

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 17 (2022), nr 1 (styczeń-marzec)  
ISSN 1896-9380, s. 25-36  
DOI: 10.37055/nsz/147987

**Modern Management Systems**  
Volume 17 (2022), No. 1 (January-March)  
ISSN 1896-9380, pp. 25-36  
DOI: 10.37055/nsz/147987



Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

Institute of Organization and Management  
Faculty of Security, Logistics and Management  
Military University of Technology  
in Warsaw

## Zasoby technologiczne jako krytyczne czynniki sukcesu zarządzania relacjami z klientem (CRM) we współczesnym przedsiębiorstwie

### Technological resources as critical success factors for Customer Relationship Management in a contemporary enterprise

**Anetta Pukas**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu  
anetta.pukas@ue.wroc.pl; ORCID: 0000-0001-6318-2516

**Abstrakt.** W dzisiejszym konkurencyjnym środowisku biznesowym sukces firmy w coraz większym stopniu zależy od umiejętności zarządzania relacjami z klientem (CRM), która umożliwia opracowywanie i wdrażanie bardziej wydajnych i skutecznych strategii zorientowanych na klienta. Rozwój technologii informacyjnych oraz pojawienie się systemów wspomagających podejmowanie decyzji przez menedżerów spowodowały, że to technologia może stać się obecnie najbardziej pożądanym zasobem oraz skutecznym narzędziem gry rynkowej. Celem artykułu jest identyfikacja krytycznych czynników sukcesu (CSF) zarządzania relacjami z klientem (CRM) w zakresie zasobów technologicznych i określenie ich współczesnego naukowego statusu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W realizacji celu niniejszego artykułu wykorzystano analizę źródeł literaturowych zarówno zagranicznych, jak i krajowych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie relacjami z klientem (CRM), technologia, krytyczne czynniki sukcesu (CSF)

**Abstract.** The research achievements presented in the article indicate that the adoption by the company and the implementation of the CRM concept may become a means of achieving market success, which is a competitive advantage, because by investing in a CRM strategy, they increase customer value and, consequently, improve their results. Although having quite a long history, this concept is still evolving, and scientists are identifying new research areas. It is favored by the development of modern technology, which as an integral element of CRM becomes necessary to achieve the organization's success. Undoubtedly, a successful CRM implementation requires integrating three critical aspects of the CRM process, people and technology. However, it is categorical to identify the critical success factors of CRM,

including determining which technological resources are of the most significant importance. This will allow enterprises to use the potential of new technological generations in building a competitive advantage.

**Keywords:** Customer Relationship Management (CRM), technology, Critical Success Factors (CSF)

## Wstęp

Współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na lokalnych i globalnych rynkach o wysokim stopniu konkurencyjności sprawiają, że wyzwaniem dla organizacji, coraz trudniejszym w realizacji, jest długookresowe utrzymanie klientów. Zarządzanie sprawnymi i dobrymi relacjami z klientem, jako potencjałem przewagi rynkowej przedsiębiorstwa, zajmuje więc znaczącą pozycję w decyzjach współczesnych firm, niezależnie od ich wielkości i rodzaju, ale również staje się przedmiotem badań naukowych. Chcąc osiągnąć oraz utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku, przedsiębiorstwa i ich menedżerowie muszą mieć też świadomość zachodzących zmian, znać potrzeby i oczekiwania obecnych i potencjalnych klientów oraz umieć na nie szybko i skutecznie reagować (Buchnowska, 2017). W dobie rozwoju nowych technologii informacyjnych również ten aspekt działań biznesowych wymaga wykorzystania nowoczesnych rozwiązań pozwalających podnieść poziom obsługi klienta oraz dynamicznie i indywidualnie budować długookresową współpracę z klientami wartościowymi. Zadania takie mogą być realizowane z wykorzystaniem koncepcji zarządzania relacjami z klientem (Customer Relationship Management – CRM) oraz z zaangażowaniem zasobów technologicznych mających krytyczne znaczenia dla osiągnięcia przez organizację sukcesu, jakim jest przewaga konkurencyjna.

Celem publikacji jest identyfikacja krytycznych czynników sukcesu (Critical Success Factors – CSF) zarządzania relacjami z klientem (CRM) w zakresie zasobów technologicznych i określenie ich współczesnego statusu w dorobku nauk o zarządzaniu. Do realizacji celu niniejszego artykułu wykorzystano jako metodę badawczą analizę źródeł literaturowych zarówno zagranicznych, jak i krajowych dobranych z zastosowaniem przeglądu elektronicznych baz danych EBSCO, Emerald, BAZEKON za pomocą słów kluczowych artykułu i ich kombinacji.

