzech kryteriów) najgorzej, poczynając od najmniejszych, a kończąc na największych badanych firmach, odpowiednio na poziomie 38,25, 36,71 i 46,20 pkt. Na tak słabe oceny złożyły się przede wszystkim doraźne działania zespołu do spraw rozwoju CRM, a czasem brak takiego zespołu. Rzadko spotykane były także, wpływające na tę ocenę, zmiany w organizacji przedsiębiorstwa.



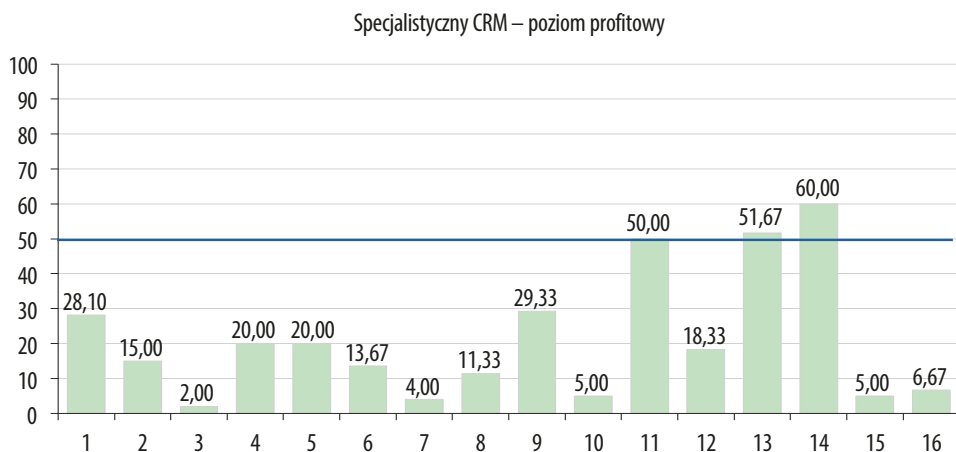
Rysunek 4.8. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

## Specjalistyczne systemy CRM – poziom profitowy

Badanie na tym poziomie pokazuje, w jakim stopniu zastosowanie narzędzi CRM wpłynęło na wzrost konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstwa na rynku, a także, jaki wpływ miało na samo działanie organizacji. Na rysunkach od 4.9 do 4.12 przedstawiono wyniki auditu w szesnastu badanych przedsiębiorstwach. Zostały one przedstawione w następującej kolejności:

- osiągnięcia wszystkich firm w ramach poziomu profitowego – rysunek 4.9;
- liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych – zgodnie ze stosowaną tabelą ocen (tabela 3.1) – rysunek 4.10;
- średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w ramach poziomu profitowego – rysunek 4.11;
- średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w ramach poziomu profitowego w rozbiciu na rodzaje przedsiębiorstw (mikro, małe i średnie) – rysunek 4.12.

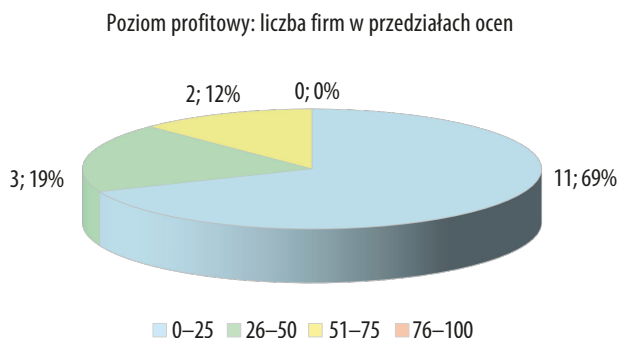


Rysunek 4.9. Ocena prawidłowości wykorzystania CRM

Źródło: opracowanie własne.

Spośród trzech badanych kryteriów na poziomie profitowym zaobserwowano największe zróżnicowanie wyników. Wahają się one od 2 do 60 punktów. Na rysunku 4.9 widać, że tylko dwie firmy przekroczyły 51 punktów, a jedna osiągnęła 50. Firma nr 9 uzyskała dla tego poziomu ocenę 29,33 pkt, co przybliżyła ją do grupy pozostałych dwunastu firm ocenionych niżej niż liderzy na tym poziomie.

Na rysunku 4.10 widać, że żadne z przedsiębiorstw nie osiągnęło punktacji, która umiejscawiałaby je w przedziale od 76 do 100 punktów. Dwie firmy znalazły się w przedziale ocen od 51 do 75 punktów. Ze względu jednak na bardzo zbliżoną ocenę, jaką uzyskała firma jedenasta (50 punktów), i dużo niższą punktację w wypadku firmy dziewiętej (29,33 pkt) na tym poziomie, można przyjąć, że w trzech spośród badanych przedsiębiorstw zaobserwowano usystematyzowane i skuteczne podejście w organizacji, wyczułone na podstawowe założenia kryterium.

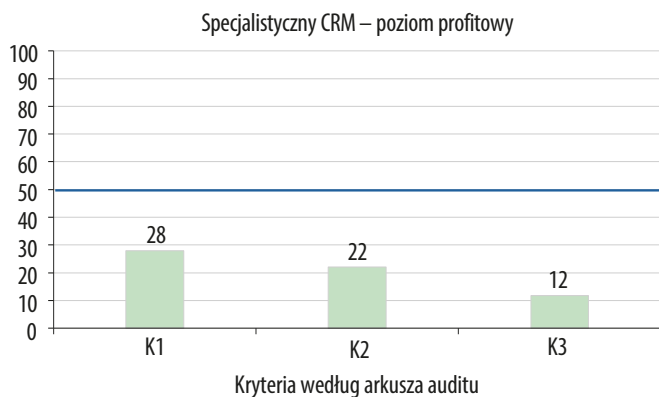


Rysunek 4.10. Liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych

Źródło: opracowanie własne.

Firmy z tego przedziału punktowego zostały wysoko ocenione głównie ze względu na korzyści, jakie przyniosło wdrożenie narzędzi CRM. Tylko te, spośród szesnastu badanych, w dokumentacji firmowej wskazały przyjęte miary oraz częstotliwości pomiaru korzyści. W najwyższej ocenionej firmie badano również wzrost jej konkurencyjności na rynku. Podczas auditu przedstawione zostały przez najwyższe kierownictwo miesięczne raporty z badań ankietowych przeprowadzanych wśród partnerów handlowych. Firma była postrzegana jako bardziej konkurencyjna na rynku lokalnym i regionalnym. Wyniki badań obejmowały ostatnie czternaście miesięcy. Z raportów nie wynikało, że firma stała się bardziej konkurencyjna na poziomie krajowym. Zgodnie z przyjętym założeniem, że jedna z firm, mimo punktacji kwalifikującej ją do drugiego przedziału punktowego, zalicza się do trzeciej grupy, należy stwierdzić, że dwie firmy oceniono na poziomie, który odzwierciedla opis: „Obserwuje się tylko po części usystematyzowane podejście w organizacji do podstawowych założeń kryterium”. Firmy te zadeklarowały, że „odczuwają” wzrost swojej konkurencyjności na rynku, nie potrafiły jednak wskazać miar, jakimi jest on mierzony. W przypadku tych firm ocena auditora opierała się głównie na wywiadach z pracownikami

i partnerami biznesowymi. Najliczniejszą grupę na tym poziomie ocen stanowiło dwanaście firm, w których nie dało się zaobserwować usystematyzowanego podejścia do podstawowych założeń trzech kryteriów przyjętych w arkuszu ocen. Wszystkie firmy systematycznie nie badały potencjalnego wzrostu swojej innowacyjności i konkurencyjności ani też zdecydowanie jej nie „odczuwały”. W przeciwieństwie do tych ocenianych firm, ani pracownicy, ani partnerzy biznesowi nie zadeklarowali podczas badania, że postrzegają firmę jako bardziej innowacyjną albo konkurencyjną niż przed wdrożeniem narzędzi CRM. Warto jednak podkreślić, że w sześciu firmach z tego przedziału punktowego auditor zaobserwował korzyści płynące z wdrożenia systemu. Mimo że, podobnie jak w sześciu pozostałych, w żaden sposób nie mierzono ani nie „odczuwano” pozytywnego wpływu wdrożenia, to w dokumentacji firmowej odnaleziono na to pośrednie dowody. W niektórych przypadkach od czasu wdrożenia zmniejszyły się średniomiesięczne liczby reklamacji świadczonych usług, w kilku innych zaobserwowano skrócenie czasu realizacji zamówień, a w jeszcze innych zaczęto prowadzić dokumentację dotyczącą realizowanych zleceń. Chociaż nie deklarowało tego najwyższe kierownictwo, uznano to za pozytywne symptomy wynikające z wdrożenia i dlatego firmy te uzyskały oceny powyżej 10 punktów. Bardzo niskie oceny większości firm na tym poziomie znajdują swoje potwierdzenie w średnich wynikach dla poszczególnych kryteriów, co przedstawione zostało na rysunku 4.11.

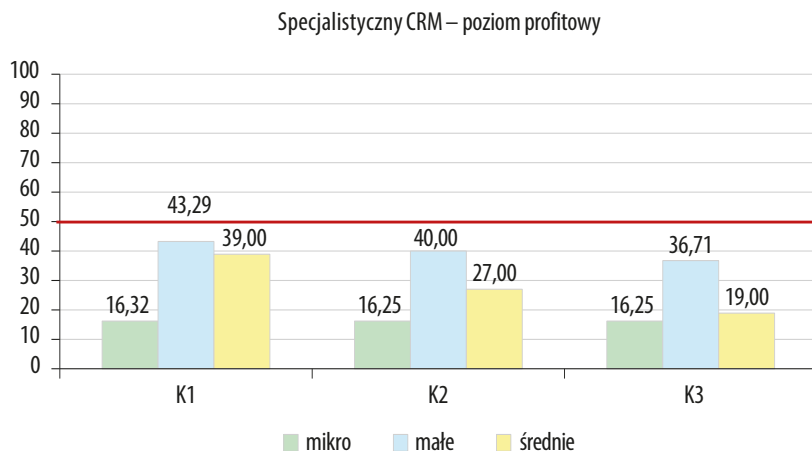


Rysunek 4.11. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów

Źródło: opracowanie własne.

Średnio najniżej oceniano wzrost innowacyjności firm. W wypadku przedsiębiorstw, które najlepiej oceniono, zaobserwowano innowacyjność procesową na poziomie krajowym, jednak wobec zerowych ocen dla pozostałych firm średnia

dla tego kryterium wyniosła tylko 14 punktów. Nieco wyżej, bo na średnim poziomie 22 punktów, oceniono wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw po wdrożeniu narzędzi CRM. W niektórych przypadkach konkurencyjność ta widoczna była w ujęciu procesowym i produktowym. W pięciu najwyższej ocenionych firmach dotyczyła rynku krajowego. Podobnie jednak jak dla innowacyjności, niskie oceny w wypadku pozostałych firm wpłynęły na słabą średnią wyników. Średnio najlepiej ocenione było kryterium pierwsze na tym poziomie. Pozytywny wpływ wdrożenia i jego badanie oceniono na poziomie 28 punktów. Złożyły się na to nie tylko oceny w trakcie wywiadów bezpośrednich z pracownikami, ale też obserwacja dokumentacji. Na ogólnie niskie oceny na tym poziomie złożyły się wyniki auditu we wszystkich rodzajach przedsiębiorstw. W szczególności jednak, co widać na rysunku 4.12, wpływ na niskie średnie miały małe firmy.



Rysunek 4.12. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa

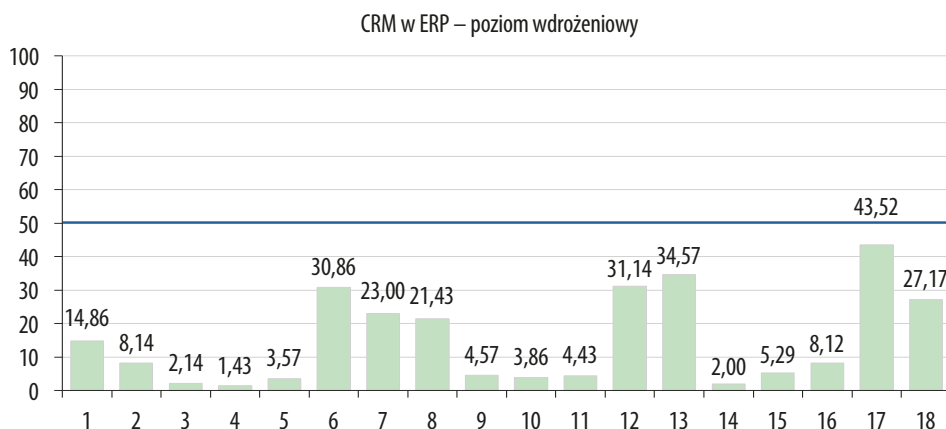
Źródło: opracowanie własne.

Średnia ocen dla wszystkich małych firm w żadnym z kryteriów nie przekroczyła 11 punktów. Nieco lepiej w poszczególnych kryteriach ocenione zostały firmy średnie. Na niską średnią ocenę miały wpływ znaczne różnice między poszczególnymi firmami (rysunek 4.9): dwie firmy przekroczyły próg 50 punktów, a dwie inne nie osiągnęły nawet 7 punktów. Najbardziej wyrównane oceny uzyskały firmy mikro. Z wyjątkiem firmy trzeciej ocenione zostały w skali od 15 do 28 punktów. To wpłynęło na najlepszą średnią w podziale na rodzaje firm.

## Systemy klasy CRM w ramach oprogramowania ERP – poziom wdrożeniowy

Badanie na tym poziomie pokazuje, w jakim stopniu przedsiębiorstwo prawidłowo zrealizowało proces wdrożenia systemu klasy CRM użytkowanego w ramach posiadanego oprogramowania ERP, czy najwyższe kierownictwo było zaangażowane w ten proces oraz czy stanowił on element przyjętej filozofii CRM. Na rysunkach od 4.13 do 4.16 przedstawiono wyniki auditu w 18 badanych przedsiębiorstwach. Zostały one przedstawione w następującej kolejności:

- osiągnięcia wszystkich 18 firm w ramach poziomu wdrożeniowego – rysunek 4.13;
- liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych – zgodnie ze stosowaną tabelą ocen (tabela 3.1) – rysunek 4.14;
- średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w ramach poziomu wdrożeniowego – rysunek 4.15;
- średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w ramach poziomu wdrożeniowego w rozbiciu na rodzaje przedsiębiorstw (mikro, małe i średnie) – rysunek 4.16.



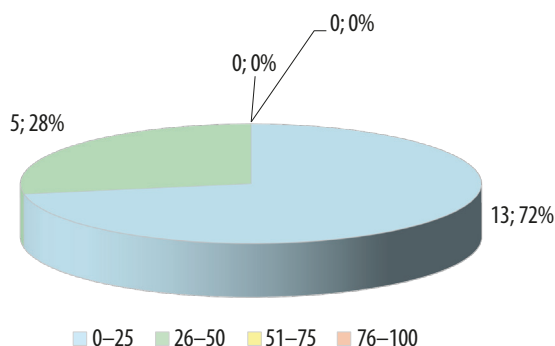
Rysunek 4.13. Ocena prawidłowości implementacji systemu klasy CRM

Źródło: opracowanie własne.

W tej grupie przedsiębiorstw widać znaczne różnice w ocenie specjalistycznych systemów CRM i systemów klasy CRM użytkowanych w ramach posiadanego oprogramowania ERP. W większości firm oprogramowanie ERP było związane z księgowością i finansami (14 firm). W pozostałych obejmowało obszar planowania produkcji (dwie firmy), śledzenia realizowanych dostaw (jedna firma) i magazynowania oraz

zarządzania zapasami (jedna firma). Badanie wykazało, co zobrazowano na rysunku 4.13, że tylko w nielicznych firmach do procesu wdrożenia systemów klasy CRM dołożono należytej staranności, tak aby proces użytkowania tych systemów przebiegał jak najefektywniej. Rozpiętość ocen wśród osiemnastu firm była znaczna – średnio od 1,43 do 43,52 pkt, przy czym aż osiem firm zostało ocenionych poniżej 5 punktów, a kolejne cztery poniżej 15 punktów. Żadna z firm nie osiągnęła oceny przekraczającej przyjęty próg 50 punktów. Oznacza to, że w żadnej z nich proces wdrożenia nie przebiegał w sposób usystematyzowany i skuteczny, zgodny z kryteriami przyjętymi dla tego poziomu. Zgodnie z danymi zamieszczonymi na rysunku 4.14 widać, że tylko w pięciu firmach zaobserwowano po części usystematyzowane podejście do podstawowych założeń kryterium, w szczególności określono wymagania wobec systemu, co odpowiadało ocenom w przedziale od 26 do 50 punktów. W trzynastu firmach nie było widoczne usystematyzowane podejście do zagadnienia wdrożenia systemu klasy CRM lub nie znaleziono jego potwierdzenia w trakcie obserwacji i gromadzenia dowodów.

Poziom wdrożeniowy: liczba firm w poszczególnych przedziałach ocen

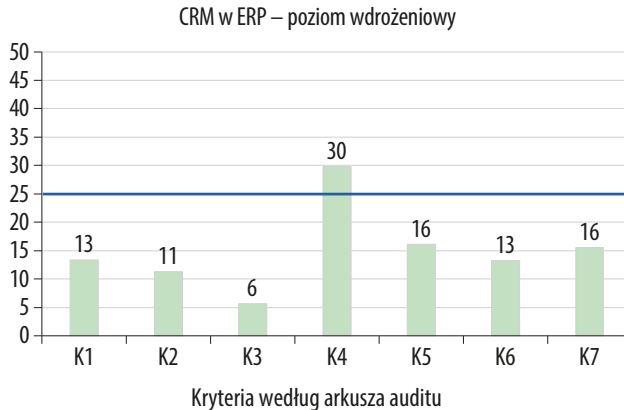


Rysunek 4.14. Liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na to, że wyniki ocen dla poszczególnych kryteriów na tym poziomie były bardzo niskie, na rysunku 4.15 dane zostały przedstawione z zastosowaniem rozpiętości skali od 0 do 50 punktów, a przedział ocen od 0 do 25 oddzielono od przedziału ocen od 26 do 50 punktów niebieską linią graniczną. Tylko dla kryterium czwartego średnia ocen dla wszystkich badanych przedsiębiorstw przekroczyła graniczne 25 punktów. Pozostałe kryteria były oceniane poniżej tej średniej, przy czym

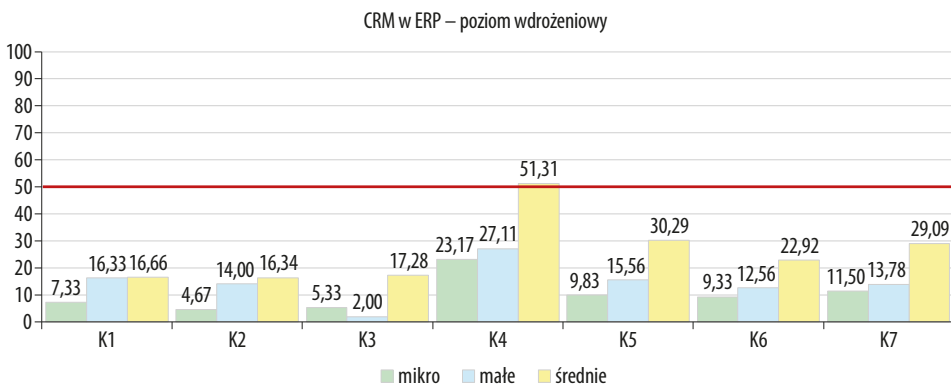
najniższe oceny przyznano podczas badania wdrożenia systemu w zakresie kryterium dotyczącego reorganizacji w firmie. Średnia ocena dla niego wyniosła 6 punktów.



Rysunek 4.15. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów

Źródło: opracowanie własne.

