

**PRACE NAUKOWE**

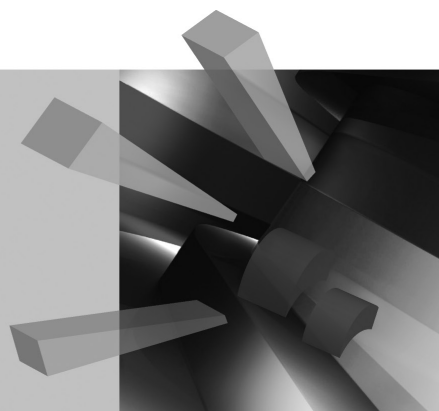
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**300**

# Innowacje w zarządzaniu



Redaktorzy naukowi

**Jan Skalik**

**Anna Zabłocka-Kluczka**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-346-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Agnieszka Bieńkowska:</b> Wstępne rozważania nad istotą i pomiarem jakości rozwiązań controllingu .....	9
<b>Marlena Ciechan-Kujawa, Marta Karska:</b> Evaluation of risk management practices in companies listed on the WSE .....	19
<b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami .....	28
<b>Jolanta Drabik, Rozalia Sitkowska:</b> Analiza potencjalnego zapotrzebowania na nietoksyczne smary plastyczne z wykorzystaniem procedury badania tendencji rozwoju produktów .....	39
<b>Piotr Grajewski:</b> Dynamiczne zarządzanie procesami w organizacji.....	47
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Kształtowanie struktury organizacyjnej – lekcje futbolu.....	55
<b>Andrzej H. Jasiński:</b> Model procesowy innowacji: ramy teoretyczne .....	67
<b>Wioletta Kozłowska-Pęciak:</b> Stopień wirtualności przedsiębiorstw a ich efektywność .....	78
<b>Milleniusz W. Nowak, Mieczysław Ciurla:</b> Innowacje w CRM jako droga do zwiększania wartości relacji .....	86
<b>Józef Puchalski:</b> Innowacyjność w procesie kształcenia w oparciu o doświadczenia Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu .....	94
<b>Katarzyna Rostek:</b> Model oceny potencjału komercyjnego projektów innowacyjnych .....	103
<b>Rozalia Sitkowska:</b> Zastosowanie metody badania tendencji rozwojowych produktów zaawansowanej techniki .....	111
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Poprzez walkę i współzawodnicstwo pracowników do innowacyjnej organizacji (w świetle wyników badań empirycznych) .....	119
<b>Katarzyna Walecka-Jankowska:</b> Zaufanie a innowacyjność organizacji .....	131
<b>Krzysztof Zymonik:</b> Innowacyjne rozwiązania w gwarancji jakości .....	141

## Summaries

<b>Agnieszka Bieńkowska:</b> Preliminary discussions on the essence and measurement of controlling solutions quality .....	18
<b>Marlena Ciechan-Kujawa, Marta Karska:</b> Ocena praktyk zarządzania ryzykiem w spółkach notowanych na GPW .....	27

---

<b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> The roles of leaders in the process of innovation management .....	38
<b>Jolanta Drabik, Rozalia Sitkowska:</b> Analysis of the potential demand of non-toxic greases with the use of research of the products development tendencies .....	46
<b>Piotr Grajewski:</b> Dynamic business process management .....	54
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Shaping of organizational structure – football lessons .....	66
<b>Andrzej H. Jasiński:</b> The process model of innovation: a theoretical framework .....	77
<b>Wioletta Kozłowska-Pęciak:</b> Connection between virtuality level and effectiveness of the company.....	85
<b>Milleniusz W. Nowak, Mieczysław Ciurla:</b> Innovations in CRM as a way to increase the value of relationships.....	93
<b>Józef Puchalski:</b> Innovation in the process of education based on the experience of University of Business in Wrocław.....	102
<b>Katarzyna Rostek:</b> Model of the commercial potential evaluation of innovative projects.....	110
<b>Rozalia Sitkowska:</b> The application of investigation method of the development tendencies of high-tech products .....	118
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Through the fight and rivalry of employees to innovative organization (in the light of the results of empirical research).....	130
<b>Katarzyna Walecka-Jankowska:</b> Trust vs. innovative character of an organization .....	140
<b>Krzysztof Zymonik:</b> Innovative solutions in the quality guarantee.....	149