### **Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) – założenia koncepcji i znaczenie dla współczesnych przedsiębiorstw**

Źródeł koncepcji zarządzania relacjami z klientami (CRM) można szukać już w latach 90. XX wieku, kiedy to dość szybko rozwinęła się ona i spopularyzowała w środowisku biznesowym. W rzeczywistości CRM wyewoluował z rynku Sales Force Automation (SFA), który narodził się z zarządzania kontaktami (Chase, 2000). Obecnie szybki rozwój Internetu i jego zaawansowanych technologii znacznie zwiększył możliwości marketingowe przedsiębiorstw i zmienił sposób zarządzania

relacjami między organizacjami a klientami (Bauer, Grether, Leach, 2002). Bez względu na rodzaj i wielkość firmy są skłonne dziś do wdrażania CRM w celu skuteczniejszego rozwijania i zarządzania silnymi relacjami z klientami i ostatecznie uzyskania przewagi komparatywnej. Wyższy poziom jakości relacji z klientami może bowiem ostatecznie prowadzić do zwiększenia zadowolenia nabywców i rentowności organizacji.

CRM jest uważany za ważne narzędzie strategiczne i biznesowe, które może pomóc organizacjom osiągnąć wiele celów i zadań. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa CRM polega na umożliwieniu organizacji: identyfikacji i targetowania wartościowych klientów, efektywnej integracji procesów biznesowych, budowaniu przewagi konkurencyjnej, zarządzaniu kampaniami marketingowymi z jasno zaplanowanymi celami (Ellatif, 2007). Ponadto umożliwia spełnienie wymagań klientów we właściwym momencie za pomocą odpowiedniej usługi lub odpowiedniego produktu, traktując każdego klienta w sposób wyjątkowy, pomaga organizacji usprawnić zarządzanie sprzedażą w drodze optymalizacji informacji udostępnianych przez wielu pracowników, umożliwia ustanowienie zindywidualizowanych relacji z klientami, świadczenia bezpiecznych usług i ciągłego śledzenia potrzeb i zachowań klientów (Kim, McCahon, Miller, 2003).

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż zakresy konceptualizacji zarządzania relacjami z klientem są bardzo zróżnicowane co do rozumienia i identyfikowania tego pojęcia. Trudno jest wskazać jednoznaczną i najwłaściwszą definicję. Dokonując przeglądu sformułowań definicyjnych, można skonstatować, iż istniejące konceptualizacje przyjmują trzy różne perspektywy, co pozwala podzielić definicje CRM na trzy grupy: filozofia CRM, strategia CRM i technologia CRM. Analiza przedstawionych perspektyw wskazuje, iż z jednej strony zarządzanie relacjami z klientem to model działania nastawiony na budowanie, utrzymywanie i rozwijanie relacji z klientami, z drugiej zaś strony – narzędzie informatyczne wspomagające proces zarządzania organizacją. CRM jest więc często definiowany jako strategia biznesowa polegająca na selekcjonowaniu i zarządzaniu klientami w celu optymalizacji długoterminowych korzyści (Buchnowska, 2017). Realizacja strategii CRM wiąże się jednak z koniecznością posiadania wiedzy o klientach, indywidualnym ich traktowaniem czy wysoką jakością oferowanych usług, dlatego też wymaga zastosowania rozwiązań technologicznych, m.in. przeznaczonych do tego celu systemów informatycznych czy narzędzi analitycznych. Konieczność integracji różnych zasobów i zdolności przedsiębiorstwa przedstawił Almotairi, który zdefiniował CRM jako: strategiczne podejście, które integruje procesy, ludzi i technologie w sposób międzyfunkcyjny, aby zrozumieć klientów organizacji, poprawić wartość dla interesariuszy oraz zapewnić korzystne i długoterminowe relacje z klientami. Mimo iż wciąż trwają dyskusje naukowców dotyczące definicji, to najbardziej pojemnym i właściwym podejściem opisującym koncepcję CRM wydaje się opcja połączenia wszystkich wymienionych trzech perspektyw, czyli filozoficznej, strategicznej i technologicznej.

Takie zintegrowane podejście rozszerza definicję CRM i formułuje ją jako wzajemne powiązanie zasobów technologii, procesów, kultury organizacyjnej ze strategią organizacji (Tiwana, 2003). Zauważyć należy, iż w przypadku takiego holistycznego podejścia, o ile wydaje się swego rodzaju kompromisem wielu naukowców reprezentujących różne podejścia, brakuje jednak wskazówek, jaka jest lub nawet jaka powinna być rola poszczególnych elementów, a także wskazania, czy rola tych elementów CRM powinna być dywersyfikowana w zależności od przedsiębiorstwa czy charakterystyki rynku.

