

Magdalena BRATNICKA  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania

## STRATEGICZNA DIAGNOZA CRM. PODEJŚCIE ZASOBOWE

**Streszczenie.** W artykule zintegrowano dwa podejścia do CRM. Jedno z nich kładzie nacisk na cechy charakterystyczne zasobów, natomiast drugie koncentruje uwagę na zdolnościach organizacji. Powstała synteza stanowi dobrą podstawę koncepcyjną do zbudowania narzędzia diagnostycznego CRM. Użyteczność tego narzędzia zademonstrowano na przykładzie jednej z organizacji.

**Słowa kluczowe:** CRM, podejście zasobowe, diagnoza strategiczna

## CRM STRATEGIC DIAGNOSIS. RESOURCE-BASED VIEW THE FIRM

**Summary.** In studying CRM, one stream of research has underscores resource characteristics whereas another has concentrated on firm capabilities. I integrate these two perspectives as a conceptual basis for CRM diagnosis and demonstrate the usefulness of developed scale for given organization.

**Key words:** CRM, resource-based view the firm, strategic diagnosis

### 1. Wprowadzenie

Współcześnie organizacje coraz bardziej koncentrują uwagę na klientach – uwzględniają perspektywę klienta przy podejmowaniu decyzji, dostosowują procesy organizacyjne oraz struktury organizacyjne do klientów, a także zarządzają informacjami o klientach oraz

relacjami nimi w sposób przemyślany<sup>1</sup>. Krótko mówiąc, koncentrują uwagę na powiązaniach z klientami jako ważnym źródle przewagi konkurencyjnej<sup>2</sup>.

Kluczem do osiągnięcia stabilnej pozycji w dzisiejszym, dynamicznym rynku jest tworzenie długoterminowych relacji z klientami<sup>3</sup>. Aby odnieść sukces, należy porzucić przekonanie, że klient zapewnia natychmiastowy przyływ pieniędzy uzyskany z przeprowadzonej transakcji sprzedaży. Zamiast tego istnieje potrzeba, aby spojrzeć na klientów z perspektywy budowania z nimi długoterminowych relacji, mając na uwadze potencjalne korzyści, jakie w przyszłości może przynieść firmie taki kontakt. Rozwój tego typu rozwiązań w działalności biznesowej często prowadzi do osiągnięcia sukcesu i znaczącej pozycji konkurencyjnej. Relacje z klientem przybrały obecnie tak duże znaczenie w tworzeniu wartości i satysfakcji klienta, że coraz częściej można spotkać się z twierdzeniem, że to właśnie łączne i długotrwałe korzyści osiągnane na podstawie zbudowania długookresowych więzi przedsiębiorstwa z klientem są prawdziwym miernikiem rzeczywistej i całkowitej wartości dla klienta<sup>4</sup>.

Głównym celem artykułu jest zbadanie zdolności organizacji do zarządzania relacjami z klientem (CRM). W tym celu zostało opracowane instrumentarium diagnostyczne. Wymagało to rozstrzygnięcia kilku problemów metodycznych związanych z tak rozumianą diagnozą.

Całość opracowania składa się z trzech części. W pierwszej części przedstawiony został konstrukt „zdolność organizacji do stosowania zarządzania relacjami z klientem”. Dokonano też operacjonalizacji tego pojęcia opartego na identyfikacji siedmiu kluczowych wymiarów. Następnie opisano metodykę zbierania danych empirycznych oraz zinterpretowano uzyskane wyniki. W szczególności przedstawiona została propozycja metodyki diagnozy opartej na wykorzystaniu sporządzonych skal pomiaru. Całość kończą wnioski, podsumowujące opracowaną metodykę oszacowywania zdolności CRM organizacji do zarządzania relacjami z klientem oraz propozycje kierunków dalszych badań, mających na celu zwiększenie wiarygodności użytych narzędzi diagnostycznych.

---

<sup>1</sup> Kostojohn S., Johnson M., Paulen B.: CRM fundamentals. Apress, New York 2011.

<sup>2</sup> Greenberg P.: CRM at the speed of light. Social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers. McGraw-Hill, New York 2010.

<sup>3</sup> Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M.: CRM: przewodnik dla wdrażających. Placet, Warszawa 2007.

