

AUTOREFERAT
przedstawiający opis dorobku i osiągnięć
w pracy naukowo-badawczej

dr Anetta Pukas

Katedra Podstaw Marketingu
Instytut Marketingu
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław, kwiecień 2019



Układu treści autoreferatu:

1. Imię i nazwisko
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiejs. 3
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....s. 3
4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017 r. poz. 1789).....s. 4
 - 4.1. Autor, tytuł publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy.....s. 4
 - 4.2. Omówienie celu naukowego ww. pracy i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania.....s. 5
5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo - badawczych.....s. 25
6. Podsumowanie dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej..s. 44

1. Imię i nazwisko: Anetta Pukas**2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej**

- rok 2000 – stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii: marketingu. Stopień nadany uchwałą Rady Wydziału Gospodarki Narodowej (obecnie Nauk Ekonomicznych) Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) z dnia 25 maja 2000 roku na podstawie rozprawy doktorskiej pt.: *Marketingowe aspekty kształtowania jakości oferty w przedsiębiorstwach usługowych*, napisanej pod opieką promotorską prof. zw. dr hab. Anieli Styś. Recenzentami rozprawy byli: Prof. dr hab. Marianna Daszkowska (Uniwersytet Gdański) i Prof. dr hab. Marek Drewiński (Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu).

- rok 1991 – Stopień magistra uzyskany w dn. 25.06.1991 r. (nr dyplomu 11294) po kończeniu z wynikiem bardzo dobrym 5 letnich dziennych studiów magisterskich w zakresie Ekonomiki i organizacji obrotu towarowego i usług na Wydziale Gospodarki Narodowej (obecnie Nauk Ekonomicznych) w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu).

- rok akademicki 1998/99 - ukończone Studium Pedagogiczne w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, które obejmowało zajęcia z zakresu psychologii, pedagogiki, metodyki nauczania, etyki, prawa, retoryki, kultury języka.

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- w roku 1992 – zatrudniona zostałam na stanowisko asystenta w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

- w roku 1993 – przeszłam do Katedry Ekonomiki Usług (później Katedra Badań Procesów Usługowych) w Instytucie Handlu i Usług (obecnie Instytut Marketingu) Akademii Ekonomicznej.

- **w roku 2000** - po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych – zatrudniona zostałam na stanowisku adiunkta w Katedrze Badań Procesów Usługowych, która obecnie nosi nazwę Katedra Podstaw Marketingu, w Instytucie Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego – gdzie pracuję do dziś.

Dodatkowo w roku akademickim **2003/2004** byłam zatrudniona w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Wałbrzychu na stanowisku wykładowcy.

4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017 r. poz. 1789):

Jako osiągnięcie naukowe, wynikające z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017 r. poz. 1789), które uznaję za znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, wskazuję **monografię naukową mojego autorstwa – dzieło opublikowane w całości:**

4.1. Autor, tytuł publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy

Anetta Pukas (2019), *Zarządzanie relacjami z klientem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – ujęcie dynamiczne*, Monografie i Opracowania nr 299, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, ISBN 978-83-7695-755-5

Recenzentami wydawniczymi niniejszej monografii byli:

- prof. dr hab. Henryk Mruk (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu-pracownik emerytowany),
- dr hab. prof. UMCS Radosław Mącik (Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie).

4.2. Omówienie celu naukowego ww. pracy i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania

Dynamiczne i często określane jako nieciągłe zmiany w konkurowaniu na światowych rynkach sprawiają, iż rola marketingu w procesach zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie zostaje wyraźnie wzmocniona [Thomas, Gupta 2005]. Szczególne znaczenia nabrała więc podstawowa dla marketingu kategoria jaką jest długookresowa relacja przedsiębiorstwa z klientem, czego konsekwencją było pojawienie się koncepcji marketingu relacji. Badacze reprezentujący ten nurt [D. Ballantyne, L.L. Berry, M. Christopher, Ch. Grönroos, E. Gummesson, B.B. Jackson, Th. Levitt, R. McKeena, A. Parvatiyar, A. Payne, J. N. Sheth i in.] w swoich rozważaniach uznają, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa wywodzi się z tworzenia wartości dla klienta, a także dla samej organizacji. Stąd też proces kreowania wartości powinien być kluczowy w działaniach przedsiębiorstw, co oznacza wykorzystanie Zarządzania Relacjami z Klientem (*Customer Relationship Marketing CRM*), gdyż to właśnie CRM decyduje o sukcesie każdej relacji [Witczak 2008].

Szczegółowa analiza tematycznych publikacji naukowych wskazuje, iż w dorobku literatury światowej, a także polskiej CRM pojawia się jako konstrukt nie tylko w marketingu, ale również wśród innych koncepcji zarządzania mających duży wpływ na kształt i procesy zachodzące w organizacjach. Poglądy wielu teoretyków pozwalają więc na pewien konsensus w sprawie istoty i naukowego usytuowania CRM, są oni zgodni, że Zarządzanie Relacjami z Klientem może być postrzegane jako koncepcja czerpiąca nie tylko z marketingu, ale z całości współczesnych nauk o zarządzaniu przy ogromnym wsparciu narzędzi technologii informacyjnych.

Istotną rolę w dyskursach naukowych dotyczących nauk o zarządzaniu, ale również marketingu, odegrało zasobowe podejście do organizacji (*Resources-Base View RBV*), które zwane jest często szkołą zasobową. Immanentną częścią podejścia zasobowego jest identyfikacja zasobów organizacji jako niezbędnych do wdrożenia strategii kreowania wartości i budowania przewagi konkurencyjnej.

W ciągu dwóch pierwszych dekad XXI wieku ukazało się wiele publikacji na temat statusu teorii zasobów, jej rozwoju, rewitalizacji lub trendów krytycznych, a także badań naukowych rozwijających zastosowanie tego podejścia w różnych dziedzinach wiedzy (np.: Armstrong i Shimizu 2007, Barney 1991, 2001, Grant 1996,

Harrison, Hitt, Hoskisson i Ireland 1991, Lippman i Rumelt, 2003 Mahoney i Pandian, 1992, Makadok, 2001) [Della Corte, D'Andrea 2017]. W teorii RBV zwrócono również uwagę na znaczenie zasobów niematerialnych, co z kolei dało asumpt do zainteresowania się badaczy problemami relacji między organizacją a partnerami biznesowymi i klientami, co jest domeną wiedzy marketingowej. Podjęta przeze mnie analiza literatury wskazała, iż istniejący dorobek naukowy przedstawia potwierdzenie wyraźnego związku między szkołą zasobową (RBV) a teoriami marketingowymi. Związek ten jest identyfikowany przez istnienie skutecznej i trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, uzyskanej dzięki wykorzystaniu zasobów i zdolności marketingowych organizacji (Slotegraaf i in. 2003, Song i in. 2007, Vorhies i Morgan, 2005). Niewiele natomiast uwagi w swoich publikacjach poświęcali badacze tego nurtu tematowi rozwijania i utrzymania zasobów marketingowych w dłuższej perspektywie czasowej. Wskazanie to stało się dla mnie istotną przesłanką do zainteresowania się tą tematyką i podjęcia dalszych badań. Podejście oparte na zasobach (RBV) nie wyjaśnia bowiem w pełni tworzenia przewagi konkurencyjnej w bardziej złożonych i zmieniających się warunkach otoczenia ze względu na swój jedynie statyczny charakter [Zander i Kogut 1995, Priem i Butler 2001, Danneels, 2008; Binghamet i in. 2015].

Jako efekt rozwoju „klasycznej” szkoły zasobowej RBV, pojawił się nurt rozważań nazwany koncepcją dynamicznych zdolności (*Dynamic Capabilities* - DC) [Helfat i Peteraf, 2003]. Dynamiczne podejście do organizacji sugeruje, że analiza i ocena działań firmy powinna skupiać się na procesach zmian, które są powiązane z aktywnym wykorzystaniem zasobów firmy, a nie z zasobami będącymi jedynie w posiadaniu firmy, które nie są aktywnie i właściwie zagospodarowane. W ramach badań literaturowych zidentyfikowałam, iż praktyczną konsekwencją tego podejścia jest zmiana zakresu analiz i badań naukowych, prowadząca do względnie klarownego podziału pomiędzy podejściami dynamicznymi i statycznymi. Koncepcja dynamicznych zdolności (*Dynamic Capabilities*) według jej autorów D. Tecce'a, G. Pisana i A. Shuena zakłada, że przewaga konkurencyjna organizacji wynika z dynamicznych zdolności, które rozumiane są jako umiejętności dostosowania, integrowania i rekonfigurowania wewnętrznych oraz zewnętrznych zasobów i kompetencji w reakcji na szybko zmieniające się otoczenie. Dodatkowo zdolności te są

trudne do powielenia i charakteryzują się homogenicznością oraz trwałością [Teece, Pisano, Shuen 1997]. Według autorów podejścia DC w tym ujęciu przewaga konkurencyjna jest generowana nie tylko przez zasoby, które firma posiada lub kontroluje (statycznie), ale głównie przez zdolności do ich pozyskiwania i integrowania (dynamicznie) [Morgan i in 2009], które mogą być źródłem tworzenia wartości i przewagi konkurencyjnej. Ten ostatni rodzaj zdolności stanowi główną treść podejścia zdolności dynamicznych [Eisenhardt i Martin, 2000, Teece i in. 1997]. Analiza źródeł literaturowych pozwoliła mi na zauważenie, iż tematyka koncepcji DC jest wciąż rozwojowa, a dodatkowo w publikacjach istnieje wciąż wiele rozbieżności w identyfikowaniu dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa. Najbardziej klarowna konceptualizacja zdolności dynamicznych opisuje je jako narzędzia, które przedsiębiorstwa mogą wykorzystać do operowania istniejącymi zasobami i ich przegrupowywania w celu tworzenia nowych ich konfiguracji [Teece 2007]. Istniejące definicje pozwalają dostrzec, że zdolności dynamiczne determinują szybkość i stopień, w jakim poszczególne zasoby przedsiębiorstwa mogą być ustanawiane i przegrupowywane w stosunku do warunków i szans w otoczeniu tak, aby generowały długookresowe ponadprzeciętne (pozytywne) wyniki. Jednak, jak wskazują oponenti koncepcji, badanie zdolności dynamicznych jest trudne, a powiązanie między dynamicznymi zdolnościami a wynikami firmy w długiej perspektywie stanowi wciąż obszar o charakterze luki badawczej. Jak wskazuje literatura, doświadczenia empiryczne naukowców w tym zakresie wciąż znajdują się na wczesnym etapie, co oznacza wiele otwartych ścieżek badawczych i możliwości wypełnienia tej luki o charakterze eksploracyjnym. Paradygmat badań dynamicznych zdolności jest więc wciąż stosunkowo nowy.

Zrealizowane przeze mnie pogłębione badania literaturowe wykazały, że chociaż istnieje już obszerna literatura na temat *Dynamic Capabilities* w zakresie zarządzania strategicznego, to badania nad tą koncepcją w obszarze wiedzy marketingowej pozostają wciąż fragmentaryczne i rozdrobnione [Barrales-Molina, Martínez-Lopez, Gázquez-Abad 2014]. Stąd też uznałam tematykę dynamicznych zdolności marketingowych, szczególnie w zakresie Zarządzania Relacjami z Klientem, za wysoce aktualną i ważną biorąc pod uwagę wysoką dynamikę zmian w otoczeniu rynkowym, zmiany technologiczne i trendy globalizacji gospodarki światowej, które

to zjawiska szczególnie utrudniają budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw od początku XXI w.

Przyjęta przeze mnie w omawianej monografii perspektywa badawcza związana z nurtem szkoły zasobowej (RBV) oraz podejściem dynamicznym (DC), pozwala rozważać i analizować Zarządzanie Relacjami z Klientem (CRM) jako zestaw zasobów i zdolności również o charakterystyce dynamicznej. Według Day'a (2000) silne zdolności firmy związane z tworzeniem relacji z klientem mogą być uznane za najważniejsze zdolności marketingowe. Umożliwiają one bowiem firmom aktywne wykorzystanie zasobów relacyjnych w celu budowania trwałych przewag konkurencyjnych [Day, 2000]. Jednak niewiele badań empirycznych odpowiada na pytanie w jaki sposób zasoby CRM są rozlokowane i wykorzystane w przedsiębiorstwie w celu dopasowania ich konfiguracji do dynamicznych warunków rynkowych i w jakim stopniu stają się one dynamicznymi zdolnościami tak, by przyczynić się do polepszania wyników firmy i budowania przewagi konkurencyjnej (np. Morgan i in. 2009, Slotegraff i in. 2003). Stąd też problem ten rozpoznany został przeze mnie jako wysoce istotny do podjęcia w dalszych badaniach naukowych dotyczących działań przedsiębiorstw działających w dynamicznych warunkach rynkowych.

Prezentowane w monografii rozważania sytuują się w uznanym za dojrzały, i posiadający już spory dorobek poznawczy, paradygmacie relacyjnym. Przy czym uwzględnienie ujęcia dynamicznego nadaje treści nowy charakter. Łączy bowiem perspektywę marketingową z perspektywą zarządzania strategicznego i jej nurtami badawczymi.

Motywy przewodnim napisania przez mnie prezentowanej monografii jest więc dążenie do wyjaśnienia zjawiska związanego z wewnętrznym potencjałem organizacji (dynamiczne zdolności CRM) oraz efektem rynkowym jego wykorzystania jakim jest przewaga konkurencyjna w kontekście poszukiwania ich związku o charakterze przyczynowo-skutkowym. W efekcie w opracowaniu przenikają się wątki teoretyczne oraz metodologiczne.