Realizując cel artykułu, szczegółowej analizie został poddany technologiczny składnik CRM. Faktem jest bowiem, że wraz z rozwojem, powszechnością dostępu do Internetu i intensywną adaptacją technologii informatycznych w różnych obszarach działalności biznesowej oraz życia codziennego wzrasta znaczenie technologii w rozwoju klasycznych już koncepcji prowadzenia biznesu. Ta trzecia perspektywa konceptualizacji CRM, zwana też podejściem informatycznym, koncentruje się na roli technologii informacyjnych (IT) wykorzystywanych do gromadzenia, analizowania i wykorzystywania danych w celu budowania relacji z klientami i zarządzania nimi (Pedron, Picoto, Dhilon, Caldeira, 2016). Zadaniem informatycznych rozwiązań CRM jest automatyzacja procesów na styku firma – klient, gromadzenie informacji o klientach i potencjalnych klientach, przekształcenie ich w wiedzę oraz umożliwienie jej właściwego wykorzystania, przede wszystkim w celu zwiększenia satysfakcji i lojalności klientów oraz podnoszenia ich wartości. Funkcjonalność systemu CRM z reguły pokrywa trzy obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa: marketing, sprzedaż i obsługę klienta. Tym samym obejmuje wszystkie etapy cyklu sprzedażowego, łącznie z działaniami zarówno przed (badania rynku, promocja, kampanie marketingowe), jak i po sprzedaży produktu/usługi klientowi (serwisowanie, doradztwo) (Buchnowska, 2017).

## Krytyczne czynniki sukcesu CRM w świetle badań światowych

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że zarządzanie relacjami z klientem stało się jedną z kluczowych sił napędowych sukcesów rynkowych przedsiębiorstw. Na przestrzeni lat wielu autorów przeprowadziło badania w celu zidentyfikowania i zrozumienia tych czynników, które są niezbędne do właściwego i skutecznego wprowadzenia CRM w przedsiębiorstwie. Wyniki ich badań pozwalają wnioskować, że organizacje muszą poznać, w jaki sposób identyfikować krytyczne czynniki, które wpływają na cały proces wprowadzenia tej koncepcji w przedsiębiorstwie, i skutecznie je rozwijać, aby zapewnić właściwe rezultaty określane jako sukces.

Krytyczne Czynniki Sukcesu (Critical Success Factors – CSF) to metoda, która koncentruje się na identyfikacji czynników odgrywających kluczową rolę dla sukcesu organizacji, ponieważ ich brak może prowadzić do porażki (Rahimi,

Berman, 2009). Opracowanie tej metodyki oparto na pracy D. Ronalda Daniela z lat 60. XX wieku, ale w tamtych czasach było to mało interesujące podejście. Dekadę później koncepcja ta została wykorzystana przez Johna F. Rockarta i zyskała większe uznanie naukowców (Farhan, Abed, Ellatif, 2018). Identyfikacja krytycznych czynników sukcesu jest ważnym zadaniem, w ramach którego firmy mogą właściwie ukierunkować wykorzystanie swoich zasobów i zdolności. Jayanthi Ranjan i Vishal Bhatnagar zdefiniowali CSF jako stałe zmienne, które pomagają wytyczyć granice doskonalenia procesów; jeśli rozważane będą na każdym etapie wdrażania w zależności od ich znaczenia, przyniosą większy efekt (Ranjan, Bhatnagar, 2008). Ponadto Toni M. Somers i Klara Nelson stwierdziły, że kluczowy czynnik sukcesu to minimalna zdolność, jaką firma powinna mieć, aby wziąć udział w konkuroaniu.

CSF można również zdefiniować jako obszary, w których działania firmy muszą zostać zakończone powodzeniem, aby biznes się rozwinął; postrzegano je również jako te krytyczne obszary, w których organizacja musi odnieść sukces, aby zrealizować misję, np. Butler i Fitzgerald (1999), Digma (1990), Eid, Elbeltagi, Zairi (2006), Guynes i Vanecek (1996), Oakland (1995), a także Eid (2007). Powyższe definicje koncentrują się bardziej na zarządzaniu w ogóle. Naukowcy wskazują jednak, iż możliwe jest zintegrowanie koncepcji CSF z projektami wdrożeniowymi CRM (Farhan, Abed, Ellatif, 2018), co daje podstawę do podejmowania właściwych decyzji rynkowych. Dlatego też istnieje konieczność systematycznego i celowego badania krytycznych czynników sukcesu w procesie implementacji koncepcji CRM w przedsiębiorstwie.