<sup>4</sup> Cheverton P.: Zarządzanie kluczowymi klientami. Jak uzyskać status głównego dostawcy. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

## 2. CRM - podejście zasobowe

Podstawowe założenia podejścia zasobowego mówią, że głównym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są posiadane zasoby, które charakteryzują się strategiczną cennością, trudnością do naśladowania, rzadkością występowania, a także brakiem substytutów<sup>5</sup>. Istotnym rozszerzeniem zasobowych przesłanek konkurencyjności przedsiębiorstwa jest koncepcja dynamicznej zdolności pojmowanej jako zdolność do osiągania nowych oraz innowacyjnych form przewagi konkurencyjnej<sup>6</sup>. Dlatego też jest bardzo pilna potrzeba, aby przedsiębiorstwa nauczyły się, jak rozwijać i wzmacniać zdolności niezbędne do wdrożenia i stosowania w organizacji metod CRM.

Pojmowanie CRM jako zdolności organizacji, które są ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Niedawno zdefiniowano, że „zarządzanie relacją z klientem jest przekraczającym granice funkcjonalne procesem organizacyjnym, który skupia się na zbudowaniu, utrzymaniu oraz wzmacnianiu długofalowych relacji z wartościowymi klientami”<sup>7</sup>. Zdolności CRM są zatem włączone w procesy organizacyjne i odzwierciedlają zdolności przedsiębiorstwa oraz zakumulowaną wiedzę, która pozwala „zidentyfikować atrakcyjnych klientów, rozpocząć i utrzymać relacje z atrakcyjnymi klientami oraz przekształcić te relacje w wyższy poziom rentowności klienta”<sup>8</sup>.

Nguyen i Mutum<sup>9</sup> dokonali krytycznego przeglądu głównych zagadnień związanych z zarządzaniem relacjami z klientem, ze szczególnym uwzględnieniem słabości tej koncepcji. Podkreślają oni, że tworzenie relacji z klientami, które są oparte na jakości, dialogu, innowacji i uczeniu się, stanowi najbardziej efektywną strategię, która jest niezwykle trudna do naśladowania przez konkurentów, a w konsekwencji może tworzyć długofalową przewagę konkurencyjną. Zarządzanie relacjami z klientem jest procesem zarówno budowania relacji, jak i tworzeniem wartości dla przedsiębiorstwa i dla klienta, tak aby stworzyć sytuację, w której obie strony wygrywają i następuje podwyższenie rentowności klienta.

---

<sup>5</sup> Barney J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage. „Journal of Management”, No. 17, 1991, p. 99-120.

<sup>6</sup> Eisenhardt K.M., Martin J.A.: Dynamic capabilities: what are they? „Strategic Management Journal”, No. 21, 2000, p. 1105-1121; Peteraf M., Stefano G.D., Werona G.: The elephant in the room of dynamic capabilities. Bringing two diverging conversations together. „Strategic Management Journal”, No. 34, 2013, p. 1389-1410.

<sup>7</sup> Wang Y., Feng H.: Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. „Management Decisions”, No. 50(1), 2012, p. 117.

<sup>8</sup> Krasnikov A., Jayachandran S., Kumar V.: The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: Evidence from the US commercial banking industry. „Journal of Marketing”, No. 73(6), 2009; Morgan A.N., Vorhies W.D., Mason C.H.: Marketing orientation, marketing capabilities, and firm performance. „Strategic Management Journal”, No. 30, 2009, p. 909-920; Reinartz W., Krafft M., Hoyer W.D.: The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. „Journal of Marketing Research”, No. 41, 2004.

<sup>9</sup> Nguyen B., Mutum D.S.: A review of Customer Relationship Management: Successes, Advances, Pitfalls and Futures. „Business Process Management Journal”, No. 18, 2012.

W wyniku niedawnych badań okazało się, że wiarygodny model zdolności CRM odzwierciedla „...zdolności przedsiębiorstwa oraz wiedzę umożliwiające rutynowe zbudowanie, utrzymanie, polepszenie jakości i odnowienie korzystnych relacji z atrakcyjnymi klientami”<sup>10</sup>. Całość koncepcji obejmuje zarówno trzy rodzaje zasobów, jak trzy rodzaje zdolności. Zidentyfikowane zasoby dotyczą orientacji na klienta, systemu organizacyjnego zorientowanego na klienta oraz technologii CRM. Natomiast wyróżnione zdolności pozwalające wykorzystać posiadane zasoby odnoszą się do zarządzania interakcją z klientem, polepszania jakości relacji z klientem oraz odbudowywania relacji z klientem.