Przeprowadzony krytyczny przegląd literatury krajowej oraz zagranicznej (anglojęzycznej) pozwoliły mi ujawnić następujące luki:

- eksploracyjną – brak całościowego opisu koncepcji dynamicznych zdolności w odniesieniu do Zarządzania Relacjami z Klientem jako elementu dynamicznych zdolności marketingowych; brak uporządkowania i szczegółowej deskrypcji w zakresie identyfikacji podstaw epistemologicznych koncepcji dynamicznych zdolności marketingowych i dynamicznych zdolności CRM w szczególności;
- eksplanacyjną – brak wyjaśnienia problemu wpływu Zarządzania Relacjami z Klientem, jako dynamicznych zdolności marketingowych przedsiębiorstwa, na przewagę konkurencyjną w warunkach dynamicznej zmienności otoczenia. Brak wyjaśnienia zależności między wzrostem dynamizmu otoczenia a wzrostem znaczenia dynamicznych zdolności CRM w tworzeniu przewagi konkurencyjnej;
- taksonomiczną – brak kompleksowego uporządkowania treści i pojęć dotyczących koncepcji dynamicznych zdolności w odniesieniu do paradygmatów współczesnego marketingu;
- metodologiczną – brak całościowego opisu metodologicznych zagadnień i wytycznych związanych z analizą dynamizmu zdolności przedsiębiorstwa szczególnie w odniesieniu do działań marketingowych;
- empiryczną – brak badań empirycznych, w perspektywie dynamicznych zdolności, odnoszących się do relacji i wpływu Zarządzania Relacjami z Klientem na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw w Polsce; większość opracowań dotyczących dynamicznych zdolności ma raczej charakter koncepcyjny.

Zidentyfikowanie istniejących luk pozwoliło mi następnie na określenie problemu badawczego, który związany jest z wyjaśnieniem zależności i wpływu Zarządzania Relacjami z Klientem na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa w warunkach dynamicznych zmian otoczenia w perspektywie koncepcji dynamicznych zdolności (Dynamic Capabilities)

W efekcie zestawienia wszystkich rozpoznanych luk oraz określonego problemu badawczego sformułowałam cel główny i cele szczegółowe pracy.

Głównym celem opisywanej monografii jest teoretyczne i empiryczne rozpoznanie związków i zależności istniejących między zdolnościami Zarządzania Relacjami z Klientem, identyfikowanymi w ujęciu dynamicznym jako dynamiczne zdolności CRM, a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz ich modelowa strukturalizacja i hierarchizacja. Aby zrealizować ten cel podjęłam postępowanie

badawcze na płaszczyźnie teoriopoznawczej, metodycznej i empirycznej. Na płaszczyźnie teoriopoznawczej wyróżniłam następujące cele szczegółowe:

- konfrontacja dorobku nauk o zarządzaniu w zakresie szkoły zasobowej (RBV) i wyłaniającego się nurtu koncepcji dynamicznych zdolności (*Dynamic Capabilities*) (cel deskryptywny),
- zestawienie i uporządkowanie treści koncepcji dynamicznych zdolności (DC) odnoszących się do działań marketingowych przedsiębiorstw (dynamiczne zdolności marketingowe – *Dynamic Marketing Capabilities*) ze szczególnym uwzględnieniem i uszczegółowieniem dynamicznych zdolności Zarządzania Relacjami z Klientem (*Dynamic CRM Capabilities*) (cel eksploracyjny),
- określenie znaczenia i możliwości wykorzystania koncepcji dynamicznych zdolności (DC) w Zarządzaniu Relacjami z Klientem jako źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (cel eksploracyjny),
- opracowanie podstaw teoretycznych i zbudowanie modelu koncepcyjnego określającego zależność przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa od dynamizmu zdolności CRM (cel generatywny),
- wyjaśnienie zależności występujących pomiędzy elementami modelu reprezentującymi szkołę zasobową (zasoby CRM) oraz identyfikującymi koncepcję DC (dynamiczne zdolności CRM) a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa (cel eksplanacyjny),

Z kolei na płaszczyźnie metodycznej sformułowałam następujące cele:

- ustalenie podejścia empirycznego właściwego do zbadania dynamicznych konstruktyw jakimi są zdolności CRM (cel generatywny),
- opracowanie metody i narzędzia pomiaru wpływu dynamicznych zdolności CRM na przewagę konkurencyjną w konfrontacji z istniejącymi w światowych badaniach empirycznych metodami i narzędziami (cel metodyczny),
- opracowanie operacjonalizacji dla wymiarów dynamizmu zdolności CRM (cel generatywny),
- identyfikacja i ocena właściwości wykorzystania metod ilościowych oraz analiz statystycznych o charakterze analizy ścieżkowej do badania wpływu dynamicznych zdolności.

Na płaszczyźnie empirycznej wyznaczyłam cele jak poniżej:

- identyfikacja zależności zdolności CRM od zasobów CRM (cel deskryptywny),
- identyfikacja wpływu zasobów CRM na przewagę konkurencyjną zarówno w bezpośrednim związku jak i z uwzględnieniem pośredniego wpływu zdolności CRM (cel deskryptywny),
- zidentyfikowanie wpływu dynamicznych zdolności CRM w na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa uwzględniając logikę podejścia DC jako ewolucji szkoły zasobowej (cel diagnostyczny),
- określenie determinant różnicujących zależności między zasobami CRM, zdolnościami CRM a przewagą konkurencyjną,
- identyfikacja stopnia oddziaływania zmienności otoczenia na relację między dynamicznymi zdolnościami CRM a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa (cel deskryptywny).

Realizacja celów pracy o charakterze poznawczym i metodycznym została przeprowadzona przy wykorzystaniu studiów literatury polskiej oraz anglojęzycznej z zastosowaniem metody analizy i krytyki piśmiennictwa [Czakon 2015] i publikacji zawartych w bazach bibliograficznych udostępnionych przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (m. in. Ebsco, Emerald, Springer, Scopus, Web of Science). W efekcie rozpoznania podstaw teoretycznych, a następnie zidentyfikowania luk oraz określenia celów opracowania, postawiłam 5 głównych hipotez badawczych oraz 17 hipotez szczegółowych, których zestawienie prezentuje tab. 1.

Tab. I. Zestawienie hipotez badawczych

Hipoteza nr	Treść
H1	Zasoby przedsiębiorstwa w ramach zarządzania relacjami z klientem (CRM) mają pozytywny wpływ na dynamiczne zdolności CRM
H1a	W przedsiębiorstwie orientacja na klienta ma pozytywny wpływ na zdolności CRM
H1b	System organizacji przedsiębiorstwa zorientowany na klienta ma pozytywny wpływ na zdolności CRM
H1c	Zasoby technologiczne CRM będące w posiadaniu przedsiębiorstwa mają pozytywny wpływ na zdolności CRM
H1d	W przedsiębiorstwie orientacja na klienta ma pozytywny wpływ na dynamiczne zdolności CRM.
H1e	System organizacji przedsiębiorstwa zorientowany na klienta ma pozytywny wpływ na dynamiczne zdolności CRM
H1f	Zasoby technologiczne CRM będące w posiadaniu przedsiębiorstwa mają

	pozytywny wpływ na dynamiczne zdolności CRM
H2	Dynamiczne zdolności CRM wpływają pozytywnie na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa
H2a	Zdolności zarządzania interakcjami z klientem pozytywnie wpływają na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa
H2b	Zdolności ulepszania/poprawiania relacji z klientem pozytywnie wpływają na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa
H2c	Zdolności odzyskania klienta pozytywnie wpływają na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa
H2def	Dynamiczne zdolności CRM d) wykrywania e) wykorzystania i f) rekonfiguracji mają pozytywny wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa
H3	Zasoby przedsiębiorstwa w ramach Zarządzania Relacjami z Klientem nie mają bezpośredniego, pozytywnego wpływu na przewagę konkurencyjną
H3a	W przedsiębiorstwie orientacja na klienta nie ma bezpośredniego, pozytywnego wpływu na jego przewagę konkurencyjną
H3b	System organizacji przedsiębiorstwa zorientowany na klienta nie ma bezpośredniego, pozytywnego wpływu na jego przewagę konkurencyjną
H3c	Zasoby technologiczne CRM będące w posiadaniu przedsiębiorstwa nie mają bezpośredniego, pozytywnego wpływu na jego przewagę konkurencyjną.
H4ab	Relacja między a) zdolnościami CRM a przewagą konkurencyjną oraz b) dynamicznymi zdolnościami CRM a przewagą konkurencyjną jest silniejsza gdy dynamizm otoczenia jest na średnim poziomie
H5	Relacja między zasobami CRM a dynamicznymi zdolnościami CRM jest silniejsza gdy dynamizm otoczenia jest na wysokim poziomie.
H5a	Relacja między orientacją na klienta a zdolnościami CRM jest silniejsza gdy dynamizm otoczenia jest na wysokim poziomie
H5b	Relacja między systemem organizacji przedsiębiorstwa zorientowanym na klienta a zdolnościami CRM jest silniejsza gdy dynamizm otoczenia jest na wysokim poziomie
H5c	Relacja między Zasobami technologicznymi CRM będącymi w posiadaniu przedsiębiorstwa a zdolnościami CRM jest silniejsza gdy dynamizm otoczenia jest na wysokim poziomie
H5def	Relacja między zasobami CRM a dynamicznymi zdolnościami CRM d) wykrywania, e) wykorzystania, f) rekonfiguracji jest silniejsza gdy dynamizm otoczenia jest na wysokim poziomie

Źródło: opracowanie własne.

Opracowana przeze mnie metodyka badań empirycznych wykorzystana w monografii została dopasowana do celów pracy tak by zapewnić jednocześnie logikę oraz precyzję w sferze wnioskowania (za: Stępień 2016). Stąd też, aby zrealizować cele empiryczne zaprojektowałam badania bezpośrednie, które zostały oparte na metodzie ankietowej z zastosowaniem techniki wywiadu telefonicznego CATI. W celu weryfikacji narzędzia badawczego badanie właściwe zostało poprzedzone badaniem pilotażowym, które jako badanie jakościowe, miało charakter indywidualnych wywiadów pogłębionych

(IDI) z respondentami będącymi ekspertami. Badanie właściwe zostało przeprowadzone wśród menedżerów wyższego lub średniego szczebla przedsiębiorstw działających na terenie Polski. Do ostatecznych analiz statystycznych zakwalifikowano dane ze 150 badanych podmiotów.

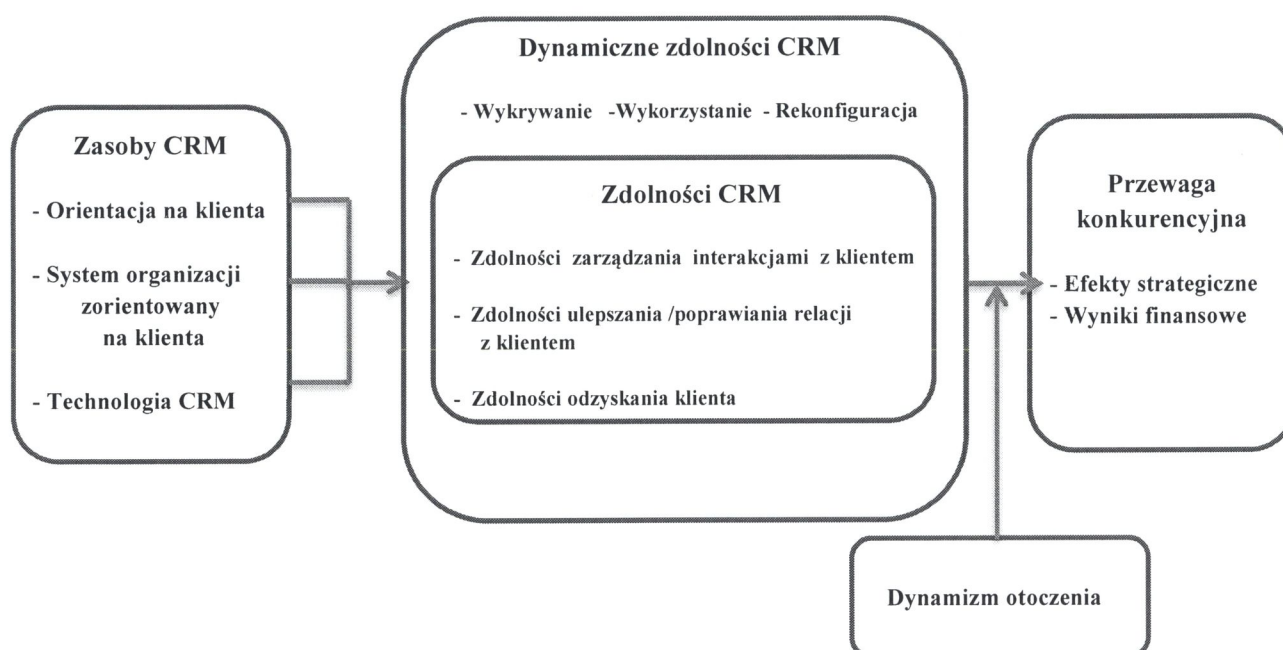
Tematyka podjęta w niniejszej monografii oraz cele i zakres badań uwarunkowały strukturę opracowania. Treści zawarte w pracy mają charakter teoretyczno-empiryczny i zostały ujęte w cztery rozdziały.