W zakresie CRM można uznać, że krytyczne czynniki sukcesu to te wszystkie działania i praktyki, którymi firma musi zarządzać, aby zapewnić w sposób właściwy wprowadzenie i rozwijanie koncepcji CRM w całej organizacji (Eid, 2007). Meysam B. Pamsari, Maria Dehban i Hossein K. Lulemani zdefiniowali CSF dla CRM jako generyczny składnik, który musi być zasadniczą częścią każdego udanego wdrożenia CRM (Pamsari, Dehban, Lulemani, 2013). Hyuncheol Park, Hoyeon Ryu i Jongmoon Baik również zdefiniowali takie CSF jako ograniczoną liczbę obszarów, w których wyniki, jeśli są satysfakcjonujące, zapewnią pomyślne efekty konkurencyjne dla organizacji. Ci autorzy także założyli, że czynnik może być uznany za CSF tylko wtedy, gdy jego obecność gwarantuje pomyślne wdrożenie CRM (Farhan, Abed, Ellatif, 2018). Ponadto José Esteves i Joan Pastor zdefiniowali CSF dla CRM jako kwestie wpływające na powodzenie wdrożenia z wykorzystaniem IT, które mają wpływać na zmianę biznesową (Esteves, Pastor, 2001). Wreszcie Hugh Wilson, Elizabeth Daniel i Malcolm McDonald stwierdzili, że te CSF w zarządzaniu relacjami z klientem są działaniami, które są prowadzone w celu zagwarantowania pomyślnego wdrożenia CRM i mogą spowodować niepowodzenie w projektach, jeśli zostaną zaniedbane lub zlekceważone (Wilson, Daniel, McDonald, 2002).

Wraz z rozwojem wiedzy marketingowej i koncepcji zarządzania relacjami z klientem można obserwować ewolucję badań w zakresie mierzenia rezultatów

i efektów krytycznych czynników sukcesu, a kategorię dla tych badań staje się klasyfikacja CSF. W światowej literaturze przedmiotu w badaniach wykorzystano wiele klasyfikacji CSF dla zarządzania relacjami z klientem (Farhan, Abed, Ellatif, 2018):

- Farnaz Arab, Mohammad Almotairi, Luis E. Mendoza i Kristina Röschmann dokonali klasyfikacji CSF opartej na komponentach CRM, którymi są człowiek, procesy i technologia;
- Renate A.M. Westrik sklasyfikowała czynniki sukcesu CRM w pięciu grupach: czynniki strategiczne, czynniki organizacyjne, umiejętności użytkowników, nastawienie personelu i czynniki wdrożeniowe;
- Gan Mao-qin i Gao Ling przedstawili CSF na trzech poziomach: organizacji, systemów operacyjnych i czynników ludzkich, takich jak personel i klienci;
- Sreenivasan Jayashree pogrupował je na cztery kategorie: polityczną, ekonomiczną, społeczną i technologiczną;
- Nora Kamprath podzieliła te czynniki sukcesu na cztery grupy: czynniki organizacyjne, technologiczne, procesowe i projektowe;
- Hossein Monem podzielił CSF na trzy grupy: czynniki zasobów, czynniki zarządzania i czynniki pracownicze;
- Hung Chia-Jen zasugerował, że krytyczne czynniki sukcesu o dużym znaczeniu dla sukcesu CRM byłyby zorganizowane w trzech kategoriach: technologia, organizacja i funkcja;
- Marwa S. Farhan, Amira H. Abed, Mahmoud A. Ellatif podzieleni czynniki sukcesu CRM na cztery grupy: czynniki organizacyjne, czynniki technologiczne, czynniki procesowe i czynniki projektowe.

Jak wskazuje analiza literatury przedmiotu, chociaż pozytywny wpływ CRM na organizację został potwierdzony i przedstawiony w wielu badaniach, np. Avlonitis i Panagopoulos (2005), Hart i in. (2004), Kennedy i King (2004), Tellefsen i Thomas (2005), Xu i in. (2002), i podjęto wiele prób zidentyfikowania krytycznych czynników sukcesu (CSF) dla implementacji CRM, np. Abdullah i in. (2000), Fjermestad i in. (2003), Jutla i in. (2001), Ocker i Mudambi (2003), niewiele z tych badań zapewnia silne teoretyczne lub statystyczne podstawy, co może wynikać z bardziej eksploracyjnego charakteru tych badań (Eid, 2007).