Akroush, Dahiyat, Gharaibeh i Abu-Lail<sup>11</sup> podpowiadają, że CRM jest konstruktem czterowymiarowym obejmującym takie wymiary behawioralne, jak: orientacja na kluczowego klienta, organizacja CRM, zarządzanie wiedzą, a także technologia informacyjna. Pierwszy wymiar wiąże się z zaspokajaniem potrzeb wybranych, kluczowych klientów, a zwłaszcza dotyczy dostarczania produktów albo usług dostosowanych do specyficznych potrzeb i oczekiwań klienta. Z tego punktu widzenia, przekraczające granice funkcjonalne procesy oraz zdolności odzwierciedlają kluczowe środki wiązania organizacji z jej klientami. Element drugi ma swe korzenie w przekonaniu, że dla wsparcia aktywności CRM konieczne są strukturalne elementy zarówno menadżerskie, jak i organizacyjne. Właściwa struktura organizacyjna i kultura organizacyjna ułatwiają zorientowanie na klientów i na zaspokajanie ich potrzeb. Trzeci komponent odnosi się do takiego tworzenia i wykorzystywania wiedzy, jaki pozwala na prawidłowe analizowanie informacji uzyskanych od konsumentów oraz przekształcanie tej informacji w użyteczną wiedzę. W szczególności zarządzanie wiedzą obejmuje wychwytywanie informacji dotyczących potrzeb i preferencji klienta oraz wprowadzenie mechanizmów dzielenia się wiedzą o kliencie. Ostatni, czwarty element odzwierciedla ważną rolę technologii informacyjnej, która polega na dostarczaniu bazy infrastrukturalnej (sprzęt komputerowy wraz z oprogramowaniem), wspomagającej organizacyjne wysiłki w zakresie budowania i utrzymywania relacji poprzez zarządzanie danymi, wymaganymi do zrozumienia klientów.

### **3. Budowanie narzędzia diagnozy CRM**

Scharakteryzowane dwa współczesne ujęcia CRM różnią się odmiennymi spojrzeniami na to samo zjawisko. Pierwsze z nich jest podejściem zasobowym, biorącym przede wszystkim

---

<sup>10</sup> Wang Y., Feng H.: op.cit., p. 123.

<sup>11</sup> Akroush M., Dahiyat S., Gharaibeh H., Abu-Lail B.: Customer relationship management implementation, An investigation of scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. „International Journal of Commerce and Management”, No. 21(2), 2011, p. 158-183.

pod uwagę zasoby i zdolności organizacji. Natomiast drugie jest podejściem procesowym, które odnosi się do czterech procesów związanych z realizacją działań związanych z CRM. Skoro obydwie podejścia dotyczą tej samej koncepcji, to warto podjąć próbę ich zintegrowania. W tym celu dokonano następujących przedsięwzięć służących sporządzeniu syntetycznego narzędzia służącego oszacowaniu CRM.

Po pierwsze uznano, że orientacja na klienta w ujęciu zasobowym jest zbieżna z koncentracją na kluczowych klientach w ujęciu procesowym. Staranna analiza zagadnień zawartych w obu skalach doprowadziła do zbudowania skali orientacji na klienta, obejmującej osiem zagadnień, jako rezultat połączenia dwóch pierwotnych czteropunktowych skal.

Po drugie, zbliżone swoim zakresem znaczeniowym jest potraktowanie jako zasobu systemu organizacyjnego zorientowanego na klienta oraz procesu organizowania CRM. Kwestia druga ze skali pierwszej pokrywa się znaczeniowo z kwestią pierwszą z drugiej skali. Pozostałe zagadnienia zostały uwzględnione w całej rozciągłości, w sumie powstała skala, obejmująca dziewięć zagadnień, która została nazwana: sposób zorganizowania nastawiony na klienta.

Trzecia płaszczyzna połączenia dotyczy technologii wspomagającej CRM. Po starannym rozpatrzeniu obydwu skal stwierdzono rozbieżność objętych przez nie zagadnień. W rezultacie zespolona skala nazwana została: technologia informacyjna wspomagająca CRM i objęła razem osiem zagadnień.

