

SYSTEMY CRM A FUNKCJONOWANIE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W DOTYCHCZASOWYCH BADANIACH EMPIRYCZNYCH

Roman KMIECIAK

Streszczenie: Artykuł podejmuje zagadnienie wykorzystania systemów CRM (ang. *Customer Relationship Management*) i e-CRM (ang. *Electronic CRM*) w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP). Omówiono rolę MSP w polskiej gospodarce i specyfikę ich działalności marketingowej. Przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących identyfikacji determinant stosowania technologii CRM, wpływu poziomu akceptacji systemu CRM na wyniki firmy i znaczenia integracji danych w budowaniu lojalności klientów. Wskazano także na korzyści i bariery wdrożenia e-CRM w MSP.

Słowa kluczowe: CRM, e-CRM, małe i średnie przedsiębiorstwa.

1. Wprowadzenie

Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw jest zagadnieniem szeroko podejmowanym przez literaturę przedmiotu (zob. [1, 2, 3, 4, 5]). Na to zainteresowanie wpływa fakt, że zdecydowaną większość przedsiębiorstw w polskiej gospodarce stanowią przedsiębiorstwa sektora MSP. Na koniec pierwszego półrocza 2009 roku zarejestrowanych było 3.757.093 przedsiębiorstw, w tym 3.739.914 MSP. Wśród przedsiębiorstw największą grupę 3.552.735 podmiotów stanowiły mikroprzedsiębiorstwa (94,9% ogółu). Drugą najliczniejszą grupę stanowiły małe przedsiębiorstwa, których było 157.580, czyli 4,2% ogółu. Liczba zarejestrowanych średnich przedsiębiorstw wyniosła 29.599, tj. 0,8% ogółu podmiotów [6].

Wkład małych i średnich przedsiębiorstw w tworzenie produktu krajowego brutto w 2007 roku wyniósł 47,4% (tabela 1). Mikroprzedsiębiorstwa wytwarzają 64,5% PKB wytwarzanego przez cały sektor MSP.

Tab. 1. Udział MSP w tworzeniu PKB w latach 2003-2007 [7, na podstawie danych GUS]

Przedsiębiorstwa:	2003	2004	2005	2006	2007
MŚP ogółem	47,9	47,6	47,5	47,7	47,4
mikro	32	31,3	31,4	31	30,1
małe (bez mikro)	7,5	6,8	7,3	7,4	7,3
średnie	8,5	9,5	8,8	9,3	10

W roku 2007 w małych i średnich przedsiębiorstwach zatrudnionych było 6,22 mln osób (tabela 2), co stanowi 69,3% ogółu zatrudnionych w przedsiębiorstwach. Oznacza to wzrost liczby pracowników tego sektora o 3,8% w porównaniu z rokiem poprzednim.

Tab. 2. Liczba pracujących w przedsiębiorstwach w latach 2003-2008 w tys. osób [7, na podstawie danych Ministerstwa Gospodarki]

Przedsiębiorstwa:	2003	2004	2005	2006	2007
Przedsiębiorstwa ogółem:	8139	8161	8288	8556	8969
MŚP ogółem	5829	5812	5869	5993	6220
mikro	3397	3384	3403	3475	3593
małe (bez mikro)	954	967	972	977	1008
średnie	1479	1462	1494	1542	1619

Dużym problemem jest przeżywalność przedsiębiorstw mierzona wskaźnikiem przeżycia pierwszego roku działalności. W 2007 roku wskaźnik ten wyniósł 66,5%, co oznacza, że upadła 1/3 przedsiębiorstw, które powstały w 2006 roku. Do 2007 roku przeżyło tylko 24,4% przedsiębiorstw utworzonych w 2002 roku [7].

Biorąc pod uwagę znaczenie MSP w gospodarce, ważne jest zrozumienie w jaki sposób wykorzystują swoje zasoby i w jaki sposób mogą poprawić swoją konkurencyjność poprzez adaptację rozwiązań marketingowych stosowanych przez duże przedsiębiorstwa. Przykładem takiego rozwiązania jest strategia i system CRM.