**Milleniusz W. Nowak, Mieczysław Ciurla**

Politechnika Wroclawska

---

## **INNOWACJE W CRM JAKO DROGA DO ZWIĘKSZANIA WARTOŚCI RELACJI**

---

**Streszczenie:** Trudno przecenić potrzebę doskonalenia zarządzania relacjami z klientami, zwłaszcza tych związków, które w największym stopniu mogą wpłynąć na zwiększenie wartości bazy rynkowej, tj. wartości ogółu związków z klientami danego przedsiębiorstwa. Na tym tle celem artykułu jest wskazanie istotnych potencjalnych obszarów innowacji w zarządzaniu relacjami z klientami (CRM), sprzyjających wzrostowi wartości związków. Szczególną uwagę zwrócono na możliwości znajdujące się w zasięgu małych i średnich firm. Przeanalizowano przypadki przedsiębiorstw należących do MŚP, wskazując dla nich kierunki doskonalenia zarządzania relacjami z klientami poprzez innowacje prowadzące do zwiększania wartości relacji.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, zarządzanie, MŚP, CRM, wartość relacji, innowacje.

### **1. Wstęp**

Koncepcję zarządzania relacjami z klientami (CRM<sup>1</sup>) można traktować jako rozwinięcie koncepcji marketingowej [Ciurla, Nowak 2011, s. 43]. U podstaw obydwu tych koncepcji leży założenie, iż punktem wyjścia do osiągania celów przedsiębiorstwa jest identyfikacja oczekiwań klientów i ich wyjście im naprzeciw. Jednakże koncepcja zarządzania relacjami z klientami (CRM) kładzie nacisk nie tyle na potrzeby i pragnienia (oczekiwania) klientów, ile na proces kreowania wartości zarówno po stronie klienta i przedsiębiorstwa. W myśl koncepcji CRM zarówno sam produkt, jak i relację (związek) z klientem można interpretować w kategoriach procesu. Takie podejście umożliwia sformułowanie głównego zadania CRM w zarządzaniu przedsiębiorstwem, polegającego na integracji procesu kreowania wartości dla przedsiębiorstwa z procesem kreowania wartości dla klienta (por. np. [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 19-21]), dzięki której jest możliwa wymiana zasobów niosących wartość dla obydwu stron związku. Właśnie dzięki zrozumieniu procesu kreowania wartości dla klienta przedsiębiorstwo uzyskuje wiedzę umożliwiającą mu lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów [Machel 2010, s. 234], co ma już znaczenie strategiczne<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Skrót CRM pochodzi od angielskojęzycznej nazwy tej koncepcji: *Customer Relationship Management*.

<sup>2</sup> Być może m.in. dlatego CRM bywa nawet utożsamiane (por. [Machel 2010, s. 232]) ze strategią przedsiębiorstwa (biznesu).

Tak szybkemu rozwojowi koncepcji CRM i jej adaptacji w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem sprzyja szereg zjawisk, do których należą m.in. (por. np.: [Stachowicz-Stanusch, Stanusch 2007, s. 15; Ciurla, Nowak 2011, s. 44, 47]):

- rosnące koszty pozyskiwania nowych klientów,
- ciągły, szybki wzrost dostępności informacji o klientach i dla klientów, głównie dzięki rozwojowi technologii teleinformatycznej i upowszechnianiu się dostępu do Internetu,
- obniżający się poziom lojalności marketingowej dotychczasowych klientów wielu organizacji,
- istotne zwiększanie się intensywności konkurencji na wielu rynkach.

Zmieniające się szybko otoczenie, rosnący nacisk konkurencji oraz indywidualizujące się oczekiwania klientów implikują potrzebę ciągłego doskonalenia i wprowadzania innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w tym w zarządzaniu relacjami z klientami (por. np. [Maklan, Knox 2008, s. 221-224]).

W artykule skoncentrowano się na wybranych obszarach i kierunkach innowacji sprzyjających doskonaleniu CRM w wymiarze wzrostu wartości związku widzianej z perspektywy klienta.