Perspektywę podstaw teoretycznych zawarto w **rozdziale pierwszym**. Przedmiotem rozważań tej części pracy jest przedstawienie relacyjnego podejścia do działań rynkowych przedsiębiorstwa na tle ewolucji wiedzy marketingowej. Przedstawiłam w tym rozdziale również istniejące konceptualizacje pojęcia Zarządzanie Relacjami z Klientem, a także krytyczne czynniki sukcesu CRM. Zaprezentowałam również nurty badawcze i rozwój koncepcji Zarządzania Relacjami z Klientem w dorobku literatury światowej.

Rozdział drugi koncentruje się w swojej warstwie teoretycznej na perspektywie dynamicznych zdolności marketingowych i ich roli w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zawarłam w nim polemikę dotyczącą szkoły zasobowej oraz zakresy jej ewolucji. Przedstawiłam również krytykę podejścia szkoły zasobowej do analizy działań organizacji oraz statyczność tej koncepcji jako główne ograniczenie w perspektywie badań naukowych. Opisałam koncepcję dynamicznych zdolności (DC) również w odniesieniu do zdolności marketingowych. W tej części pracy przedstawiłam również miejsce i znaczenie przewagi konkurencyjnej w dyskursie nauk o zarządzaniu. Skonfrontowałam źródła przewagi konkurencyjnej w podejściu zasobowym i dynamicznym oraz zidentyfikowałam marketingowe źródła przewagi konkurencyjnej.

Rozdział trzeci poświęcony został identyfikacji wpływu Zarządzania Relacjami z Klientem na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu logiki dynamicznych zdolności (DC). Ta część zawiera nowatorskie podejście do rozważań nad wykorzystaniem zdolności CRM w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zaproponowałam w niej konceptualizację konstruktu Dynamicznych zdolności CRM oraz stworzyłam zestaw cech będących charakterystyką wymiarów dynamicznych zdolności CRM. Zaproponowana przeze

mnie konfiguracja wymiarów dynamizmu zdolności CRM obejmuje wykrywanie (*sensing*), wykorzystanie (*seizing*) i rekonfigurację (*reconfiguration*) i jest osadzona w podstawowej definicji dynamicznych zdolności autorów Teece, Peteraf, Leich z roku 2016 oraz Jantunen, Ellonen i Johanson z roku 2012. Przedstawiłam również konceptualizację własnego teoretycznego modelu Zarządzania Relacjami z Klientem (Rys. 1) uwzględniającego logikę podejścia DCV, który stał się podstawą stworzonego modelu analitycznego Dynamicznego Zarządzania Relacjami z Klientem (D-CRM) (Rys.2).



Rys. 1. Teoretyczny model wpływu Zarządzania Relacjami z Klientem na przewagę konkurencyjną - w ujęciu dynamicznym.

Źródło: opracowanie własne

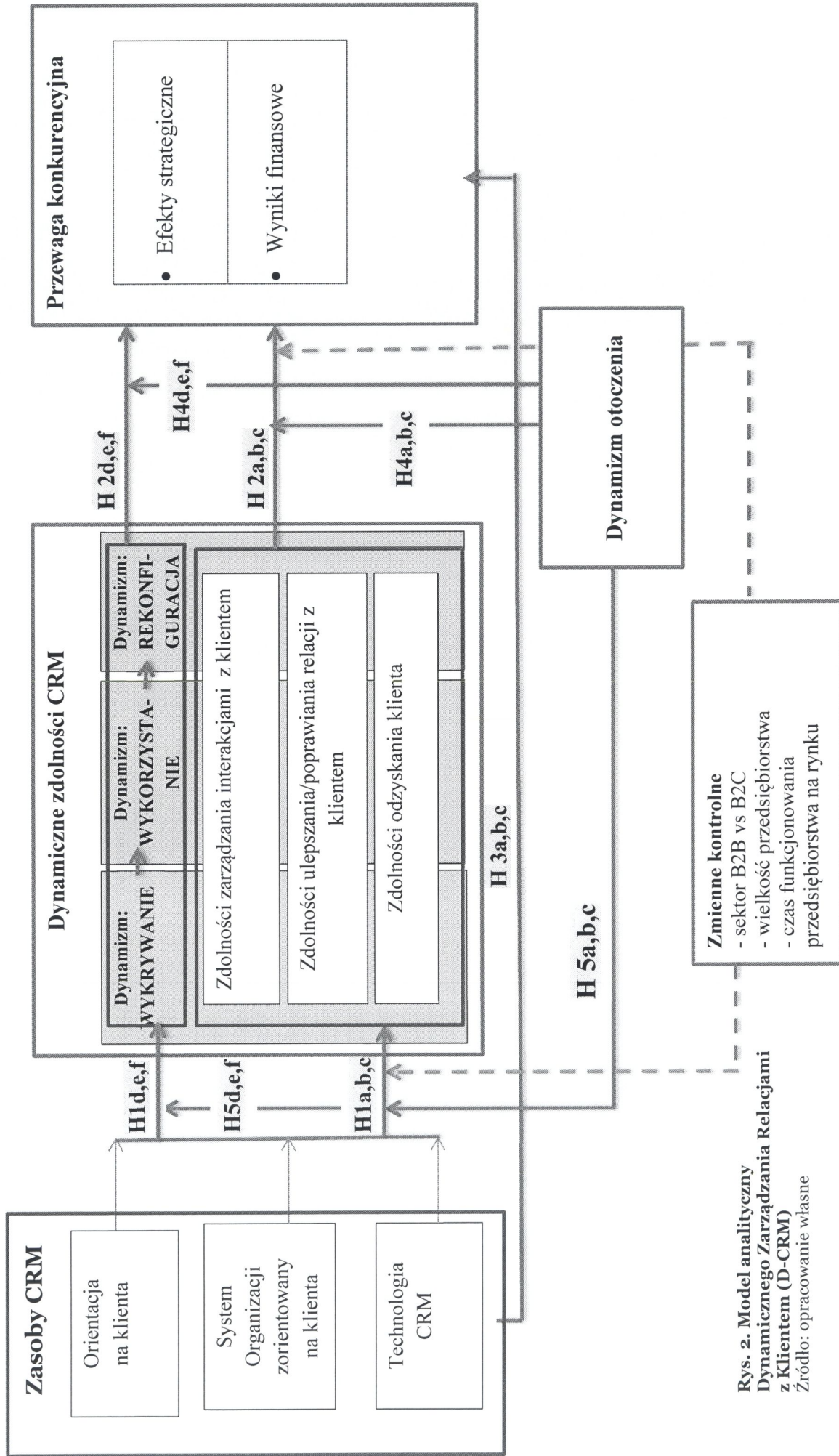
Model analityczny pozwala na konfrontację podejścia zasobowego (RBV) oraz perspektywy dynamicznych zdolności (DCV) w zakresie oceny zależności między zasobami CRM oraz dynamicznymi zdolnościami CRM a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa. Tym samym konstrukcja modelu uwarunkowała wykorzystanie i porównanie dwóch perspektyw badawczych – statycznej (RBV) i dynamicznej (DC), co jest zupełnie nowym podejściem. Dodatkowo stworzony przeze mnie model pozwala również ocenić wpływ dynamizmu otoczenia na wyżej wymienione zależności.

Zasoby

Zdolności dynamiczne

Przewaga

konkurencyjna



Rys. 2. Model analityczny Dynamicznego Zarządzania Relacjami z Klientem (D-CRM)
Źródło: opracowanie własne

Rozdział czwarty zawiera empiryczną weryfikację modelu badawczego przy wykorzystaniu projektu badań własnych. Przedstawiłam w nim podstawy metodyczne postępowania badawczego. Zaprezentowano również ocenę stanu badanych zmiennych endogenicznych, egzogenicznych i moderujących. W rozdziale opisano i zinterpretowano również wyniki niezbędnych analiz statystycznych służących weryfikacji postawionych hipotez badawczych. Do analizy danych wykorzystano metody opisu i wnioskowania statystycznego, tj. analizę rzetelności skal pomiarowych ze współczynnikiem Alfa Cronbacha, analizę współczynnik korelacji liniowej Pearsona, konfirmacyjną analizę czynnikową (CFA) mieszczącą się w ramach modelowania równań strukturalnych, czy też modele analizy ścieżkowej zawierające wielorównaniową regresję liniową,

Na podstawie uzyskanych wyników badań empirycznych dokonałam syntezy uzyskanych rezultatów oraz przeprowadziłam ich interpretację odnosząc się również do rozstrzygnięć i wniosków opublikowanych w badaniach światowych. Podjęte rekapitulacje posłużyły mi przedstawieniu weryfikacji postawionych w procesie badawczym hipotez, a także dostarczeniu ważnych implikacji zarówno dla teorii jak i praktyki.

Analizując wyniki badań dotyczące stanu estymowanych zmiennych, w całej badanej próbie, jak i w przekroju wybranych kryteriów istotnie różnicujących ich stan stwierdzono, iż w zakresie Zasobów CRM, w których skład wchodziły zmienne: Orientacja na klienta, System organizacji zorientowany na klienta i Technologia CRM można skonstatować, iż w ocenie badanych przedsiębiorstw wszystkie wymiary charakteryzują się średnią oceną wyższą niż przeciętna (najwyższą wartość pod względem średniej arytmetycznej osiągnął wymiar orientacja na klienta, a najmniejszą wartość Technologia CRM). W odniesieniu do wyróżników Zdolności CRM i Dynamicznych zdolności CRM w badanych przedsiębiorstwach zidentyfikowano również, iż charakteryzują się one wyższą niż przeciętna oceną. W przypadku Zdolności CRM najwyższą średnią wartość osiągnęła zmienna Zdolności interakcji z klientem, a w zakresie wymiarów Dynamicznych zdolności CRM - Zdolność rekonfiguracji, dodatkowo wartość obu tych cech jest prawie identyczna. Można więc skonstatować, że badani respondenci ocenili swoje przedsiębiorstwa dość wysoko w zakresie zarówno zasobów jak i zdolności CRM.

Na uwagę zasługuje fakt, iż badania wykazały, że jedna składowa Zdolności CRM - Zdolność ulepszania/poprawiania relacji z klientem - istotnie statystycznie różnicuje

się w zależności od cechy metryczkowej jaką jest wielkość przedsiębiorstwa (mierzona ilością zatrudnionych pracowników). Podobnie to kryterium różnicujące jest istotne dla Dynamicznych zdolności CRM gdzie istotnie statystycznie różnicuje Zdolność wykrywania.

Potwierdza się zatem poczynione w badaniach założenie, że wielkość przedsiębiorstwa determinuje dynamiczne wykorzystanie zasobów i przekształcanie ich w zdolności dynamiczne zgodnie z referencjami autorów koncepcji DC Teece i inni. O ile wniosek ten jest zbieżny z założeniami teoretycznymi to jednak należy zauważyć, iż empiryczne potwierdzenie zostało dostarczone tylko w zakresie jednego wymiaru zdolności CRM i dynamicznych zdolności CRM.

Odnosząc się do oceny stanu dynamizmu otoczenia sprawdzono analitycznie tę zmienną uwzględniając dynamizm jako zmienną jednokategorialną i uzyskano ogólny wynik na poziomie nieco powyżej środka skali. Wysoce istotne dla realizacji celów pracy jest również wnioskowanie dotyczące znaczenie dynamizmu otoczenia jako zmiennej moderującej. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych uprawniają do stwierdzenia, że zależność wymiarów wszystkich zmiennych od Dynamizmu otoczenia, kategoryzowanego jako cecha trójkategorialna (niski, średni, wysoki dynamizm), a także dwukategorialna (niski oraz średni i wysoki dynamizm), jest dodatnia i liniowa. Na tej podstawie można by się zgodzić z tymi poglądami i koncepcjami, które podkreślają, iż wysoki dynamizm otoczenia niewątpliwie determinuje wyższe wymagania w stosunku do przedsiębiorstw i ich działań szczególnie odnoście zarządzania relacjami z klientem.

W dalszych etapach postępowania badawczego dokonałam empirycznej weryfikacji modelu badawczego poprzez testowanie sformułowanych w niniejszym postępowaniu hipotez badawczych. Przedstawione wyniki badań dotyczą zależności szczegółowych pomiędzy elementami modelu badawczego, jak i zakresu analiz o charakterze mediacyjnym i moderacyjnym. Rezultaty empirycznej weryfikacji hipotez badawczych ulokowanych w modelu poddanym badaniu przedstawiono w tab. 2. Podsumowanie procesu weryfikacji hipotez wskazuje, iż spośród 5 hipotez głównych 2 zostały potwierdzone, 1 potwierdzona częściowo i 2 nie zostały pozytywnie zweryfikowane. Spośród 17 hipotez szczegółowych 12 zostało potwierdzonych, 1 potwierdzona częściowo i 4 niepotwierdzone.