Strategia biznesowa zarządzania relacjami z klientami (CRM) wymaga od przedsiębiorstwa traktowania klientów jak partnerów, budowania z nimi długofalowych związków opartych na zaufaniu i lojalności, by zapewnić korzyści organizacji. Filozofia CRM bazuje na przekonaniu, że utrzymanie klienta jest mniej kosztowne niż pozyskanie nowego (zob. [8]). Dla małych i średnich przedsiębiorstw, które charakteryzują się ograniczonymi zasobami, zwłaszcza czasu i pieniędzy, ale łatwiejszym w porównaniu do dużych firm kontakcie z klientem [9] CRM wydaje się być naturalnym dopełnieniem prowadzonej działalności marketingowej, a korzyści dla przedsiębiorstw z marketingu relacyjnego mogą zostać zwiększone poprzez wykorzystanie technologii informatycznych [10].

Celem artykułu jest wskazanie barier i korzyści z wykorzystania systemów CRM w małych i średnich przedsiębiorstwach. Artykuł ma charakter analityczny i stanowi podstawę dalszych badań empirycznych. W artykule w rozdziale drugim wskazano na cechy charakterystyczne prowadzenia działalności marketingowej przez MSP. W kolejnym rozdziale przedstawiono poglądy na temat możliwości wykorzystania CRM i e-CRM w małych i średnich przedsiębiorstwach. W czwartej części zaprezentowano wyniki badań empirycznych. Artykuł zakończono wnioskami.

2. Marketing małych i średnich przedsiębiorstw

Proces podejmowanie decyzji w MSP ma wiele cech odróżniających go od podejmowania decyzji w dużych organizacjach. Różnice te wynikają głównie z wielkości przedsiębiorstwa i wpływu menedżera-właściciela [9]. Najczęściej wyróżnia się takie cechy MSP jak [9, 11]: ograniczone zasoby, spersonalizowane, nieformalne podejście do zarządzania, niesformalizowana struktura organizacyjna, istotny wpływ osobowości, zdolności i umiejętności właściciela na wyniki firmy, niezależność decyzyjna, „mentalność przetrwania”, elastyczność organizacyjna, umiejętność szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, brak planowania strategicznego, zwykle słabo zdywersyfikowana działalność, mały udział w rynku i z reguły działalność jedynie na rynku lokalnym bądź regionalnym.

Również marketing MSP różni się od marketingu dużych firm. Czynnikiem wpływającym na marketing MSP są m.in. mniejsze zasoby finansowe i ludzkie będące w dyspozycji przedsiębiorstwa [12]. Ograniczone zasoby finansowe nie pozwalają m.in. na zatrudnienie specjalistów od marketingu. Poza tym mniejsza siła rynkowa i większe uzależnienie od niewielkiej liczby klientów przekłada się na większą niepewność i mniejszą możliwość kontroli otoczenia, w którym funkcjonują MSP.

W małych firmach menadżerowie – właściciele często nie przywiązują istotnej roli do marketingu koncentrując się na pozostałych obszarach prowadzenia działalności. Raczej preferują osobisty kontakt ze swoimi klientami niż marketing skierowany do szerokiego grona odbiorców i formalne badania rynkowe. Podejście to może wynikać z ograniczonych zasobów [12]. To co jest zagrożeniem dla małych przedsiębiorstw (mała liczba klientów, często działalność tylko na lokalnym rynku) stanowi szansę do rozwijania koncepcji marketingu relacyjnego. Osobista znajomość i bliskie związki z klientami prowadzą do uzyskania korzyści w postaci lojalności i większej satysfakcji klientów. Na wzmocnienie więzi z klientami wpływa ponadto duża elastyczność małych firm, które zwykle szybciej reagują na pytania i żądania klientów.

Łatwy dostęp do informacji marketingowej jest istotną zaletą małych firm, w której menadżer ma bliski kontakt z klientami, rynkiem i pracownikami. Poprzez komunikację nieformalną i bezpośrednią menadżer może łatwo uzyskać dostęp do aktualnych informacji rynkowych. Skutkuje to podejmowaniem, nawet nie zawsze świadomie, lepszych decyzji marketingowych.