Ostatnia kwestia metodyczna, którą należało rozwiązać to proces zarządzania wiedzą, którego pomiar opiera się na trzech zmiennych w ujęciu procesowym. Bliższe przyjrzenie się zawartości merytorycznej poszczególnych zagadnień doprowadziło do wniosku, że jest to nie tyle zasób, ile element zdolności. W konsekwencji dodano zarządzanie wiedzą jako czwartą zdolność CRM, co powiększyło całe narzędzie pomiaru o kolejne trzy zagadnienia.

Dokonując syntezy przedstawionych powyżej badań, proponowany przez mnie sposób diagnozy uwzględnia trzy rodzaje zasobów i cztery kategorie zdolności (zob. tab. 1). Wyróżniono trzy rodzaje zasobów: orientacja na klienta, sposób zorganizowania nastawiony na klienta oraz technologia informacyjna wspomagająca zarządzanie relacjami z klientem. Ponadto wskazano na cztery rodzaje zdolności organizacji: zarządzanie interakcją z klientem, zarządzanie wiedzą, podwyższanie jakości relacji z klientem, ponowne przyciąganie utraconego klienta. Całościowa skala pomiaru obejmuje 41 wskaźników, z czego 25 dotyczy zasobów CRM, a 16 zdolności CRM. Scharakteryzowana metoda pozwala na zdiagnozowanie procesów składających się na zarządzanie relacją z klientem oraz rozpoznanie obszarów, którym przedsiębiorstwo powinno nadać priorytety w celu zoptymalizowania jego relacji z klientem.

Tabela 1

## Zagadnienia składające się na skalę pomiaru zarządzania relacjami z klientem

<b>Nasza organizacja charakteryzuje się tym, że</b>	
<b>Zasoby CRM</b>	<b>Zdolności CRM</b>
<b>Orientacja na klienta</b>	<b>Zarządzanie interakcją z klientem</b>
Dostarcza produktów i usług dostosowanych do naszych kluczowych klientów	Regularnie spotykamy się z klientami, aby poznać, jakie są ich obecne i potencjalne potrzeby względem nowych produktów
Dzięki ustawicznemu dialogowi pracuje z poszczególnymi kluczowymi klientami, aby dopasować do nich ofertę	Posiada wysoką kompetencję tworzenia relacji z kluczowymi klientami
Podejmuje wysiłki w celu rozpoznania potrzeb swoich kluczowych klientów	Utrzymuje interaktywną, dwustronną komunikację ze swoimi klientami
Dzięki uczeniu się w pełni rozumie potrzeby swoich kluczowych klientów	Prowadzi ustawiczny dialog z każdym klientem i stosuje dobrze wypracowane metody służące ulepszaniu naszych relacji
Zatrzymanie klienta jest uważane za sprawę priorytetową	Posiada wysoką kompetencję utrzymywania relacji z kluczowymi klientami
Pracownicy są zachęceni do koncentrowania się na relacjach z klientem	<b>Zarządzanie wiedzą</b>
Sam klient podkreśla ważność relacji z klientami	Dostarcza kanałów informacyjnych, które umożliwiają bieżącą obustronną komunikację pomiędzy swoimi kluczowymi klientami i nami
Kadra zarządzająca kładzie nacisk na ważność relacji z klientem	Pracownicy są skłonni pomóc klientom w sposób zapewniający właściwą reakcję
<b>Sposób zorganizowania nastawiony na klienta</b>	Klienci mogą oczekiwać natychmiastowej usługi ze strony pracowników
Struktura organizacyjna jest w całości zaprojektowana wokół swoich klientów	<b>Podwyższanie jakości relacji z klientem</b>
Ma jasno sformułowane cele biznesowe, które są powiązane z pozyskiwaniem, rozwojem relacji, podtrzymywaniem i reaktywowaniem klienta	Dokonyuje pomiaru zadowolenia klienta systematycznie i często
Posiada wiedzę specjalistyczną dotyczącą sprzedaży i marketingu oraz zasoby niezbędne do powodzenia CRM	Posiada sformalizowane procedury dla podwyższania wartości produktu przez nakłanianie wartościowych strategicznie klientów do zakupu dobra wyższej klasy
Programy szkolenia naszych pracowników są zaprojektowane tak, aby rozwinąć umiejętności budowania i pogłębiania relacji z klientem.	Posiada sformalizowane procedury dla sprzedaży wartościowym strategicznie klientom dodatkowych produktów bądź usług
Motywacja pracowników jest oparta na zależności od wyników pomiaru satysfakcji klienta	Próbuje systematycznie rozszerzać pulę klientów o tych, którzy przynoszą organizacji największą wartość
Procesy biznesowe są konstruowane tak, aby poprawić jakość interakcji z klientem	<b>Ponowne przyciąganie utraconego klienta</b>
W czasie projektowania procesów biznesowych skupia się na potrzebach klienta	Rekompensuje niedogodności lub straty, które zostały wyrządzone klientowi
Sposób organizowania jest oparty na grupach klientów, a nie na grupach produktów lub funkcjach	Posiada systematyczny proces dla ponownego nawiązania relacji z wartościowymi strategicznie, lecz utraconymi klientami oraz klientami obecnie nieaktywnymi
W różne obszary funkcjonalne działania są koordynowane tak, aby poprawiać jakość interakcji z klientami	Natychmiast podejmuje działania korygujące, w sytuacji gdy spostrzeżono, że klienci są niezadowoleni z dopasowania wytworzonego produktu bądź usługi do ich potrzeb
<b>Technologia informacyjna wspomagająca zarządzanie relacjami z klientem</b>	Utrzymuje relacje z przenoszącym się gdzie indziej lub nieatrakcyjnym klientem