Tab. 2. Bilans testowania hipotez badawczych

Hipoteza nr	Treść	Wynik testowania
H1	Zasoby przedsiębiorstwa w ramach zarządzania relacjami z klientem (CRM) mają pozytywny wpływ na dynamiczne zdolności CRM	Potwierdzona
H1a	W przedsiębiorstwie orientacja na klienta ma pozytywny wpływ na zdolności CRM	Potwierdzona
H1b	System organizacji przedsiębiorstwa zorientowany na klienta ma pozytywny wpływ na zdolności CRM	Potwierdzona
H1c	Zasoby technologiczne CRM będące w posiadaniu przedsiębiorstwa mają pozytywny wpływ na zdolności CRM	Potwierdzona
H1d	W przedsiębiorstwie orientacja na klienta ma pozytywny wpływ na dynamiczne zdolności CRM.	Potwierdzona
H1e	System organizacji przedsiębiorstwa zorientowany na klienta ma pozytywny wpływ na dynamiczne zdolności CRM	Potwierdzona
H1f	Zasoby technologiczne CRM będące w posiadaniu przedsiębiorstwa mają pozytywny wpływ na dynamiczne zdolności CRM	Potwierdzona
H2	Dynamiczne Zdolności CRM wpływają pozytywnie na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa	Potwierdzona częściowo
H2a	Zdolności zarządzania interakcjami z klientem pozytywnie wpływają na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa	Potwierdzona
H2b	Zdolności ulepszania/poprawiania relacji z klientem pozytywnie wpływają na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa	Potwierdzona
H2c	Zdolności odzyskania klienta pozytywnie wpływają na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa	Potwierdzona
H2def	Dynamiczne Zdolności CRM d) wykrywania e) wykorzystania i f) rekonfiguracji mają pozytywny wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa	Potwierdzona d,e Niepotwierdzona f Potwierdzona częściowo
H3	Zasoby przedsiębiorstwa w ramach Zarządzania Relacjami z Klientem nie mają bezpośredniego, pozytywnego wpływu na przewagę konkurencyjną	Potwierdzona
H3a	W przedsiębiorstwie orientacja na klienta nie ma bezpośredniego, pozytywnego wpływu na jego przewagę konkurencyjną.	Potwierdzona
H3b	System organizacji przedsiębiorstwa zorientowany na klienta nie ma bezpośredniego, pozytywnego wpływu na jego przewagę konkurencyjną.	Potwierdzona
H3c	Zasoby technologiczne CRM będące w posiadaniu przedsiębiorstwa nie mają bezpośredniego, pozytywnego wpływu na jego przewagę konkurencyjną.	Potwierdzona
H4ab	Relacja między a) zdolnościami CRM a przewagą konkurencyjną oraz b) dynamicznymi zdolnościami CRM a przewagą konkurencyjną jest silniejsza gdy dynamizm otoczenia jest na średnim poziomie	Niepotwierdzona

H5	Relacja między zasobami CRM a dynamicznymi zdolnościami CRM jest silniejsza gdy dynamizm otoczenia jest na wysokim poziomie.	Niepotwierdzona
H5a	Relacja między orientacją na klienta a zdolnościami CRM jest silniejsza gdy dynamizm otoczenia jest na wysokim poziomie.	Niepotwierdzona
H5b	Relacja między Systemem organizacji przedsiębiorstwa zorientowanym na klienta a zdolnościami CRM jest silniejsza gdy dynamizm otoczenia jest na wysokim poziomie.	Niepotwierdzona
H5c	Relacja między Zasobami technologicznymi CRM będącymi w posiadaniu przedsiębiorstwa a zdolnościami CRM jest silniejsza gdy dynamizm otoczenia jest na wysokim poziomie.	Niepotwierdzona
H5def	Relacja między zasobami CRM a dynamicznymi zdolnościami CRM d) wykrywania, e) wykorzystania, f) rekonfiguracji jest silniejsza gdy dynamizm otoczenia jest na wysokim poziomie.	Niepotwierdzona

Źródło: opracowano na podstawie własnych badań empirycznych.

Konkludując przeprowadzone przeze mnie analizy statystyczne i odnosząc empiryczny proces weryfikacji hipotez z badań własnych do publikowanych wyników badań światowych można wysunąć następujące wnioski:

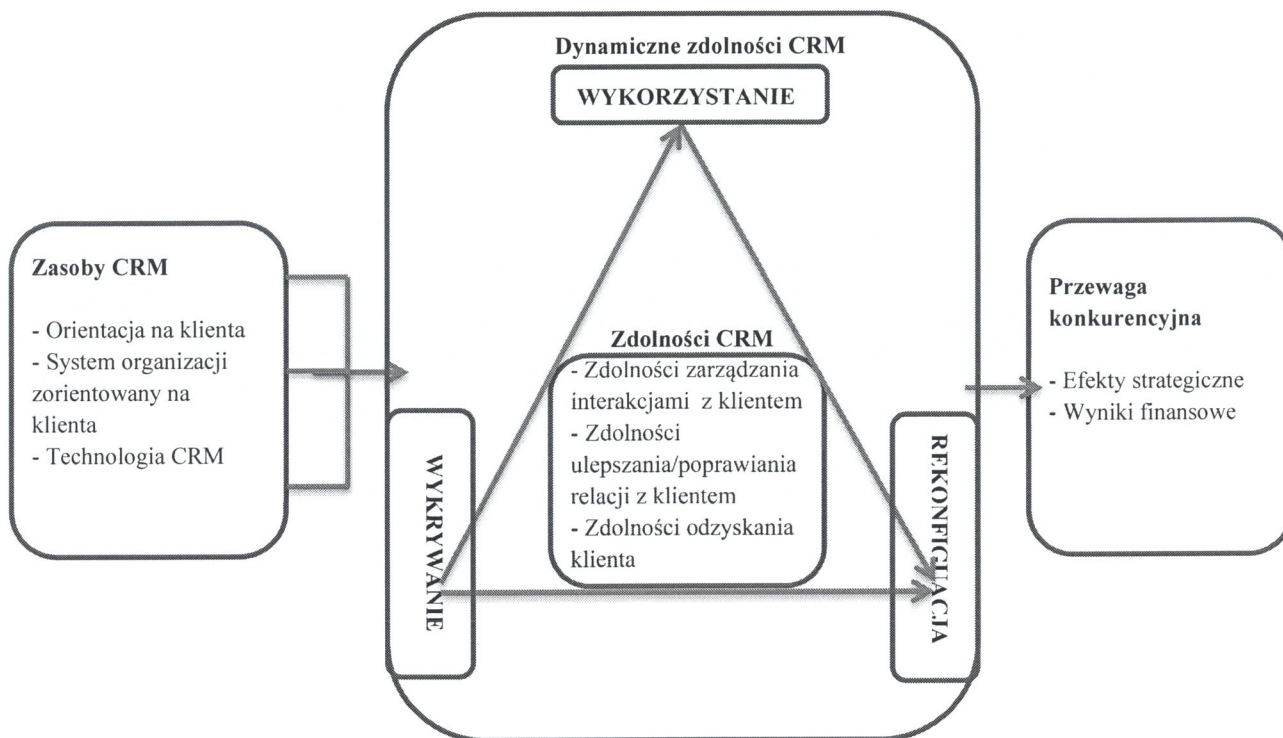
1. Zasoby przedsiębiorstwa w ramach zarządzania relacjami z klientem (CRM) zarówno w zakresie Orientacji na klienta, Systemu organizacji przedsiębiorstwa zorientowanego na klienta jak i Zasobów technologicznych CRM przedsiębiorstwa, mają pozytywny wpływ na Dynamiczne zdolności CRM. Potwierdzają to obie perspektywy badawcze – statyczna i dynamiczna - przyjęte odpowiednio dla Zdolności CRM i Dynamicznych zdolności CRM.
2. Dynamiczne Zdolności CRM wpływają pozytywnie na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa w zakresie Zdolności zarządzania interakcjami z klientem, Zdolności ulepszania/poprawiania relacji z klientem jak i Zdolności odzyskania klienta. W drugiej perspektywie badawczej tylko dynamiczne Zdolności wykrywania i wykorzystania wpływają na przewagę konkurencyjną. Wpływ Zdolności rekonfiguracji nie został potwierdzony.
3. Zasoby przedsiębiorstwa w ramach Zarządzania Relacjami z Klientem nie mają bezpośredniego, pozytywnego wpływu na przewagę konkurencyjną. Zidentyfikowano bowiem w tej relacji konieczną - mediacyjną rolę Zdolności CRM i dynamicznych zdolności CRM

4. Relacja między Zdolnościami CRM a przewagą konkurencyjną oraz Dynamicznymi zdolnościami CRM a przewagą konkurencyjną nie jest silniejsza gdy dynamizm otoczenia jest na średnim poziomie.
5. Relacja między zasobami CRM a Zdolnościami CRM i Dynamicznymi zdolnościami CRM nie jest silniejsza gdy dynamizm otoczenia jest na wysokim poziomie.

Zweryfikowanie w badaniach empirycznych modelu badawczego wskazało, iż rozpatrywanie zarządzania relacjami z klientem jedynie jako zasobu przedsiębiorstwa stanowiącego źródło przewagi konkurencyjnej jest obecnie niewystarczające. Wyniki badań potwierdziły, iż statyczna perspektywa szkoły zasobowej dziś już może stanowić zbyt wąską perspektywę badawczą. Szczególnie jest to istotne w zakresie zasobów Zarządzania Relacjami z Klientem. W obliczu dynamizmu otoczenia konieczne staje się wykrywanie, aktywne wykorzystanie oraz przekształcanie – rekonfigurowanie zasobów w zdolności o charakterze dynamicznym.

Dodatkowo ogromnym potencjałem dla rozwoju firmy jest nie tylko świadomość co do wymiarów dynamizmu zdolności, ale realizacja działań zmierzających do tzw. „orchestracji” czyli koordynacji i wzajemnego związku między zdolnościami tak by wygenerować jak najlepsze efekty. Takie podejście może stać się dziś główną determinantą budowania przewagi konkurencyjnej.

Proces badawczy zidentyfikował, iż Zasoby CRM oddziałują pośrednio na przewagę konkurencyjną czyli tylko przez Zdolności dynamiczne CRM, co pozwoliło mi na stworzenie i zaproponowanie nowego konceptu o nazwie **Dynamiczne Zarządzanie Relacjami z Klientem (D-CRM)** którego model został przedstawiony na Rys. 3. Propozycja D-CRM bazując na wskazaniach z badań ujmuje dynamiczne zdolności CRM jako jeden konstrukt wzajemnie połączonych zależności wynikających z wymiarów CRM. Stąd w optyce dynamicznej kategoryzacja zdolności, a także ich bieżąca ewaluacja może stać się łatwiejsza, a jednocześnie pozwoli na wykorzystanie pełnego potencjału tkwiącego w zdolnościach CRM, ale rozproszonego w firmie.



Rys. 3. Dynamiczne Zarządzanie Relacjami z Klientem D-CRM

Źródło: opracowanie własne

Powyższe konstatacje ze względu na swój nowatorski i eksploracyjny charakter, o ile nie wyczerpują problematyki Zarządzania Relacjami z Klientem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, to jednak służą wzbogaceniu teorii nauk o zarządzaniu.

Podsumowując pragnę wskazać wkład opisywanej monografii, przedstawionej jako główne osiągnięcie naukowe, w rozwój nauk o zarządzaniu, identyfikując zmniejszenie rozpoznanych luk i realizację celów na płaszczyznach teoriopoznawczej, metodycznej i empirycznej:

Na płaszczyźnie teoriopoznawczej:

- skonfrontowano światowy dorobek nauk o zarządzaniu w ramach szkoły zasobowej (RBV) i rozwijającego się nurtu w zakresie koncepcji dynamicznych zdolności (*Dynamic Capabilities*). Zidentyfikowano, iż założenia szkoły zasobowej (RBV), odnośnie roli zasobów i zdolności przedsiębiorstwa wpływających na przewagę konkurencyjną, mając statyczny charakter są dziś uznawane za niewystarczające i nie uwzględniające dynamicznych zmian w otoczeniu. Stąd też dynamiczna perspektywa tego dyskursu przedstawiana przez badaczy reprezentujących podejście dynamiczne (DCV) została uznana za posiadającą ogromny potencjał rozwojowy. Według logiki

koncepcji DC zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa pojmowane i uznawane winny być jako aktywne wykorzystanie zasobów i właściwe ich konfigurowanie w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

- zestawiono i uporządkowano treści teoretyczne w zakresie koncepcji dynamicznych zdolności (DC) odnoszące się do działań marketingowych przedsiębiorstw (dynamiczne zdolności marketingowe – *Dynamic Marketing Capabilities*) ze szczególnym uwzględnieniem i uszczegółowieniem dynamicznych zdolności Zarządzania Relacjami z Klientem (*Dynamic CRM Capabilities*). Zidentyfikowano definicje i podstawowe pojęcia oraz zaproponowano konceptualizacje odnoszące się do dynamicznych zdolności marketingowych. Podsumowano stan badań naukowych w zakresie relacji między zasobami marketingowymi, wynikami marketingowymi i przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa.

- określono możliwości wykorzystania koncepcji dynamicznych zdolności (DC) w badaniach w zakresie identyfikacji Zarządzaniu Relacjami z Klientem jako źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wskazano, iż połączenie perspektywy badawczej związanej z nurtem szkoły zasobowej (RBV) oraz podejściem dynamicznym (DC) pozwala dziś rozważać i weryfikować Zarządzanie Relacjami z Klientem (CRM) jako zestaw zasobów i zdolności również o charakterystyce dynamicznej. Podjęto również interpretację podstawowych cech dynamicznych zdolności, opartą na założeniach Teece i in.. Stworzono również autorską konceptualizację cech dynamizmu, według której dynamiczne zdolności CRM to podstawowe procesy: wykrywania, wykorzystania i rekonfiguracji w ramach Zarządzania Relacjami z Klientem.

- wyjaśniono zależności występujących pomiędzy elementami modelu badawczego, reprezentującymi szkołę zasobową (zasoby CRM), oraz identyfikującymi koncepcję DC (dynamiczne zdolności CRM), a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa.

- opracowano podstawy teoretyczne do zbudowania modelu koncepcyjnego określającego zależność przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa od dynamizmu zdolności CRM.

Z kolei na płaszczyźnie metodycznej :

- wybrano własne podejście metodyczne właściwe do zbadania dynamicznych konstruktów jakimi są zdolności CRM. Wynikało to z ustaleń, iż brakowało

dotychczas dowodów empirycznych na temat występowania zależności między dynamicznymi zdolnościami CRM a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa. Opracowano model teoretyczny oraz model badawczy będący podstawą empirycznych badań bezpośrednich.