3. CRM i e-CRM

Zarządzanie relacjami z klientami wraz ze wspierającymi je technologiami informatycznymi (systemy CRM) stanowią strategiczną szansę dla małych i średnich przedsiębiorstw, by poprawić i rozwinąć obustronnie korzystne relacje z klientami. CRM jest połączeniem ludzi, procesów i technologii mającym na celu lepsze zrozumienie i poznanie przez firmę swoich klientów [13]. Wdrażając technologię CRM firmy mają możliwość osiągnięcia istotnej przewagi konkurencyjnej poprzez dostarczanie dodatkowych usług w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby i preferencje klientów [14]. Możliwości te jednak często nie są wykorzystane, a istotny pozytywny wpływ na wyniki finansowe jest poddawany wątpliwościom, na co wskazuje nie tylko literatura przedmiotu, ale także praktyka biznesu [15]. Wymagana zmiana kulturowa związana z integracją i współużytkowaniem danych klientów oraz przede wszystkim problemy wdrożeniowe związane z konieczną koordynacją marketingu i technologii informacyjnych a w konsekwencji niski lub ujemny zwrot na inwestycji to główne powody rozczarowania inwestycją w technologię CRM [14]. Pomimo tego CRM jest jednym z najczęściej wykorzystywanych w firmach narzędziem (podejściem, strategią), przy czym częściej jest stosowany w firmach dużych i średnich niż w małych (badanie Management Tools and Trends 2009). Wynika to m.in. z większego zainteresowania wśród dostawców systemów CRM dużymi firmami dysponującymi większym budżetem i większą bazą klientów. Nie bez znaczenia jest też wzrost złożoności zarządzania relacjami z klientami wraz ze wzrostem firmy. Badania potwierdzają, że większe firmy, dysponując większymi zasobami ludzkimi, finansowymi i technicznymi, chętniej stosują nowe technologie [16].

Rozwój Internetu i powiązanych z nim technologii ma zasadnicze znaczenie dla działań współczesnego marketingu, w tym marketingu małych i średnich przedsiębiorstw [17, 18]. W literaturze przedmiotu opisanych jest szereg korzyści wynikających z wykorzystania

Internetu, m.in.: mniejsze koszty badań rynkowych, komunikacji i obsługi klientów, możliwość rozwijania działalności na nowych rynkach oraz możliwość budowania trwalszych więzi z klientami poprzez np. dwukierunkową spersonalizowaną komunikację. W tabeli 3 przedstawiono przykładowe czynniki wpływające na decyzje o wykorzystaniu nowoczesnych technologii internetowych w małych i średnich przedsiębiorstwach [19].

Tab. 3. Przykłady czynników sprawczych i barier wykorzystania technologii internetowych w MSP. Opracowano na podstawie [19]

Czynniki sprawcze (ang. drivers)	Barieri
Poprawa konkurencyjności	Brak wykształcenia, umiejętności i wiedzy o technologiach informacyjnych
Postrzeganie Internetu jako rynku prawie doskonałej konkurencji	Ograniczone zasoby czasu, ludzi i pieniędzy, by włączyć IT w działalność firmy
Dostęp do rynków międzynarodowych	Obawy o koszty utrzymania i o zwrot z inwestycji
Wzrost sprzedaży	Sceptyczna lub niechętna wobec Internetu postawa właściciela / menedżera
Presja klientów	Brak odpowiedniej infrastruktury telekomunikacyjnej i sprzętu komputerowego w firmach
Poprawa relacji z klientami	Obawy o brak rozwiązań dostosowanych do wymagań konkretnej branży i firmy
Postrzeganie firmy przez otoczenie jako nowoczesnej	Obawy o bezpieczeństwo i brak zaufania do dostawców rozwiązań IT
Reakcja na działania konkurencji	
Ucieczka do Internetu przed bankrutem i likwidacją firmy	
Lepsza i szybsza komunikacja	
Mniej kosztowny i bardziej efektywny kanał dla działalności reklamowej, marketingowej, dystrybucji produktów i przekazywania informacji	
Możliwość przeprowadzania złożonych analiz rynkowych na podstawie większej liczby mniej kosztownych danych	

Rozpowszechnienie aplikacji internetowych pozwoliło na ewolucję systemów CRM w kierunku e-CRM (electronic CRM). E-CRM stanowi połączenie tradycyjnych systemów CRM z aplikacjami e-biznesu [20]. Wśród potencjalnych korzyści wynikających z wdrożenia systemu e-CRM wymienia się [20, 21, 22]:

- Poprawa relacji i interakcji z klientami. Gromadząc informacje online, firma zyskuje szybko dobrej jakości dane w postaci pozwalającej już na bezpośrednie poddanie ich procesom analitycznym. Większa ilość pochodzących z kanału internetowego danych o klientach przyczynia się do dokładniejszego przewidywania zachowań klientów i opracowania strategii obarczonych mniejszym ryzykiem niepowodzenia, gdyż lepiej dopasowanych do potrzeb i preferencji klientów.
- Wsparcie wielokanałowego kontaktu z klientami. E-CRM pozwala na integrację w jednej bazie danych informacji od klienta pochodzących z różnych kanałów komunikacyjnych (np. Internet, telefon, kontakt bezpośredni). Wszystkie komórki organizacyjne w przedsiębiorstwie mogą korzystać z tych samych informacji i statystyk klientów.

- Personalizacja i budowa lojalności w Internecie. Analiza aktywności klientów pozwala na lepsze dopasowanie wyświetlanych treści do zainteresowań klientów, wyłonieniu najbardziej zyskownych klientów i zarządzaniu relacjami z nimi bardziej efektywnie.
- Poprawa obsługi i wsparcia klientów. Narzędzia e-CRM pozwalają na m.in. szybsze i dokładniejsze zarządzanie składanymi zdalnie zamówieniami klientów oraz dostarczenie aktualnych informacji powiązanych z produktami.

Wdrożenie e-CRM wymaga zatem integracji: infrastruktury informatycznej, oprogramowania, danych z różnych źródeł, procesów w przedsiębiorstwie i zaangażowania kierownictwa [20, 21]. Związany z tym wysiłek organizacyjny, finansowy i kompetencyjny stanowi dla małych i średnich przedsiębiorstw, dysponujących ograniczonymi zasobami [9], istotną barierę stosowania e-CRM. Ponadto postrzegane ryzyko oraz wątpliwości co do przydatności i zyskowności sprawiają, że MSP nie są gotowe na inwestycje w nowe technologie w tak wysokim stopniu jak duże przedsiębiorstwa [16].

W MSP działalność marketingowa ma często charakter nieformalny i przypadkowy [9]. Jednak dobrze opracowana strategia jest warunkiem koniecznym powodzenia działań podejmowanych w obszarze e-biznesu [19]. Bez planu poprawy procesu zarządzania relacjami z klientami, samo techniczne wdrożenie systemu e-CRM jest obciążone dużym ryzykiem niepowodzenia, a negatywne skutki mogą dotknąć całą firmę. Wskazuje się także na istotne znaczenie w udanym wdrożeniu e-CRM podejścia etapowego i czynnika ludzkiego [21]. Zaleca się szkolenie wszystkich pracowników w zakresie użytkowania nowych narzędzi informatycznych oraz uświadamianie korzyści z ich stosowania [23].

4. Wykorzystanie CRM przez małe i średnie przedsiębiorstwa w świetle dotychczasowych badań empirycznych

Zagadnienie identyfikacji determinant stosowania technologii CRM przez małe firmy zostało podjęte w pracy [14]. Badania przeprowadzone wśród 386 małych amerykańskich firm handlowych. Badano czynniki związane z czterema obszarami: otoczeniem zewnętrznym (niepewność rynku i wrogość otoczenia), cechami technologii CRM (korzyść względna i koszty zmiany), cechami właściciela firmy (wiedza o CRM, podejście do ryzyka i zmian, wiek, wykształcenie) oraz cechami firmy (długość istnienia, ilość pracowników, wielkość sprzedaży). Wyniki wskazują, że firmy z wdrożonymi systemami CRM (w porównaniu do firm bez wdrożonych systemów CRM) charakteryzują się m.in. większą wiedzą o klasie produktu (technologii CRM), większą skłonnością do ryzyka i otwartością na zmiany, postrzegają otoczenie jako bardziej złożone i wrogie oraz widzą większe względne korzyści z zastosowania CRM. Nie potwierdzono natomiast hipotezy, że tym mniej prawdopodobne wdrożenie technologii CRM, im większe spodziewane koszty zmiany, do których zaliczono: szkolenia i naukę systemu, obciążenie finansowe, czas potrzebny na zmianę i zmianę istniejących działań biznesowych. Ponadto wyniki wskazały także na brak istotnej zależności między wielkością firmy i cechami demograficznymi właściciela a wdrożeniem CRM w firmie.