## 2. Obszary doskonalenia CRM

Punktem wyjścia do identyfikacji obszarów doskonalenia CRM może być morfologia tej koncepcji. Istnieje przynajmniej kilka ujęć<sup>3</sup> w literaturze przedmiotu odnośnie do aspektów (elementów) CRM. W artykule wykorzystano koncepcję autora strukturalizującą aspekty w dwóch kategoriach definiowanych z perspektywy klienta:

a) aspekty CRM o przewadze cech związanych z interakcjami z klientami (stanowiące sferę CRM, tu umownie nazwaną *front office*),

b) aspekty CRM o przewadze cech nie związanych z interakcjami z klientami, lecz funkcjonujące na rzecz sfery *front office* (wchodzące w skład sfery CRM, umownie nazwanej *backoffice*),

Na sferę *front office* składają się:

- czynniki generujące wartość związku dla klienta (np. produkt i usługi dodane, zaangażowanie personelu, obniżanie kosztów związku dla klienta),
- czynniki generujące wartość związku dla przedsiębiorstwa (np. rentowność związku, skłonność klienta do rekomendowania firmy, uczenie się od klienta),
- kreowanie i doskonalenie epizodów<sup>4</sup> – rozumianych jako interakcje (złożone z czynności), podczas których dochodzi do wymiany zasobów niosących wartość dla stron wymiany.

Zaś do sfery *backoffice* zaliczono:

- wdrażanie koncepcji marketingowej,
- rozumienie koncepcji CRM,
- stosowanie zasad CRM,

<sup>3</sup> Przegląd tych ujęć – por. m.in. [Ciurla, Nowak 2011, s. 47-49; Lin, Chen, Chiu 2010, s. 112-115].

<sup>4</sup> Por. np. [Furtak 2003, s. 80].

- kształtowanie struktury związków z klientami,
- formułowanie i wdrażanie strategii relacji,
- relacyjną strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa,
- system informatyczny wspierający CRM.

Powyższa systematyka nie ma, co prawda, charakteru wyczerpującego, ujmuje natomiast istotne elementy generujące bezpośrednio lub pośrednio wartość związku dla przedsiębiorstwa lub klienta.

W praktyce zarządzania przedsiębiorstwem w każdym z wymienionych aspektów CRM w danym przedsiębiorstwie zazwyczaj wymaga, z różnym natężeniem i pilnością, zmian prowadzących do doskonalenia zarządzania relacjami z klientami. Zmiany te mogą być związane z innowacjami o różnorodnym charakterze. Pojęcie innowacji jest dość szeroko i różnorodnie ujmowane w literaturze przedmiotu (por. np. [Pomykalski, Błażak 2010, s. 34-39; Penc 1997, s. 164-165; Prudzienica 2010, s. 246-248; Stefański 2008, s. 4-11]). Zważywszy na to, że innowację w zarządzaniu możemy traktować jako rozwojową zmianę (polegającą na wprowadzeniu nowości), która generuje pozytywny wkład w funkcjonowanie danej organizacji [Penc 1997, s. 164-165], należy zauważyć, że w każdym z wyżej określonych aspektów CRM może istnieć potencjał innowacyjny. W kolejnej części opracowania podjęto zatem próbę wskazania niektórych możliwych kierunków innowacji w zakresie zarządzania relacjami z klientami.

### 3. Możliwości innowacji w CRM

Trudno przecenić znaczenie innowacji zarówno dla rozwoju gospodarczego państw lub regionów, jak i dla konkretnych przedsiębiorstw. Beneficjentami innowacji mogą być m.in. nie tylko duże firmy, ale także przedsiębiorstwa średnie i małe. Warto podkreślić, że zarządzanie relacjami z klientami kreuje praktycznie nieograniczone (por. [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 26-29]) możliwości zmian i innowacji, prowadzących do odróżniania się od konkurencji oraz uzyskiwania wyższej wartości związku. Możliwości te wynikają z istoty CRM, w szczególności na przykład ze wspomnianej na wstępie artykułu specyfiki postrzegania w CRM zarówno relacji, jak i produktu w kategoriach procesu. Zgodnie z istotą innowacji procesowej (por. np. [Griffin 2004, s. 427-429]) istotne zmiany w kreowaniu relacji – jako procesu wytwarzającego wartość – prowadzące do wzrostu wartości związku mogą zatem stanowić pole do wielu innowacji.

W tabeli 1 podjęto próbę zestawienia podstawowych obszarów innowacji w CRM (zgodnych z określonymi w poprzedniej części artykułu aspektami CRM), istotnych z punktu widzenia generowania wartości związku dla klienta, z przykładowymi możliwymi kierunkami tych innowacji.