We wcześniejszych rozważaniach dotyczących konceptualizacji CRM wskazano, że koncepcja zarządzania relacjami z klientem (CRM) łączy trzy podstawowe wymiary organizacji – filozoficzny, strategiczny i technologiczny. Dodać jednak należy, że sukces strategii CRM zależy od właściwej równowagi pomiędzy tymi trzema ważnymi zasobami organizacyjnymi: ludźmi, technologią i procesami (Payne, Ballantyne, Christopher, 2005). Tylko dzięki efektywnej pracy z tymi trzema zasobami organizacje będą mogły korzystać z założeń CRM, aby osiągnąć wysoki poziom zadowolenia klientów, ich utrzymania i lojalności (Rigo, Drebes Pedron, Caldeira, Silva De Araújo, 2016).

## Zasoby technologiczne jako krytyczne czynniki sukcesu CRM

Jak wcześniej wspomniano, Customer Relationship Management jest uważana w obszarach informatyki i biznesu za jedną ze zintegrowanych koncepcji, której kluczowymi celami są budowane długotrwałe relacje pomiędzy organizacjami a klientami. Wszelkie inicjatywy technologiczne CRM są wdrażane w działach funkcjonalnych, takich jak np. obsługa klienta, sprzedaż czy marketing. Istotne jest, iż współcześnie podstawowym źródłem innowacji biznesowych i zarazem podstawą tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest sześć technologii – społecznościowe, mobilne, analityczne i chmurowe (SMAC – Social, Mobile, Analytics & Cloud) oraz Big Data i Internet Rzeczy (IoT – Internet of Things). Z jednej strony wpływają one na zachowania konsumentów i wymuszają zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, z drugiej strony zaś umożliwiają coraz lepsze poznawanie klientów i ich potrzeb oraz coraz precyzyjniejsze ich realizowanie, a nawet przewidywanie Customer Relationship Management. Tym samym wyznaczają one również podstawowe kierunki ewolucji systemów CRM, z których najważniejsze to: CRM społecznościowy, CRM mobilny, integracja CRM z IoT (CRM of Things) oraz wykorzystanie zaawansowanej analityki biznesowej (Buchnowska, 2017). Badania wykazują, iż technologia jako zasób zwykle wnosi znaczący wkład w usprawnienie procesów biznesowych i organizacyjnych. Analiza literatury przedmiotu wskazuje również na podjęte próby identyfikacji czynników sukcesu związanych z technologią w odniesieniu do CRM oraz określenie ich krytycznego statusu. W tabeli 1 zaprezentowano listę CSF dla CRM zidentyfikowaną w publikacji zespołu badaczy: Guy-Emmanuel Rigo, Cristiane Drebes Pedron, Mário Caldeira, Cíntia C. Silva de Araújo z 2016 roku (Rigo, Drebes Pedron, Caldeira, Silva De Araújo, 2016). Lista obejmuje wdrożenie centralnej bazy danych klientów, programowanie zautomatyzowanych skryptów w językach komputerowych opartych na znanych rozwiązaniach, opracowanie centralnej hurtowni danych zawierającej narzędzia analityczne, konfigurowalne i łatwe w użyciu oprogramowanie CRM.

Jak podkreślają Autorzy, szczególną rolę spełnia w tym przypadku oprogramowanie CRM, które musi być konfigurowalne zgodnie z wymaganiami biznesowymi i przyjazne dla użytkownika. Niezbędne jest tworzenie i monitorowanie baz danych, stare i nowe dane mogą być analizowane przez menedżerów w celu poznania cech klientów, ich oczekiwań i preferencji. Należy również dodać, iż współczesne rozwiązania technologiczne są weryfikowane pod względem bezpieczeństwa i poufności danych. Służy temu m.in. wdrażanie w przedsiębiorstwach światowych norm bezpieczeństwa informacji, np. kluczowego dla zarządzania danymi certyfikatu ISO/IEC 27001, a także spełnianie rygorystycznych wymogów prawnych dotyczących np. ochrony danych RODO. Dzięki więc technologii informacyjnej każda organizacja może stworzyć i bezpiecznie wykorzystać specyficzną wiedzę na temat klientów.