Na znaczenie akceptacji narzędzi wspierających sprzedaż zwracają wyniki przedstawione w [24]. Celem badań było określenie wpływu poziomu akceptacji systemu CRM na wyniki firmy mierzone efektywnością sprzedaży. Badaniami objęto 62 sprzedawców w małych firmach amerykańskich, które wykorzystują narzędzia informatyczne wspierające sprzedaż, w tym systemy CRM. Zmienne niezależne rozpatrywano w pięciu wymiarach (33 pozycje): zarządzanie zasobami, postrzegana

użyteczność, postrzegana łatwość użycia, komfort i ogólne podejście do technologii. Zmienną zależną, wyniki firmy, mierzono: poziomem satysfakcji i lojalności klientów w porównaniu do poprzedniego roku oraz poprawą morale (wydajności) handlowców. Wyniki wskazują na istotną dodatnią korelację między wynikami sprzedaży a poziomem akceptacji (postrzegania) narzędzi informatycznych wspierających sprzedaż.

Znaczenie roli integracji danych w systemach CRM było przedmiotem analizy w pracy [25]. Celem badań było określenie wpływu integracji webowej danych na relację między działaniami z zakresu CRM a lojalnością klienta (partnera handlowego). Badaniem objęto 224 amerykańskich firm sektora MSP, które posiadały stronę internetową i adres e-mail. Integrację webową danych określono jako połączenie systemu baz danych przedsiębiorstwa ze stronami internetowymi w celu współdzielenie zasobów informacji przez sprzedawców (dostawców) i klientów (odbiorców) oraz zasilania baz danych danymi o klientach. Badania wskazują, że stosowanie webowej integracji danych zwiększa dodatni wpływ na lojalność klientów dwóch zmiennych niezależnych: upelnomocnienia i usamodzielnienia pracowników (ang. *empowerment*) oraz zrozumienia oczekiwań klientów. Jednak stosowanie webowej integracji danych zmniejsza wpływ zmiennej niezależnej poszukiwanie klientów (ang. *customer prospecting*) na zmienną lojalność klientów. Wytłumaczeniem tego zjawiska może być fakt, że zbierane i analizowane dane z wykorzystaniem webowej integracji danych dotyczą już pozyskanych klientów. Ponadto autorzy przypuszczają, że strategia poszukiwania (pozyskiwania) klientów nie jest tym obszarem CRM, który wymaga webowej integracji danych.

Problem wykorzystania w działalności małych i średnich przedsiębiorstwach technologii internetowych w zarządzaniu relacjami z klientami podjęto także w pracy [10]. Głównym celem badań było określenie związku między skalą działalności firm a wykorzystaniem e-CRM. Badania kwestionariuszowe przeprowadzono wśród 286 irlandzkich firm usługowych sektora MSP posiadających własną stronę internetową i adres e-mail.

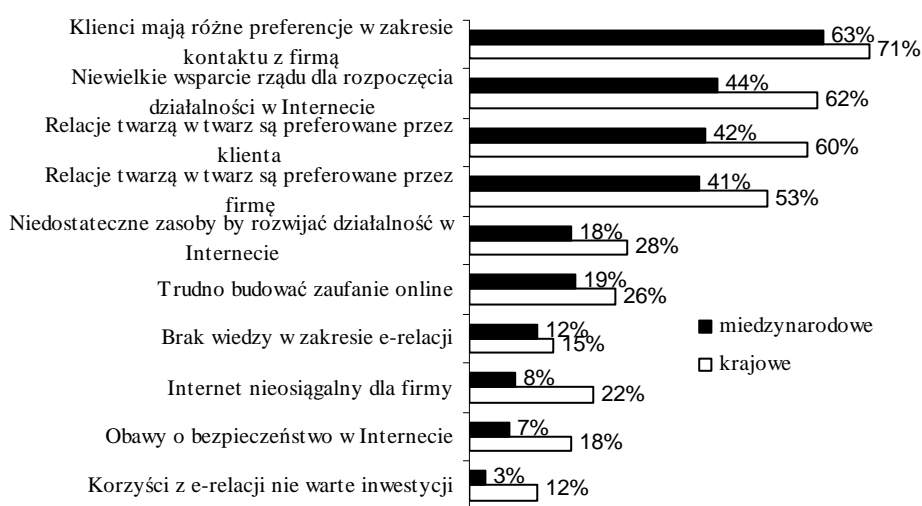


Rys. 1. Korzyści ze stosowania e-CRM postrzegane przez MSP.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [10]