cd. tab. 1

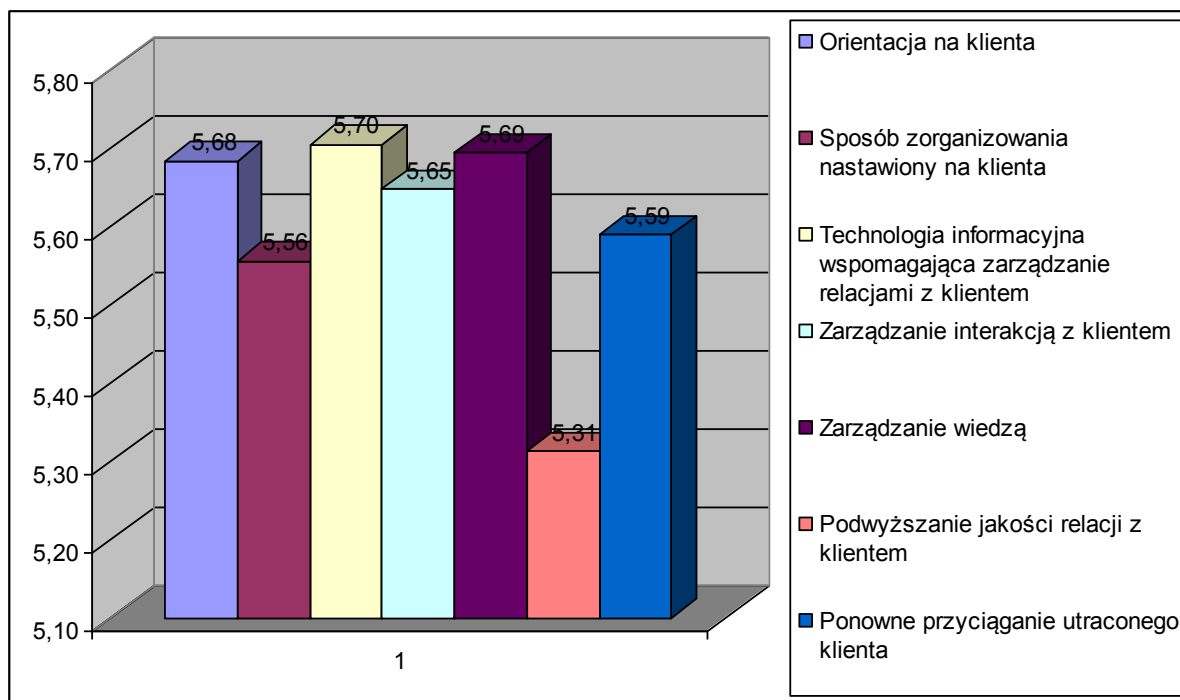
Posiada oprogramowanie wystarczające do dobrej obsługi swoich klientów	
Posiada sprzęt komputerowy wystarczający do dobrej obsługi swoich klientów	
Zatrudnia pracowników dostarczających technicznego wsparcia w zakresie wykorzystywania technologii komputerowej do budowania relacji z klientami	
Utrzymuje wszechstronną bazę swoich klientów	
Inwestuje w technologię w celu pozyskania i zarządzania informacjami o klientach	
Posiada wyspecjalizowaną technologię CRM	
Posiada technologie, które pozwalają na bezpośrednią komunikację z potencjalnymi klientami	
Jakość zasobów technologii informacyjnej jest wyższa niż u konkurentów	

Źródło: Opracowanie własne.