Tabela 1. Krytyczne czynniki sukcesu CRM związane z technologią

Krytyczne czynniki sukcesu	Opis	Autorzy badań
1. Wdrożenie centralnej bazy danych klientów	Korzystając z centralnej bazy danych klientów, wszyscy członkowie organizacji uzyskują dostęp do przydatnych informacji dotyczących klientów.	Adebanjo (2003); Chen, Popovich (2003); Sin, Tse, Yim (2005); Mendoza, Marius, Pérez, Grimán (2007); Ngai, Xiu, Chau (2009); Bull (2010); Chang, Park, Chaiky (2010); Rapp, Trainor, Agnihotri (2010); Zhou, Li, Zhou, Su (2012).
2. Programowanie zautomatyzowanych skryptów w językach komputerowych opartych na znanych rozwiązaniach	Wydajność i jakość obsługi call center i helpdesk można poprawić, stosując predefiniowane procedury języka komputerowego.	Sin, Tse, Yim (2005); Mendoza, Marius, Pérez, Grimán (2007); Rahimi, Berman (2009); Chang, Park, Chaiky (2010).
3. Opracowanie centralnej hurtowni danych zawierającej narzędzia analityczne	Dzięki technologii informacyjnej można stworzyć specyficzną wiedzę na temat potrzeb klientów. Stare i nowe dane mogą być analizowane w celu poznania cech klientów, ich oczekiwań i preferencji.	Light (2003); Chen, Popovich (2003); Adebanjo (2003); Mendoza, Marius, Pérez, Grimán (2007); Rahimi, Berman (2009); Ngai, Xiu, Chau (2009); Chang, Park, Chaiky (2010); Rapp, Trainor, Agnihotri (2010).
4. Konfigurowalne i łatwe w użyciu oprogramowanie CRM	Oprogramowanie CRM musi być konfigurowalne zgodnie z wymaganiami biznesowymi i przyjazne dla użytkownika.	Adebanjo (2003); Light (2003); Chen, Popovich (2003); Sin, Tse, Yim (2005); Mendoza, Marius, Pérez, Grimán (2007); Rahimi, Berman (2009); Chang, Park, Chaiky (2010); Beldi, Cheffi, Dey (2010).

Źródło: opracowanie na podstawie: Rigo, Drebes Pedron, Caldeira, Silva de Araújo, 2016, s. 45-60 (za: Pukas, 2019, s. 73)

Jak twierdzą Adel Beldi, Walid Cheffi i Prasanta K. Dey, strategia CRM ma charakter transwersalny i wpływa na całą organizację (Beldi, Cheffi, Dey, 2010). Efekty CRM wymagają przeglądu wszystkich procesów związanych bezpośrednio lub pośrednio z relacjami z klientem, dzięki czemu stają się bardziej zorientowane na klienta i bardziej efektywne (Richards, Jones, 2008). Na uwagę zasługują między innymi procesy zmierzające do identyfikacji potrzeb firmy i przełożenie ogólnych celów na wymagania CRM, automatyzacja procesów decyzyjnych i reengineering w razie potrzeby czy też procesy integracji możliwości i zdolności innowacyjnych.

Stąd też wyjątkową wartość mają przeprowadzone przez zespół naukowców M.S. Farhana, A.H. Abeda i M.A. Ellatifa zakrojone na szeroką skalę badania, których wyniki opublikowano w 2018 roku. W ramach systematycznego przeglądu literatury przedmiotu wspomniani autorzy zidentyfikowali wszystkie poddane



badaniom kategorii CSF w ramach czterech grup, czyli czynników organizacyjnych, technologicznych, procesowych i projektowych. Przegląd ten wygenerował listę rankingową CSF dla CRM, na której najważniejszymi czynnikami krytycznymi były:

- wsparcie najwyższego kierownictwa;
- integracja/zarządzanie systemami IT;
- umiejętność/szkolenia i zmotywowany personel;
- kultura organizacyjna;
- dane klientów (jakość/udział).

Oznacza to, że nie wszystkie CSF wpływają w takim samym stopniu na sukces CRM, a wysokie drugie miejsce w tym rankingu (zob. tabelę 1) wskazuje, że technologia odgrywa znaczącą rolę.