- opracowano operacjonalizację wszystkich konstruktów modelu badawczego oraz składowych tych konstruktów i ich wymiarów. Zbudowano autorski zestaw wymiarów dynamizmu zdolności CRM.
- opracowano metody i narzędzia pomiaru wpływu dynamicznych zdolności CRM na przewagę konkurencyjną w konfrontacji z istniejącymi w światowych badaniach empirycznych metodami i narzędziami.
- zidentyfikowano i oceniono zasadność wykorzystania metod ilościowych oraz analiz statystycznych o charakterze analizy ścieżkowej do badania wpływu dynamicznych zdolności.
- zaproponowano, jako efekt prac badawczych model Dynamicznego Zarządzania Relacjami z Klientem D-CRM, który uwzględniając trzy wymiary dynamizmu stanowi propozycję nowego, połączonego badania dynamicznych zdolności CRM w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Na płaszczyźnie empirycznej:

- zidentyfikowano pozytywną zależność zdolności CRM od wszystkich zoperacjonalizowanych zasobów CRM.
- zidentyfikowano, iż zasoby przedsiębiorstwa w ramach Zarządzania Relacjami z Klientem nie mają bezpośredniego, pozytywnego wpływu na przewagę konkurencyjną, a jedynie wpływ pośredni przez konstrukt zdolności CRM i Dynamiczne zdolności CRM
- zidentyfikowano, iż Dynamiczne Zdolności CRM wpływają pozytywnie na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.
- określono determinanty różnicujących zależności między zasobami CRM, zdolnościami CRM a przewagą konkurencyjną,
- zidentyfikowano stopień oddziaływania zmienności otoczenia na relację między dynamicznymi zdolnościami CRM a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa. Sprawdzono, iż relacja między zasobami CRM a Zdolnościami CRM i Dynamicznymi zdolnościami CRM nie jest silniejsza, gdy dynamizm otoczenia jest na wysokim

poziomie. Relacja między Zdolnościami CRM a przewagą konkurencyjną oraz Dynamicznymi zdolnościami CRM a przewagą konkurencyjną nie jest silniejsza gdy dynamizm otoczenia jest na średnim poziomie.

Rozważania podjęte w opracowaniu zapewne nie wyczerpują problematyki dynamicznych zdolności we współczesnych przedsiębiorstwach. Przeprowadzone badania empiryczne oraz zaproponowany model dynamicznego zarządzania relacjami z klientem, jako nowe spojrzenie na CRM, pozwalają jednak na wzbogacenie dorobku nauk o zarządzaniu. Mogą też stanowić podstawę dalszych badań naukowych zarówno w warstwie teoriopoznawczej jak i metodologicznej. Ze względu na stosunkowo nową perspektywę badawczą, szczególnie w polskiej literaturze, można by uznać, iż ten zakres badań stanowi jeden z pierwszych kroków w podejmowanej dynamicznej optyce rozważań w zakresie wiedzy marketingowej i stanowi inspirację do podjęcia dalszych badań.

Wnioski z badań mogą się również przyczynić do redukcji problemów przedsiębiorstw związanych z uzyskiwaniem przewagi konkurencyjnej na rynkach o wysokim rozdrobnieniu i intensywnej walce konkurencyjnej

5. Omówienie pozostałych osiągnięć i obszarów naukowo - badawczych

W pierwszych latach pracy na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, moje zainteresowania naukowo-badawcze dotyczyły zagadnień związanych z marketingiem, marketingiem usług a także aspektami jakości w działaniach marketingowych przedsiębiorstw, co wynikało z kierunku ukończonych studiów, tematyki pracy magisterskiej oraz z profilu Katedry Badań Procesów Usługowych. Jednak przede wszystkim tematyka moich publikacji przed uzyskaniem stopnia doktora jest odzwierciedleniem moich ówczesnych poszukiwań własnej ścieżki badawczej. W tym okresie prowadziłam działalność badawczą realizując zadania w projektach badawczych Katedry Badań Procesów Usługowych jeden w ramach

działalności statutowej¹, jak również podejmując dwa projekty w ramach badań własnych².

Bezpośrednim rezultatem mojej ówczesnej aktywności naukowej jest 9 publikacji, w tym 8 samodzielnych i 1 we współautorstwie, które zostały opublikowane jako artykuły naukowe lub weszły w skład monografii naukowych jako ich rozdziały. Do pierwszych publikacji z tego okresu zaliczam:

- D. Jarzycka, A. Pukas, J. Woźniczka, *Konsumenci jako odbiorcy reklamy. Wyniki sondażu*, Prace Naukowe AE Wrocław 1992 nr 635, s.183-191.
- A. Pukas, *Uwarunkowania procesu podejmowania decyzji marketingowych w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe AE Wrocław 1995 nr 710, s. 53-57.

Pierwsza publikacja, współautorska, prezentowała wyniki badań o charakterze sondażowym w zakresie odbioru reklam wśród konsumentów w Polsce. Druga publikacja dotyczyła tematyki podejmowania decyzji marketingowych w przedsiębiorstwie i uwarunkowań tych decyzji wynikających ze zmian rynkowych obserwowanych w Polsce. W kolejnych latach zaczyna się krystalizować zakres moich zainteresowań naukowych i w efekcie podejmowanych badań powstają publikacje i opracowania dotyczące marketingu usług:

- A. Pukas, *Promocja usług. Specyfika i wykorzystywane instrumenty*, Teoria i Praktyka Marketingu, AE Wrocław 1995, s. 103-112.
- A. Pukas, *Specyfika marketingu mix w działalności usługowej*, [w:] *Marketing usług*, (red.) A. Styś, AE Wrocław 1996, s. 61-86.
- A. Pukas, *Charakterystyka marketingu wewnętrznego w firmach usługowych*, Teoria i Praktyka Marketingu, AE Wrocław 1996, s. 150-158.

W tym okresie zainteresowania moje skierowałam również w stronę jakościowych aspektów działalności marketingowej w sektorze usług, w efekcie powstał cykl 4 artykułów o tej tematyce.

- A. Pukas, *Istota metody SERVQUAL i jej znaczenie dla marketingu usług*, [w:] *Przedsiębiorstwo. Marketing. Strategie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1995, s. 380-385.

¹ Uczestnictwo w latach 1998-2001- w projekcie badawczym Katedry Badań Procesów Usługowych: *Sektor usług - proces przeobrażeń systemowych i dynamika adaptacji zasad i narzędzi marketingowych*, Finansowanie ze środków na działalność statutową jednostki.

² Projekty badań własnych w ramach dotacji MNiSW: rok 1998 - *Specyfika i metodologia oceny działań marketingowych w sferze usług*. Rok 1999 *Marketing operacyjny - znaczenie i zastosowanie w przedsiębiorstwach usługowych*. Rok 2000 „Elementy i standardy obsługi klienta w sferze usług”.

- A. Pukas, *Rola technologii w kształtowaniu jakości usług*, Teoria i Praktyka Marketingu, AE Wrocław 1997, s. 125-132
- A. Pukas, *Perspektywy rozwoju jakości usług*, Prace Naukowe AE, Wrocław 1997 nr 759 s. 94-99.
- A. Pukas, *Jakość usług. Szansa, czy problem marketingowy*, [w:] *Marketing 2001*, (red.) W.W. Gaworecki, J. Senyszyn, M. Daszkowska, Wyd. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1998, s.469-476.

Wymienione powyżej artykuły zostały przedstawione w procesie otwarcia przewodu doktorskiego.

Przed uzyskaniem stopnia doktora uczestniczyłam aktywnie w 6 konferencjach i seminariach naukowych o zasięgu krajowym (5) jak i zagranicznym (1). Byłam również trzykrotnie w latach 1997-99 uczestnikiem cyklu sympozjów naukowych pt.: *Service Link* – organizowanych cyklicznie przez Uniwersytet w Toruniu we współpracy z University of Warwick (Wielka Brytania).

Pragnąc istotnie pogłębić zakres analiz w zakresie badań nad jakością w marketingu usług złożyłam wniosek grantowy, który otrzymał finansowanie Komitetu /badań Naukowych. Grant badawczy KBN nr 1HO2D 04614 nosił tytuł „*Marketingowe aspekty kształtowania jakości oferty w przedsiębiorstwach usługowych*”, którego byłam kierownikiem i głównym wykonawcą w latach 1998-1999, stał się on również główną inspiracją do rozprawy doktorskiej pod tym samym tytułem.

Prezentacja dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej po uzyskaniu stopnia doktora

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych kontynuowałam niektóre wątki badawcze, ale jednocześnie wzbogacałam swój zakres wiedzy i zainteresowań naukowych. W okresie tym mogę wyróżnić więc 4 główne nurty badawcze, których dotyczą moje publikacje (Rys. 4):

1. Działania marketingowe przedsiębiorstw usługowych.
2. Zarządzanie Relacjami z Klientem (CRM).
3. Marketingowe aspekty tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
4. Komunikacja marketingowa z klientem i obywatelem.

Nurty te, rozwijane przeze mnie w ramach badań naukowych i publikacji, posiadają w swojej strukturze dodatkowe, bardziej szczegółowe wątki tematyczne, które zostaną omówione w ramach dalszej prezentacji. Należy również zaznaczyć, iż konteksty badawcze oraz problemy poruszane w ich zakresie są jednak wzajemnie powiązane i posiadają też części wspólne ze względu na dużą zbieżność podejmowanej tematyki.



Rys. 4. Główne nurty badawcze po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych.

Nurt 1 - Działania marketingowe przedsiębiorstw usługowych

Problematyka działań marketingowych przedsiębiorstw usługowych jako pierwszy podejmowany przeze mnie nurt badawczy jest konsekwencją i kontynuacją moich zainteresowań przed doktoratem. W ramach tego obszaru wyróżniłam następujące wątki: **a). Jakość usług i sposoby jej doskonalenia, b). Oferta rynkowa podmiotów usługowych i jej specyfika, c). Zmiany w działaniach marketingowych w sferze usług i wyzwania przyszłości**

Do najważniejszych publikacji dotyczących **a). jakości usług i sposobów jej doskonalenia** zaliczam:

- A. Pukas, *Standardy jakości w przedsiębiorstwie usługowym. Spojrzenie marketingowe*, Teoria i Praktyka Marketingu AE Wrocław 2000, s. 167-176.
- A. Pukas, *Jakość usług – problemy kształtowania i oceny*. [w:] *Marketing-przełom wieków*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w e Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 92-100.
- A. Pukas, *Wykorzystanie komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej w kształtowaniu jakości oferty przedsiębiorstwa usługowego*, [w:] *Zarządzanie i Marketing, Prace Naukowe AE*, Wrocław, nr 926, 2002 s.38-47.
- A. Pukas, *Cechy oferty usługowej – rynkowa weryfikacja poziomu jakości (w świetle badań na rynku polskim)*, [w:] *Skuteczność marketingu w przedsiębiorstwach polskich*, (red.) W. Muszyńska, *Prace Naukowe AE we Wrocławiu* nr 925, Wrocław 2002, s. 112 – 124.
- A. Pukas, *Jakość i jej rola w usługowej ofercie rynkowej*, [w:] *Marketing usług* (red.) A. Styś, PWE Warszawa 2003, s. 89-109.

W wymienionych publikacjach podejmowałam problemy specyfiki usługi i jej zróżnicowania w stosunku do dóbr materialnych, która powoduje odmienność w jakościowo zorientowanych działaniach marketingowych firm usługowych.

Natomiast realizacja badań w ramach projektu badań własnych z dotacji podmiotowej pt.: *Elementy i standardy obsługi klienta w sferze usług* (2000r.), pozwoliła mi na zidentyfikowanie głównych problemów i trudności standaryzacji, jakości usługi. Zweryfikowałam też możliwości wykorzystania standardów jakości w usługach, dążąc do spełnienia wymogów stawianych przez uznane na świecie normy jakości.

Istotnym kontekstem badawczym poruszonym w tym wątku jest też identyfikacja roli i wykorzystania *komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej w kształtowaniu jakości oferty przedsiębiorstwa usługowego*. Zidentyfikowałam głównie błędy popełniane przez przedsiębiorstwa usługowe w zakresie komunikacji z klientami, a które mogą wpływać na ocenę poziomu jakości świadczonych usług z perspektywy klientów. Jednocześnie wskazałam istniejące w literaturze koncepcje i metody analizy graficznego projektu procesu świadczenia usług (m. in. analiza projektu cyklu świadczenia usługi, analizę łańcucha wartości, *storyboarding*, *blueprinting*) tak by służyły one poprawie jakości oferty.

W opracowaniu *Jakość i jej rola w usługowej ofercie rynkowej* – poruszone zostały problemy metodologiczne w odniesieniu do badania jakości w sferze usług. Zidentyfikowałam charakterystyczne dla sfery usług metody badania jakości oraz instrumenty kształtowania jakości oferty usługowej

Publikacje z tego wątku są również pokłosiem grantu badawczego nr 1HO2D 04614, i obejmują upowszechnienie wyników opisanych w doktoracie jak również publikację wniosków z badań, które nie zostały objęte doktoratem. W artykule *Jakość usług – problemy kształtowania i oceny* przedstawiłam wybrane wyniki badań bezpośrednich dotyczące oceny poziomu jakości usług świadczonych na polskim rynku, z perspektywy klienta. Badania zostały zrealizowane według metody SERVQUAL, a respondentami byli klienci indywidualni na Dolnym Śląsku korzystający z ofert przedsiębiorstw usługowych z takich branż jak: usługi bankowe, turystyczne, hotelarskie, kosmetyczne, fryzjerskie, pralnicze, restauracyjne, stacje obsługi samochodów. Pragnę dodać, iż w omawianym okresie podjęte przeze mnie badanie było jednym z pierwszych zastosowań metody badawczej SERVQUAL na polskim rynku i była to też jedna z pierwszych publikacji w polskiej literaturze naukowej w tej perspektywie badawczej.