Spośród badanych firm, które korzystały z systemu klasy CRM w ramach oprogramowania ERP, najlepiej ocenione na poziomie wdrożeniowym zostały średnie. Dla wszystkich kryteriów uzyskały one najwyższe średnie ocen, przy czym dla kryterium czwartego średnie wyniki ocen przekroczyły nawet 50 punktów. Dla wszystkich kryteriów, poza trzecim, najniższe średnie ocen uzyskały firmy mikro. Nie podeszły one z należytą starannością do niemal żadnego z elementów wdrożenia systemu klasy CRM.



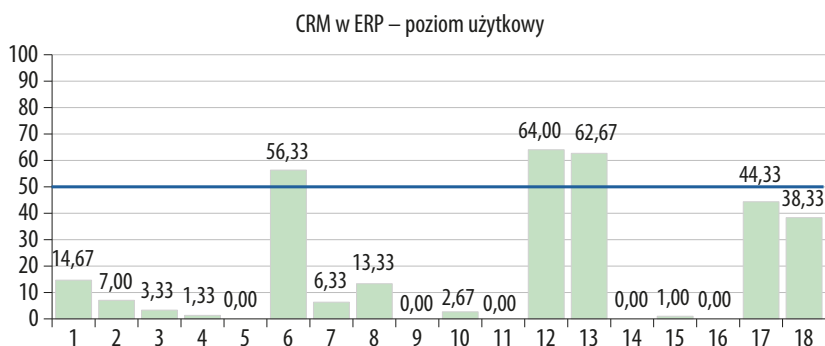
Rysunek 4.16. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

## Systemy klasy CRM w ramach oprogramowania ERP – poziom użytkowy

Badanie na tym poziomie pozwoliło ukazać, w jakim stopniu przedsiębiorstwo prawidłowo i efektywnie wykorzystuje wdrożone narzędzia CRM, czy na bieżąco definiuje się nowe niezbędne dla użytkowników funkcje i czy na tym poziomie zauważalne jest kształtowanie się filozofii CRM w przedsiębiorstwie. Na rysunkach od 4.17 do 4.20 przedstawiono wyniki auditu w osiemnastu badanych firmach. Zostały one przedstawione w następującej kolejności:

- osiągnięcia wszystkich firm w ramach poziomu użytkowego – rysunek 4.17;
- liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych – zgodnie ze stosowaną tabelą ocen (tabela 3.1) – rysunek 4.18;
- średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w ramach poziomu użytkowego – rysunek 4.19;
- średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w ramach poziomu użytkowego w rozbiciu na rodzaje przedsiębiorstw (mikro, małe i średnie) – rysunek 4.20.

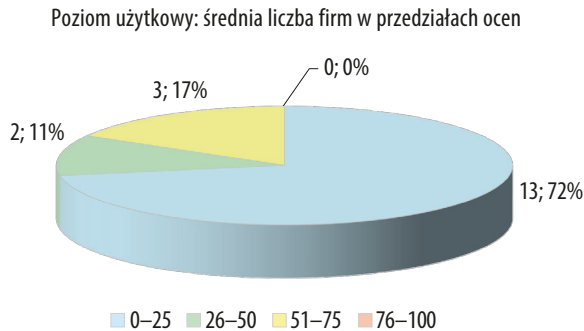


Rysunek 4.17. Ocena prawidłowości funkcjonowania systemu klasy CRM

Źródło: opracowanie własne.

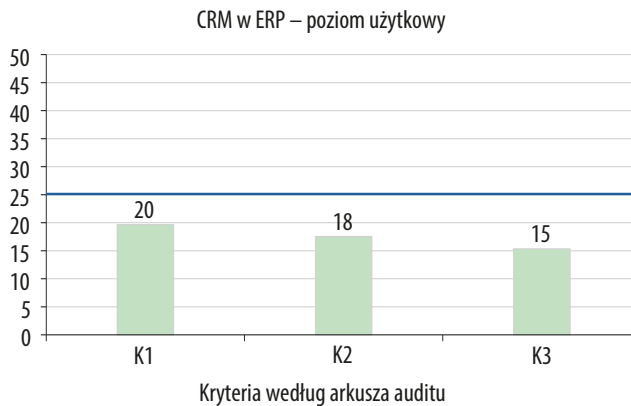
Na tym poziomie (rysunek 4.17) zróżnicowanie ocen jest jeszcze większe niż w przypadku poziomu wdrożeniowego. Część firm nie uzyskała ani jednego punktu. Auditor stwierdził, że w ogóle nie obserwuje się działań firmy w zakresie danego kryterium. Często w trakcie auditu, podczas zadawania pytań, najwyższe kierownictwo dopiero dowiadywało się o potrzebie podejmowania określonych działań w celu prawidłowego użytkowania posiadanego przez firmę systemu klasy CRM.

Trzy firmy w uzyskanych ocenach przekroczyły granicę 50 punktów, a kolejne dwie znalazły się w przedziale od 26 do 50 punktów. Liczba firm w poszczególnych przedziałach ocen została pokazana na rysunku 4.18. Aż 72% firm uzyskało oceny kwalifikujące je do przedziału od 0 do 25 punktów, przy czym wśród tych trzynastu aż pięć oceniono na poziomie zerowym, a kolejne cztery nie uzyskały oceny powyżej 3,50 pkt.



Rysunek 4.18. Liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych

Źródło: opracowanie własne.

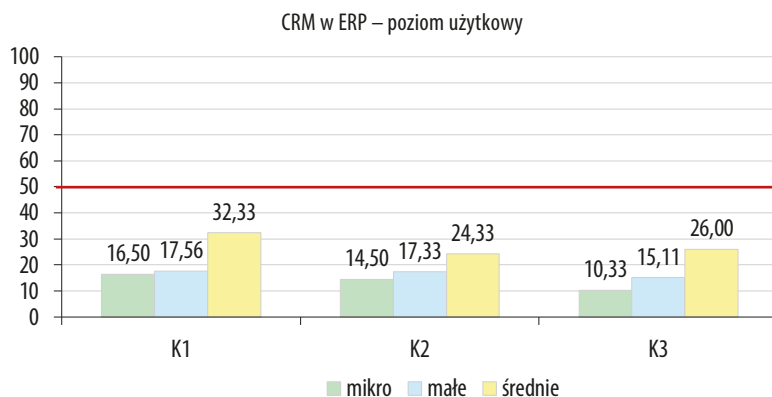


Rysunek 4.19. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów

Źródło: opracowanie własne.

Zróznicowanie średnich ocen w poszczególnych kryteriach nie było już tak duże. Średnie oceny dla kryterium od pierwszego do trzeciego wyniosły odpowiednio 20, 18 i 15 punktów. Na niską średnią wpłynęły zerowe oceny w wielu firmach; wśród tych, które uzyskiwały wyższe wyniki, kryterium pierwsze było punktowane najwyżej. Firmy użytkowały system zgodnie z założeniami poczynionymi na etapie jego wdrażania. Rzadziej jednak użytkownicy proponowali ulepszenia systemu, a jeśli już je zgłaszali, to ze względu na niemożność wprowadzania zmian do często zamkniętych funkcjonalnie systemów, ulepszenia te nie były jednak wdrażane.

W żadnym z przedsiębiorstw nie powołano zespołu do spraw rozwoju filozofii CRM, chociaż w pięciu odkryto podczas auditu zespoły nieformalne, które w mniejszym lub większym stopniu interesowały się zagadnieniami CRM i podejmowały próby skorelowania organizacji przedsiębiorstwa i systemu klasy CRM. Na tym poziomie największą aktywność we wszystkich działaniach ocenianych podczas auditu wykazały średnie firmy. Dla pierwszego i trzeciego kryterium średnia ocen w wypadku tych firm przekroczyła, a dla drugiego była bliska 25 punktom. Firmy małe i mikro dla poszczególnych trzech kryteriów nie uzyskały średnich wyższych niż 18 punktów. Dla mikro i małych przedsiębiorstw kryteria nie były więc spełnione w ogóle lub zaobserwowano ledwie widoczne symptomy zainteresowania nimi.



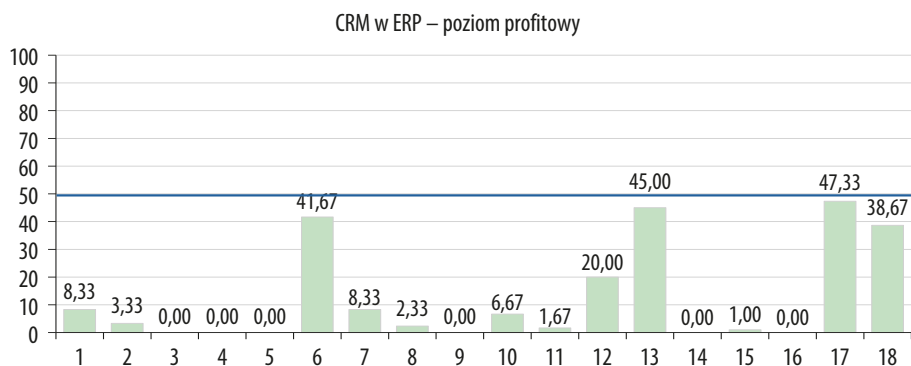
Rysunek 4.20. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

## Systemy klasy CRM w ramach oprogramowania ERP – poziom profitowy

Badanie na tym poziomie miało na celu ukazanie, w jakim stopniu zastosowanie narzędzi CRM wpłynęło na wzrost konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstwa na rynku, a także jaki wpływ miało na samo działanie organizacji. Na rysunkach od 4.21 do 4.24 przedstawiono wyniki auditu w osiemnastu badanych przedsiębiorstwach. Zostały one przedstawione w następującej kolejności:

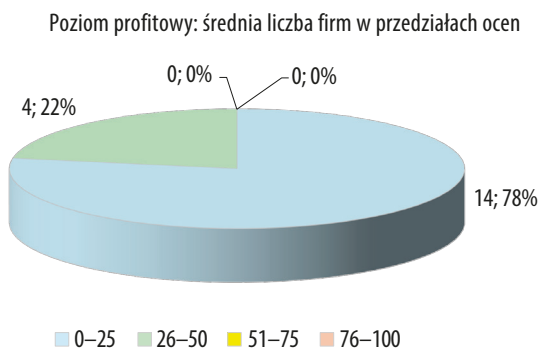
- osiągnięcia wszystkich osiemnastu firm w ramach poziomu profitowego – rysunek 4.21;
- liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych – zgodnie ze stosowaną tabelą ocen (tabela 3.1) – rysunek 4.22;
- średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w ramach poziomu profitowego – rysunek 4.23;
- średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w ramach poziomu profitowego w rozbiciu na rodzaje przedsiębiorstw (mikro, małe i średnie) – rysunek 4.24.



Rysunek 4.21. Ocena prawidłowości wykorzystania systemu klasy CRM

Źródło: opracowanie własne.

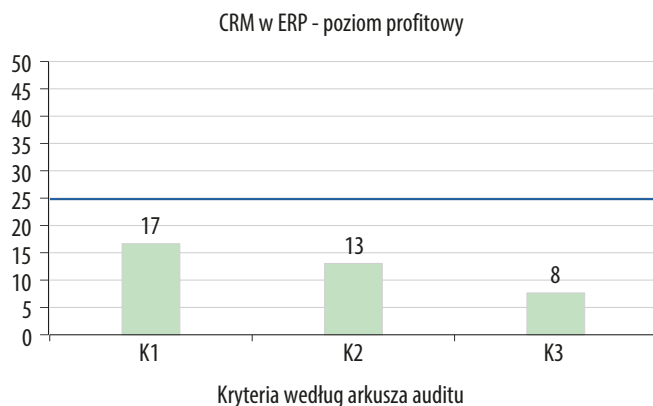
Wyniki auditu na tym poziomie wskazują na wyraźny podział badanych przedsiębiorstw na dwie grupy. W pierwszej nie odnotowano żadnego wpływu zastosowania narzędzi CRM na wzrost konkurencyjności i innowacyjności ani na zmiany w organizacji. Tu oceny na poziomie profitowym zazwyczaj wyniosły 0 punktów, a w poszczególnych przypadkach nie przekroczyły 10.



Rysunek 4.22. Liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych

Źródło: opracowanie własne.

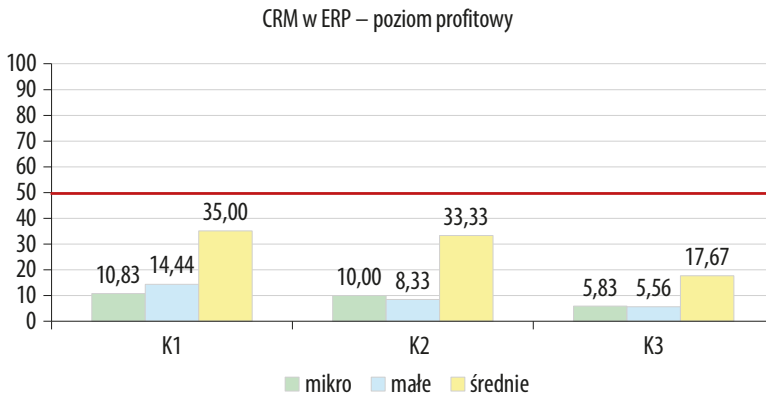
Te niskie oceny dla poszczególnych firm znalazły swoje odwzorowanie w średniej punktacji dla trzech kryteriów. W żadnym z nich nie została przekroczona średnia 25 punktów. Dla kryteriów od pierwszego do trzeciego oceny te wyniosły odpowiednio 17, 13 i 8 punktów. Dla całej grupy badanych przedsiębiorstw średnie ocen wskazują na brak usystematyzowanego podejścia do założeń kryteriów lub możliwe było zaobserwowanie zaledwie załączków takiego podejścia.



Rysunek 4.23. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów

Źródło: opracowanie własne.

W grupie przedsiębiorstw posługujących się narzędziami klasy CRM posiadanymi w ramach oprogramowania ERP najlepiej oceniono średnie firmy. Z danych zamieszczonych na rysunku 4.24 widać, że średnia ocen dla nich we wszystkich kryteriach trzykrotnie przewyższyła średnie ocen, jakie uzyskały mikro i małe przedsiębiorstwa. W średnich firmach częściej zauważano załączki podejmowania działań w zakresie badania wpływu zastosowania narzędzi klasy CRM na innowacyjność i konkurencyjność. Były one jednak słabo udokumentowane i zazwyczaj obejmowały maksymalnie rynek regionalny.

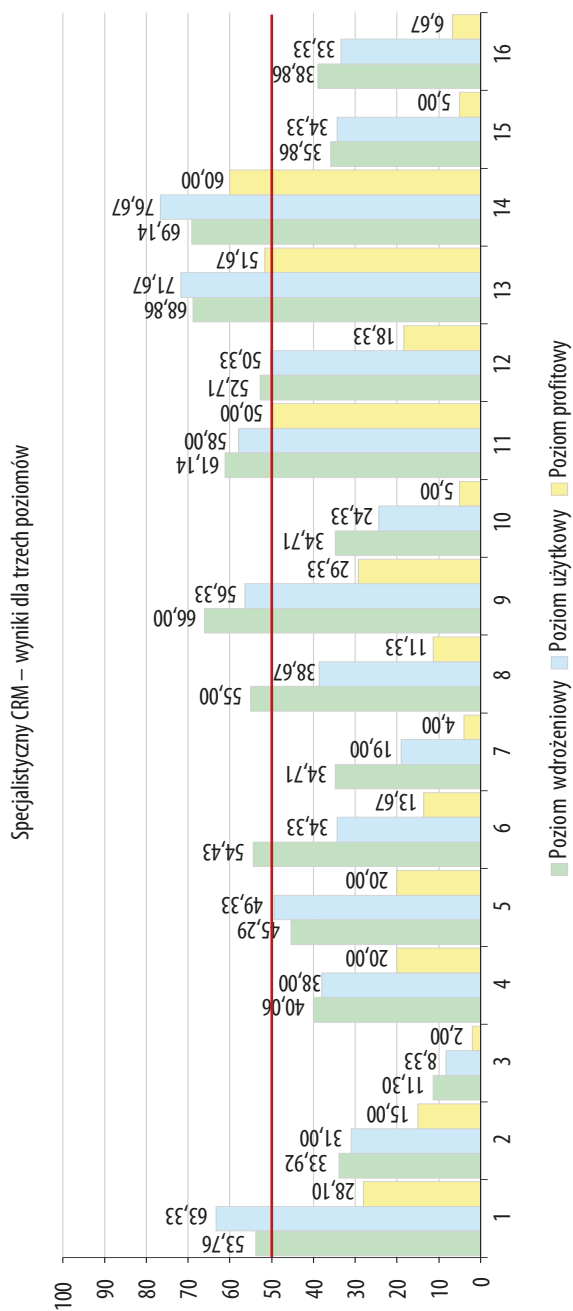


Rysunek 4.24. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

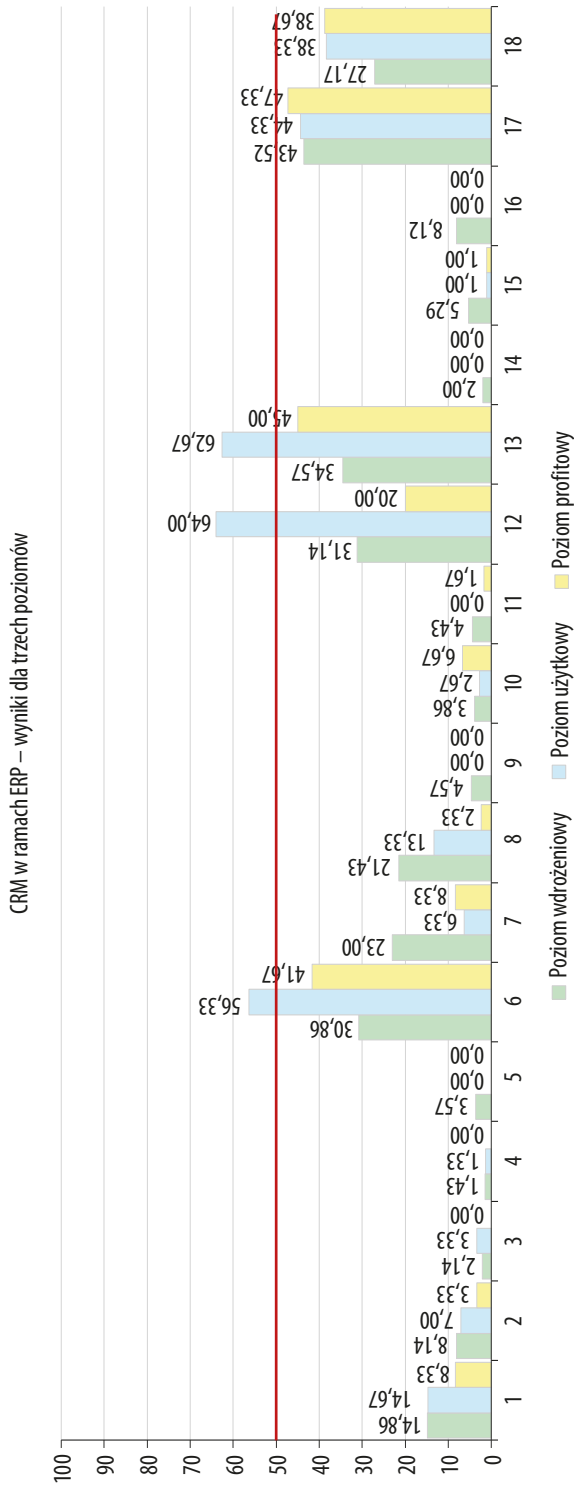
Podsumowanie badań zostało przedstawione na rysunkach 4.25 i 4.26. Ujęto na nich zestawienia wyników ocen, jakie uzyskały firmy, które wdrożyły odpowiednio systemy CRM i systemy klasy CRM w ramach oprogramowania ERP. Na rysunku 4.25 zestawiono wyniki punktowe dla wszystkich szesnastu firm przebadanych metodą auditu, prezentując ich osiągnięcia na każdym z trzech poziomów:

- w zakresie poprawności implementacji systemu CRM w przedsiębiorstwie – poziom wdrożeniowy;
- w zakresie poprawności wykorzystania systemu CRM w przedsiębiorstwie – poziom użytkowy;
- w zakresie korzyści płynących z użytkowania systemu CRM w przedsiębiorstwie – poziom profitowy.