Tabela 2. Identyfikacja kategorii CSF związanych z zasobami technologicznymi

Kategorie	Zasoby technologiczne
Technologia informacyjna	√
Zarządzanie informacjami o klientach (jakość/udział)	√
Zaangażowanie personelu	√
Możliwości zarządzania wiedzą	√
Wybór oprogramowania CRM	√
Zarządzanie kontaktami z klientem	√
Automatyzacja usług	√
Automatyzacja sprzedaży	√
Zaangażowanie klientów/konsultantów	√
Automatyzacja marketingu	√
Dostosowanie oprogramowania	√
Możliwość i skłonność do udostępniania danych	√
Wsparcie zarządzania operacyjnego	√

Źródło: opracowanie na podstawie: Farhan, Abed, Ellatif, 2018, s. 398-416

Które jednak elementy zasobów technologicznych są znaczące i czy zasoby technologiczne to tylko infrastruktura? Istotną dla niniejszego artykułu kategoryzację CSF związanych z technologią przedstawia tabela 2. Autorzy w efekcie badań zdali sobie sprawę, że niektóre czynniki zostały sklasyfikowane w więcej niż jednej perspektywie, co odzwierciedlało znaczenie tych czynników i wzajemne powiązania między tymi czterema perspektywami. Stąd też, jak wskazuje zestawienie zamieszczone w tabeli 2, istotnym zasobem uznanym za technologiczny i mający znaczenie dla sukcesu CRM jest nie tylko technologia informacyjna, wybór oprogramowania CRM czy też automatyzacja marketingu, lecz również zaangażowanie personelu, możliwości zarządzania wiedzą czy też wsparcie zarządzania operacyjnego, co może stać się wskazówką dla praktyki biznesowej w zakresie adaptacji nowych technologii w budowaniu sukcesu rynkowego organizacji.

## Podsumowanie

Zaprezentowany w artykule dorobek badawczy wskazuje, że przyjęcie przez przedsiębiorstwo realizacji założeń koncepcji CRM może stać się środkiem do uzyskania sukcesu rynkowego, jakim jest przewaga konkurencyjna organizacji, ponieważ, inwestując w strategię CRM, zwiększają one wartość klienta, a w konsekwencji poprawiają swoje wyniki. Koncepcja ta, mimo iż ma już dość długą historię, wciąż ewoluuje, a naukowcy identyfikują nowe obszary badawcze. Sprzyja temu rozwój nowoczesnej technologii, która jako element integralny CRM staje się niezbędna do osiągnięcia sukcesu organizacji. Bez wątplenia udane wdrożenie CRM wymaga od menedżerów integracji trzech kluczowych elementów: procesu CRM, ludzi i technologii. Kategoryczne jest jednak zidentyfikowanie krytycznych czynników sukcesu CRM, w tym również określenie, które zasoby technologiczne mają największe znaczenie. Pozwoli to przedsiębiorstwom wykorzystać potencjał nowych generacji technologicznych w budowaniu przewagi konkurencyjnej w przyszłości.

### BIBLIOGRAFIA

- [1] ADEBANJO, D., 2003. Classifying and selecting e-CRM applications: An analysis-based proposal, *Management Decision*, nr 41(5/6).
- [2] BAUER, H.H., GREYER, M., LEACH, M., 2002. Building customer relations over the internet, *Industrial Marketing Management*, nr 31(2).
- [3] BELDI, A., CHEFFI, W., DEY, P.K., 2010. Managing customer relationship management projects: The case of a large French telecommunications company, *International Journal of Project Management*, nr 28(4).
- [4] BUCHNOWSKA, D., 2017. Systemy CRM w dobie konwergencji nowoczesnych technologii informacyjnych, *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, vol. 15, nr 4.
- [5] BULL, C., 2010. Customer Relationship Management (CRM) systems, intermediation and disintermediation: The case of INSG, *International Journal of Information Management*, nr 30(1).
- [6] BUTLER, T., FITZGERALD, B., 1999. Unpacking the systems development process: an empirical application of the CSF concept in a research context, *The Journal of Strategic Information Systems*, nr 8(4).
- [7] CHANG, W., PARK, J.E., CHAIY, S., 2010. How does CRM technology transform into organisational performance? A mediating role of marketing capability, *Journal of Business Research*, nr 63(8).
- [8] CHASE, P.R., 2000. *Why CRM implementations fail and what to do about it*, Scribe Software Corporation.
- [9] CHEN, I.J., POPOVICH, K., 2003. Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, process and technology, *Business Process Management Journal*, nr 9.
- [10] DIGMAN, L.A., 1990. *Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*, 2nd edition, Homewood, IL: Irwin, Inc.
- [11] EID, R., 2007. Towards a successful CRM implementation in banks: An integrated model, *The Service Industries Journal*, vol. 27, nr 8.
- [12] EID, R., ELBELTAGI, I., ZAIRI, M., 2006. Making B2B international internet marketing effective: a study of critical factors using a case study approach, *Journal of International Marketing*, nr 14(4).