Drugim obszarem badawczym w ramach nurtu dotyczącego marketingu usług jest wątek prezentujący badania nad **b). ofertą rynkową podmiotów usługowych i jej specyfiką**. Obszar ten został częściowo zainspirowany badaniami w ramach projektu badań własnych w z 2001 r. pt. *Rola i znaczenie e-marketingu w działalności przedsiębiorstw usługowych*. Do artykułów, w których podejmowałam tę problematykę zaliczam:

- A. Pukas, *Oczekiwania klientów wobec usług – istota i ocena poziomu satysfakcji*. Teoria i Praktyka Marketingu AE Wrocław 2000. s. 123-132.
- A. Pukas, *Nowe produkty usługowe – e-marketing*, [w:] *Marketing; koncepcje, badania, zarządzanie*. PWE Warszawa 2002, s. 375-380
- A. Pukas, *Charakterystyka usług*, [w:] *Marketing usług*, (red.) A. Styś, PWE Warszawa 2003, s. 32-52.
- A. Pukas, *Marketing-mix usług*, [w:] *Marketing usług*, (red.) A. Styś, PWE Warszawa 2003, s. 53-88.

- A. Pukas, *Kreowanie marek detalicznych na rynku polskim. Możliwości i ograniczenia* [w:] *Zarządzanie produktem w warunkach globalizacji gospodarki*, (red.) J. Kall, B. Sojkin, Wyd. AE Poznań, Poznań 2004, s. 479-484.
- A. Pukas, *Trudne życie produktu finansowego - wybrane problemy zarządzania produktem w sferze usług finansowych*, [w:] *Zarządzanie produktem. Kreowanie produktu*, (red.) J. Kall, B. Sojkin, Zeszyty Naukowe 153, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2010, s. 144-151.
- A. Pukas, *E-konsument e-bankowości - zachowania nabywcze polskich odbiorców nowoczesnych produktów bankowych* w: *Handel wewnętrzny*, wrzesień-październik 2011, s. 164-170.
- A. Pukas, *Wykorzystanie metody Service Blueprinting w tworzeniu innowacji usługowych*, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 1/2018, s. 131-139

W ramach przedstawionych publikacji badałam charakterystykę i specyfikę usług jako produktu rynkowego wraz z identyfikacją niezbędnego zakresu działań w ramach marketingu-mix, a także wybranych działań taktycznych np. zarządzanie marką detaliczną. W publikacji *E-konsument e-bankowości - zachowania nabywcze polskich odbiorców nowoczesnych produktów bankowych* określiłam możliwości i stopień wykorzystywania nowych rozwiązań technologicznych (IT) oraz zidentyfikowałam działania innowacyjne pojawiające się w usługach, a tworzące w efekcie nowe produkty usługowe – e-produkty. Kontekst ten został uzupełniony o charakterystykę klientów nowych usług i zachowania nabywcze polskich odbiorców nowoczesnych produktów bankowych. W badaniach – w oparciu o analizę danych GUS i raportów sektora bankowego - przedstawiłam analizę korzystania z internetowych usług bankowych w Polsce na tle innych krajów europejskich.

W ramach podjętej przeze mnie problematyki konfrontacji oczekiwań klienta z poziomem satysfakcji przedstawiam również zależności między oczekiwaniami, satysfakcją i jakością usług. W publikacji *Oczekiwania klientów wobec usług – istota i ocena poziomu satysfakcji* korzystając z conceptualnego modelu istoty oczekiwań klienta usług wg. V. Zeithaml, L. Berry, A. Parasuraman, a także wniosków z badań własnych (grant nr 1HO2D 04614) nie publikowanych w doktoracie zidentyfikowałam poziom zadowolenia klienta oraz sposoby, za pomocą których przedsiębiorstwa usługowe mogą stymulować czynniki kształtujące satysfakcję usługobiorcy.

Najnowsza publikacja z tego wątku dotyczy *wykorzystania metody Service Blueprinting w tworzeniu innowacji usługowych*. Celem artykułu jest identyfikacja możliwości wykorzystania metody Service Blueprinting we współczesnych procesach tworzenia rozwiązań innowacyjnych w sferze usług. Zawiera on treści metodologiczne i koncepcyjne. W artykule bowiem omówiłam zmiany w metodzie SB zaproponowane przez różnych autorów od momentu jej stworzenia. Identyfikując potencjał tej metody w XXI wieku przedstawiłam autorską propozycję nowej struktury schematu Service Blueprinting. Moja propozycja rozszerzonego schematu SB uwzględnia rozwój wiedzy naukowej w zakresie doświadczeń klienta (*User Experience*) oraz zasobów przedsiębiorstwa.

Pragnę dodać, iż jak wskazuje chronologia zestawienia, wątek ten jest wciąż podejmowany w moich publikacjach, a tematyka oferty rynkowej przedsiębiorstw usługowych wciąż daje podstawy do dalszego jej penetrowania w ramach badań naukowych.

Kolejnym obszarem w pierwszym nurcie badawczym jest tematyka **c). zmian w działaniach marketingowych w sferze usług i wyzwania przyszłości**. Ten wątek badawczy został podjęty przeze mnie w roku 2005. Jest on efektem moich badań podjętych w ramach projektu badań statutowych Katedry Badań Procesów Usługowych (a od roku 2006 noszącej nazwę Katedry Podstaw Marketingu) pt.: *Procesy dostosowań uczestników rynku do nowych warunków funkcjonowania* (realizowanego w latach 2005-2013). Realizowałam również prace badawcze w ramach projektu zespołowego finansowanego z dotacji ministerialnej w latach 2005-2009 pt.: *Problematyka marketingu w procesie adaptacji do warunków gospodarki rynkowej - kontekst procesów integracji*. Efektem tych badań jest cykl publikacji, który obejmuje tematykę rynkowych skutków zmian w Polsce, które były wynikiem transformacji i wejścia Polski do unii Europejskiej. W ramach 5 współautorskich artykułów i 2 autorskich zajęłam się analizą zmian w działaniach rynkowych usługowych podmiotów komercyjnych, a także publicznych w tych nowych międzynarodowych warunkach. Do artykułów reprezentujących tę tematykę zaliczam:

- B. Iwankiewicz-Rak, A. Pukas, S. Wrona, *Changes In high school educational services In Poland as a result of economy transformation and accession to the European Union*, [w:] *Growth, Employment and Location of Services; New trends in a global world*. RESER, Granada, Hiszpania 2005, Volume 2, s. 1499-1529.

- B. Iwankiewicz-Rak, A. Pukas, S. Wrona, *Innovation activities in the service enterprises in Poland – public and private sector*, [w:] *Services Governance and Public Policies*, RESER, Lisbon 2006, Vol. 1, s. 569-590
- B. Iwankiewicz-Rak, A. Pukas, S. Wrona, *Activities of the not for profit organizations In Poland as the result of the economy transformation and accession to European Union*, [w:] *Services Governance and Public Policies*, RESER, Lisbon, 2006, s. 85-102.
- A. Pukas, S. Wrona, *Business process offshoring szansą rozwoju polskiego rynku usług*, w: *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*, (red.) I. Rudawska, M. Soboń, Difin Warszawa 2009, s. 47-56.
- A. Pukas, S. Wrona, *International movement of services – the forms and importance for European market (comparative analysis of selected CEE countries)*, [w:] *Public and Private Services in the New Global Economy*, (red.) Éva Palócz, Lilla Szalay, RESER Budapeszt, 2009. (CD).
- A. Pukas, *Wykorzystanie marketingu społecznie odpowiedzialnego w sferze usług*, w: *Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu w handlu i usługach*, (red.) G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 776, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 31, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 235-247
- A. Pukas, *Wykorzystanie crowdsourcingu w sferze usług – możliwości i ograniczenia*, [w:] *Usługi 2014 Sektor usług – uwarunkowania i tendencje rozwoju*, (red.) R. Kłeczek, A. Pukas, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Research Papers of Wrocław University of Economics Nr 353, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 132-144

Jednym z kontekstów podjętych przeze mnie w tym wątku, jest analiza działań innowacyjnych w przedsiębiorstwach usługowych w Polsce w latach 2001–2003. Opierając się na danych statystycznych zbadalam główne różnice we wdrażaniu innowacji w sektorze usług publicznych i prywatnych, a także poziom innowacyjności w polskich firmach usługowych. W analizie wykorzystana została metodologia wg Oslo Methodology Manual (międzynarodowy standard metodologii, stosowany obecnie we wszystkich krajach, które prowadzą badania innowacji) oraz dane wtórne GUS. Podjęłam również badania w zakresie oceny stanu wykorzystania i perspektyw rozwoju w sferze usług takich pojawiający się nowych zjawisk i trendów jak marketing społecznie odpowiedzialny jako sposób, dzięki któremu przedsiębiorstwo może

uzyskać wartość dodaną poprzez zajęcie się społecznymi lub ekologicznymi aspektami swojej działalności, *crowdsourcing* jako sposób kreowania oferty produktowej i kształtowania marki w oparciu o mądrość konsumentów, a także nowoczesne formy świadczenia usług w skali międzynarodowej *business process offshoring*. Obszarem badań w tym wątku zostały objęte również podmioty niekomercyjne. Wyniki i wnioski prezentowane w publikacjach dotyczyły więc działalności szkół wyższych w Polsce jako podmiotów sfery usług edukacyjnych, a także organizacji non profit w kontekście rynkowych zmian.

Publikacje z tego wątku – głównie anglojęzyczne - były przeze mnie prezentowane jako referaty oraz plakat naukowy, za granicą na 4 konferencjach międzynarodowych (Hiszpania, Portugalia, Finlandia, Węgry), oraz w Polsce na 3 konferencjach o zasięgu krajowym i jednej o zasięgu międzynarodowym.

Jako podsumowanie i osiągnięcie w tym nurcie badawczym mogę wskazać również moje współredagowanie numeru Prac Naukowych UE we Wrocławiu:

- *Usługi 2014 Sektor usług – uwarunkowania i tendencje rozwoju*, (red.) R. Kłeczek, A. Pukas, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, RESEARCH PAPERS of Wrocław University of Economics Nr 353, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.

Jest to efekt publikacyjny Konferencji „Usługi 2014”, której byłam współorganizatorem jako członek komitetu organizacyjnego z ramienia Katedry Podstaw Marketingu.

Nurt 2. Zarządzanie Relacjami z Klientem (CRM)

Najobszerniejszym i jednocześnie najważniejszym nurtem moich prac naukowo-badawczych jest obszar dotyczący Zarządzania Relacjami z Klientem (*Customer Relationship Management - CRM*). Poglębiamy wcześniejsze zainteresowania naukowe odnoszące się do jakości oferty rynkowej i jej wpływu na satysfakcję klienta, kontekst relacji z klientami w obszarze badawczym pojawił się jako naturalna konsekwencja. Zwróciłam również uwagę w swoich poszukiwaniach naukowych na pojawiający się w literaturze także polskiej paradygmat marketingu relacji, który stał się inspiracją projektu badawczego w ramach badań własnych pt. *Marketing relacyjny w sferze usług* (rok 2002 – 2003). W następnej kolejności realizowałam badania w ramach projektu pt.: *Zarządzanie relacjami z klientem jako sposób*

budowania przewagi rynkowej przedsiębiorstwa (2004-2005r) - finansowanie w ramach podmiotowej dotacji ministerialnej.

W nurcie tym wyróżniam trzy istotne wątki badawcze: **a) Narzędzia CRM i technologia IT, b) Lojalność klientów i programy lojalnościowe, c) Zasoby i zdolności przedsiębiorstwa jako potencjał relacyjny CRM.**

W pierwszym wątku tematycznym dotyczącym **a). narzędzi CRM i technologii IT** moje badania i publikacje koncentrują się na identyfikacji istoty działań CRM oraz określeniu narzędzi i instrumentów, a także nowych rozwiązań technologicznych, które mogą być wykorzystane przez przedsiębiorstwo do Zarządzania Relacjami z Klientem. Przeprowadziłam badania podjęte w latach 2007-2009 jako zadania badawcze w ramach projektu zespołowego dotyczące: *Marketingu wartości – różnorodność oczekiwań interesariuszy*, a także zadania w ramach działalności statutowej w roku 2010 - *Marketing relacyjny we współczesnym przedsiębiorstwie – weryfikacja poziomu akceptacji koncepcji i ocena stanu adaptacji na rynku polskim*. Efektem tych badań są następujące publikacje:

- A. Pukas, *Controllingowe aspekty wdrażania systemów CRM – problemy i ograniczenia*: [w:] *Informatyczne wspomaganie controllingu*. Prace Naukowe AE, Wrocław, nr 993, 2003, s. 177-186.
- A. Pukas, *CRM jako narzędzie wspomagające badania satysfakcji klientów*, [w:] *Badania marketingowe. Metody. Tendencje. Zastosowania*, (red.) K. Mazurek-Łopacińska, Prace Naukowe AE Wrocław nr1004, 2003, s.400-404.
- A. Pukas, *Efektywność relacji z klientem - kryteria oceny i możliwości wykorzystania w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Efektywność źródłem bogactwa narodów* (red.) T. Dudycz, Wyd. SWSPIZ, Łódź, 2006, Tom VII, zeszyt 1 B, s. 77-84
- A. Pukas, T. Żyminkowski, *Znaczenie Internetu w zarządzaniu relacjami z klientem na rynku polskim*, [w:] *Pozycja polskich podmiotów rynkowych – pierwsze doświadczenia procesów integracji*, (red.) A. Styś; Prace Naukowe AE Wrocław, nr 1170, 2007, s. 108-121
- A. Pukas, *Cross-selling jako współczesne wyzwanie dla zarządzania portfelem produktów w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie produktem – teoria, praktyka, perspektywy*, (red.) J. Kall, B. Sojkin, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 202-208.
- A. Pukas, *Podstawy informacyjne decyzji w zakresie budowania relacji z klientami - możliwości i ograniczenia*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*.