W sferze *front office* istnieje wiele możliwości innowacji, do których należą m.in. innowacje sprzyjające obniżeniu postrzeganych przez klientów psychofizycznych kosztów związku. Także w sferze *backoffice* istnieją możliwości innowacji

związane np. z podejmowaniem nowych działań, które w istotnie lepszym stopniu niż dotychczasowe będą dostosowane do poszczególnych faz cyklu życia relacji z klientami (aspekt strategii CRM).

**Tabela 1.** Wybrane obszary i kierunki innowacji w CRM

Lp.	Obszar innowacji w CRM	Kierunek innowacji
1	Czynniki generujące wartość związku dla klienta	Innowacje sprzyjające obniżaniu postrzeganych przez klienta kosztów czasu
2	Czynniki generujące wartość związku dla przedsiębiorstwa	Innowacje sprzyjające wzrostowi skłonności klienta do rekomendowania przedsiębiorstwa innym klientom
3	Kształtowanie związku na poziomie epizodów (lub sekwencji epizodów)	Innowacje sprzyjające uproszczeniu struktury epizodu (np. przez identyfikację oraz zmianę i usuwanie epizodów lub czynności nie wnoszących istotnej wartości dla firmy i/lub dla klienta)
4	Kształtowanie relacji na poziomie bazy rynkowej, portfeli związków i związków	Innowacje sprzyjające utrzymaniu rentowności i trwałości związków z kluczowymi klientami
5	Wdrażanie koncepcji marketingowej	Innowacje sprzyjające upowszechnianiu informacji rynkowej wśród pracowników firmy
6	Rozumienie koncepcji CRM	Innowacje sprzyjające upowszechnianiu wiedzy o CRM w firmie
7	Stosowanie zasad CRM	Innowacje sprzyjające upowszechnianiu znajomości i rozumienia zasad CRM w przedsiębiorstwie
8	Formułowanie i wdrażanie strategii relacji	Innowacje sprzyjające podejmowaniu działań bardziej dostosowanych do poszczególnych faz relacji z klientami
9	Struktura organizacyjna	Innowacje sprzyjające zmianom organizacyjnym zmierzające do pełniejszego przyporządkowania konkretnej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie za zarządzanie relacjami z klientami
10	System informatyczny wspierający CRM	Innowacje sprzyjające pełniejszemu wykorzystaniu możliwości kreowanych przez technologię teleinformatyczną dla potrzeb zarządzania relacjami z klientami

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tab. 1, część obszarów i kierunków innowacji może być związana bezpośrednio, część zaś tylko pośrednio ze wzrostem wartości związku dla klienta. Jednakże ze względu na wzajemne powiązania różnych aspektów CRM także aspekty ze sfery *backoffice*<sup>5</sup> (np. innowacje w obszarze struktury organizacyjnej, nadającej

<sup>5</sup> Por. pkt 2 artykułu.



jej bardziej relacyjny charakter) warto brać pod uwagę w poszukiwaniu innowacji użytecznych dla doskonalenia zarządzania relacjami z klientami (CRM).

Podkreśla się, że istota koncepcji CRM nie stawia istotnych ograniczeń aplikacyjnych dla małych i średnich przedsiębiorstw [Ciurla, Nowak 2011, s. 51-52], co otwiera także szereg możliwości innowacji w zakresie CRM dla MŚP. Jednakże w praktyce menedżerowie MŚP mogą być w różnym stopniu ograniczeni w możliwościach korzystania z wyspecjalizowanej wiedzy, umiejętności oraz wsparcia technologii informatycznej ze względu na relatywnie mniejsze możliwości zatrudniania specjalistów z zakresu CRM oraz mniejsze możliwości inwestowania w technologię informatyczną. Ten ostatni czynnik nieco traci na znaczeniu z uwagi na coraz szerszą ofertę rynkową w zakresie systemów informatycznych klasy CRM adresowanych do małych i średnich przedsiębiorstw.