Rysunek 4.25. Wyniki badania na trzech poziomach dla wszystkich firm posiadających systemy CRM

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4.26. Wyniki badania na trzech poziomach dla wszystkich firm posiadających systemy klasy CRM w ramach ERP

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części podjęto próbę oceny występowania poszczególnych zjawisk w badanych firmach. Tylko trzy spośród nich osiągnęły na wszystkich poziomach minimalne oceny, pozwalające na uznanie, że można w nich mówić o początkach systemowego podejścia do zarządzania relacjami z klientami. Najwyższe oceny uzyskała firma numer czternaście. Jest to przedsiębiorstwo zatrudniające 84 pracowników, działające na rynku europejskim i bliskowschodnim. Ma wykwalifikowaną kadrę, w którą w sposób ciągły inwestuje: podczas auditu zgromadzono dowody w postaci certyfikatów i zaświadczeń o ukończonych szkoleniach. To przekłada się na dużą wiedzę o zarządzaniu procesami biznesowymi i dostępnych na rynku narzędziach wspomagających zarządzanie relacjami z partnerami handlowymi (potwierdziły to wywiady z pracownikami). Wysoka świadomość wagi tych zagadnień wśród pracowników pozwoliła zarządowi na stopniowe udoskonalanie procesów biznesowych, między innymi przez ich zmapowanie, wdrożenie systemów zarządzania personelem, zarządzania jakością ISO i wreszcie systemu CRM. Wysokie oceny na poziomie wdrożeniowym i użytkowym potwierdziły systematyczne podejście firmy do zagadnień relacji z partnerami biznesowymi. Nieco niższe wyniki na poziomie profitowym wynikały z kilku przyczyn: system CRM został w firmie wdrożony osiem miesięcy przed badaniem, stąd pomiary korzyści obejmowały tylko dwa kwartały (firma przyjęła kwartalną częstotliwość pomiarów). Ponadto, firma nie badała wpływu wdrożenia CRM na wzrost innowacyjności, audit z kolei wykazał innowacyjność procesową na poziomie krajowym. Innowacyjność została zaobserwowana w wykorzystaniu systemu do integracji narzędzi do zarządzania personelem z narzędziami obsługi klienta. Taka funkcjonalność była możliwa ze względu na wymagania postawione już na etapie przedwdrożeniowym firmie programującej system.

Firma numer trzynaście, która uzyskała drugie co do wielkości oceny, również należała do grupy przedsiębiorstw średnich, zatrudniała bowiem 153 osoby. W trzeciej pod względem wysokości ocen firmie, numer jedenaście, podczas auditu były zatrudnione 23 osoby, co klasyfikowało ją do grupy przedsiębiorstw małych. Obie te firmy, pomimo znacznych różnic w poziomie zatrudnienia, prezentowały jednak podobny profil działalności i w zbliżonym stopniu spełniały przyjęte na potrzeby badania kryteria. Średnia firma była jednak lepiej przygotowana do wdrożenia systemu, a tym samym lepiej go wykorzystywała. Ocena poziomu profitowego w obu przedsiębiorstwach oscylowała wokół 50 punktów: badano korzyści płynące z wdrożenia systemu CRM, a podczas auditu stwierdzono wzrost konkurencyjności firm na rynku krajowym (firmy same nie prowadziły takich pomiarów).

Nie znaleziono natomiast dowodów na wzrost innowacyjności procesowej ani produktowej. Ze względu jednak na wysoki potencjał *know-how* w obu firmach należy przypuszczać, że pomimo złożonych przez audytora oświadczeń o zachowaniu tajemnicy, firmy nie udzieliły wyczerpujących informacji.

Niskie lub bardzo niskie wyniki auditu w pozostałych przedsiębiorstwach wskazują na częste błędy w implementacji systemów CRM już na etapie przedwdrożeńowym. Dalsze poziomy, wykorzystania i profitowy, w większości firm były oceniane jeszcze gorzej. Zaobserwowano wiele przyczyn takiego stanu: od zakupu i wdrożenia systemów niedostosowanych do specyfiki firmy (tak zwany CRM z pudełka), przez bojkot narzędzia przez pracowników, po zaprzestanie rozwoju systemu ze względu na związane z tym ciągłe koszty (w przypadkach, kiedy systemy były dedykowane, a firma wdrożeniowa pobierała znaczne opłaty za ich rozwój).

Odrębnej analizie poddano wyniki badań przedsiębiorstw, które miały system klasy CRM wdrożony w ramach oprogramowania ERP. Podsumowanie wyników badań zostało przedstawione na rysunku 4.26. Widać na nim, że tylko trzy spośród osiemnastu badanych firm i to tylko na jednym poziomie, wdrożeniowym, uzyskały punktację pozwalającą na ocenę, iż zaobserwowano usystematyzowane i skuteczne podejście w organizacji, wyczułone na podstawowe założenia kryteriów na tym poziomie (firmy numer sześć, dwanaście i trzynaście). Tylko po części usystematyzowane podejście zaobserwowano w firmach siedemnastej i osiemnastej. Te dwa przedsiębiorstwa wyróżniały się wśród pozostałych tym, że systemowo podeszły do pomiarów skuteczności wykorzystania posiadanych systemów klasy CRM. W pozostałych trzynastu oceny podczas auditu wskazują na znikomy poziom lub zupełny brak wykorzystania narzędzi klasy CRM w celu poprawy funkcjonowania relacji z partnerami biznesowymi. W większości przypadków optymistyczne podejście zarządu firmy na etapie wdrożeniowym, podczas auditu i tak miernie ocenione, nie przełożyło się na prawidłowe korzystanie z systemów i ich rozwój. W dwóch firmach – siódmej i dziesiątej, badany był wpływ wdrożenia systemu na konkurencyjność, nieudolne jednak oceniono wykorzystywanie samego systemu – stąd nieznacznie wyższe oceny na poziomie profitowym. Ogólna ocena w tej grupie przedsiębiorstw jest, zgodnie z przyjętymi kryteriami, krytyczna z wyjątkiem pięciu wymienionych firm, w których zaobserwowano rozwój filozofii CRM.

Analizując wyniki dla obu badanych grup przedsiębiorstw, zarówno tych z wdrożonymi specjalistycznymi systemami CRM, jak i tych z systemami klasy CRM posiadanymi w ramach oprogramowania ERP, zaobserwowano pewną prawidłowość: oceny lepsze na poziomie użytkowym niż na poziomie wdrożeniowym wskazują na rozwój

filozofii CRM w firmie. Wśród pracowników firm pierwszej, piątej, trzynastej, czternastej i szóstej, dwunastej, trzynastej, siedemnastej, osiemnastej (rysunki 4.25 i 4.26) zależność tę potwierdziły obserwacje w trakcie auditu. W wypadku przedsiębiorstw szóstego, ósmego, dziewiątego, jedenastego, dwunastego, piętnastego i szesnastego z pierwszej grupy badanych (rysunek 4.25) prawidłowość ta nie znalazła odwzorowania w ocenie, należy jednak podkreślić, że podczas auditu stwierdzono tendencję do ciągłego rozwoju sposobów wykorzystania wdrożonych systemów. Niższe oceny wynikały z tego, że systemy były użytkowane relatywnie krótko. We wszystkich firmach widać było zaangażowanie w rozwój nie tylko systemu, ale też samej filozofii CRM: kadra kierownicza dostrzegała wśród pracowników średniego szczebla zmianę nastawienia w kontaktach biznesowych na bardziej partnerskie. Informacje o klientach, dostawcach i partnerach firmy, umieszczane w bazach danych, w połączeniu z danym z systemów ERP, pozwalały na przewidywanie ich zachowań. To z jednej strony doprowadziło do zmniejszenia liczby transakcji zakończonych niepowodzeniem, ponieważ pozwoliło na „wychwycenie” z wyprzedzeniem transakcji wysokiego ryzyka. Z drugiej zaś, ułatwiło takie traktowanie partnerów biznesowych, aby czuli się oni związani z firmą i wywiązywali się z umów. W konsekwencji spowodowało to wzrost przychodów firmy, wzrost zatrudnienia, poprawę kwalifikacji kadr i konkurencyjności firmy na rynku. Zastosowanie narzędzi klasy CRM w pojedynczych przypadkach doprowadziło również do wdrożenia innowacji w firmie. W trzech przypadkach były to innowacje procesowe na poziomie regionalnym, w jednym produktowa na poziomie krajowym. Innowacje dotyczyły zmiany sposobu świadczenia usług. We wszystkich przypadkach rozwój systemu CRM wymusił na firmie zakup innowacyjnych urządzeń i/lub oprogramowania do zarządzania parkiem maszynowym, bo tylko w ten sposób można było w pełni wykorzystywać funkcjonalność systemów. W przypadku innowacji produktowej zastosowanie narzędzi CRM wpłynęło na rozwój produktu firmy przez implementację funkcjonalności systemu do produktu, jakim było oprogramowanie CMS<sup>1</sup>. Zaraz po przeprowadzeniu auditu dokonano analizy rynku krajowego pod kątem występowania takiej funkcjonalności w innych produktach CMS i nie odkryto drugiego takiego produktu. Nasuwa się więc pytanie: jak dostosować możliwości systemów klasy CRM do potrzeb mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, tak aby przynosiły one wartość dodaną w postaci wzrostu ich innowacyjności i konkurencyjności? Przeprowadzone badania i analizy pozwalają, zdaniem autora,

---

<sup>1</sup> System zarządzania treścią (*Content Management System* – CMS) – jedna lub zestaw aplikacji internetowych, pozwalających na tworzenie oraz późniejszą aktualizację i rozbudowę serwisu WWW przez redakcyjny personel nietechniczny.

na opracowanie koncepcji dostosowania i wskazanie różnych możliwości wykorzystania narzędzi CRM w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach, co zostanie omówione w kolejnym podrozdziale.

## 4.2. Koncepcja wdrożenia i możliwości wykorzystania narzędzi CRM w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach

Potrzeba wzrostu konkurencyjności na rynku jest rozumiana przez firmy i między innymi dla jej zaspokojenia wdrażane są w nich systemy informatyczne. Nie zawsze jednak są one optymalnie wykorzystywane. Partner biznesowy, bez względu na to, czy jest nim klient, czy dostawca, nie powinien być jedynie biernym uczestnikiem w kontakcie z firmą. Kierowanie przekazów, czy to w formie reklamy, czy wymagań dotyczących dostaw, powinno nieść ze sobą sygnał zwrotny. W większości badanych firm brakowało interaktywnego kontaktu z partnerami biznesowymi dzięki wykorzystaniu systemów klasy CRM. Przedsiębiorcy traktują to narzędzie jako kolejny system do analiz i obróbki danych, a nie jako platformę wymiany wiedzy. Tradycyjny przepływ informacji, przez kontakty interpersonalne lub wypełnianie ankiet, ma tę wadę, że ulega zniekształceniu po przejściu przez kolejne ogniwa przekazu lub jest niewiarygodny ze względu na kłopotliwość jego formułowania. Pracownicy kontaktujący się z otoczeniem firmy mogą zniekształcać uwagi płynące od partnerów biznesowych, choćby z uwagi na poprawę własnego wizerunku przed kierownictwem (krytyczne uwagi mogą przecież dotyczyć ich samych). Ankietę, którą dajemy klientowi do wypełnienia, uzupełniona może być pośpiesznie, a pytania w niej zawarte nie zawsze dadzą klientowi możliwość pełnego wypowiedzenia się i kreatywności. Największe światowe koncerny umożliwiają użytkownikom swoich produktów samodzielne kreowanie wizerunku produktów. Sektor MSP w województwie zachodniopomorskim nie jest jeszcze dojrzały w tym zakresie. Żaden z badanych systemów nie zawierał modułu, który pozwalałby klientowi na tworzenie własnych produktów. Dane zgromadzone w zintegrowanych systemach informatycznych firmy powinny pozwalać na takie działania. System CRM, zintegrowany z systemami magazynowymi i internetowym sklepem, nie tylko pozwalałby na indywidualne nietypowe zamówienia, ale też analizowałby je i stanowiłby jasny przekaz dla przedsiębiorstwa: klienci tworzą takie produkty – należy je więc wprowadzić do oferty. Wśród badanych firm tylko dwie miały w swoich systemach CRM takie funkcjonalności. Obie zajmowały się handlem przez sieć Internet. Posiadały wdrożone systemy sprzedaży przez sieć, które wchodziły w skład oprogramowania CRM. Dane ze sklepu internetowego były analizowane przez system, a na ich podstawie automatycznie informowano klienta

o najnowszych promocjach i ofercie sklepu. System na etapie zamawiania produktu informował klienta o produktach komplementarnych, najczęściej kupowanych przez innych klientów. Tworzenie indywidualnego wizerunku i funkcjonalności zamawianego produktu nie było jednak dostępne.

Analiza funkcjonalności systemów klasy CRM dla dużych przedsiębiorstw, firm dystrybuujących swoje produkty przez Internet, najnowsze studia literaturowe, a wreszcie przeprowadzone badania w sektorze MSP, skłaniają do następujących wniosków:

- systemy klasy CRM powinny obsługiwać internetowe kanały dystrybucji;
- niezbędne jest umożliwienie partnerom biznesowym interaktywnego oddziaływania na produkt końcowy, wtedy wartość innowacyjności produktów będzie wzrastać<sup>2</sup>;
- system CRM powinien mieć moduł do wymiany wiedzy na temat oferowanych przez firmę produktów<sup>3</sup>, działający między wszystkimi partnerami firmy.

Po spełnieniu tych postulatów będzie możliwe tworzenie nowych, innowacyjnych produktów, co wpłynie na wzrost konkurencyjności firm.

Koncepcja samej implementacji filozofii CRM, po przeprowadzonych badaniach, nie różni się znacząco od tej, którą przedstawiono w arkuszu auditu. Jak bowiem wykazały badania, również w wypadku sektora MSP wymagane jest spełnienie podstawowych kryteriów. Do każdego ze zdefiniowanych poziomów realizacji wdrożenia, użytkowania i czerpania korzyści zostały dołączone cztery elementy:

1. Cele: element wskazujący, do czego powinna dążyć firma przy realizacji konkretnego zadania na omawianym poziomie.
2. Korzyści: element wskazujący zalety właściwej realizacji danego zadania.
3. Koszty: element wskazujący ewentualne (nie zawsze obligatoryjne) kategorie kosztów bezpośrednich i/lub pośrednich i/lub alternatywnych.
4. Bariery: element wskazujący przeszkody, jakie mogą pojawić się przy realizacji danego zadania z ewentualnym wskazaniem źródeł pochodzenia tych przeszkód.

Poniżej zostaną przedstawione najważniejsze założenia koncepcji wdrożenia i możliwości wykorzystania narzędzi CRM przez mikro, małe i średnie firmy.

Pierwszy etapem powinno być „Dokonanie analizy przedwdrożeniowej w ramach przygotowań do implementacji systemu klasy CRM”, który można podzielić na trzy części (dla każdej z nich w podsumowaniu podano cele, korzyści, koszty i bariery). Część pierwsza powinna obejmować powołanie zespołu wdrożeniowego, składającego się

<sup>2</sup> B. Mikuła, *W kierunku...*, s. 61.

<sup>3</sup> Taka platforma wymiany informacji powinna być odpowiednio moderowana, tak aby jej uczestnicy nie działali na szkodę firmy, lecz na jej korzyść.

z przedstawiciela najwyższego kierownictwa, członków działów mających styczność z partnerami handlowymi oraz przedstawiciela działu informatycznego. Następnie zespół powinien wyłonić lidera i dokonać podziału ról i obowiązków. Podczas tych czynności niezbędna jest weryfikacja umiejętności poszczególnych członków zespołu (zaświadczenia, świadectwa, certyfikaty, referencje, lista dotychczas zrealizowanych projektów, testy kompetencyjne). Na tej podstawie należy dokonać zapisów formalnych co do przyjętych obowiązków i nabytych uprawnień oraz zbudować siatkę zależności decyzyjnych. Ostatnim zadaniem jest przygotowanie harmonogramu i zakresu przyjętych do realizacji zadań oraz ustalenie stopnia zaangażowania w projekt (w czasie pracy, w nadgodzinach, inne). Ważne jest, aby osobom zaangażowanym w realizację zadań wskazać cele, do jakich powinny dążyć (oddelegowanie do realizacji projektu w pełni zaangażowanej, zgranej i kompetentnej grupy osób), i korzyści, jakie zespół osiągnie (uniknięcie braku decyzyjności, przejrzysty podział zadań i odpowiedzialności, uwzględnienie głosów kluczowych działów w firmie). Dla samej organizacji nie bez znaczenia pozostają koszty, które w sposób przejrzysty należy przedstawić działowi finansowemu i zarządowi. Mogą one obejmować między innymi: dodatkowe wynagrodzenia za realizację projektu, odsunięcie członków zespołu od codziennych zadań służbowych czy też ewentualne przerwy urlopowe po wdrożeniu projektu. Dla tego etapu ważne jest zidentyfikowanie barier, jakie może napotkać zespół, na przykład może to być brak zaangażowania najwyższego kierownictwa i/lub członków poszczególnych działów czy też konflikty interpersonalne w zespole wdrożeniowym. Należy tutaj stwierdzić, że to właśnie między innymi w ludziach tkwi wiedza, jak przeprowadzić taki proces najlepiej<sup>4</sup> – warto więc zawczasu usunąć te bariery. Kolejnym zadaniem na tym etapie wdrożenia powinno być dokonanie identyfikacji potrzeb firmy – całej organizacji (wizja, misja, cele, przyjęta polityka firmy w zakresie ciągłego rozwoju), a także poszczególnych działów, jednostek organizacyjnych (sugerowane jest przyjęcie ścieżki zgłoszeń według hierarchii służbowej lub z jej pominięciem oraz ustalenie sposobu weryfikacji i eliminacji przedstawionych potrzeb). W ramach tej części działań wdrożeniowych powinno się też dokonać przeglądu przyjętej i realizowanej strategii firmy, w tym ustalić stan jej realizacji oraz zdefiniować zakres niezbędnych korekt. Wymaga to dużej rzetelności, jej uproszczenie może bowiem doprowadzić do wdrożenia, które nigdy nie przyniesie oczekiwanych korzyści<sup>5</sup>. Biorąc pod uwagę założenia wdrożeniowe, należy też dokonać przeglądu struktury organizacyjnej firmy

<sup>4</sup> T.A. Stewart, *Intellectual Capital...*, s. 67–68; A. Fazlagic, *Brokerzy wiedzy*, Manager 2001, 2, s. 30–31.