- Partnerstwo w marketingu*, (red.) G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 558, Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, Szczecin 2009, s. 502-508
- A. Pukas, *Wykorzystanie innowacji w działaniach e-CRM jako efekt synergii technologii i marketingu*, Logistyka, 2/2015, s.1323-1331, (CD).
- A. Pukas, *Wykorzystanie systemów CRM w marketingu miast – stan i perspektywy*, [w:] *Rola podmiotów rynkowych w kształtowaniu wizerunku organizacji i postrzeganiu wartości marki*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 875/2015, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 41/2015, Tom 1 s. 115- 127.

W wymienionych publikacjach w zakresie badań literaturowych oraz opracowań konceptualnych analizowałam problemy wdrażania systemów CRM w przedsiębiorstwach jako rozwiązania informatycznego ale i zarządczego. Prezentując studia przypadków i przykłady z działalności polskich podmiotów rynkowych oraz działających w krajach Unii Europejskiej i na świecie dokonałam określenia i kategoryzacji potencjału tkwiącego w Internecie jako narzędzia komunikacji z klientem, narzędzia obsługi klienta i sprzedaży oferty, jako źródła poznania zachowań klientów oraz sposób indywidualizacji oferty oraz narzędzie do kreowania i utrzymywania lojalności klientów. Pozwoliło to na identyfikację i analizę eCRM jako zestawu działań relacyjnych przedsiębiorstw, które są niezbędne do zwiększania skuteczności budowania relacji z klientami. Podjęłam również w tym wątku badawczym prace analityczne obejmujące tematykę pomiaru satysfakcji klienta jako narzędzia Zarządzania Relacjami z Klientem. Zidentyfikowałam, iż dzięki produktom informatycznym w ramach CRM możliwe staje się dokładne i szczegółowe określenie poziomu satysfakcji nabywców i jej monitorowanie. Jednocześnie analiza literatury pozwoliła określić sposoby i kryteria oceny efektywności tych relacji. Zbadałam również stan wiedzy w zakresie możliwości zarządzania portfelem produktów przy wykorzystaniu cross-sellingu jako narzędzia CRM.

W publikacji *Podstawy informacyjne decyzji w zakresie budowania relacji z klientami - możliwości i ograniczenia* prezentuję efekty podjętych badań wykorzystania do Zarządzania Relacjami z Klientem technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach w Polsce. Na podstawie analizy ilościowych danych wtórnych w ramach statystyki społeczeństwa informacyjnego

(opracowywanej według zharmonizowanej w Unii Europejskiej metodologii)³, i prowadzonego przez GUS badania w kluczowych obszarach wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) w polskich przedsiębiorstwach dokonałam identyfikacji podstaw informacyjnych decyzji podejmowanych w ramach Zarządzania Relacjami z Klientem w polskich przedsiębiorstwach. Oceeniłam również narzędzia i systemy wspomagające ten rodzaj procesu decyzyjnego oraz przedstawiłam możliwości, które powodują rozwój działań CRM oraz ograniczenia wynikające z jego specyfiki scharakteryzowane na rynku europejskim oraz polskim.

Moje badania w ramach tego obszaru są również związane z wykorzystaniem koncepcji i technologii CRM w podmiotach niekomercyjnych i jednostkach terytorialnych. Na podstawie danych i analiz Banku Światowego analizowałam główne trendy wpływające na implementację rozwiązań informatycznych klasy CRM w miastach. Zidentyfikowałam również specyfikę systemów CRM dedykowanych dla urzędów miejskich. Pragnę zaznaczyć, iż w roku 2014 podjęłam współpracę z Urzędem Miejskim we Wrocławiu w zakresie identyfikacji oraz eksploracji doświadczeń z zakresu budowania relacji z interesariuszami jednostek samorządu terytorialnego. W efekcie tych badań i analiz zgromadzonych informacji, również o charakterze pierwotnym (pogłębiony wywiad bezpośredni z przedstawicielami Urzędu Miejskiego we Wrocławiu), opublikowałam artykuł prezentujący w ramach analizy porównawczej doświadczenia i praktyki wdrożenia CRM w miastach w Polsce (Warszawa, Wrocław, Poznań i inne) oraz dokonałam analizy porównawczej z rozwiązaniami istniejącymi w tej kwestii na świecie.

Kolejnym ważnym wątkiem moich prac badawczych jest **b) Lojalność klientów i programy lojalnościowe**. Obszar ten pojawił się w zakresie moich zainteresowań badawczych ok. roku 2010 jako efekt rozwijających się intensywnie na polskim rynku działań prolojalnościowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa i podmioty niekomercyjne. Podjęłam w swoich badaniach literaturowych problemy konceptualizacji lojalności klientów jako efektu satysfakcji klienta. Poza tym zajęłam się również aspektami metodologicznymi identyfikując istotne dla tej tematyki

³ Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach, gospodarstwach domowych oraz przez członków tych gospodarstw w wieku od 16 do 74 lat. Porównanie wyników badania na tle krajów UE.

mierniki satysfakcji klienta oraz określiłam podobieństwa i różnice w istniejących formułach i składowych wskaźników w różnych krajach. Badania w tym obszarze dotyczyły również konceptualizacji programów lojalnościowych i określenia specyfiki na polskim rynku – również w odniesieniu do podmiotów handlu detalicznego – a także aspekty dotyczące efektywności tych programów. W badaniach analizowałam również zjawisko personalizacji procesu komunikacji z klientem jako elementu niezbędnego do budowania relacji z klientami i kreowania ich lojalności.

Przeprowadziłam również w roku 2017 jakościowe badania o charakterze eksploracyjnym w formie bezpośrednich, pogłębionych wywiadów (IDI) z ekspertami, których celem była identyfikacja możliwych trendów i zmian w zakresie rozumienia i identyfikowania programów lojalnościowych na rynku polskim oraz określenie ewentualnej konieczności redefiniowania tego konstruktów w przyszłości jako przejawu ewolucji wiedzy marketingowej. W efekcie opisanych badań powstał cykl publikacji, do których zaliczam:

- A. Pukas, *Efektywność programów lojalnościowych - prawdy i mity*, [w:] *Efektywność, wymiary, uwarunkowania, wyzwania*, (red.) T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XI, Zeszyt 10, Wyd. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2010, s. 275-286
- A. Pukas, *Programy lojalnościowe w handlu detalicznym - specyfika i wykorzystanie*, [w:] *Orientacja rynkowa we współczesnym handlu detalicznym*, (red.) B. Borusiak, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* nr 177, Poznań 2011, s. 213-224
- A. Pukas, *Personalizacja procesu komunikacji w ramach działań CRM – możliwości i ograniczenia*, [w:] *Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja marketingowa podmiotów rynkowych*, (red.) G. Rosa, A. Smalec, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 712, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* nr 26, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 83-95
- A. Pukas, *Indeksy satysfakcji klienta – kluczowe cechy i wykorzystanie w handlu detalicznym*, *Marketing i rynek* 8/2015, s. 557-565, (CD)
- A. Pukas, *Badanie i kreowanie satysfakcji obywatela/klienta w administracji publicznej - możliwości i ograniczenia*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja marketingowa w sferze publicznej i społecznej*, *Zeszyty*

Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 867/2015. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 40, (red.) A. Smalec, s. 288- 299

- A. Pukas, *Budowanie lojalności polskich konsumentów – czy potrzebna jest redefinicja?*, A. Pukas, Marketing i Zarządzanie, Uniwersytet Szczeciński, nr 2 (48), 2017, ss. 233-242.

Za efekt badań uznaję również 2 plakaty naukowe zaprezentowane na konferencjach naukowych

- A. Pukas: *Przeszłość i przyszłość programów lojalnościowych* (2017),
- A. Pukas: *Programy lojalnościowe w kontekście tworzenia wartości klienta* (2016).

Kolejnym wątkiem badawczym, który wchodzi w skład głównego nurtu prac naukowych jest obszar **c) Zasoby i zdolności przedsiębiorstwa jako potencjał relacyjny CRM**. Moje zainteresowanie tą tematyką ma swoje źródło w penetracji literatury światowej, w której ważne miejsce zajmuje dyskurs naukowy dotyczący rozpoznania i wykorzystania zasobów i zdolności organizacji. W publikacjach światowych ogromną rolę przypisują autorzy kreowaniu wartości klienta jako zasobu przedsiębiorstwa. Stąd też zwróciłam uwagę na problemy natury teoretycznej i poznawczej związane ze szkołą zasobową (RBV) w zarządzaniu oraz marketingowe aspekty wynikające z jej dorobku. Istotnym obszarem badawczym stał się również aspekt dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa (Dynamic Capabilities). Analiza istniejących konceptualizacji tego pojęcia w odniesieniu do marketingu oraz przegląd literatury pozwolił na zidentyfikowanie luk o charakterze toriopoznawczym. Jednocześnie ta eksploracja zainicjowała później podjęcie przeze mnie pogłębionych badań bezpośrednich i opublikowanie monografii pt.: *Zarządzanie relacjami z klientem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – ujęcie dynamiczne*.

Dodatkowo w ramach badań statutowych pt.: *Efekty rynkowe wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w marketingu relacyjnym* (2017-2018) podjęłam prace badawcze zmierzające do identyfikacji kierunków optymalizacji działań przedsiębiorstw w zakresie Zarządzania Relacjami z Klientem (CRM).

Do publikacji z tego wątku zaliczam:

- A. Pukas, *Zarządzanie relacjami z klientem – kierunki optymalizacji działań w kontekście procesów integracyjnych*, [w:] *Szanse i zagrożenia rynkowe przedsiębiorstw polskich w kontekście procesów integracyjnych*, (red.) A. Styś, Prace Naukowe AE Wrocław nr 1046, 2004, s. 132-137.
- A. Pukas, *Badanie wartości relacji z klientem w przedsiębiorstwach na rynku europejskim*, [w:] *Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*, (red.) K. Mazurek-Łopacińska, Prace Naukowe AE Wrocław, nr 1107, 2006, s. 206-213.
- A. Pukas, *Kapitał marki a kapitał klienta – implikacje dla przyszłości*, [w:] *Zarządzanie produktem – wyzwania przyszłości*, (red.) J. Kall, B. Sojkin, Wyd. AE Poznań 2006, s. 515-521.
- A. Pukas, *Znaczenie szacowania wartości klienta w osiągnięciu sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji- ewolucja czy rewolucja*, (red.) J. Skalik, Prace Naukowe AE Wrocław, nr 1141, 2006, s. 280-2.
- A. Pukas, *Customer relationships as dynamic capabilities of an enterprise – theoretical aspects and practical implications*, Scientific Journal of the Military University of Land Forces nr 190 (4)/2018, s. 162-170.

Pragnę dodać, iż uznaję ten wątek badawczy za przyszłościowy i rozwojowy oraz posiadający potencjał do podjęcia dalszych badań naukowych zarówno o charakterze literaturowym jak i badań bezpośrednich.

Nurt 3. Marketingowe aspekty tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Wzrost intensywności zjawiska konkurencyjności w wielu branżach na polskim rynku spowodował, iż uznałam za konieczne określenie efektów rynkowych działalności marketingowej przedsiębiorstw. Szczególnie interesowały mnie efekty wykorzystania założeń marketingu relacyjnego. Postawione tak cele realizowałam między innymi w ramach badań statutowych Katedry Podstaw Marketingu pt.: *Determinanty pozycji konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa w kontekście marketingu relacyjnego – dylematy metodologiczne i praktyczne, 2013-15*.

Kontekst ten został również podjęty w efekcie współpracy międzynarodowej z prof. Valery Besancon z Uniwersytetu w Neuchatel w Szwajcarii (2013 rok), gdzie podczas stażu uczestniczyłam w spotkaniach naukowych katedry, podczas których podjęte były również dyskusje nad problemami mierzenia konkurencyjności biznesowej w

skali micro i wskaźnikami konkurencyjności biznesowej (*The Global Competitiveness Index Business Competitiveness Index (BCI)*).

Jako efekt badań w tym nurcie ukazały się następujące publikacje:

- A. Pukas, B. Iwankiewicz- Rak, S. Wrona, *Competitiveness of the services sector in Poland – present state and development perspectives under the global market conditions*, [w:] *Service Competitiveness and Cohesion- Balancing Dynamics in the Knowledge Society*. RESER; Tampere-Finland, 2007, (CD).
- A. Pukas, *Efektywność strategii rynkowych przedsiębiorstw jako element wskaźnika konkurencyjności biznesowej – ocena i znaczenie*, [w:] *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, (red.) T. Dudycz. cz. II, tom IV. Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008, s. 109-114.
- A. Pukas, *Zarządzanie relacjami z klientem w sferze b2b - Specyfika i wykorzystanie w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesny marketing. Strategie*, (red.) G. Sobczyk, PWE Warszawa 2008, s. 167-175.
- A. Pukas, *Zarządzanie relacjami z klientem jako narzędzie budowania konkurencyjności w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Problematyka marketingu w procesie adaptacji do warunków gospodarki rynkowej w Polsce*, (red.) A. Styś, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 105-117.
- A. Pukas, *Marketing a konkurencyjność - przeszłość i przyszłość*, [w:] *Marketing w realiach współczesnego rynku. Implikacje otoczenia rynkowego*, (red.) S. Figiel, PWE, Warszawa 2010, s. 132-140.
- A. Pukas, *Call center jako narzędzie budowania relacji z klientami oraz zdobywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku globalnym*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*, (red.) G. Rosa, A. Smalec, L. Gracz, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 662, Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, Szczecin 2011. s. 557-568
- A. Pukas, *Integracja koncepcji Zarządzania Relacjami z Klientem (CRM) oraz Zarządzania Łańcuchem Dostaw (SCM) i wykorzystanie w budowaniu przewagi rynkowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketing w 25-leciu gospodarki*

rynkowej w Polsce, (red) A. Czubala, P. Hadrian, J. W. Wiktor, PWE, Warszawa 2014, s. 378-384.