#### 4. Diagnoza organizacji „I”, przykład zastosowania narzędzia badawczego

Diagnozowana organizacja jako duży instytut badawczy, który prowadzi swoją działalność na rzecz jednej z branż przemysłu, ale również organizacji związanych z odmiennymi branżami, instytucji i urzędów związanych z administracją państwową i samorządową. Współpracuje również z dużą liczbą instytucji badawczych i przemysłowych z zagranicy. Istnieje od prawie 70 lat i jest bardzo aktywny w obszarze innowacji.

Ogólnie rzecz biorąc, przeprowadzone badania empiryczne pozwalają na zasadne stwierdzenie, że potencjał zarządzania relacjami z klientem w organizacji „I” przyjmuje ponadprzeciętną wartość (rys. 1). Na rysunku 1 zobrazowano natężenie poziomu siedmiu kategorii składających się na zasoby i zdolności CRM, mierząc intensywność poszczególnych kategorii za pomocą średniej. Główne atuty diagnozowanej organizacji to przede wszystkim technologia informacyjna wspomagająca CRM, której towarzyszą zarządzanie wiedzą i orientacja na klienta. Relatywnie największym mankamentem jest podwyższanie relacji z klientem. Oto przyczyna, dla której warto głębiej spojrzeć w tę zdolność CRM.



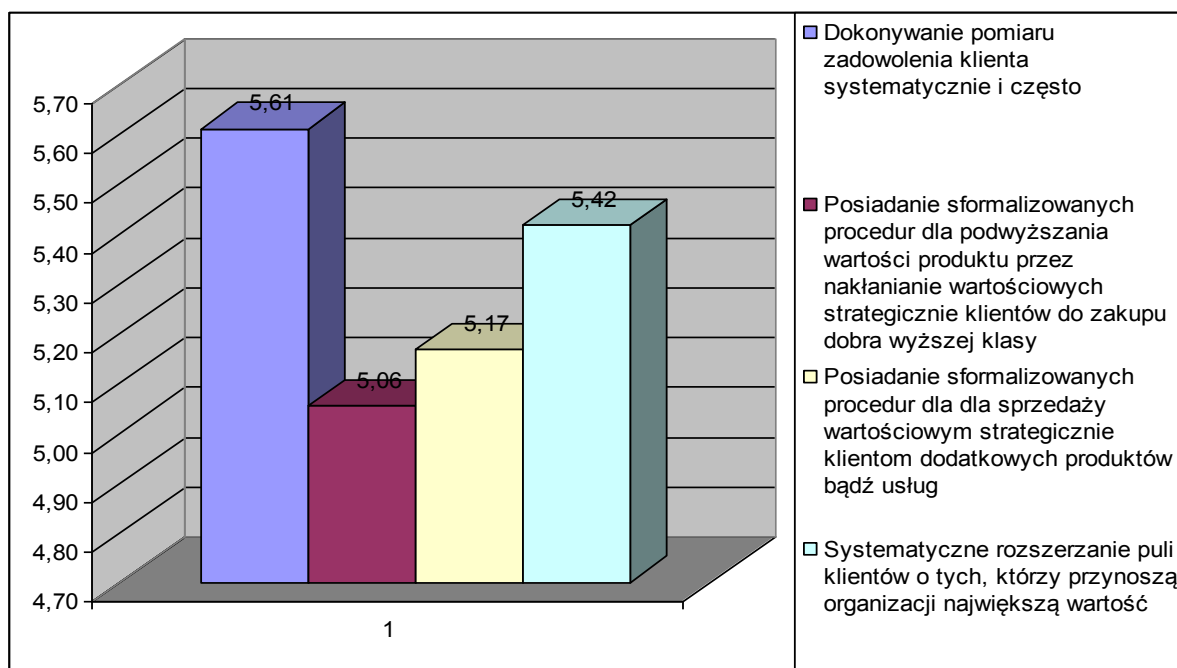
Rys. 1. Poziom natężenia zasobów i zdolności w organizacji „P”

Fig. 1. Intensity level of resources and capabilities in the organization “P”

Źródło: Opracowanie własne.