Dalej w opracowaniu skupiono się analizie przypadków kilku przedsiębiorstw należących do sektora MŚP, mającej na celu empiryczną identyfikację potencjalnych kierunków innowacji w zarządzaniu relacjami klientami zmierzających do zwiększenia wartości związku dla klienta. Do analizy włączono cztery przedsiębiorstwa. Przy wyborze firm kierowano się przede wszystkim podatnością na koncepcję CRM oraz spodziewaną otwartością na udzielanie informacji<sup>6</sup>. Przedsiębiorstwa te prowadzą działalność usługową, handlową (rynkı konsumpcyjne) i budowlaną (rynkı niekonsumpcyjne). Przy pozyskiwaniu danych korzystano z następujących metod badawczych: obserwacja, analiza dokumentacji organizacyjnej, analiza zawartości stron internetowych, wywiady osobiste z klientami oraz z pracownikami odpowiedzialnymi za relacje z klientami.

Przeprowadzona analiza wskazała, że jednym z głównych problemów tych przedsiębiorstw w obszarze zarządzania relacjami jest to, że często nie analizują one rentowności związków z klientami, nawet z tymi najważniejszymi. Może to wskazywać na konieczność innowacji w aspekcie czynników generujących wartość związku dla firmy (por. tab. 1), gdyż rentowność związku jest istotnym wymiarem tej wartości<sup>7</sup> (por. np. [Nowak 2011, s. 181-182]). Ponadto do istotnych dysfunkcji w zarządzaniu relacjami z klientami w analizowanych przedsiębiorstwach należą m.in. następujące:

- Nieprecyzyjnie określony scenariusz związku, uciążliwy i mało przejrzysty dla klienta proces ustalania zasad współpracy. Scenariusz często nie jest znany pracownikom firmy, w konsekwencji pracownicy nie znają swoich ról w poszcze-

---

<sup>6</sup> Zebrania danych dotyczących analizowanych przedsiębiorstw dokonano w ramach zajęć projektowych z przedmiotu pn. zarządzanie relacjami z klientami CRM (prowadzący: dr inż. M.W. Nowak) w roku akademickim 2011/2012 na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, w których uczestniczyli: E. Czarniecka, K. Kubiacyk, P. Krzastek, A. Kuderska, M. Oćwieja, J. Stępień, S. Tokarek, A. Trzcńska i I. Wojciechowska.

<sup>7</sup> Warto także zwrócić uwagę, że brak analizy rentowności relacji znacząco ogranicza możliwości właściwego kształtowania relacji praktycznie na każdym poziomie związku: od bazy rynkowej do czynności włącznie.

gólnych epizodach. Zjawisko to może wymagać zatem poszukiwania w tych firmach istotnych innowacji w aspekcie stosowania zasad CRM i strategii relacji oraz kształtowania epizodów (por. tab. 1).

- Często niepodjęcie pożądanego działania relacyjnych; te, które się podejmuje, prowadzą do działań *stricte* sprzedażowych, transakcyjnych (np. pozyskiwanie zlecenia zakupu). Może to wskazywać na konieczność innowacji w tych firmach w zakresie wielu aspektów CRM, a w szczególności w obrębie upowszechnienia rozumienia zarówno koncepcji CRM, jak i koncepcji marketingowej.
- Niebudowanie tzw. pamięci instytucjonalnej związków. Ogranicza to m.in. możliwości wykorzystywania i stymulowania klientów do dzielenia się pozytywną opinią o związku. Ponadto nie są wykorzystywane możliwości kreowane przez technologię informatyczną, nawet te najprostsze – dostępne przez adekwatną funkcjonalność oprogramowania biurowego, które mogłyby być użyteczne (np. we wspomnianym procesie budowania pamięci instytucjonalnej związku) przynajmniej na wstępnym etapie wdrażania CRM. Może to zatem wymagać innowacji nie tylko w zakresie znajomości koncepcji CRM, ale przede wszystkim w aspekcie wykorzystania systemów informatycznych na potrzeby zarządzania relacjami z klientami.
- Niezachęcanie klientów do dzielenia się pozytywnymi opiniami z innymi (aktualnymi i potencjalnymi) klientami oraz pozostałymi kluczowymi interesariuszami. Nie sprzyja to budowaniu wartości związku dla firmy. Mogą tu być zatem potrzebne istotne zmiany o charakterze innowacyjnym, aby skutecznie zachęcać klientów do tego typu zachowań.
- Niestosowanie strategii relacyjnych zalecanych dla poszczególnych faz cyklu życia związku. Przejawia się to np. w nieadekwatnej dla danych epizodów scenografii, która poprzez wzrost kosztów czasu i kosztów psychofizycznych po stronie klienta obniża wartość związku. Może to wskazywać na potrzeby innowacji w aspekcie formułowania i wdrażania strategii związku stosownie do fazy cyklu życia relacji.
- Brak stanowisk lub jednostek organizacyjnych w strukturze organizacyjnej, którym jest jednoznacznie przyporządkowana odpowiedzialność za zarządzanie relacjami z kluczowymi klientami. Może to wskazywać na konieczność innowacji w aspekcie kształtowania relacyjnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Przeprowadzona analiza przypadków zdaje się wskazywać na istotne, omówione powyżej<sup>8</sup>, potrzeby zmian i innowacji w zarządzaniu relacjami z klientami. Podkreśla się, że ta konstatacja odnosi się do każdego z dziesięciu aspektów CRM określonych w drugim punkcie artykułu (por. tab. 1). Wskazuje to na potencjalnie szeroki zakres i istotność potrzeb innowacji w zarządzaniu relacjami z klientami w analizowanych MŚP.