<sup>5</sup> P.A. Strassmann, *The Squandered Computer: Evaluating the Business Alignment of Information Technologies*, Information Economics Press, New Canaan 1999, s. 68–79.

głównie w aspekcie określenia stopnia spełnienia stawianych wobec niej wymagań i jednocześnie zdefiniować zakres wymaganych zmian w strukturze. Część druga pierwszego etapu wdrożenia powinna zakończyć się przeglądem procesów biznesowych firmy i ich zmapowaniem. Dla zespołu realizującego to zadanie ważny powinien być następujący cel: sprecyzowanie potrzeb firmy, tak aby odpowiadały one strategii jej rozwoju i współgrały ze strukturą organizacyjną i procesami w niej zachodzącymi. Dzięki temu cała organizacja odniesie korzyść w postaci dopasowania zakresu wdrożenia do potrzeb firmy i uniknie wdrażania modułów CRM niepotrzebnych. Koszty, jakie generowane są podczas wymienionych prac, to wynagrodzenie dla zespołu i/lub koszty mapowania procesów przez firmę zewnętrzną oraz koszt opracowania nowej strategii/modyfikacji już istniejącej. Należy mieć na uwadze, że zespół realizujący te zadania może się spotkać z niechęcią pracowników do zmian w strukturze organizacyjnej. Wynika to najczęściej z obawy przed przesunięciami do innych działów lub przed zwolnieniami, albo z niechęci do dostosowania się do nowych procedur. Na pierwszym etapie wdrożenia, w ostatniej – trzeciej części, winno się dokonać zestawienia korzyści płynących z wdrożenia filozofii CRM w organizacji, w tym zdefiniować kluczowe miary lub wskaźniki pomiaru korzyści, wskazać osobę (osoby) odpowiedzialną za raportowanie korzyści. Warto przy tym wykorzystać metodę burzy mózgów do opracowania zestawienia korzyści. Ostatnie zadanie to budowa budżetu wdrożenia. Realizując je, należy pamiętać o właściwych założeniach (odpowiadających możliwościom i uwarunkowaniom zewnętrznym firmy), mając jednocześnie na uwadze możliwość ewentualnego wzrostu kosztów. Etap ten kończy się zaopiniowaniem budżetu przez głównego księgowego organizacji. Realizującym te zadania należy wskazać jako główne cele dostosowanie zakresu wdrożenia do możliwości finansowych firmy oraz uzyskanie efektu maksymalizacji stosunku jakości do ceny, a jednocześnie przyjęcie miar przyszłych korzyści. Pozwoli to organizacji na uniknięcie wdrażania elementów, które nie przynoszą znacznych korzyści, zabezpieczy ją przed przekroczeniem budżetu oraz pozwoli na zabezpieczenie dodatkowych środków. Do kosztów, jakie mogą się pojawić na koniec tego etapu, należy zaliczyć wynagrodzenie księgowego i osoby monitorującej oraz „zamrożenie” środków i niemożność realizacji innych zadań przy ich wykorzystaniu. Główną barierą, jaka zazwyczaj pojawia się na tym etapie, jest trudność w przewidzeniu wszystkich kosztów związanych z wdrożeniem.

Jeżeli zespołowi wdrożeniowemu uda się z sukcesem zrealizować pierwszy etap, zaleca się – w ramach koncepcji implementacji CRM w mikro, małej lub średniej firmie – przejście do kolejnego etapu, jakim jest „Przeprowadzenie procesu uzyskania akceptacji najwyższego kierownictwa i pozyskania zrozumienia wśród pracowników”.

Obejmuje on dwa zadania. Pierwsze to poinformowanie najwyższego kierownictwa organizacji o założeniach projektu i dążenie do jego pełnej akceptacji, bo to właśnie zarządzający są najczęściej motorem angażującym pracowników do wspólnego działania<sup>6</sup>. Zadanie to powinno się składać z minimum dwóch czynności – przeprowadzenia prezentacji dotyczących projektu oraz przedstawienia wiarygodnej dokumentacji dotyczącej implementacji filozofii CRM w firmie. Drugie zadanie polega na pozyskiwaniu zrozumienia i aprobaty dla projektu wśród pracowników organizacji. To, że informacje archiwizowane są w bazach danych nie gwarantuje, że ludzie będą je rozumieli czy używali<sup>7</sup>. Tutaj również wskazane jest przeprowadzenie prezentacji projektu (zaleca się, by udział w nich wzięli wszyscy pracownicy i/lub przedstawiciele wszystkich działów oraz przedstawiciele najwyższego kierownictwa) i przedstawienie pracownikom korzyści płynących z realizacji wdrożenia. Niezwykle ważne, w perspektywie późniejszego bezproblemowego przeprowadzenia procesu wdrażania, jest jasne wskazanie nowych obowiązków, jakie będą mieli pracownicy po zaimplementowaniu filozofii CRM i ich rzetelne oraz przekonujące uzasadnienie. Wiedza, jaką będą gromadzić w systemie CRM pracownicy, będzie podstawą jego efektywnego działania<sup>8</sup>. Na tym etapie zaleca się też przeprowadzenie próbnych warsztatów przy wykorzystaniu systemu klasy CRM i jednoczesny pomiar akceptacji planowanego wdrożenia. Po zakończeniu tych czynności, zakładając krótki czas na przemyślenia dla pracowników (maksymalnie kilka, kilkanaście dni), należy rozpocząć badania ankietowe i w zależności od ich wyniku ponowić uzyskanie akceptacji od nowa lub też stwierdzić, że ma ona już miejsce. Ostatecznym celem na tym etapie jest uzyskanie akceptacji dla projektu wśród wszystkich pracowników firmy, zgodnie z ideą propagowaną przez P. Lassey'a, mówiącą, że zasady funkcjonowania firmy powinny być zmieniane przy akceptacji całego zespołu<sup>9</sup>. Zakłada się, że dzięki temu możliwe będzie w przyszłości uniknięcie sytuacji „torpedowania” wdrożenia przez poszczególnych pracowników, działów lub blokady realizacji projektu przez najwyższe kierownictwo. Nie jest to etap szczególnie kosztochłonny. W celu jego pełnej realizacji należy przewidzieć wynagrodzenie dla zespołu dokonującego prezentacji,

<sup>6</sup> R. Rutka, *Kierowanie*, [w:] B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 114.

<sup>7</sup> C. Hildebrand, *Does KM = IT?*, CIO Enterprise 1999, 15, s. 94; [http://www.cio.com/archive/enterprise/091599\\_ic.html](http://www.cio.com/archive/enterprise/091599_ic.html) (dostęp: 12.01.2008); Y. Malhotra, *Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to Internet Time*, Information Strategy, 2000, 5, s. 5–6.

<sup>8</sup> D. Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1995, s. 141.

<sup>9</sup> P. Lassey, *Developing a Learning Organization*, Kogan Page, Ordon 1998, s. 8.

wynagrodzenie dla osób szkolących, wynajem sal szkoleniowych (jeśli jest to niezbędne) oraz koszt wyłączenia i/lub przerwania realizacji codziennych zadań przez szkolonych pracowników. Bariery, jakie mogą się pojawić na tym etapie, to niemożność przerwania codziennych prac w firmie oraz przekaz zbyt skomplikowanych treści na prezentacjach/szkoleniach, co powoduje niezrozumienie i brak akceptacji.

Kolejny etap wdrożenia nie jest obowiązkowy dla wszystkich przedsiębiorstw, gdyż dotyczy „Przeprowadzenia reorganizacji w przedsiębiorstwie”<sup>10</sup>. Jeśli zostanie podjęta decyzja o jego realizacji, należy ją rozpocząć od dokonania dopasowania strategii organizacji do filozofii CRM, przy czym struktura ta powinna ujmować role każdego z członków organizacji<sup>11</sup>. Następnie należy przeorganizować procesy biznesowe, jednocześnie dokonując zmian w strukturze organizacyjnej firmy. Jak bowiem zauważa M. Hammer, procesy są najbardziej żywotnym aspektem organizacji<sup>12</sup>. Czasem taka zmiana może nastąpić na drodze samoprojektowania się organizacji na nowo<sup>13</sup>. Kolejnym zadaniem jest zbudowanie modelu danych o partnerach handlowych. Można je realizować na dwa sposoby: opierając się na dotychczasowym modelu lub budując go od podstaw. Bez względu na to, jaki sposób zostanie wybrany, zespół wdrożeniowy powinien pamiętać, aby model uwzględniał potrzeby wszystkich działów organizacji. Ważne jest, by w pracownikach pobudzić chęć poszukiwania prawdy przez zadawanie pytań zespołowi wdrażającemu<sup>14</sup>. Konstruowanie modelu wymaga bieżących konsultacji z działem IT firmy. Zadanie to wymusza również konieczność uwzględnienia specyfiki modeli stosowanych przez partnerów handlowych oraz uwzględnienia danych (ich charakteru, sposobu przechowywania i możliwości zaimplementowania do nowego systemu) już posiadanych przez firmę (zarówno w ramach informacji gromadzonych w innych firmowych systemach bazodanowych, jak i pozyskiwanych z zewnętrznych źródeł). Całemu zadaniu

---

<sup>10</sup> Działanie jest zasadne w przypadku znacznego odbiegania dotychczasowej strategii firmy od założeń, jakie niesie ze sobą filozofia CRM.

<sup>11</sup> M. Leibold, G.J.B. Probst, M. Gibbert, *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Pulicis Corporate Publishing, John Wiley & Sons, Berlin–Münich 2002, s. 76; J.L. Gordon, *Creating knowledge maps by exploiting dependent relationships*, Knowledge-based Systems 2000, 13, s. 71–79.

<sup>12</sup> M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 21–94.

<sup>13</sup> Patrz: P. Nesterowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa 2001; K. Kelly, *Out of control. The Rise of Neo-Biological Civilization*, Addison-Wesley, London 1994; K. Kevin, *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa 2001.

<sup>14</sup> M. Morawski, *Pracownicy wiedzy nowej generacji w zarządzaniu*, Problemy Jakości 2003, 6, s. 5–6.

przyświecać powinien cel uzyskania spójności między strukturą procesów biznesowych w firmie a planowaną do wdrożenia filozofią CRM. Pomyślna realizacja powinna się przyczynić do uniknięcia w przyszłości konfliktu procesowego spowodowanego odmiennymi cechami procesów biznesowych i filozofii CRM. Niestety, ten etap może być niezwykle kosztowny i czasochłonny. Te pierwsze mogą obejmować między innymi wynagrodzenie dla zespołu dokonującego reorganizacji w firmie, związane mogą być też z przesunięciami stanowiskowymi, ze zwolnieniami (odprawy) oraz spowolnieniem działania całej organizacji, a w skrajnych sytuacjach nawet jej chwilowym paraliżem. Tym samym na tym etapie mogą się pojawić następujące przeszkody: znaczny opór pracowników przed reorganizacją dotychczasowych procesów, obawa przed zwolnieniami i/lub przesunięciami na inne stanowiska oraz znaczny koszt reorganizacji.

Jeśli jednak firma ma spójną strategię z tą, jaka obowiązuje dla wdrażanego systemu, można przejść bezpośrednio do etapu czwartego, jakim jest „Określenie wymagań wobec systemu CRM”. Rozpocząć należy od przeglądu zaimplementowanych z sukcesem filozofii CRM (u interesariuszy przedsiębiorstwa i/lub innych firm). Dzięki temu łatwiej będzie (wzorując się na dobrych praktykach) zrealizować drugie zadanie – zdefiniowanie zakresu funkcjonalności systemu CRM. Wymaga to uwzględnienia potrzeb wszystkich działów organizacji oraz przeprowadzenia konsultacji ze wszystkimi pracownikami. Następnie należy zweryfikować te wymagania, zestawiając je z wynikami analizy „udanych wdrożeń” i wybrać poszczególne funkcje systemu w konsultacji z działem IT (zarówno pod względem posiadanej/wymaganej infrastruktury telekomunikacyjno-informatycznej, jak i pod względem kompatybilności z dotychczasowym oprogramowaniem wykorzystywanym w firmie). Ten etap powinien zakończyć przegląd posiadanych przez firmę narzędzi informatycznych pod kątem ich ukierunkowania na możliwość wdrożenia systemu klasy CRM. Należy jednocześnie założyć, że będzie istniała możliwość dalszej rozbudowy i prowadzenia ciągłych konsultacji co do jego funkcjonalności ze wszystkimi użytkownikami. Przed organizacją na tym etapie powinien stać jeden główny cel: wybór takiego systemu klasy CRM, który z jednej strony spełni wszystkie wymagania, a z drugiej będzie możliwy do wdrożenia przy posiadanych zasobach, z zagwarantowaniem możliwości jego ciągłego rozwoju oraz określenia wymagań w stosunku do infrastruktury informatycznej w firmie w celu sprostania wymaganiom systemu CRM. Jeśli firma temu podoła, to w przyszłości będzie mogła osiągnąć wymierne korzyści w postaci uniknięcia popełniania tych samych błędów co wcześniejsi wdrażający i satysfakcję większości pracowników. Potencjalną korzyścią będzie też „odświeżenie”

infrastruktury informatycznej w firmie oraz uniknięcie sytuacji „zawieszania się” systemu i/lub niepełnego wykorzystania jego możliwości. Etap ten obejmuje również zakupy inwestycyjne, stąd może być najdroższy podczas całego wdrożenia. Należy przewidzieć środki na zakup protokołów powdrożeniowych od innych posiadaczy systemów tej klasy, wynagrodzenie dla firmy wdrożeniowej oraz źródła finansowania zakupu nowej infrastruktury informatycznej. Podobnie jak na innych etapach, również na tym mogą pojawić się pewne bariery. Może to być niechęć innych firm do dzielenia się doświadczeniami z wdrożenia systemów czy też nieświadomość potrzeb wśród pracowników, przede wszystkim jednak pojawić się może problem braku środków na „odświeżenie” infrastruktury informatycznej.

Jeśli te bariery zostaną przezwyciężone, a wcześniejszy etap zakończy się sukcesem, w procesie wdrożenia systemu klasy CRM w mikro, małym lub średnim przedsiębiorstwie możliwe będzie przejście do etapu piątego, jakim jest „Wybór systemu i jego dostawcy”. Powinien on zostać dokonany zgodnie z następującymi warunkami: muszą być przyjęte jednakowe mierniki ocen, oceny powinny być przydzielane jawnie, należy stosować metodę burzy mózgów. Jeśli liczba dostawców tego samego systemu będzie większa niż jeden, to niezbędne będzie przeprowadzenie kolejnego zadania, jakim jest wybór dostawcy aplikacji. Dostawcy powinni mieć możliwość prezentacji (zespół wdrażający winien w tym czasie dokonywać na bieżąco oceny i prowadzić ranking, stosując jednolite kryteria oceny). Można też zastosować metodę konfrontacji w przypadku kilku dostawców, którzy otrzymają takie same lub bardzo zbliżone noty przy pierwszej ocenie. Trzecim zadaniem na tym etapie wdrożenia powinno być testowanie, podczas którego system będzie poddany jednolitej ocenie przez wszystkich użytkowników (testowych). W tym czasie zespół wdrożeniowy powinien dokonać oceny kongruencji systemu wobec potrzeb użytkowników oraz przetestować jego kompatybilność z innymi aplikacjami działającymi w firmie. Kolejne czynności, jakie zaleca się wykonać, to ocena stopnia wydajności systemu w zetknięciu z posiadaną infrastrukturą teleinformatyczną oraz testowanie jego zabezpieczenia. Dopiero wtedy można przystąpić do końcowej oceny dostawcy – firmy wdrażającej system (w tym oceny poziomu udzielanej pomocy w okresie testowania i szybkości reakcji na zgłoszone zapytania, czy też potrzebę uzyskania porady). Realizacja tych zadań pozwala na przejście do ostatniego elementu, jakim jest wprowadzenie działań korygujących. Jeśli jest to wymagane, mogą one polegać na przykład na dokonaniu korekt w działaniu systemu i współpracy z dostawcą, a nawet na renegocjacji ustaleń umowy. Wszystkie opisane na piątym etapie zadania i czynności mają służyć takiemu wyborowi systemu oraz jego dostawcy, aby uzyskać najlepszą jakość za możliwie najniższą cenę, przy jednoczesnej opcji testowania systemu. Wśród korzyści

wynikających z rzetelnego przeprowadzenia tego etapu z pewnością można wymienić oszczędność angażowanych środków i uniknięcie zakupu „kota w worku”. Jeżeli nie zajdzie konieczność wielokrotnego powtarzania tego etapu, to niesie on ze sobą niewielkie koszty, głównie wynagrodzenie dla komisji oceniającej systemy i dostawców, a w skrajnych przypadkach opłaty za wersje testowe. Podczas niektórych wdrożeń mogą pojawić się bariery w realizacji tego zadania, na przykład długi czas wyboru systemu (wiele testów z powodu dużej liczby systemów) i długi czas wyboru dostawców (liczba prezentacji i określony dzienny poziom absorpcji przekazywanych komisji oceniającej informacji). W ramach proponowanej koncepcji zakłada się, że zakończenie tego zadania pozwala firmie na przejście do kolejnego etapu, jakim jest „Proces inwestycji infrastrukturalnych”. Obejmuje on zakup sprzętu teleinformatycznego, zaleca się przy tym zastosowanie procedury wyboru najlepszego dostawcy (ustalenie jednolitych i mierzalnych kryteriów dla dostawców oraz konsultacje wyboru dostawcy z działem IT firmy i dostawcą systemu CRM) oraz przetestowanie wybranych jednostek sprzętu pod kątem współdziałania z systemem klasy CRM. Etap ten zazwyczaj wymaga od organizacji zakupu licencji i instalacji oprogramowania. Dział prawny na tym etapie powinien przeanalizować zawarte w umowie licencyjnej zapisy (ewentualnie negocjować jej treści). Kolejną czynnością powinna być instalacja oprogramowania (przy jednoczesnym monitorowaniu konfliktów środowiska z aplikacją CRM i dbałości o reguły bezpieczeństwa, w szczególności stopniowanie poziomów dostępu). Zakończenie tego etapu wymaga dochowania zapisów umowy licencyjnej, co przy większości systemów skutkuje potrzebą właściwej rejestracji produktu. Zespołowi wdrożeniowemu na tym etapie należy postawić następujące cele: po pierwsze, wyposażenie firmy w taką infrastrukturę, która pozwoli na działanie i rozwój filozofii CRM, po drugie zaś – możliwie najszersze zabezpieczenie prawne. Jeśli cele te uda się osiągnąć, w przyszłości można liczyć na uniknięcie niekompatybilności narzędzi infrastrukturalnych z systemem klasy CRM oraz zmniejszenie kosztów użytkowania, na przykład przez zakup pakietu opieki posprzedażnej. Niezwykle ważne jest też uniknięcie konsekwencji prawnych związanych z niewłaściwym użytkowaniem systemu i/lub wykorzystaniem praw licencyjnych. W zależności od uwarunkowań prawnych, z jakimi musi liczyć się firma, koszty na tym etapie mogą wynikać między innymi z przeprowadzenia procedury wyboru (między innymi koszty organizacji przetargów), z kosztu licencji, z wynagrodzenia dla działu prawnego (koszt zlecenia zadania na zewnątrz firmy), a także opłat licencyjnych lub też opłat za ulepszenia<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Na tym etapie koszty można podzielić według schematu brokera technologii na koszty ludzkie i infrastrukturalne. Por. A. Brooking, *Intellectual Capital, Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London 1996, s. 71–72.

W ramach proponowanej koncepcji zidentyfikowano następujące potencjalne bariery, jakie może napotkać zespół wdrożeniowy: długie procedury wyboru dostawców infrastruktury (w tym uwarunkowania procesów przetargowych), niejasne zapisy licencyjne, konflikty środowiska infrastrukturalnego z aplikacją CRM lub też luki w zabezpieczeniach.

Etapem zwińczającym prace zespołu wdrożeniowego powinno być „Uruchomienie i użytkowanie systemu oraz realizacja filozofii CRM”. Jako pierwsze zadanie zaleca się przeprowadzenie pełnej integracji systemu CRM z innymi systemami informatycznymi. Kolejnym powinno być dostosowanie systemu do warunków działania w organizacji, oczywiście w zgodzie z przyjętą filozofią CRM. Od zespołu wdrożeniowego należy wymagać przeprowadzenia procesu szkolenia użytkowników systemu przy założeniu podstawowych wymagań, jakimi są: objęcie szkoleniem właściwych pracowników w podziale na użytkowników o zróżnicowanym dostępie do danych, ocena poziomu przyswojonej wiedzy oraz – przede wszystkim – przeprowadzenie w ramach szkoleń zajęć praktycznych. Jeśli to zadanie zostanie zrealizowane, można rozpocząć próbne użytkowanie systemu, co powinno być koordynowane przez zespół wdrożeniowy. Pracownicy powinni mieć zapewniony swobodny dostęp do doradców (dostawców systemu) oraz na bieżąco powinny być przeprowadzane korekty, zgodnie ze zgłaszanymi nieprawidłowościami. Ostatnim zadaniem na tym etapie działania jest monitorowanie poprawności eksploatacji systemu. Zaleca się, aby monitorowanie dotyczyło możliwie największej liczby czynności spośród następujących: badanie zgodności z założeniami filozofii CRM, kontrolowanie uczestnictwa wszystkich pracowników, monitoring stopnia akceptacji dla systemu klasy CRM i stopnia wykorzystywania poszczególnych modułów systemu, konsultowanie z doradcami poszczególnych działań realizowanych za pomocą systemu, monitorowanie wydajności infrastruktury teleinformatycznej, monitorowanie awarii systemu oraz czasu ich naprawy i powagi awarii. Realizacja tego etapu powinna odbywać się z myślą o osiągnięciu następującego celu: zakończenie sukcesem wdrożenia systemu i jego sprawne użytkowanie i efektywne monitorowanie. Dzięki temu organizacja może uzyskać kompatybilność systemu CRM z innymi aplikacjami działającymi w firmie oraz uzyskać wzrost kwalifikacji kadr. Zidentyfikowane możliwe koszty na tym etapie to wynagrodzenie dodatkowe dla działu IT, koszty szkoleń, koszt oderwania pracowników od codziennych działań w firmie, koszty konsultacji oraz koszty napraw. Na tym etapie może się pojawić „opór” ze strony innych aplikacji, przez co może być utrudniona pełna integracja z systemem CRM. Może się też okazać, że niewłaściwie dokonano doboru pracowników na szkolenia, nie przyswajają

oni łatwo wiedzy, mają opór przed szkoleniami praktycznymi lub też trudności przy monitorowaniu zdefiniowanych wcześniej wskaźników.