Wyniki badań wskazują, że irlandzkie firmy obsługujące rynki międzynarodowe w większym stopniu wykorzystują e-CRM i czerpią z tego większe korzyści w porównaniu z firmami działającymi tylko na rynku krajowym (rys. 1). Większość MSP o profilu międzynarodowym przyznaje, że e-CRM pomógł im wejść na rynek międzynarodowy

(76%). Ponadto firmy międzynarodowe częściej niż krajowe twierdzą, że e-CRM zwiększył ich sprzedaż i poprawił zyskowność. Firmy międzynarodowe w porównaniu z krajowymi rzadziej wskazują na potencjalne wyzwania i bariery związane z wykorzystaniem technologii internetowych w zarządzaniu relacjami z klientami. Najczęściej wskazywane problemy wynikają z preferowanych form kontaktów przez klientów i firmę (rys. 2). Większość irlandzkich firm krajowych (60%) uważa, że klienci wolą bezpośredni kontakt z firmą. Pogląd ten popiera 42% firm międzynarodowych.



Rys. 2. Wyzwania i bariery stosowania e-CRM postrzegane przez MSP
Źródło: opracowanie własne na podstawie [10]

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Harrigana, Ramseya i Ibbotsona, istotną barierą rozwoju e-CRM w irlandzkich przedsiębiorstwach sektora MSP jest brak wsparcia ze strony rządu dla wykorzystania technologii internetowych w działalności MSP. Na problem ten częściej wskazują przedsiębiorstwa krajowe (62%) niż międzynarodowe (44%). Przedsiębiorstwa oczekują wsparcia nie tylko finansowego, ale także szkoleń w zakresie wdrożenia zaawansowanych systemów internetowych. Z drugiej strony jedynie 3% badanych przedsiębiorstw międzynarodowych i 12% krajowych twierdzi, że korzyści z zastosowania e-CRM nie są warte poniesionych nakładów.

5. Wnioski

Bazując na przeprowadzonej analizie literaturowej i dotychczasowych badaniach, można wysunąć następujące wnioski:

1. Zaprezentowane wyniki przeprowadzonych badań empirycznych wskazują na potencjalne znaczące korzyści możliwe do osiągnięcia przez MSP dzięki wykorzystaniu technologii CRM i e-CRM.
2. Systemy CRM są narzędziem pomagającym mniejszym firmom konkurować z dużymi firmami poprzez wsparcie procesów biznesowych, a w szczególności umiędzynarodowienia działalności oraz charakterystycznych dla MSP działań z

- zakresu marketingu relacyjnego i bezpośrednich kontaktów z klientami.
3. Wdrożenie CRM w małych i średnich przedsiębiorstwach wymaga relatywnie więcej wysiłku niż w firmach dużych [26].
 4. Przed wdrożeniem systemu CRM w małym lub średnim przedsiębiorstwie należy przede wszystkim przeanalizować, czy będzie on przydatny w firmie. O przydatności decyduje m.in. profil działalności firmy [26]. Bardziej skłonne inwestować w CRM są firmy, dla których o konkurencyjności decyduje posiadanie dokładniejszej i szybszej informacji, prowadzenie skutecznego marketingu bezpośredniego, terminowość realizowanych zadań. Do takich firm zaliczają się na przykład przedsiębiorstwa prowadzące usługi serwisowe i ubezpieczeniowe, biura turystyczne czy agencje nieruchomości. Z drugiej strony niewielkie zainteresowanie CRM wykaże mały handel detaliczny, chociaż znajomość klienta i jego oczekiwań jest dla niego podstawą codziennej działalności.