- 
- [13] FARHAN, M.S., ABED, A.H., ELLATIF, M.A., 2018. A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics, *Future Computing and Informatics Journal*, nr 3.
- [14] GUYNES, C., VANECEK, M.T., 1996. Critical success factors in data management, *Information and Management*, nr 30(4).
- [15] KIM, H.J., MCCAHOON, C., MILLER, J., 2003. Service orientation for contact employees in Korean casual-dining restaurants, *International Journal of Hospitality Management*, nr 22(1).
- [16] LIGHT, B., 2003. CRM packaged software: A study of organisational experiences, *Business Process Management Journal*, nr 9(5).
- [17] MENDOZA, L.E., MARIUS, A., PÉREZ, M., GRIMÁN, A.C., 2007. Critical success factors for a customer relationship management strategy, *Information and Software Technology*, nr 49(8).
- [18] NGAI, E.W.T., XIU, L., CHAU, D.C.K., 2009. Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification, *Expert Systems with Applications*, nr 36(2).
- [19] OAKLAND, J.S., 1995. *Total Quality Management – Text with Cases*, Oxford: BH Ltd.
- [20] PAMSARI, M.B., DEHBAN, M., LULEMANI, H.K., 2013. Assessment of the key success factors of customer relationship management, *Universal Journal of Management and Social Sciences*, nr 3(4).
- [21] PAYNE, A., BALLANTYNE, D., CHRISTOPHER, M., 2005. A stakeholder approach to relationship marketing strategy: the development and use of the “six markets” model, *European Journal of Marketing*, nr 39, 7/8.
- [22] PEDRON, C.D., PICOTO, W.N., DHILON, G., CALDEIRA, M.F.M., 2016. Value-focused objectives for CRM system adoption, *Industrial Management & Data Systems*, nr 116(3).
- [23] RAHIMI, I., BERMAN, U., 2009. Building a CSF framework for CRM implementation, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, nr 16(4).
- [24] RANJAN, J., BHATNAGAR, V. 2008. Principles for successful a CRM in organizations, *Direct Marketing: An International Journal*, nr 1(1).
- [25] RAPP, A., TRAINOR, K.J., AGNIHOTRI, R., 2010. Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology, *Journal of Business Research*, nr 63(11).
- [26] RICHARDS, K.A., JONES, E., 2008. Customer relationship management: Finding value drivers, *Industrial Marketing Management*, April, vol. 37.
- [27] RIGO, G.-E., DREBES PEDRON, C., CALDEIRA, M., SILVA DE ARAÚJO, C.C., 2016. CRM adoption in a higher education institution, *Journal of Information Systems and Technology Management*, vol. 13, nr 1.
- [28] SIN, L.Y.M., TSE, A.C.B., YIM, F.H.K., 2005. CRM: Conceptualization and scale development, *European Journal of Marketing*, nr 39(11/12).
- [29] SOMERS, T.M., NELSON, K., 2001. *The impact of critical success factors across the stage of enterprise resource planning*, [w:] *Proceeding of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- [30] TIWANA, A., 2003. *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą: e-biznes i zastosowania CRM*, Warszawa: Placet.
- [31] WILSON, H., DANIEL, E., MCDONALD, M., 2002. Factors for success in customer relationship management systems, *Journal of Marketing Management*, nr 18(1-2).
- [32] ZHOU, K.Z., LI, J.J., ZHOU, N., SU, C., 2008. Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China, *Strategic Management Journal*, vol. 29, nr 9.

## NETOGRAFIA

- [1] ELLATIF, M.A., 2007. *A cluster technique to evaluate effect of ECRM on customers' satisfaction of E-commerce websites*, [https://www.researchgate.net/publication/228280604\\_A\\_Cluster\\_Technique\\_to\\_Evaluate\\_Effect\\_of\\_ECRM\\_on\\_Customers'\\_Satisfaction\\_of\\_E-Commerce\\_Websites](https://www.researchgate.net/publication/228280604_A_Cluster_Technique_to_Evaluate_Effect_of_ECRM_on_Customers'_Satisfaction_of_E-Commerce_Websites) (27.12.2021).
- [2] ESTEVES, J, PASTOR, J., 2001. *Analysis of critical success factors relevance along SAP implementation phases*, [w:] *Proceedings from the 7th Americas Conference on Information System*, [https://www.researchgate.net/publication/228548071\\_Analysis\\_of\\_critical\\_success\\_factors\\_relevance\\_along\\_SAP\\_implementation\\_phases](https://www.researchgate.net/publication/228548071_Analysis_of_critical_success_factors_relevance_along_SAP_implementation_phases) (03.01.2022).