---

<sup>8</sup> Ze względu na ograniczoną objętość artykułu nie odniesiono się do kilku innych przesłanek wdrażania innowacji w zakresie CRM w analizowanych przedsiębiorstwach.

## 4. Zakończenie

W artykule podkreślono potrzebę wdrażania adekwatnych zmian i innowacji w zarządzaniu relacjami z klientami w analizowanych MŚP w dążeniu do zwiększania wartości związku. Wydaje się, że w analizowanych przedsiębiorstwach pewne aspekty (być może dotąd intuicyjnie prowadzonego) CRM wymagają zmian i innowacji, np. firmy te z reguły zaniedbują analizę rentowności związków.

Na zakończenie podkreśla się, że sformułowane konkluzje odnośnie do kierunków kreowania innowacji w zakresie CRM mają – zważywszy na metodykę przeprowadzonych analiz – charakter dobrze uzasadnionych hipotez w stosunku do badanych przedsiębiorstw, które wprost można odnosić jedynie do tych firm. W opinii autora wskazane w artykule kierunki innowacji w zakresie CRM mogą być adekwatne również do wielu innych MŚP. Wymaga to jednak pogłębionych badań o charakterze poznawczym, a następnie szerszych badań mogących pokazać skalę i zakres pożądaných kierunków innowacji w obszarze CRM, np. w wymiarze typów przedsiębiorstw, branż lub regionów.

## Literatura

- Ciurla M., Nowak M., *Customer Relationship Management*, [w:] M. Hopej, Z. Kral (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 43-54.
- Furtak R., *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 2004.
- Lin R., Chen R., Chiu K., *Customer relationship management and innovation capability: an empirical study*, "Industrial Management & Data Systems" 2010, vol. 110, s. 111-133.
- Machel W., *Koncepcja marketing relacji*, [w:] M. Czerska, A.A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Maklan S., Knox S., *New trends in innovation and customer relationship management. A challenge for market researchers*, "International Journal of Market Research" 2008, vol. 50, s. 221-240.
- Nowak M.W., *Wzrost przedsiębiorstwa poprzez wzrost wartości relacji z klientami*, [w:] J. Skalik, G. Belz (red.), *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 218, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011, s. 179-186.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- Pomykalski A., Błażlak R., *Istota innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] H. Bieniok, T. Kraśnicka (red.), *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010, s. 34-41.
- Prudzienica M., *Franchising innowacją organizacyjną przedsiębiorstwa*, [w:] M. Hopej, M. Moszkowicz, J. Skalik (red.), *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 94, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010, s. 245-251.
- Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007.

Stefański M., *Regionalne wspieranie procesów innowacyjnych w gospodarce w oparciu o fundusze strukturalne. Raport z badań*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Lublin 2008, [http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/ig\\_028.pdf](http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/ig_028.pdf).

Storbacka K., Lehtinen J.R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami, CRM*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

## INNOVATIONS IN CRM AS A WAY TO INCREASE THE VALUE OF RELATIONSHIPS

**Summary:** It is difficult to overstate the need to improve customer relationship management (CRM), especially in the area of relationships with key customers. Against this background the main goal of the article is an attempt to identify potential directions of significant innovations in customer relationship management. Particular attention was paid to the possibilities in this regard which are potentially available for small and medium businesses. Several case studies were conducted.

**Keywords:** company, management, SMEs, CRM, relationship value, innovations.