W opublikowanych artykułach przedstawiłam charakterystykę i znaczenie Wskaźnika Konkurencyjności Biznesowej (Business Competitiveness Index), nazywany również Indeksami Konkurencyjności Mikroekonomicznej (Microeconomic Competitiveness Index) jest on bowiem, obok wskaźnika konkurencyjności wzrostu (Growth Competitiveness Index), kluczowym indykatorem konkurencyjności prezentowanym od 1979 roku, w corocznym raporcie Światowego Forum Ekonomicznego (WEF) w Genewie pt.: „Global Competitiveness Report”.

Badania te przyczyniły się również do podjęcia tematyki konkurencyjności w odniesieniu do sfery B2B, kontekstów związanych z paradygmatem relacyjnym, a także analizy związków z innymi koncepcjami np. zarządzaniem łańcuchem dostaw. Jako efekt badań powstał również plakat naukowy dyskutowany i prezentowany na konferencji naukowej:

- A. Pukas, *Czy budowanie relacji z klientem tworzy przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa? Wyzwania i kierunki badań*, (2012)

Nurt 4. Komunikacja marketingowa z klientem i obywatelem

Kolejny nurt badawczy jest efektem pogłębienia badań dotyczących komunikacji marketingowej jako istotny element działań relacyjnych w stronę klientów, ale również obywateli. Nurt ten jest również efektem podjęcia wspólnych badań z dr M. Daszkiewicz z Katedry Badań Marketingowych, w których konteksty relacyjne były sprawdzane w odniesieniu do miast jako jednostek terytorialnych. Badania te są również konsekwencją nawiązania międzynarodowej współpracy z profesorem Giuseppe Melisem z Uniwersytetu w Cagliari, który podczas mojego stażu we Włoszech (2016, 2018) zwrócił uwagę na interesujące aspekty marketingu relacyjnego i CRM w kontekście komunikacji z mieszkańcami i turystami.

Do najważniejszych publikacji, w których podejmowałam tę problematykę zaliczam:

- A. Pukas, *Geolokalizacja jako współczesne narzędzie komunikacji z klientem i jej wykorzystanie w marketingu relacji*, Marketing i Zarządzanie nr 4 (45) 2016, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, s. 371-379.

- M. Daszkiewicz, A. Pukas, *City marketing communication – challenges and inspirations*, w: *Innovations in certain areas of organizational management and marketing*, (red.) M. Budzanowska-Drzewiecka, P. Jedynak, Seria: *Contemporary Management and Marketing Dilemmas*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 51-65.
- M. Daszkiewicz, A. Pukas, *Integrated marketing communication – towards a holistic concept*, *Zeszyty Naukowe UE we Wrocławiu Nauki o Zarządzaniu*, nr 3(28)/2016, s.20-29.
- A. Pukas, M. Daszkiewicz, *Komunikacja marketingowa miasta Wrocławia – stan i kierunki rozwoju*, *Marketing i Rynek* nr 10/2017 (CD) 517-532.

W efekcie badań nad tą tematyką powstały również 2 współautorskie plakaty naukowe w tym 1 w języku angielskim:

- M. Daszkiewicz, A. Pukas, *Od Komunikacji do relacji. Wrocław miasto spotkań*, (2015).
- A. Pukas, M. Daszkiewicz, *The guiding idea – the cornerstone of city branding*, (2015).

Prezentowane i dyskutowane były one na III Ogólnopolskiej Konferencji Plakatowej Marketing i Zarządzanie (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu).

Obok wskazanych czterech nurtów badawczych, kluczowych w mojej pracy naukowej w zakresie zainteresowań badawczych pojawiały się również **wątki poboczne**. Związane są one głównie z rozwojem nowych trendów w marketingu oraz technikami i formami doskonalenia organizacji oraz innowacyjności. Zaliczam do nich publikacje:

- A. Pukas, *Popytowe podejście do innowacji (user-driven innovation) jako marketingowe wyzwanie przyszłości*, *Handel Wewnętrzny*, wrzesień-październik 2012, Tom I, s. 269-278.
- A. Pukas, *Produkty ekologiczne i społecznie odpowiedzialne – nowe trendy w konsumpcji i ich marketingowe konsekwencje*, *Marketing i rynek* nr 8/2014, s. 1229-1235 (CD).
- A. Pukas, *The EFQM Model and its use in the Design of Changes within the Organization*, w: *Scientific Problems in Project Management*, (red.) M. Flieger, D.

Skorupka, General Tadeusz Kościuszko Military Academy of Land Forces, Wrocław 2015, s.121-132.

Prace naukowo-badawcze prowadzone w ramach dwóch nurtów – (2) *Zarządzanie Relacjami z Klientem (CRM)* oraz (3) *Marketingowe aspekty tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa* zostały przeze mnie połączone i pogłębione dając nową perspektywę badawczą, a jednocześnie przyczyniły się do powstania monografii pt. *Zarządzanie Relacjami z Klientem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – ujęcie dynamiczne*, wskazanej jako główne osiągnięcie w niniejszym wniosku.

6. Podsumowanie dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej

Rezultatem mojej aktywności naukowej jest dorobek publikacyjny obejmujący łącznie 63 pozycje w tym 53 samodzielnie i 10 we współautorstwie (w tym 9 publikacji przed uzyskaniem stopnia doktora).

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych opublikowałam 1 autorską monografię, 31 artykułów w czasopiśmie w tym języku polskim 29 oraz 2 w j. angielskim oraz 22 rozdziałów w monografiach naukowych w tym 15 w j. polskim i 7 w języku angielskim .

Dorobek ten jest obecny i indeksowany w bazach naukowych: Publish or Perish (profil Google Scholar) – 44 publikacje. Liczba cytowań Publish or Perish - 38, BazEkon – 37 (bez autocytowań), Cytowania w literaturze załącznikowej: Web of Science – 3, Scopus – 1. Indeks Hirscha dla tego okresu wynosi 3.

Szczegółowy wykaz dorobku publikacyjnego został przedstawiony w zestawieniu tabelarycznym (Tab. 3)

Za swoją działalność naukową zostałam nagrodzona nagrodą Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu II stopnia za osiągnięcia naukowe w roku 2016, a także wyróżnieniem rektorskim w roku 2001.

Ważnym elementem mojego rozwoju naukowego jest udział w konferencjach i seminariach naukowych, które stały się okazją do popularyzacji wyników moich badań. Prezentowałam je w środowisku akademickim aktywnie uczestnicząc w 52 konferencjach naukowych w tym 47 konferencjach naukowych o zasięgu krajowym

oraz 5 o zasięgu międzynarodowym. Wygłosiłam 22 referaty w tym 16 w języku polskim i 6 w j. angielskim (szczegółowy wykaz znajduje się w załączniku nr 5).

Organizatorami konferencji naukowych, w których miałam okazję uczestniczyć były znaczące ośrodki w kraju – m. in. SHG, UE w Katowicach, UE w Poznaniu, Uniwersytet Szczeciński, Uniwersytet Gdański, UMCS w Lublinie, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, a także ośrodki zagraniczne: Uniwersytet w Granadzie (Hiszpania), Uniwersytet w Lizbonie ISCTE - Portugalia, Uniwersytet w Tampere (Finlandia), Uniwersytet w Budapeszcie (Węgry), Uczestniczyłam również w panelach dyskusyjnych jak też prezentowałam własne -4, i współautorskie – 2, plakaty naukowe uczestnicząc w sesjach plakatowych.

Byłam również współorganizatorem 8 konferencji naukowych w tym 7 o zasięgu krajowym i 1 o zasięgu międzynarodowym jako członek komitetów organizacyjnych.

Dodatkowo w roku 2019 byłam członkiem Komitetu Programowego (*Program Committee*) Konferencji międzynarodowej - 33rd IBIMA Conference 10-11.04. 2019, Granada w Hiszpanii.

Moje doświadczenia naukowe zostały docenione przez powierzenie mi recenzowania artykułów zgłoszonych na konferencje międzynarodowe, organizowane corocznie przez The European Marketing Academy (EMAC) a także *International Business Information Management Association, USA*, której publikacje są indeksowane w bazie Web of Science i Scopus.

Pragnę dodać, iż za recenzję w roku 2019 otrzymałam wyróżnienie *Excellent Constructive Review* za wysoce konstruktywną recenzję. W sumie w latach 2015-19 łącznie zrecenzowałam 17 artykułów w języku angielskim.

W czasie swojej pracy naukowej aktywnie uczestniczyłam w projektach badawczych Katedry Podstaw Marketingu (wcześniej o nazwie Katedra Badań Procesów Usługowych). Projekty te finansowane były z dotacji ministerialnej w ramach działalności statutowej, a także jako badania własne i badania zespołowe. Łącznie brałam udział w 6 projektach statutowych realizując zadania badawcze jako wykonawca. realizowałam również 5 projektów w ramach badań własnych oraz zespołowych

Brałam również udział w 3 projektach w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego – w roku 2011 pt.: *Profesjonalizm podstawą sukcesu w hotelarstwie i*

gastronomii- Program Operacyjny Kapitał Ludzki, WND-POKL.08.01.01-02-227/10 realizowanego przez Dobre Kadry Sp. z o.o w latach 2010-2012 jako autor programów szkoleniowych i wykonawca – trener.

Dodatkowo w 2015 roku brałam również udział w programie w ramach Kuźnia Kadr 7 (UE Dla Absolwenta) - realizowanym w partnerstwie międzynarodowym PL i US. Numer projektu POKL-04.01.01-00-220/11; 2013-2015 Europejski Fundusz Społeczny oraz budżet państwa w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jako autor programów szkoleniowych oraz wykonawca-trener.

A także 2014 - *Uczelnie na Rzecz Kształcenia Ustawicznego* - w ramach Kuźnia Kadr 6 styczeń 2013 – grudzień 2015, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (Polska), Partner Alice Salomon Hochschule Berlin (Niemcy) Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego funduszu Społecznego nr projektu: POKL.04.01.01-00-201/11 – wykonawca - trener

Ponadto istotnym dopełnieniem mojej działalności naukowo-badawczej jest aktywność naukowa mająca wymiar międzynarodowy. Sprzyja temu członkostwo w organizacjach i towarzystwach naukowych takich jak: *The European Marketing Academy (EMAC)* – od 2015 - obecnie, *The European Network on Services and Space Research (RESER)* – (w latach 2005-2012).

Doświadczenia naukowe oraz dydaktyczne zdobywałam również w ramach 5 staży zagranicznych w uczelniach zagranicznych: 2013 - Hiszpania – Valencja – Universitat de València; 2013 - Szwajcaria – Neuchatel - Université de Neuchâtel, 2014 - Portugalia – Porto – Instituto Politecnico do Porto, 2015, 2018 - Włochy – Cagliari – Università Degli Studi di Cagliari. Podczas pobytów w tych uczelniach uczestniczyłam w konsultacjach naukowych, seminariach i spotkaniach Katedr, a także zajęciach dydaktycznych. Celem tych wizyt było nawiązanie współpracy naukowej, jak również popularyzacja własnych wyników badań naukowych.

Tab. 3. Synteza dorobku pracy naukowo-badawczej po uzyskaniu stopnia doktora

Część A. Dorobek naukowy publikacyjny					
Rodzaj publikacji	Autorstwo		Współautorstwo		Razem
	j. polski	j. angielski	j. polski	j. angielski	
Monografie	1	-	-	-	1
Publikacje w czasopismach	27	1	2	1	31
Rozdziały w monografiach	14	1	1	6	22
Suma					54
Część B. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze					
Referaty wygłoszone na konferencjach	w j. polskim		w j. angielskim		Razem
	16		6		
Plakaty naukowe	5		1		6
Udział w konferencjach naukowych ogólnopolskich (z referatem i bez)				47	
Udział w konferencjach naukowych zagranicznych (z referatem i bez)				5	
Udział w projektach					
Udział w projektach badawczych w ramach statutowej działalności Katedry				6	
Udział w projektach badawczych w ramach badań własnych i zespołowych				5	
Udział w projektach finansowanych z innych źródeł				3	
Udział w projektach - Razem				14	
Udział w komitetach organizacyjnych					
Udział w komitetach organizacyjnych konferencji krajowych				8	
Udział w komitetach organizacyjnych konferencji zagranicznych				1	
Udział w komitetach organizacyjnych konferencji - Razem				9	

Ponadto w ramach procesu umiędzynarodowienia uczelni byłam koordynatorem współpracy z Uniwersytetem w Neuchatel – Szwajcaria w ramach organizacji corocznej wymiany studentów w latach 2010-2015 .

Byłam również, w 2018 roku członkiem zespołu wydziałowego ds. międzynarodowej akredytacji EPAS (*European Programme Accreditation System*) na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.