Kolejny etap może być już zaliczony do etapów powdrożeniowych, zgodnie jednak z przyjętą koncepcją jest ujęty w całym procesie implementacji systemu CRM. Obejmuje on „Definiowanie nowych, niezbędnych funkcji systemu i rozwój filozofii CRM”. Jego realizacja wymaga zachęcania użytkowników do zgłaszania na bieżąco braków w systemie (brak określonych funkcji, niekompatybilność z innymi aplikacjami, inne). Powinna też obejmować rozwój organizacji przedsiębiorstwa przez stosowne dokonywanie korekt w działaniu systemu klasy CRM i – jeśli to wymagane – dokonywanie uaktualnień przez dostawcę systemu. Nowe pomysły pracowników są jednym z głównych czynników odróżniających przedsiębiorstwa zwycięskie od przegranych<sup>16</sup>. Członkowie organizacji muszą wiedzieć, że dzielenie się swoją wiedzą i proponowanie nowych rozwiązań może mieć pozytywny wpływ na ścieżkę ich kariery w firmie<sup>17</sup>. Trzecim zadaniem na tym etapie winno być stworzenie zespołu do spraw rozwoju filozofii CRM oraz monitorowanie przez najwyższe kierownictwo systematyczności jego działań. Na tym etapie cel sformułowany jest bardzo konkretnie: jest nim ciągle polepszanie działania organizacji. Firma może osiągnąć następujące korzyści, jeśli uda jej się zrealizować ten etap pomyślnie: będzie „nadażała” za ciągle zmieniającymi się ulepszeniami systemów oraz może uniknąć moralnego starzenia się systemu. To zaś pozwoli na podnoszenie kwalifikacji kadr i wpłynie na zwiększenie wiedzy całej firmy, zgodnie z zasadą podaną przez E. Scheina: „wiedza jednostki wiedzą organizacji”<sup>18</sup>. Katalog kosztów, jakie można założyć, obejmuje wynagrodzenie dla dostawcy nowych rozwiązań systemowych, wynagrodzenia/premie racjonalizatorskie dla pracowników oraz wynagrodzenie dla zespołu do spraw rozwoju CRM. Wśród potencjalnych barier należy wskazać brak pomysłów ze strony pracowników, brak środków motywujących do zgłaszania nowych rozwiązań, a także brak środków na modyfikację systemu czy braki kadrowe. Motywacja pracowników ma na tym etapie ogromne znaczenie

<sup>16</sup> J. Kao, *Jamming: The Art And Discipline of Business Creativity*, Harper Business, New York 1996, s. 41.

<sup>17</sup> Wskazują na to wyniki badań czynników motywujących pracowników do dzielenia się wiedzą prowadzone przez M. Tampoe. Jako najistotniejszy podkreślają rozwój osobisty, a dalej niezależność operacyjną. Por. A. Kowalik, *Pracownicy wiedzy*, [w:] *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, red. I.K. Hejduk, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej SGH, Warszawa 2005, s. 92, za: M. Tampoe, *Motivating Knowledge Workers – the Challenge for the 1990s*, [w:] P. Myers, *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinemann, Boston 1996.

<sup>18</sup> E. Schein, *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, Addison-Wesley, Reading 1999, s. 93.

dla dalszego powodzenia realizacji strategii CRM, ponieważ czasem nawet jeden mało znaczący pomysł może przynieść dużo korzyści<sup>19</sup>.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdza się, że niezwykle ważny – choć ostatni – jest etap „Monitorowania wpływu wdrożenia systemu na działanie organizacji”. Na tym etapie zadania dotyczą przede wszystkim obserwacji korzyści płynących z wdrożenia filozofii CRM w organizacji, w tym zdefiniowania kluczowych miar lub wskaźników pomiaru korzyści oraz wskazania osoby (osób) odpowiedzialnej za raportowanie korzyści. Organizacja powinna uczyć się na własnych doświadczeniach, między innymi dzięki zorientowaniu pracowników na internalizację wiedzy wewnętrznej<sup>20</sup>. To właśnie, jak zauważa B. Wawrzyniak, wewnątrzorganizacyjne nastawienie na kreowanie wiedzy może być źródłem sukcesu firmy<sup>21</sup>. Ważne jest tylko, aby umieć ją właściwie zaimplementować<sup>22</sup>. Kolejne zadanie to obserwacja wpływu wdrożenia systemu na wzrost konkurencyjności organizacji. Proponuje się, by rozpatrywano to w ujęciu procesowym i/lub produktowym, przy odpowiednim podziale na rynek lokalny i/lub regionalny, i/lub krajowy, i/lub kontynentalny, i/lub światowy. Ostatnim zadaniem na tym etapie, a także w całym procesie wdrażania, jest obserwacja wpływu wdrożenia systemu na wzrost innowacyjności organizacji. Tutaj ponownie proponuje się ujęcie procesowe i/lub produktowe, przy jednoczesnym wyróżnieniu, czy proces ten ma miejsce na rynku lokalnym i/lub regionalnym, i/lub krajowym, i/lub kontynentalnym, i/lub światowym. W kontekście badań niezbędnym do osiągnięcia celem jest ustalenie wpływu wdrożenia systemu klasy CRM na wzrost innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Dzięki temu firma może uzyskać wiedzę na temat stopnia opłacalności wdrożenia i uzasadnić kolejne tego typu wdrożenia lub je zanegować. Mogącymi pojawić się kosztami są wynagrodzenie dla osoby odpowiedzialnej za monitoring wskaźników oraz zapłata za opinie eksperckie na temat innowacyjności. Ten etap może również zakończyć się trudnościami, na przykład w badaniu wpływu wdrożenia samego systemu CRM, przy jednoczesnym istnieniu innych czynników wpływających na innowacyjność i konkurencyjność organizacji.

<sup>19</sup> K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993, s. 85.

<sup>20</sup> K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 69; K. Perechuda, A. Stosik, *Zarządzanie wiedzą w małej firmie*, [w:] *Poyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 975, Wrocław 2003, s. 362.

<sup>21</sup> B. Wawrzyniak, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – potrzeba diagnozy*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, Warszawa 2001.

<sup>22</sup> A. Zaliwski, *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000, s. 28.

Realizacja wszystkich wymienionych zadań podczas poszczególnych etapów w opinii autora może stanowić wzorcowy dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw sposób postępowania przy implementacji systemu klasy CRM.

Bazując na wymienionych w podrozdziale 2.1 definicjach CRM oraz badaniach empirycznych omówionych w rozdziale 4.1, jako podsumowanie zaproponowanej koncepcji podjęto próbę ustalenia, od którego momentu można mówić o filozofii CRM i posiadaniu systemu klasy CRM przez przedsiębiorstwo. Zdaniem autora, definicje przytoczone w rozdziale drugim wskazują, że nawet najprostsze czynności, na przykład „oddzwonienie” do osób, które pozostawiły nam wiadomość na automatycznej sekretarce lub których numery telefoniczne widnieją na liście nieodebranych połączeń, można już traktować jako realizację filozofii zarządzania relacjami z klientem. Na taką opinię mają również wpływ codzienne doświadczenia zawodowe autora. Pokazały one, że nawet najbardziej prozaiczne czynności, jak powitanie klienta już przy windzie, a następnie poprowadzenie go do właściwego pomieszczenia biurowego, mają ogromne znaczenie w dalszym kontakcie, a co za tym idzie – w pozyskaniu klienta i – być może – utrzymaniu ponownych kontaktów biznesowych. Filozofię tę można oczywiście rozwijać, stosując coraz to bardziej wyszukane formy „opieki” nad interesariuszami. Zdaniem autora, każda z firm, nawet ta najmniejsza, może realizować w pewnym zakresie swoją własną filozofię CRM. W tej materii nie da się określić uniwersalnych wymagań minimalnych, po których spełnieniu można mówić o realizacji tej filozofii. Do kierowania się jej wyznacznikami nie zawsze są wymagane narzędzia klasy CRM. Nie posiadając specjalistycznego systemu informatycznego, a dysponując „jedynie” telefonem i komputerem z obsługą poczty internetowej, można realizować wewnętrzną filozofię CRM: zawsze oddzwaniać na numery z listy nieodebranych połączeń, odpisywać na każdy e-mail w ustalonym terminie (na przykład w ciągu 48 godzin).

Poza zainteresowaniem filozofią CRM głównym przedmiotem rozważań w niniejszej monografii były jednak narzędzia klasy CRM. Analiza literatury przedmiotu, badania empiryczne i codzienne doświadczenia zawodowe autora nakazują dużo surowiej podejść do minimalnych wymagań, jakie należy stawiać narzędziom informatycznym, które chce się nazywać narzędziami klasy CRM. Nie należy mówić o tego typu narzędziach w przypadku firm posiadających system operacyjny z wbudowanym programem do wysyłania korespondencji e-mail (badania P. Płoszajskiego pokazują, że używają go wszystkie ankietowane firmy<sup>23</sup>), na przykład Outlook Express lub nawet Outlook<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> P. Płoszajski, *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002.

<sup>24</sup> Ten drugi jest nie tylko narzędziem do zarządzania pocztą elektroniczną, ale ma dodatkowo kalendarz, opcję zapisywania zadań lub tworzenia notatek.

Nie należy też twierdzić, że firma ma wdrożony system klasy CRM, bo na własnej stronie internetowej zamieściła formularz kontaktowy dla odwiedzających lub nawet istnieje możliwość zamówienia określonego produktu przy użyciu narzędzi zamieszczonych na takiej stronie. Jeśli jednak połączenie telefoniczne odebrane od osoby, która ma już historię kontaktów z firmą, powoduje automatyczne wyświetlenie się na ekranie monitora indywidualnej kartoteki interesariusza, zawierającej na przykład historię wcześniejszych kontaktów, treści dotychczasowej korespondencji e-mail, listę sfinalizowanych transakcji wraz ze szczegółami ich wielkości i wartości, aktualne zamówienia w realizacji, proponowany przez system poziom rabatów, listę możliwych do zaoferowania darmowych produktów do zamówienia oraz wiele innych informacji, to możemy już mówić o pierwszym kroku na drodze do posiadania systemu klasy CRM. Jeśli dołożyć do tego automatyzację procesu realizacji zamówienia poczynionego przez klienta, na przykład dzięki internetowemu sklepowi oferującemu płatność przez systemy zintegrowane z bankami internetowymi (transakcja jest automatycznie księgowana na koncie firmy, a potwierdzenie płatności trafia do klienta i do działu zamówień w firmie w formie komunikatu: „dokonano płatności – można realizować zamówienie”), to można już mówić o systemie klasy CRM.

Podsumowując, zdaniem autora realizacja filozofii CRM w firmie może się przejawiać nawet najbardziej niepozornymi działaniami wobec otoczenia biznesowego. Można wówczas mówić o jej stosowaniu – jej skala musi odpowiadać potrzebom firmy. Twierdzenie o posiadaniu systemu klasy CRM wymaga natomiast większego zaangażowania. Narzędzia tej klasy powinny cechować się funkcjami automatyzacji procesów obsługi klienta, powinny pozwalać na analizę zachowań, a przy zaawansowanych systemach – nawet na ich przewidywanie w przyszłości.

## Zakończenie

Przeprowadzone badania i analizy oraz płynące z nich wnioski pozwoliły na osiągnięcie celów częściowych, a mianowicie:

- na ustalenie aktualnego stanu wiedzy mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z zakresu zarządzania relacjami z partnerami biznesowymi w kontekście wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i wdrażania rozwiązań innowacyjnych,
- na ustalenie oczekiwanych cech użytkowych oraz obszarów funkcjonalnych dla potencjalnie wdrażanego systemu CRM, sygnalizowanych przez sektor MSP,
- na dostosowanie oferty narzędzi CRM do potrzeb MSP.

Na tej podstawie autor stwierdził, że wiedza mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na temat wagi zarządzania relacjami z partnerami biznesowymi jest duża, zwłaszcza wśród kadry zarządzającej i kierowniczej, jednak tylko w kontekście wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Świadomość korelacji między dążeniem do ciągłej poprawy relacji z partnerami a wzrostem własnej konkurencyjności na rynku wpłynęła w badanych przedsiębiorstwach na podjęcie decyzji o wdrożeniu systemu, a czasem całej filozofii CRM. Poza pojedynczymi przypadkami nie zaobserwowano natomiast wpływu poziomu wiedzy na temat poprawnego zarządzania relacjami z otoczeniem biznesowym na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa, czy to w sferze procesowej, czy produktowej. Wdrożenie systemu, a nawet filozofii CRM nie wpłynęło w większości na zwiększenie liczby innowacji w firmie.

Podczas przeprowadzonych badań na poziomie użytkowym osiągnięto drugi cel częściowy. Wynikło z nich bowiem, że nie jest możliwe ustalenie uniwersalnych cech użytkowych oraz obszarów funkcjonalnych dla systemów CRM dedykowanych mikro, małym i średnim firmom. Różnorodność branż, zróżnicowane obszary działalności i wiele innych determinantów sprawia, że spektrum sygnalizowanych przez sektor MSP oczekiwanych cech i funkcjonalności jest ogromne. Tym samym nie jest możliwe stworzenie zamkniętego katalogu takich cech i funkcjonalności.

Z tego samego powodu stwierdzono, że uniwersalne dostosowanie oferty narzędzi CRM na potrzeby MSP nie jest wskazane i powinno być osobno dostosowywane przy każdym z wdrożeń. W tym miejscu należy podkreślić, że w trakcie badań wyraźnie lepiej były oceniane te przedsiębiorstwa, w których wdrożono dedykowany system CRM, a nie system „uniwersalny”. Podobnie lepiej oceniano te firmy, w których systemy klasy CRM, funkcjonujące w ramach oprogramowania ERP, były modyfikowane przez służby informatyczne, dzięki temu, że pozwalały one na takie zmiany. To pozwoliło na osiągnięcie głównego celu postawionego w monografii, jakim było opracowanie koncepcji wdrożenia i wykorzystania systemów klasy CRM na potrzeby firm sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Koncepcja ta została przedstawiona w podrozdziale 4.2.

W przypadku przyjętych hipotez ich trafność okazała się zróżnicowana. Hipoteza pomocnicza, mówiąca o tym, że istota systemów klasy CRM utrudnia zaprojektowanie uniwersalnego narzędzia informatycznego dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, okazała się prawdziwa. W trakcie badań udowodniono bowiem, że na rynku istnieje duża liczba firm, które są w stanie wdrożyć taki system CRM, który będzie uwzględniał wszelkie, nawet najbardziej specyficzne potrzeby firmy z sektora MSP, nie jest jednak możliwe stworzenie jednego systemu rozwiązującego problemy wszystkich firm. Ponadto barierą dla tych firm jest ciągle cena tego typu systemu i jego wdrożenia. Dzięki analizie przeprowadzonych w 34 badanych firmach wdrożeń dowiedziono natomiast, że współczesny rozwój narzędzi CRM pozwala na uwzględnienie specyfiki funkcjonowania MSP. Jak się bowiem okazało, to właśnie wdrożenia dedykowane w większości przypadków kończyły się sukcesem. Tym samym udowodniono, że firmy wdrożeniowe mają lub są w stanie zaprogramować takie narzędzia, które nawet w najbardziej specyficznej działalności zapewnią sukces związany z wdrożeniem systemu CRM. Wszystkie te rozważania i przeprowadzone badania pozwoliły na odniesienie się do przyjętej głównej hipotezy monografii: „Wykorzystanie narzędzi CRM dedykowanych mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom ma wpływ na ich konkurencyjność i innowacyjność”. Badania w 34 firmach, posiadających wdrożone systemy CRM lub systemy klasy CRM w ramach ERP, pozwoliły na stwierdzenie, że w więcej niż połowie z nich obserwuje się wzrost konkurencyjności co najmniej na rynku lokalnym w związku z wdrożeniem systemu do zarządzania relacjami z partnerami biznesowymi. W 14 z 34 firm nie znaleziono dowodów na istnienie takiej zależności, jednak spośród tych firm tylko w sześciu nie zaobserwowano żadnego wpływu systemu CRM na działanie organizacji. Oznacza to, że firmy nie osiągnęły jeszcze należytego poziomu rozwoju systemu, aby móc w pełni badać jego wpływ na własną konkurencyjność. Same zmiany organizacyjne mogą być pierwszym krokiem do poprawy konkurencyjności.

Przyjętą hipotezę uważa się więc za prawdziwą w części: „Wykorzystanie narzędzi CRM dedykowanych mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom ma wpływ na ich konkurencyjność”. Analiza wyników auditu wskazuje jednocześnie, że w 25 z 34 przedsiębiorstw nie zaobserwowano wpływu wdrożenia systemu na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa, w tym aż w 20 taki wpływ w ogóle nie był badany. Świadczy to o niskim stopniu świadomości innowacyjnej wśród przedsiębiorców. Należy zatem stwierdzić, że nie udało się odnaleźć podczas badań korelacji pomiędzy wdrożeniem CRM a poprawą innowacyjności. Nie potwierdzono zatem prawdziwości postawionej w monografii hipotezy dotyczącej innowacyjności. Nie zaobserwowano, aby wykorzystanie narzędzi CRM dedykowanych mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom miało wpływ na ich innowacyjność.

Dynamiczny rozwój wykorzystania systemów klasy CRM pozwala przewidzieć, że będą one miały coraz większe znaczenie dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw. Same w sobie nie dają gwarancji sukcesu. Ich wykorzystanie nie ma bezpośredniego wpływu na poprawę innowacyjności firm, stanowi jednak ważny oręż w rynkowej walce o klienta. Żadne narzędzie nie zastąpi rzetelnego podejścia członków organizacji do obsługi ich interesariuszy, stąd zarządzający polskimi przedsiębiorstwami powinni starać się ukierunkować potencjał twórczy swoich pracowników i menadżerów tak, aby przynosili oni wyraźne korzyści w postaci nowych, innowacyjnych produktów i usług lub lepszych rozwiązań organizacyjnych. Pomocna w tym procesie może stać się opracowana i zweryfikowana w monografii koncepcja dostosowania i możliwości wykorzystania narzędzi CRM w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach.