Literatura

1. Hynes B.: Factors Influencing Small Firm Growth. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Nr 9, 2006, s. 3-16.
2. Daszkiewicz N.(red.): *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia rozwoju*. CeDeWu, Warszawa, 2007.
3. Krupski R.: Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego? *Przegląd Organizacji*, Nr 3, 2005, ss. 15-18.
4. Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A.: *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw: od czego to zależy?* Wyd. AJG, Bydgoszcz, 2004.
5. Safin K.: *Zarządzanie małą firmą*. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław, 2003.
6. GUS: *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w I półroczu 2009 r.* Publikacja dostępna w Internecie www.stat.gov.pl, dostęp dn. 2.11.2009r.
7. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*.
8. Lotko A.: *Zarządzanie relacjami z klientem. Strategie i systemy*. Politechnika Radomska, Radom, 2003.
9. Gilmore A., Carson D., O'Donnell A., Cummins D.: Added value: A qualitative assessment of SME marketing. *Irish Marketing Review*, 12, 1, 1999, ss. 27-35.
10. Harrigan P., Ramsey E., Ibbotson P.: Investigating the e-CRM activities of Irish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol.16, Nr 3, 2009, s. 443-465.
11. Michna A.: *Wpływ organizacyjnego uczenia się na efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2007.
12. Zontanos G., Anderson A. R.: Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7, Nr 3, 2004, s.228-236.
13. Chen I. J., Popovich K.: Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business Process Management Journal*, Vol. 9, Nr 5, 2003, ss. 672-688.
14. Peltier J. W., Schibrowsky J. A., Zhao Y.: Understanding the Antecedents to the Adoption of CRM Technology by Small Retailers: Entrepreneurs vs Owner-managers. *International Small Business Journal*, Vol. 27, Jun 2009, ss. 307 - 336.
15. Soch H., Sandhu H. S.: Does Customer Relationship Management Activity Affect Firm Performance? *Global Business Review*, 9:2, 2008, ss. 189-206.

16. Bengtsson M., Boter H., Vanyushyn V.: Integrating the Internet and Marketing Operations: A Study of Antecedents in Firms of Different Size. *International Small Business Journal*, Vol.25 (1), 2007, ss. 27-48.
17. Simmons G., Armstrong G., Durkin M.: A conceptualization of the determinants of Small Business Website Adoption. *International Small Business Journal*, Vol. 26, Nr 3, 2008, ss. 351-389.
18. Downie G.: Internet Marketing and SMEs. *Management Services*, 47, 7, 2003, s.8-11.
19. Pavic S., Koh S.C.L., Simpson M., Padmore J.: Could e-business create a competitive advantage in UK SMEs? Benchmarking: An International Journal, Vol.14, Nr 3, 2007, ss. 320-351.
20. Kennedy A.: Electronic customer relationship management, (e-CRM): Opportunities and challenges in a digital world. *Irish Marketing Review*, Vol.18, Nr 1/2, 2006, s.58-69.
21. Fjermestad J., Romano Jr N. C.: Electronic customer relationship management: Revisiting the general principles of usability and resistance – an integrative implementation framework. *Business Process Management Journal*, Vol 9, Nr 5, 2003, ss. 572 – 591.
22. Scullin S., Allora J., Lloyd G. O., Fjermestad J.: Electronic customer relationship management: benefits, considerations, pitfalls and trends. *Proceedings of the IS One World Conference*, Las Vegas, Nevada, 3-5 April 2002.
23. Ortega B. H., Martínez J. J., De Hoyos M. J. M.: The Role of Information Technology Knowledge in B2B Development. *International Journal of E-Business Research*, Vol. 4, Nr 1, 2008, ss. 40-54.
24. Shaw D. M.: Sales effectiveness and firm performance: a small firm perspective. *The Entrepreneurial Executiv*. Vol. 10, 2005, ss.77-91.
25. Lawson-Body A., Illia A., Jimenez J.: Impact of Data Integration on CRM in the Electronic Commerce of SMEs. *Academy of Information and Management Sciences Journal*, Vol. 9, Nr 1, 2006, ss.83-102.
26. Mazur A., Mazur D.: *Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie?* Wydawnictwo MADAR, Zabrze, 2004.

Mgr inż. Roman KMIECIAK
 Instytut Ekonomii i Informatyki
 Wydział Organizacji i Zarządzania
 Politechnika Śląska
 41-800 Zabrze, ul. Roosevelta 26-28
 e-mail: Roman.Kmieciak@polsl.pl