Patrząc na rysunek 2, rzuca się w oczy jedna zdecydowana słabość, a mianowicie posiadanie sformalizowanych procedur dla podwyższania wartości produktu przez nakłanianie wartościowych strategicznie klientów do zakupu dobra wyższej klasy. Jest to obszar wymagający najpilniej doskonalenia. Warto też wziąć pod uwagę działania usprawniające niezbędne dla poprawienia posiadania sformalizowanych procedur dla sprzedaży wartościowym strategicznie klientom dodatkowych produktów bądź usług.





Rys. 2. Poziom zdolności „podwyższanie jakości relacji z klientem” w organizacji „I”

Fig. 2. Level of capabilities “improving the quality of the relationship with the customer” in the organization “I”

Źródło: Opracowanie własne.

## 5. Zakończenie

Do pomiaru CRM wykorzystano siedem skal. Skale te okazały się bardzo przydatne zarówno pod względem merytorycznym, jak i pod względem pragmatycznym. W sumie, stanowią one potwierdzone w praktyce w miarę wiarygodne instrumentarium, które może być dobrą podstawą narzędziową diagnozy CRM w organizacji.

Istotnym ograniczeniem przedstawionego narzędzia diagnozy CRM jest niepotwierdzone do końca założenie o pozytywnym wpływie zastosowania tej koncepcji na efektywność organizacji. W przyszłości warto byłoby sprawdzić empirycznie oddziaływanie zdolności CRM w aspekcie konkurencyjności organizacji. Cennym uzupełnieniem byłoby również uwzględnienie zmiennych kontrolnych, takich jak: branża (produkcja lub usługi), okres istnienia i wielkość organizacji oraz intensywność (siła, natężenie) konkurencji.

Jednakże, warto podkreślić, że CRM nie zawsze podnosi efektywność organizacji, a bywa nawet tak, że ją obniża, zależnie od tego, kiedy i gdzie zostaje wdrożone<sup>12</sup>. Aktualnie wzrasta świadomość, że CRM coraz bardziej nabiera aspektów emocjonalnych i behawioralnych, koncentrując uwagę na sprawach empatii, wzajemności i zaufania. Na jakość relacji

<sup>12</sup> Krasnikov A., Jayachandran S., Kumar V.: op.cit.

z klientem ma także wpływ dostrzeganie uczciwości związku, w szczególności ważne jest postrzeganie procesu i procedur, które klient, jako uczestnik relacji osądza jako uczciwe. Dlatego też w przyszłych badaniach warto byłoby uwzględnić empatię, wzajemność, zaufanie i uczciwość. „

## **Bibliografia**

1. Akroush M., Dahiyat S., Gharaibeh H., Abu-Lail B.: Customer relationship management implementation, An investigation of scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. „International Journal of Commerce and Management”, No. 21(2), 2011, p. 158-183.
2. Barney J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage. „Journal of Management”, No. 17, 1991, p. 99-120.
3. Cheverton P.: Zarządzanie kluczowymi klientami. Jak uzyskać status głównego dostawcy? Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
4. Eisenhardt K.M., Martin J.A.: Dynamic capabilities: what are they? „Strategic Management Journal”, No. 21, 2000, p. 1105-1121.
5. Greenberg P.: CRM at the speed of light. Social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers. McGraw-Hill, New York 2010.
6. Kostojohn S., Johnson M., Paulen B.: CRM fundamentals. Apress, New York 2011.
7. Krasnikov A., Jayachandran S., Kumar V.: The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: Evidence from the US commercial banking industry. „Journal of Marketing”, No. 73(6), 2009.
8. Morgan A.N., Vorhies W.D., Mason C.H.: Marketing orientation, marketing capabilities, and firm performance. „Strategic Management Journal”, No. 30, 2009, p. 909-920.
9. Nguyen B., Mutum D.S.: A review of Customer Relationship Management: Successes, Advances, Pitfalls and Futures. „Business Process Management Journal”, No. 18, 2012.
10. Peteraf M., Stefano G.D., Werona G.: The elephant in the room of dynamic capabilities. Bringing two diverging conversations together. „Strategic Management Journal”, No. 34, 2013, p. 1389-1410.
11. Reinartz W., Krafft M., Hoyer W.D.: The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. „Journal of Marketing Research”, No. 41, 2004.
12. Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M.: CRM: przewodnik dla wdrażających. Placet, Warszawa 2007.
13. Wang Y., Feng H.: Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. „Management Decisions”, No. 50(1), 2012, p. 115-129.