## Załącznik

## Załącznik. Budowa arkusza auditu systemu klasy CRM

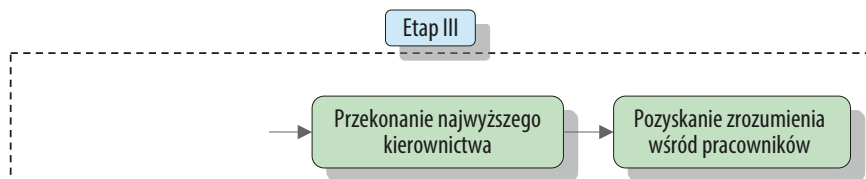
| Arkusz auditu systemu klasy CRM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                    |                                             |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------|--------------------|
| Dane organizacji<br>auditowanej                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Nazwa firmy        | Pełna nazwa                                 |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Adres siedziby     | Ulica, numer, kod pocztowy, miasto          |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Telefon kontaktowy | Numer telefonu do reprezentanta organizacji |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | e-mail             | Adres e-mail do reprezentanta organizacji   |                    |
| Auditor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Imię i nazwisko    | Reprezentant<br>organizacji:                | Imię i nazwisko    |
| Data<br>przeprowadzenia<br>audit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | dd-mm-rrrr         | Miejsce:                                    | nazwa miejscowości |
| Poziom wdrożeniowy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                    |                                             |                    |
| <p><b>Kryterium 1: Czy w ramach przygotowań do implementacji systemu klasy CRM dokonano analizy przedwdrożeniowej?</b></p> <div style="text-align: center;"> <div style="display: inline-block; border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Etap I</div> <div style="display: inline-block; border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Etap II</div> </div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin: 10px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Powołanie zespołu<br/>wdrożeniowego</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Podział ról<br/>i obowiązków<br/>w zespole</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Identyfikacja<br/>potrzeb organizacji</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Identyfikacja<br/>potrzeb jednostek<br/>w organizacji</div> </div> </div> <div style="text-align: center; margin: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Etap III</div> </div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin: 10px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Przegląd strategii<br/>firmy</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Analiza struktury<br/>organizacyjnej firmy</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Analiza procesów<br/>biznesowych firmy</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Analiza korzyści<br/>z wdrożenia<br/>filozofii CRM</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">Budowa budżetu<br/>wdrożenia</div> </div> |                    |                                             |                    |

- a) Czy powołano zespół wdrożeniowy?
  - Czy w skład zespołu weszli:
    - przedstawiciel najwyższego kierownictwa,
    - członkowie działów mających styczność z partnerami handlowymi,
    - przedstawiciel działu informatycznego.
  - W jaki sposób wyłoniono lidera zespołu wdrożeniowego?
- b) W jaki sposób dokonano podziału ról i obowiązków w zespole?
  - Czy zweryfikowano, a jeśli tak, to w jaki sposób, umiejętności poszczególnych członków?
    - przedstawione zaświadczenia, świadectwa, certyfikaty,
    - referencje,
    - lista dotychczas zrealizowanych (z sukcesem bądź nie) projektów.
  - Czy dokonano zapisów formalnych co do przyjętych obowiązków i nabytych uprawnień?
    - siatka zależności decyzyjnych,
    - harmonogram i zakres przyjętych do realizacji zadań,
    - ustalenie stopnia zaangażowania w projekt.
- c) Czy dokonano identyfikacji potrzeb firmy?
  - W jaki sposób definiowano potrzeby całej organizacji?
    - wizja, misja, cele organizacji,
    - przyjęta polityka firmy w zakresie ciągłego rozwoju.
  - Kto i w jaki sposób zgłaszał potrzeby poszczególnych działów, jednostek organizacyjnych?
    - przyjęta ścieżka zgłoszeń (według hierarchii służbowej czy z jej pominięciem),
    - sposoby weryfikacji i eliminacji przedstawionych potrzeb.
- d) Czy dokonano przeglądu przyjętej i realizowanej strategii firmy?
  - Czy rzeczywiście jest ona realizowana?
  - Czy zdefiniowano zakres niezbędnych korekt wobec obowiązującej strategii?
- e) Czy dokonano przeglądu struktury organizacyjnej firmy?
  - Czy spełnia stawiane wobec niej wymagania?
    - Jakie one są?
    - Czy uwzględniają potrzeby w obu kierunkach piramidy zależności decyzyjnych?
  - Czy zdefiniowano zakres wymaganych zmian w strukturze?
    - Kto je zdefiniował?
    - Czy zostali z nią zapoznani zainteresowani pracownicy?
    - Czy konsultowano proponowane zmiany?
- f) Czy dokonano przeglądu procesów biznesowych firmy?
  - Czy w firmie przeprowadzono mapowanie procesów?
    - Kiedy miało to się stać?
    - Kto dokonał mapowania?
  - Czy zmiany w mapie procesów są na bieżąco uzupełniane?
    - Czy odbywa się to cyklicznie, czy doraźnie?
    - Czy jest do tego wyznaczona osoba/zespół, czy wykonują to pracownicy poszczególnych działów?
    - Kto zatwierdza zmiany w mapie procesów biznesowych?

- g) Czy zespół wdrożeniowy wykonał zestawienie korzyści płynących z wdrożenia filozofii CRM w organizacji?
- Czy zdefiniowano kluczowe miary lub wskaźniki pomiaru korzyści?
    - Czy miary są wymierne i czy została określona częstotliwość pomiaru?
    - Czy miary są przekładane na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa?
    - Czy wskaźniki świadczą o poziomie innowacyjności?
  - Czy wskazano osoby/ę odpowiedzialne/ą za raportowanie korzyści?
    - Czy nadano im/jej odpowiedni poziom uprawnień?
    - Czy poinformowano innych pracowników o ich/jej obowiązkach i uprawnieniach?
  - Czy przy opracowywaniu zestawienia korzyści wykorzystywano metodę burzy mózgów?
- h) Czy zbudowano budżet wdrożenia?
- Na jakich założeniach go oparto, jakie zawierał pozycje?
  - Czy przewidziano ewentualny wzrost kosztów, na ile (w %) go oszacowano?
  - Czy budżet został zaopiniowany przez głównego księgowego organizacji?

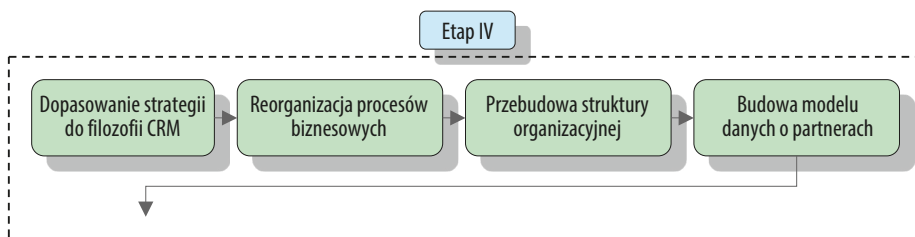
Ocena:

**Kryterium 2: Czy przeprowadzony został proces uzyskania akceptacji najwyższego kierownictwa i pozyskania zrozumienia wśród pracowników?**



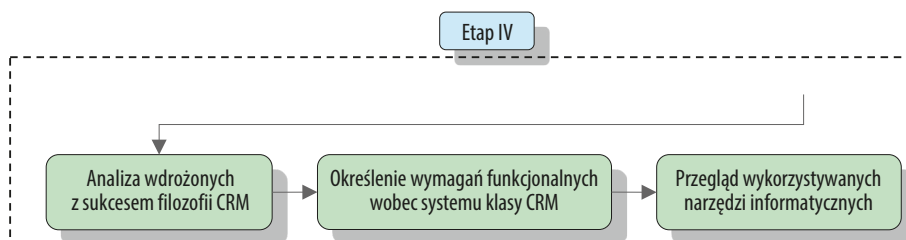
- a) Czy najwyższe kierownictwo organizacji zostało wyczerpująco poinformowane o założeniach projektu i w pełni go zaakceptowało?
- Czy przeprowadzono prezentacje dotyczące projektu?
    - Czy były one czytelne i zrozumiałe?
    - Czy członkowie zespołu wdrażającego potrafili udzielić odpowiedzi na wszystkie zadane podczas prezentacji pytania?
  - Czy przedstawiono wiarygodną dokumentację dotyczącą implementacji filozofii CRM w firmie?
    - Czy opierała się na aktualnych (nie starszych niż trzy miesiące) danych?
    - Czy zawierała odniesienia do dokumentów źródłowych?
  - Jak przebiegła akceptacja projektu?
    - Czy przyjęto go za pierwszym razem, czy po naniesieniu zgłaszanych przez kierownictwo uwag?
    - Czy uzyskano jednomyślną akceptację, czy (jeśli tak, to jakim stosunkiem głosów) uzyskano aprobatę tylko części ścisłego kierownictwa?

### Kryterium 3: Czy przeprowadzono reorganizację w przedsiębiorstwie?



- a) Czy dokonano dopasowania strategii organizacji do filozofii CRM?
  - Czy dopasowanie obejmowało zakres ujęty podczas wcześniejszych działań (działanie d w kryterium nr 1)?
    - Jeśli tak, to w jakim zakresie?
    - Jak czaso- i kosztochłonny był to proces?
    - Czy koszt ten został uwzględniony we wcześniej zaplanowanym budżecie?
  - Czy dopasowanie powiodło się?
    - Czy dopasowywano strategię do filozofii CRM, czy też był to proces dwustronny?
- b) Czy dokonano reorganizacji procesów biznesowych?
  - Czy działanie to wykonano na potrzeby wdrożenia filozofii CRM, czy też wcześniej?
  - Czy korzystano z pomocy zewnętrznych konsultantów?
- c) Czy w związku z wcześniejszymi działaniami podjęto się zmian w strukturze organizacyjnej firmy?
  - Czy przebiegały one sprawnie?
    - Jak czaso- i kosztochłonny był to proces?
    - Czy koszt ten został uwzględniony we wcześniej zaplanowanym budżecie?
    - Czy zmiany zostały zaakceptowane przez pracowników?
  - Czy zmiany te okazały się trafne i czy są trwałe (ocena *ex post*)?
- d) Czy dokonano budowy modelu danych o partnerach handlowych?
  - Czy opierano się na dotychczasowym modelu, czy też budowano go od podstaw?
    - Czy uwzględniono w nim potrzeby wszystkich działów organizacji?
    - Czy prace nad budową modelu były konsultowane z działem IT firmy?
    - Czy przy budowie uwzględniono specyfikę modeli stosowanych przez partnerów handlowych?
  - Czy model ten uwzględniał dane już posiadane przez firmę?
    - w ramach informacji gromadzonych w innych firmowych systemach bazodanowych,
    - w ramach pozyskiwanych z zewnętrznych źródeł baz danych.

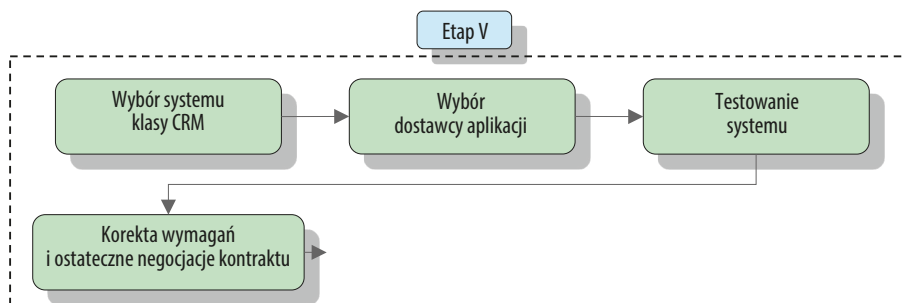
Ocena:

**Kryterium 4: Czy określono wymagania wobec systemu klasy CRM?**

- a) Czy zespół wdrożeniowy dokonał przeglądu zaimplementowanych z sukcesem filozofii CRM?
- Czy poddane analizie wdrożenia były porównywalne z planowanym wdrożeniem własnym?
    - Czy przyjęto wymierne miary?
    - Czy organizacje miały zbliżoną strukturę organizacyjną?
  - Czy uzyskane informacje były wiarygodne?
    - Czy pochodziły z firmy posiadającej wdrożony system klasy CRM?
    - Czy przedstawiono dowody osiągniętego sukcesu?
- b) Czy zdefiniowano, jakie funkcje powinien posiadać system klasy CRM?
- Czy uwzględniono wymagania wszystkich działów organizacji?
    - Czy prowadzono konsultacje ze wszystkimi pracownikami (jeśli tak, to w jaki sposób)?
    - Czy wymagania te weryfikowano w zestawieniu z wynikami analizy „udanych wdrożeń”?
  - Czy wybór poszczególnych funkcji konsultowano na bieżąco z działem IT
    - pod względem posiadanej/wymaganej infrastruktury telekomunikacyjno-informatycznej,
    - pod względem kompatybilności z dotychczasowym oprogramowaniem wykorzystywanym w firmie?
- c) Czy dokonano przeglądu posiadanych przez firmę narzędzi informatycznych?
- Czy przegląd został ukierunkowany na możliwość wdrożenia systemu klasy CRM?
  - Czy założono możliwość jego dalszej rozbudowy?
  - Czy konsultowano jego funkcjonalność ze wszystkimi użytkownikami?

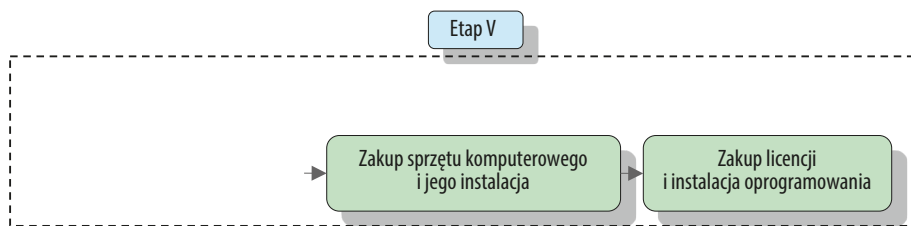
Ocena:

### Kryterium 5: Czy dokonano obiektywnego wyboru systemu i jego dostawcy?



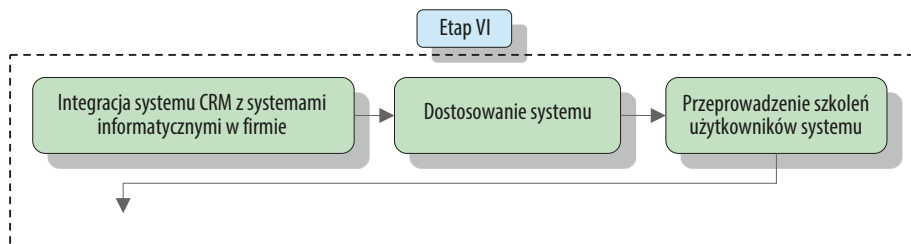
- a) Czy zespół wdrożeniowy dokonał rzetelnego wyboru systemu CRM?
  - Czy przyjęto jednakowe mierniki ocen?
  - Czy wspomagano się analizą „udanych wdrożeń”?
  - Czy oceny były przydzielane w sposób jawny?
  - Czy zastosowano metodę burzy mózgów?
- b) Czy wybór dostawcy aplikacji był obiektywny i rzetelny?
  - Czy umożliwiono dostawcom przeprowadzenie prezentacji?
    - Czy prezentacje dostawców były na bieżąco oceniane i tworzono ich ranking?
    - Czy przyjęto jednolite kryteria oceny?
  - Czy w przypadku kilku dostawców tego samego systemu zastosowano metodę konfrontacji?
- c) Czy po wyborze określonego systemu i jego dostawcy przewidziano okres testowy?
  - Czy system poddano jednolitej ocenie przez wszystkich jego użytkowników (testowych)?
    - Czy oceniono kongruencję systemu wobec potrzeb użytkowników?
    - Czy testowano kompatybilność z innymi aplikacjami działającymi w firmie?
    - Czy odkryto nowe, nieznane dotychczas zalety systemu?
    - Czy oceniono stopień wydajności systemu w zetknięciu z posiadaną infrastrukturą teleinformatyczną?
    - Czy przetestowano zabezpieczenia systemu (czy stosowano nieformalne metody testu zabezpieczeń)?
  - Czy dokonano oceny dostawcy – firmy wdrażającej system?
    - Czy oceniano poziom udzielanej pomocy w okresie testowania?
    - Czy badano szybkość reakcji na zgłoszone zapytanie, potrzebę uzyskania porady?
- d) Czy wprowadzono działania korygujące?
  - Czy dokonano korekt wobec wymagań co do systemu i współpracy z jego dostawcą?
  - Czy renegocjowano ustalenia umowy na wdrożenie systemu klasy CRM?

Ocena:

**Kryterium 6: Czy właściwie poprowadzono proces inwestycji infrastrukturalnych?**

- a) Czy zakup sprzętu teleinformatycznego przebiegł w sposób właściwy?
- Czy zastosowano procedurę wyboru najlepszego dostawcy?
    - Czy ustalono jednolite i mierzalne kryteria dla dostawców?
    - Czy konsultowano wybór dostawcy z działem IT firmy i dostawcą systemu CRM?
  - Czy testowano wybrane jednostki sprzętu pod kątem współdziałania z systemem klasy CRM?
- b) Czy proces zakupu licencji i instalacji oprogramowania przebiegał właściwie?
- Czy dział prawny analizował zawarte w umowie licencyjnej zapisy?
    - Czy ich treści były negocjowane?
  - Czy instalacja oprogramowania przebiegła właściwie?
    - Czy nie doszło do konfliktu środowiska z aplikacją CRM?
    - Czy przy instalacji zachowano reguły bezpieczeństwa (zwłaszcza stopniowanie poziomów dostępu)?
  - Czy dochowano zapisów umowy licencyjnej?
    - Czy zarejestrowano produkt we właściwy sposób?

Ocena:

**Kryterium 7: Czy proces uruchomienia systemu przebiegł właściwie?**

- a) Czy przeprowadzono pełną integrację systemu CRM z innymi systemami informatycznymi?
- Czy integracja była przeprowadzana w sposób metodyczny?
  - Czy integracja powiodła się przy pierwszej próbie?
- b) Czy dostosowano system do warunków działania w organizacji?
- Czy dostosowanie to było zgodne z przyjętą filozofią CRM?
  - Czy proces dostosowania systemu prowadzony był w sposób metodyczny?
- c) Czy przeprowadzono szkolenia użytkowników systemu?
- Czy szkoleniem objęci zostali wszyscy pracownicy?
    - Czy prowadzone były one w podziale na użytkowników o zróżnicowanym dostępie do danych?
    - Czy oceniano poziom przyswojonej wiedzy?
  - Czy szkolenia objęły również praktyczne zajęcia?
    - Czy były to szkolenia na przykładzie udanych wdrożeń, czy też własnej organizacji?

Ocena:

#### Tabele obliczeniowe dla poziomu wdrożeniowego

Podsumowanie punktów zebranych w poszczególnych kryteriach

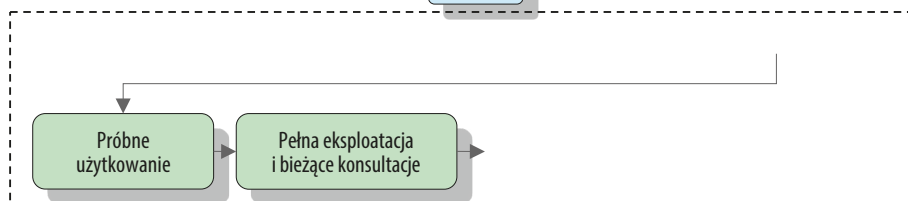
Obliczenie średniej punktacji dla poziomu

#### Wnioski dla poziomu wdrożeniowego

#### Poziom użytkowy

**Kryterium 1: Czy użytkowanie systemu i realizacja filozofii CRM przebiegają w zaplanowany sposób?**

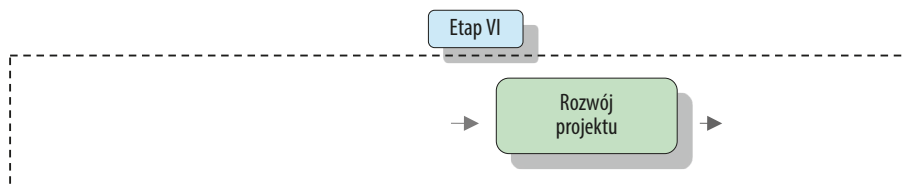
Etap VI



- a) Czy próbne użytkowanie systemu przebiegło w zaplanowany sposób?
- Czy działania były koordynowane przez zespół wdrożeniowy?
  - Czy pracownicy mieli swobodny dostęp do doradców – dostawców systemu?
  - Czy dokonywano bieżących korekt zgłaszanych nieprawidłowości?
- b) Czy eksploatacja systemu przebiega w sposób właściwy?
- Czy jest zgodna z założeniami filozofii CRM?
  - Czy uczestniczą w niej wszyscy pracownicy?
  - Czy system klasy CRM jest przez nich akceptowany?
  - Czy wykorzystywane są wszystkie moduły systemu?
  - Czy poszczególne działania realizowane za pomocą systemu są konsultowane z doradcami?
  - Czy są to działania nowe lub nietypowe, czy też działania standardowe?
  - Czy infrastruktura teleinformatyczna jest wystarczająca?
  - Czy zdarzają się awarie systemu?
  - Jak szybki jest czas ich naprawy?
  - Jak poważne są to awarie?

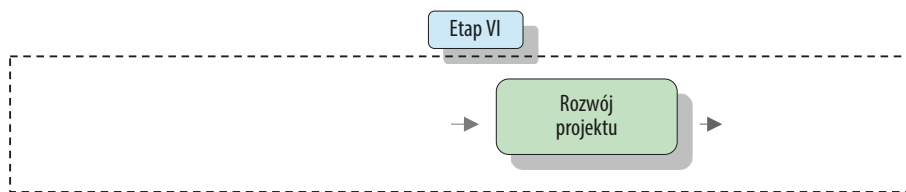
Ocena:

#### Kryterium 2: Czy definiowane są nowe niezbędne funkcje systemu?



- a) Czy użytkownicy systemu zgłaszają na bieżąco braki w systemie?
- brak określonych funkcji systemu,
  - brak kompatybilności z innymi aplikacjami.
- b) Czy użytkownicy systemu proponują wprowadzenie nowych funkcji do systemu?
- Czy są one wdrażane?
  - Czy ich wdrożenie przynosi oczekiwane efekty?

Ocena:

**Kryterium 3: Czy projekt wdrożenia filozofii CRM jest na bieżąco rozwijany?**

- a) Czy rozwój ten obejmuje elementy organizacji przedsiębiorstwa?
- Czy wobec tych zmian dokonywane są korekty w działaniu systemu klasy CRM?
  - Czy dostawca systemu dokonuje jego uaktualnień?
    - Czy są to uaktualnienia wynikające ze zmian przepisów, wskaźników, stawek?
    - Czy są to uaktualnienia wynikające z nowych rozwiązań teleinformatycznych pojawiających się na rynku?
  - Czy jest on wykorzystywany do nowych zadań lub celów, w których dotychczas nie był stosowany?
    - Czy system przejmuje w ten sposób działania wykonywane przez inne systemy?
- b) Czy stworzono zespół ds. rozwoju filozofii CRM?
- Czy jego działania są systematyczne, czy doraźne?
  - Czy członkowie zespołu są jednocześnie przedstawicielami poszczególnych działów?

Ocena:

|                                                            |
|------------------------------------------------------------|
| <b>Tabele obliczeniowe dla poziomu użytkowego</b>          |
| Podsumowanie punktów zebranych w poszczególnych kryteriach |
| Obliczenie średniej punktacji dla poziomu                  |
| <b>Wnioski dla poziomu użytkowego</b>                      |
|                                                            |

| Poziom profitowy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Kryterium 1: Czy obserwuje się wpływ wdrożenia systemu na działanie organizacji?</b></p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 5px; padding: 2px 10px; background-color: #e6f2ff;">Etap VI</div> </div> <div style="border: 1px dashed black; height: 80px; margin: 10px 0; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 10px; right: 10px; background-color: #d9ead3; border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">             Raportowanie<br/>korzyści z wdrożenia           </div> </div>                                                                                                                                                          |
| <p>a) Czy obserwuje się korzyści płynące z wdrożenia filozofii CRM w organizacji?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Czy zdefiniowano kluczowe miary lub wskaźniki pomiaru korzyści?             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Czy miary są wymierne i czy została określona częstotliwość pomiaru?</li> <li>→ Czy miary są przekładane na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa?</li> <li>→ Czy wskaźniki świadczą o poziomie innowacyjności?</li> </ul> </li> <li>– Czy wskazano osoby/ę odpowiedzialne/ą za raportowanie korzyści?             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Czy nadano im/jej odpowiedni poziom uprawnień?</li> <li>→ Czy poinformowano innych pracowników o ich/jej obowiązkach i uprawnieniach?</li> </ul> </li> </ul> |
| <p>Ocena:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>Kryterium 2: Czy obserwuje się wpływ wdrożenia systemu na wzrost konkurencyjności organizacji?</b></p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 5px; padding: 2px 10px; background-color: #e6f2ff;">Etap VI</div> </div> <div style="border: 1px dashed black; height: 80px; margin: 10px 0; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 10px; right: 10px; background-color: #d9ead3; border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">             Raportowanie<br/>korzyści z wdrożenia           </div> </div>                                                                                                                                            |
| <p>a) Obserwuje się wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa w ujęciu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– procesowym,</li> <li>– produktowym.</li> </ul> <p>b) Obserwuje się wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– lokalnym,</li> <li>– regionalnym,</li> <li>– krajowym,</li> <li>– kontynentalnym,</li> <li>– światowym.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Ocena:

**Kryterium 3: Czy obserwuje się wpływ wdrożenia systemu na wzrost innowacyjności organizacji?**

Etap VI

→ Raportowanie  
korzyści z wdrożenia

- a) Obserwuje się wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa w ujęciu:
- procesowym,
  - produktowym.
- b) Obserwuje się wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa na rynku:
- lokalnym,
  - regionalnym,
  - krajowym,
  - kontynentalnym,
  - światowym.

Ocena:

#### Tabele obliczeniowe dla poziomu profitowego

Podsumowanie punktów zebranych w poszczególnych kryteriach

Obliczenie średniej punktacji dla poziomu

#### Wnioski dla poziomu profitowego



## Bibliografia

- Abernathy W.J., Clark K.B., *Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction*, Research Policy 1985, 14.
- Adam J.H., *Dictionary of Business English*, Longman, Beirut 1989.
- Adamczyk J., CRM – zarządzanie relacjami z klientami. Poradnik praktyczny, cz. 10, Internet 2002, 11.
- Alavi M., Leidner D.E., *Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*, MIS Quarterly 2001, 1.
- Antonelli P., Tahar P.G., *Economics of Industrial Modernizations*, Academic Press, London 1999.
- Applehans W., Globe A., Laugero G., *Managing Knowledge Practical Based Approach*, Addison Wesley, London 1999.
- Banasik A., Beliczyński J., *Zarządzanie relacjami z klientami. Aplikacje systemu CRM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management 2002, 17.
- Begg B., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia*, t. 1, PWE, Warszawa 1993.
- Białoń L., Obrębski T., *Elementy polityki przemysłowej*, Politechnika Warszawska, Warszawa 1993.
- Błaszczuk A., Burdulak J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003.
- Boden M., Miles I., *Services and the Knowledge-Based Economy*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Boisot M.H., *Knowledge Assets*, Oxford University Press, Oxford 1998.
- Braun P., *Digital Knowledge Networks: Linking communities of practice with innovation*, Journal of Business Strategies 2002, 1.

- Brdulak H., Gołębiowski T., *Wspólna Europa. Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2003.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Brooking A., *Intellectual Capital, Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London 1996.
- Brown J.S., Duguid P., *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Buchnowska D., *CRM strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006.
- Bukowitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Prentice Hall, London 2000.
- Buttle F., *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2009.
- Carter C.F., Williams R., *Industry and Technological Progress*, Oxford University Press, London 1958.
- Chorianopoulos A., *Effective CRM using predictive analytics*, John Wiley & Sons, Chichester 2015.
- Christensen C.M., *Coping with Your Organization's Innovation Capabilities*, [w:] C.M. Christensen, *Leading for Innovation and Organizing for Results*, The Drucker Foundations, New York 2002.
- Christensen C.M., *Leading for Innovation and Organizing for Results*, The Drucker Foundations, New York 2002.
- Christensen C.M., *The Innovator's Dilemma, When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, The Drucker Foundations, New York 2000.
- Chung-Seng L., Smith J., Rakesh M.R., Topol B., *Distributed Application Service for Internet Information Portal*, Institute of Electrical and Electronics Engineers Symposium on Circuits and Systems, New York 2000.
- Cleveland H., *The Knowledge Executive Leadership in an Information Society*, The Drucker Foundations, New York 1997.
- Czerniachowicz B., *Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna*, [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce*, red. D. Kopycińska, PTE, Szczecin 2003.
- Daft R.L., *Organisation Theory and Design*, Texas A & M University, Texas 1987.
- Davenport T.H., De Long D.W., Beers M.C., *Successful knowledge management project*, Sloan Management Review 1998, 39.

- Day G.S., *Assessing Competitive Arenas: Who Are Your Competitors?*, [w:] *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, red. G.S. Day, D.J. Reibstein, R.E. Gunther, John Wiley & Sons, Inc., New York 1997.
- Day G.S., Reibstein D.J., Gunther R.E., *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1997.
- Deszczyński B., *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014.
- Dictionary of Contemporary English. New Edition*, Longman, London 1990.
- Dixon N.M., *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Dobiegała-Korona B., *Innowacje a zarządzanie wiedzą o kliencie*, [w:] *Wspólna Europa innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Difin, Warszawa 2003.
- Documented The Xerox Industrial Business Survey 2001*, Knowledge Management Newsletter 2001, 3.
- Dostawcy aplikacji wymuszają złe inwestycje*, <http://www.crm.pl/pokaz.php?kategoria=8&id=165>.
- Drucker P.F., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004.
- Drucker P.F., *Post Capitalist Society*, Harper Business, New York 1993.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania. Nowoczesność*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków–Warszawa 1995.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowoczesność*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków–Warszawa 1995.
- Dudley R.C., Narayandas D., *A Portfolio Approach to Sales*, Harvard Business Review 2006, 7.
- Dunaj B., *Popularny słownik języka polskiego*, Wilga, Warszawa 2000.
- Dyche J., *CRM Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002.
- Dyche J., *The CRM Handbook: A Business Guide To Customer Relationship Management*, Pearson Education Inc., Boston 2002.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w sektorze usług w latach 1997–1999*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2001.
- Dziobiak T., *Potęga informacji*, Teleinfo 2002, 1–2.

- Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stammer J., *Systemic Competitiveness – New Challenges to Business Politics*, [w:] *Economics*, Vol. 59, Institute for Scientific Cooperation, Teubingen 1999.
- European Commission (2014), *Commission Regulation (EU) No 651/2014 of 17 June 2014 declaring certain categories of aid compatible with the internal market in application of Articles 107 and 108 of the Treaty*, Official Journal of the European Union, L 187, 1–78.
- Fahey L., *Discovering Your Firm's Competitive Advantages*, [w:] *The Strategic Planning Management Reader*, red. L. Fahey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1989.
- Faulkner D., Bosman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996.
- Fazlagic A., *Brokerzy wiedzy*, Manager 2001, 2.
- Freeman Ch., *The Economics of Industrial Innovation*, F. Pinter, London 1982.
- Freeman Ch., *The Economics of Technical Change*, Cambridge Journal of Economics 1994, 18.
- Gajek L., Kałuska M., *Wnioskowanie statystyczne. Modele i metody*, WNT, Warszawa 2000.
- Gierszewska G., *Strategia przedsiębiorstwa a zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwiczynski, K. Stoiński, Poltext, Warszawa 2001.
- Głuszek E., *Zasoby przedsiębiorstwa jako baza formułowania strategii*, materiały konferencyjne: *Zmiana warunkiem sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Goffee R., Jones G., *The Character of Corporation*, HarperCollins, USA 1999.
- Goodman R.A., Lawless M.W., *Technology and Strategy. Conceptual Models and Diagnostics*, Oxford University Press, New York–Oxford 1994.
- Gordon J., *Zarys ekonomiki postępu technicznego*, PWE, Warszawa 1971.
- Gordon J.L., *Creating knowledge maps by exploiting dependent relationships*, Knowledge-based Systems 2000, 13.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- Greenberg P., *CRM at the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*, McGraw-Hill, New York 2010.
- Gruchman B., *Nowe spojrzenie na rolę innowacji i postępu technicznego w rozwoju regionalnym i lokalnym*, [w:] *Postęp techniczny i innowacje przemysłowe w rozwoju regionalnym*, red. B. Gruchman, PWE, Warszawa 1989.
- Gruchman G., *Krótki przegląd doskonalenia procesów*, Prawo i Gospodarka 1998, 5.

- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Systemy zarządzania wiedzą a efektywność działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, red. I.K. Hejduk, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej SGH, Warszawa 2005.
- Gruhn V., Schöpe L., Book M., *A Specific Software Development Process for an Electronic Commerce Portal*, Second Asia-Pacific Conference on Quality Software in Hong Kong, Hong Kong 2001.
- Grzywacz W., *Strategia konkurencji globalnej*, [w:] *Konkurencyjność polskiej gospodarki*, Ogólnopolska Konferencja Przedkongresowa Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Szczecinie, PTE, Szczecin 2000.
- Hackett B., *Beyond Knowledge Management. New Ways to Work and Learn*, Conference Board, Research Report, New York 2000.
- Haffer M., *Instrumenty konkurowania*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1999.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Handfield R., Nichols E., *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*, Financial Times Prentice Hall, London 2002.
- Hejduk I.K., *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej SGH, Warszawa 2005.
- Hildebrand C., *Does KM = IT?*, CIO Enterprise 1999, 15.
- Hope J., Hope T., *Competing In the Third Wave*, Harvard Business School Press, USA 1997.
- Hruby F.M., *Technoleverage*, Macom, USA 1999.
- Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
- International Science and Technology Co-Operation: Towards Sustainable Development*, Proceedings of the OECD Seoul Conference, Paris 2000.
- Janasz W., *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
- Kao J., *Jamming: The Art And Discipline of Business Creativity*, Harper Business, New York 1996.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review 1992, 7.

- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, USA 2000.
- Kasperkiewicz W., *Systemy funkcjonowania gospodarki a innowacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1989.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Kelly K., *Out of control. The Rise of Neo-Biological Civilization*, Addison-Wesley, London 1994.
- Kevin K., *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Kim L., Nelson R.R., *Technology, learning, and innovation: Experiences of newly industrializing economies*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.
- Knapp D., *XRM as a Business Strategy: Extending CRM to Build Stronger Relationships Across Your Enterprise*, Microsoft Press, Redmond 2012.
- Knowledge and Skills for Life: First Results from PISA 2000*, Proceedings of the OECD Seoul Conference, Paris 2001.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1971.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź 1982.
- Kotler P., *Marketing Management*, Prentice Hall, New York 2012.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Kowalik A., *Pracownicy wiedzy*, [w:] *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, red. I.K. Hejduk, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej SGH, Warszawa 2005.
- Koźmiński A.K., *Jak tworzyć gospodarkę opartą na wiedzy*, [w:] *Strategia rozwoju Polski u progu XXI wieku*, Konferencja u Prezydenta RP, Komitet Polska 2000 plus, Warszawa 2001.
- Koźmiński A.K., *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy*, [w:] *Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania*, red. G.W. Kołodko, WSPiZ, Warszawa 2002.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności firmy*, [w:] VII Kongres Ekonomistów Polskich, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, red. J. Kotowicz-Jawor, PTE, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności gospodarki i firmy*, *Prakseologia* 2001, 141.

- Kubiak B.F., *Strategia informatyzacji współczesnej organizacji. Teoria i praktyka*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2003.
- Kwiatkowski S., *Społeczeństwo innowacyjne*, PWN, Warszawa 1990.
- Lassey P., *Developing a Learning Organization*, Kogan Page, Ordon 1998.
- Ledro V., Nosella A., *Artificial Intelligence in Customer Relationship Management: Literature Review and Future Research Directions*, Journal of Business & Industrial Marketing 2022, 37.
- Leibold M., Probst G.J.B., Gibbert M., *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Pulicis Corporate Publishing, John Wiley & Sons, Berlin–Münich 2002.
- Leonard-Barton D., *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1995.
- Leonard-Barton D., *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995.
- Lester T., *The Know-How of Knowledge*, Information Strategy 1996, 1.
- Levitt T., *Marketing Imagination*, Free Press, New York 1991.
- Lipiecki M., *Oprogramowanie CRM i Internet*, Marketing przy Kawie 2005, 83.
- Malhotra Y., *Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to Internet Time*, Information Strategy 2000, 5.
- Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Media w kreowaniu wizerunku*, red. G. Rosa, A. Smalec, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Mazur A., Mazur D., Jaworska K., *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Madar, Zabrze 2001.
- McGowan P., *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] *Praktyka kierowania*, red. D.M. Stewart, PWE, Warszawa 1994.
- Mierzejewski M., *Hurtownia danych w praktyce*, Modern Marketing 2001, 6.
- Mikuła B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Drukarnia Antykwa, Kraków 2001.
- Mohammad R., Favell O., Shah S., Cooper E., Vakaj E., *Utilisation of Open Intent Recognition Models for Customer Support Intent Detection*, arXiv preprint, 2023.
- Morawski M., *Pracownicy wiedzy nowej generacji w zarządzaniu*, Problemy Jakości 2003, 6.
- Mujżel J., *Przedsiębiorstwo w procesie innowacyjnym*, [w:] *Bodźce wdrażania postępu techniczno-organizacyjnego i warunki ich skuteczności w przedsiębiorstwie*, red. J. Mujżel, PWE, Warszawa 1977.
- Myers P., *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinemann, Boston 1996.

- Nelson R., Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.
- Nesterowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa 2001.
- Niedzielski P., *Polityka innowacyjna w transporcie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.
- Niedzielski P., *Usługi jako obszar innowacyjności – wskazówki dla przedsiębiorców na przykładzie rynku TSL*, [w:] *Nauka – Innowacje – Gospodarka SOOIPP ANNUAL – 2007*, red. P. Niedzielski, J. Guliński, E. Stawasz, Zeszyty Naukowe nr 480, Ekonomiczne Problemy Usług nr 13, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
- Niedzielski P., Jaźwiński I., *Wspieranie innowacyjności na obszarach słabiej rozwiniętych województwa zachodniopomorskiego*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005.
- Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Nogalski B., Apanowicz J., Rutka R., Czermiński A., Czerska M., *Zarządzanie Organizacjami*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Norma PN-EN ISO 9001 System Zarządzania Jakością. Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001.
- Norma PN-EN ISO 19011 Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego, PKN, Warszawa 2003.
- Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
- OECD, *International Science and Technology Co-Operation: Towards Sustainable Development*, Proceedings of the OECD Seoul Conference, Paris 2000.
- OECD, *Knowledge and Skills for Life: First Results from PISA 2000*, Paris 2001.
- OECD, *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting, and Using Data on Innovation*, OECD Publishing 2018.
- OECD, *Podręcznik Oslo*, KBN, Warszawa 1999.
- Ogórek K., *Jak to się robi w Volvo?*, Marketing przy Kawie 2005, 106.
- Panasiuk A., *Polityka turystyczna*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin–Kopenhaga 2005.
- Pavitt K., *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, Wiley, Chichester 1998.

- Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- Penc J., *Strategie zarządzania i ich realizacja, zarządzanie strategiczne*, Placet, Warszawa 1995.
- Peppard J., Rowland P., *Reengineering*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- Peppers D., Rogers M., *Is Your Company Ready for One-to-One Marketing*, Harvard Business Review 1999, 1–2.
- Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Perechuda K., Stosik A., *Zarządzanie wiedzą w małej firmie*, [w:] *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 975, Wrocław 2003.
- Peters T.J., Austin N.K., *A Passion for Excellence. The Leadership Difference*, Random House, New York 1985.
- Pietrusiński Z., *Ogólne psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa 1971.
- Płoszajski P., *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002.
- Pohjola M., *Information Technology and Economic Growth: A Cross-Country Analysis*, [w:] *Information Technology and Economic Development*, red. M. Pohjola, Oxford University Press, Cambridge 2001.
- Polak A., *Controlling wiedzy*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza 2003, 7.
- Polanyi M., *The Tacit Dimension*, Doubleday Anchor, Garden City 1967.
- Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- Pondel M., *Wybrane narzędzia informatyczne pozyskiwania wiedzy i zarządzania wiedzą*, Prace Naukowe nr 975 Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Poradnik Komitetu ISO/TC 176, *ISO 9000 dla małych firm. Metody postępowania*, PKN, Warszawa 2003.
- Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press Ltd., London 1990.
- Quinn J.B., Doorley T.L., Paquette P.C., *Beyond Products: Services-Based Strategy*, Harvard Business Review, Special Report 1990, 3–4.
- Rogers E.M., *Diffusion of innovations*, Free Press, New York 2003.

- Rosa G., *Działania marketingowe jako obszar konkutowania w usługach w świetle trendów zachowań konsumentów*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Media w kreowaniu wizerunku*, red. G. Rosa, A. Smalec, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Rosa G., *Komunikacja firm turystycznych w relacjach z klientem*, [w:] *Polityka turystyczna*, red. A. Panasiuk, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin–Kopenhaga 2005.
- Rosa G., *Marketing jako sposób wzmacniania pozycji konkurencyjnej na rynku usług transportowych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
- Roth C., *Portal Infrastructure Impact Analysis*, Research Paper 2002, 4.
- Rothwell R., *Successful industrial innovation: critical factors for the 1990's*, R and D Management 1992, 6.
- Rothwell R., Zegveld W., *Re-industrialisation and Technology*, Longan, London 1985.
- Rutka R., *Kierowanie*, [w:] B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Rutka R., Czerska M., *Uwarunkowania integracji emocjonalnej w organizacjach opartych na wiedzy. Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Savarese S., *Einstein GPT: Transforming Customer Relationship Management with Generative AI*, Time, 2024.
- Schein E., *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, Addison-Wesley, Reading 1999.
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Siebel T.M., *Cyber Rules: Strategies for Excelling at E-Business*, Currency Doubleday, New York 1999.
- Simon H., *Przewaga konkurencyjna*, [www.gospodarka.gazeta.pl/firma/1,60445,2488164.html](http://www.gospodarka.gazeta.pl/firma/1,60445,2488164.html).
- Slater R., *Jack Welch and the GE Way*, McGraw-Hill, New York 1999.
- Słownik współczesnego języka polskiego*, Zespół Wydawnictwa Wilga, Readers Digest Przegląd, Warszawa 1998.
- Stachowicz J., Stachowicz-Stanusch A., *Zarządzanie poprzez wartości a proces wdrażania zarządzania relacjami z klientami (CRM)*, [www.crmexpert.pl/pages/artykuły.htm](http://www.crmexpert.pl/pages/artykuły.htm).
- Stachowicz-Stanusch A., Stanuch M., *Wprowadzenie do koncepcji CRM*, Brief 2007, 23.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002.

- Starczewska-Krzysztošek M., *Innowacje chronią firmy przed skutkami kryzysu*, Rzeczpospolita 2009, 297.
- Stefaniak K., *Cele i mierniki w projekcie CRM*, Manager 2002, 2.
- Stewart T.A., *Intellectual Capital*, The New Wealth of Organizations, Doubleday, New York 1999.
- Stewart T.A., *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.
- Stoner J.A.F., *iManagement*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs 1982.
- Strassmann P.A., *The Squandered Computer: Evaluating the Business Alignment of Information Technologies*, Information Economics Press, New Canaan 1999.
- Szlapin G., *Hurtownie danych*, [w:] *Wstęp do informatyki gospodarczej*, red. A. Rokicka-Broniatowska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002.
- Śmid W., *Leksykon menadżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- Tampoe M., *Motivating Knowledge Workers – the Challenge for the 1990s*, [w:] P. Myers, *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinemann, Boston 1996.
- Teece D., *The market for know-how and the efficient international transfer of technology*, The Annals of the Academy of Political and Social Science 1991, 458.
- Teece D.J., *Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context*, Long Range Planning 2000, 1.
- The Strategic Planning Management Reader*, red. L. Fahey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1989.
- The World Competitiveness Report 1994*, World Economic Forum, Lausanne 1994.
- Thompson Jr. A.A., Strickland III A.J., *Strategy Formulation and Implementation, Task of the General Manager*, Business Publications, Inc., Plano 1986.
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003.
- Tsiptsis K., *Data Mining Techniques in CRM: Inside Customer Segmentation*, Wiley, Hoboken 2011.
- Twist B.C., *Managing Technological Innovation*, Pitman Publishing, New York 1993.
- Waterman Jr. R.H., Peteres T.J., Phillips J.R., *The 7-S Framework*, [w:] *The Strategy: Process, Concepts and Contexts*, red. H. Mintzberg, J.B. Quinn, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs 1992.

- Wawrzyniak B., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – potrzeba diagnozy*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, Warszawa 2001.
- Wawrzyniak B., Staniewski M., *Gospodarka oparta na wiedzy – perspektywa przedsiębiorstwa*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, red. A. Kukliński, Komitet Badań Naukowych, Biuro Banku Światowego w Polsce, Warszawa 2003.
- Wheelwright S.C., Clark K.B., *Creating Project Plans to Focus Product Development*, Harvard Business Review 1992, 3–4.
- Zachara M., *Strategia CRM – pomysł na biznes czy system informatyczny*, Modern Marketing 2002, 10.
- Zaliwski A., *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000.
- Zgorzelski M., *Hamburgery ze świętej krowy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.
- Żukrowska K., *Konkurencyjność systemowa w procesie transformacji. Przykład Polski*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, materiały konferencyjne, cz. I, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000.

## Spis rysunków

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Rysunek 1.1. Innowacja rozumiana jako proces .....                                                                                   | 14 |
| Rysunek 1.2. Wąskie i szerokie definiowanie innowacji .....                                                                          | 17 |
| Rysunek 1.3. Skrajne typy mapy zmienności .....                                                                                      | 22 |
| Rysunek 1.4. Rodzaje innowacji według kryterium przedmiotowego .....                                                                 | 23 |
| Rysunek 1.5. Typy projektów rozwojowych w ramach innowacji procesowych .....                                                         | 24 |
| Rysunek 1.6. Rodzaje innowacji .....                                                                                                 | 25 |
| Rysunek 1.7. Źródła informacji dla procesów innowacyjnych<br>w przedsiębiorstwie z podziałem na źródła wewnętrzne i zewnętrzne ..... | 27 |
| Rysunek 1.8. Kryteria powodzenia innowacji opartych na potrzebie procesu .....                                                       | 29 |
| Rysunek 1.9. Determinanty innowacji opartej na wiedzy .....                                                                          | 31 |
| Rysunek 1.10. Proces innowacyjny według McGowana .....                                                                               | 33 |
| Rysunek 1.11. Liniowy model procesu innowacyjnego .....                                                                              | 34 |
| Rysunek 1.12. Uproszczona wersja interakcyjnego modelu procesu<br>innowacyjnego .....                                                | 34 |
| Rysunek 1.13. Interakcyjny model innowacji .....                                                                                     | 35 |
| Rysunek 1.14. Innowacja jako rezultat „kompleksowych wzajemnych<br>oddziaływań” .....                                                | 36 |
| Rysunek 1.15. Determinanty konkurencyjności narodów .....                                                                            | 42 |
| Rysunek 1.16. Cechy przewagi konkurencyjnej .....                                                                                    | 48 |
| Rysunek 1.17. Rodzaje przewag konkurencyjnych według trzech kryteriów .....                                                          | 49 |
| Rysunek 1.18. Źródła przewag konkurencyjnych .....                                                                                   | 52 |

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rysunek 1.19. Rodzaje innowacji wprowadzanych przez firmy innowacyjne<br>w latach 2014–2020 .....                   | 55  |
| Rysunek 1.20. Wpływ wprowadzenia innowacji na ogólną sytuację firmy .....                                           | 55  |
| Rysunek 1.21. Wybrane efekty wprowadzenia innowacji w firmie .....                                                  | 56  |
| Rysunek 1.22. Aspekty poprawy konkurencyjności w wyniku<br>wprowadzonych innowacji .....                            | 57  |
| Rysunek 2.1. Zasady CRM .....                                                                                       | 71  |
| Rysunek 2.2. Architektura systemów CRM .....                                                                        | 76  |
| Rysunek 2.3. Schemat postępowania w trakcie realizacji wdrożenia<br>filozofii CRM – ujęcie procesowe .....          | 83  |
| Rysunek 2.4. Proces analizy korzyści i kosztów wdrożenia filozofii CRM<br>w przedsięwzięciu .....                   | 84  |
| Rysunek 2.5. Rodzaje kosztów wdrożenia filozofii CRM w przedsiębiorstwie .....                                      | 93  |
| Rysunek 3.1. Schemat postępowania podczas badań ankietowych. ....                                                   | 97  |
| Rysunek 3.2. Budowa arkusza auditu systemu klasy CRM. ....                                                          | 98  |
| Rysunek 3.3. Schemat działania przed przystąpieniem do auditu. ....                                                 | 101 |
| Rysunek 3.4. Źródła informacji do badania auditu systemu klasy CRM .....                                            | 102 |
| Rysunek 3.5. Proces gromadzenia informacji i oceny podczas auditu .....                                             | 103 |
| Rysunek 3.6. Przykładowe obliczenia dla arkusza auditu systemu<br>klasy CRM. ....                                   | 105 |
| Rysunek 3.7. Etapy działań w procesie badawczym. ....                                                               | 107 |
| Rysunek 3.8. Rozkład liczby nadesłanych arkuszy odpowiedzi ankietowych<br>podczas pierwszego etapu badania .....    | 109 |
| Rysunek 3.9. Rozkład liczby nadesłanych arkuszy odpowiedzi ankietowych<br>w dniach od pierwszego do siódmego .....  | 111 |
| Rysunek 3.10. Rozkład liczby nadesłanych arkuszy odpowiedzi ankietowych<br>w dniach od ósmego do czternastego ..... | 111 |
| Rysunek 3.11. Rodzaje zachowań przedsiębiorstw w procesie gromadzenia<br>danych o klientach .....                   | 113 |
| Rysunek 3.12. Najczęściej udzielane odpowiedzi ankietowe .....                                                      | 113 |
| Rysunek 4.1. Ocena prawidłowości implementacji CRM. ....                                                            | 116 |

|                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rysunek 4.2. Liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych .....                    | 117 |
| Rysunek 4.3. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów .....                                        | 118 |
| Rysunek 4.4. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa .....  | 118 |
| Rysunek 4.5. Ocena prawidłowości funkcjonowania CRM .....                                             | 119 |
| Rysunek 4.6. Liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych .....                    | 120 |
| Rysunek 4.7. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów .....                                        | 121 |
| Rysunek 4.8. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa .....  | 122 |
| Rysunek 4.9. Ocena prawidłowości wykorzystania CRM .....                                              | 123 |
| Rysunek 4.10. Liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych .....                   | 124 |
| Rysunek 4.11. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów .....                                       | 125 |
| Rysunek 4.12. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa ..... | 126 |
| Rysunek 4.13. Ocena prawidłowości implementacji systemu klasy CRM .....                               | 127 |
| Rysunek 4.14. Liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych .....                   | 128 |
| Rysunek 4.15. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów .....                                       | 129 |
| Rysunek 4.16. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa ..... | 129 |
| Rysunek 4.17. Ocena prawidłowości funkcjonowania systemu klasy CRM .....                              | 130 |
| Rysunek 4.18. Liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych .....                   | 131 |
| Rysunek 4.19. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów .....                                       | 131 |
| Rysunek 4.20. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa ..... | 132 |
| Rysunek 4.21. Ocena prawidłowości wykorzystania systemu klasy CRM .....                               | 133 |
| Rysunek 4.22. Liczba przedsiębiorstw w poszczególnych przedziałach punktowych .....                   | 134 |

|                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rysunek 4.23. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów .....                                                            | 134 |
| Rysunek 4.24. Średnie wyniki dla poszczególnych kryteriów<br>w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa .....                   | 135 |
| Rysunek 4.25. Wyniki badania na trzech poziomach dla wszystkich firm<br>posiadających systemy CRM .....                    | 136 |
| Rysunek 4.26. Wyniki badania na trzech poziomach dla wszystkich firm<br>posiadających systemy klasy CRM w ramach ERP ..... | 137 |

## Spis tabel

|                                                                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1.1. Rodzaje konkurencji według podziału na kryteria .....                                                                                 | 40  |
| Tabela 1.2. Klasyfikacja konkurencyjności według wybranych kryteriów .....                                                                        | 45  |
| Tabela 2.1. Definicje CRM .....                                                                                                                   | 62  |
| Tabela 2.2. Rodzaje i cele analiz przeprowadzanych z użyciem systemów CRM .....                                                                   | 67  |
| Tabela 2.3. Mierniki realizacji celów CRM .....                                                                                                   | 74  |
| Tabela 2.4. Elementy składowe systemu klasy CRM .....                                                                                             | 77  |
| Tabela 2.5. Przebieg „burzy mózgów” w procesie analizy korzyści i kosztów<br>wdrożenia CRM .....                                                  | 85  |
| Tabela 2.6. Arkusz ocen dostawców systemu klasy CRM .....                                                                                         | 87  |
| Tabela 2.7. Kryteria oceny systemu klasy CRM i jego dostawcy .....                                                                                | 88  |
| Tabela 3.1. Ocena punktowa do arkusza auditu systemu klasy CRM .....                                                                              | 104 |
| Tabela 3.2. Liczba firm sektora MSP w województwie zachodniopomorskim<br>deklarujących posiadanie aplikacji klasy CRM .....                       | 111 |
| Tabela 3.3. Liczba firm sektora MSP w województwie zachodniopomorskim<br>nieposiadających aplikacji klasy CRM z uwzględnieniem ich zachowań ..... | 112 |
| Tabela 3.4. Struktura firm poddanych badaniu metodą auditu .....                                                                                  | 114 |
| Załącznik. Budowa arkusza auditu systemu klasy CRM .....                                                                                          | 160 |



## Streszczenie

Monografia zatytułowana *Narzędzia klasy CRM jako instrumenty kształtowania konkurencyjności i innowacyjności w MSP regionu Pomorza Zachodniego* analizuje kluczową rolę systemów zarządzania relacjami z klientami (CRM) w zwiększaniu innowacyjności i konkurencyjności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).

Badanie rozpoczyna się od szczegółowej analizy pojęć innowacyjności i konkurencyjności, definiując te zagadnienia oraz przedstawiając ich wzajemne zależności w kontekście sektora MSP. Podkreśla, jak innowacje technologiczne, organizacyjne i marketingowe mogą wspierać zdobywanie przewagi konkurencyjnej w dynamicznym otoczeniu rynkowym.

Druga część monografii poświęcona jest teoretycznym i praktycznym aspektom systemów klasy CRM. Omówiono filozofię tych systemów, ich architekturę, proces wdrażania oraz związane z tym koszty. Analiza pokazuje, że odpowiednio zaprojektowane i wdrożone systemy CRM pozwalają na budowanie trwałych relacji z interesariuszami, zwiększenie satysfakcji klientów i osiągnięcie długoterminowej przewagi konkurencyjnej.

Główną część pracy stanowią badania empiryczne przeprowadzone wśród firm sektora MSP w województwie zachodniopomorskim. Analizowano w nich wpływ wdrożenia narzędzi CRM na poziom innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw. Badania obejmowały audyty i ankiety, które pozwoliły ocenić, w jaki sposób wykorzystanie systemów CRM wpływa na wyniki firm. Wyniki jednoznacznie wskazują, że CRM znacząco poprawia pozycję rynkową przedsiębiorstw i wspiera ich rozwój dzięki lepszemu poznaniu klientów i zwiększeniu zaangażowania.

Ostatni rozdział prezentuje koncepcję wdrożenia systemów CRM w MSP, bazując na uzyskanych wynikach badań. Zaproponowano praktyczne rozwiązania dotyczące zarządzania kosztami, spodziewanych korzyści, możliwych barier oraz długofalowych korzyści strategicznych wynikających z wdrożenia CRM.

Podsumowując, monografia potwierdza, że systemy CRM odgrywają kluczową rolę w zwiększaniu innowacyjności i konkurencyjności sektora MSP. Zaproponowana koncepcja wdrożenia stanowi wartościowe narzędzie dla przedsiębiorstw, które chcą wzmocnić swoją pozycję na rynku i osiągnąć trwały rozwój.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie relacjami z klientami (CRM), konkurencyjność, innowacyjność, mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP), zaangażowanie interesariuszy, przewaga konkurencyjna

# Abstract

## CRM Tools as Instruments for Shaping Competitiveness and Innovation in SMEs in the West Pomeranian Region

The monograph titled *CRM Tools as Instruments for Shaping Competitiveness and Innovation in SMEs in the West Pomeranian Region* examines the crucial role of Customer Relationship Management (CRM) systems in enhancing innovation and competitiveness among micro, small, and medium-sized enterprises (SMEs).

The study begins with an in-depth analysis of the concepts of innovation and competitiveness, providing clear definitions and exploring the interrelationships between these two constructs within the SME sector. It emphasizes how technological, organizational, and marketing innovations can contribute to securing competitive advantages in a dynamic market environment.

The second part of the monograph focuses on both the theoretical and practical dimensions of CRM systems. It discusses the philosophy behind CRM, their architecture, the implementation process, and associated costs. The analysis demonstrates that well-designed and effectively implemented CRM systems enable businesses to build lasting relationships with stakeholders, enhance customer satisfaction, and achieve sustainable competitive advantages.

The core of the research consists of empirical studies conducted among SMEs in the West Pomeranian region. The research investigates the impact of CRM tool implementation on the levels of innovation and competitiveness within enterprises. The study involves audits and surveys aimed at assessing how the adoption of CRM systems influences firm performance. The findings clearly indicate that CRM significantly improves the market position of enterprises and fosters their development by enhancing customer understanding and engagement.

The final chapter presents a conceptual framework for implementing CRM systems in SMEs, based on the research findings. Practical solutions are proposed regarding cost management, expected benefits, potential barriers, and the long-term strategic advantages associated with CRM adoption.

In conclusion, the monograph confirms that CRM systems play a vital role in fostering innovation and enhancing competitiveness within the SME sector. The proposed implementation framework provides a valuable tool for enterprises seeking to strengthen their market position and achieve sustainable growth.

**Keywords:** Customer Relationship Management (CRM), competitiveness, innovation, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), stakeholder engagement, competitive advantage



## Rafał Szymański

Doktor nauk ekonomicznych, specjalizuje się w zagadnieniach związanych z efektywnością innowacji, innowacyjnością w przedsiębiorstwach, zarządzaniem projektami, systemami klasy CRM, ekonomiką informacji, systemami informatycznymi oraz zarządzaniem innowacjami. Wykładowca przedmiotów z zakresu zarządzania projektami, innowacyjności w sektorze MSP, społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz systemów CRM. Certyfikowany audytor systemów zarządzania jakością ISO, a także PRINCE2 w zakresie zarządzania projektami oraz absolwent kursu zarządzania projektami zgodnie z metodyką PMBOK® Guide. Autor lub współautor ponad 80 publikacji naukowych dotyczących m.in. zarządzania przedsiębiorstwami, zasobami ludzkimi, CSR oraz CRM. Autor, realizator i kierownik ponad 100 projektów na rzecz przedsiębiorstw, jednostek samorządu terytorialnego i instytucji otoczenia biznesu.

Autor podjął się bardzo złożonego oraz aktualnego zagadnienia dotyczącego koncepcji wdrożenia systemu klasy CRM w przedsiębiorstwach. Zagadnienie to zostało przedstawione w sposób kompleksowy, uwzględniając zarówno podstawy teoretyczne, jak i szeroko przeprowadzone badania empiryczne. Rozważania teoretyczne, zrealizowane badania empiryczne oraz trafność przedstawionych wyników badań sprawiają, że publikacja charakteryzuje się wysokim poziomem jakości zarówno w warstwie poznawczej, jak i aplikacyjnej.

*dr hab. inż. Paula Bajdor*



71-101 Szczecin, ul. Mickiewicza 64  
tel. 91 444 20 06, 91 444 20 09  
e-mail: [wydawnictwo@usz.edu.pl](mailto:wydawnictwo@usz.edu.pl)  
[www.wn.usz.edu.pl](http://www.wn.usz.edu.pl)

ISBN 978-83-7972-936-4 (online)  
ISBN 978-83-7972-935-7 (print)



9 788379 729357