

Bartłomiej ZINCZUK
UMCS w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Instytut Zarządzania
Zakład Zarządzania

CHARAKTERYSTYKA ORGANIZACYJNO-SPOŁECZNYCH UWARUNKOWAŃ I ZALEŻNOŚCI WPŁYWAJĄCYCH NA SKUTECZNOŚĆ ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z KLIENTEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie. W artykule autor koncentruje się na charakterystyce czynników wpływających na skuteczność zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie. Prezentowane czynniki, wpływające na skuteczność zarządzania relacjami z klientami, zostały podzielone na dwie grupy: organizacyjne i społeczne. Do czynników organizacyjnych zostały zaliczone procesy oraz struktura organizacyjna. Czynniki społeczne są tworzone przez: personel (kadra kierownicza oraz pracownicy), system komunikacji oraz kulturę organizacyjną. W artykule autor przedstawił model organizacyjno-społecznych uwarunkowań oraz relacji występujących pomiędzy nimi, które wpływają na skuteczność zarządzania relacjami z klientami w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: CRM, marketing partnerski

CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL AND SOCIAL CONDITIONS AND RELATIONSHIPS AFFECTING THE EFFECTIVENESS CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE

Summary. In this paper the author focuses on the characteristics of the factors affecting the effectiveness of customer relationship management in the enterprise. Presented factors affecting the effectiveness of customer relationship management have been divided into two groups: organizational and social. The factors were included in the organizational: processes and organizational structure. Social factors are created by: staff (managers and employees), the system of communication and organizational culture. In the article the author presents a model of organizational and

social conditions and relationships existing between them that influence the effectiveness of customer relationship management in the enterprise.

Keywords: CRM, affiliate marketing

Wobec zjawisk zachodzących na współczesnym rynku pojawiła się potrzeba poszukiwania nowych sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw, umożliwiających im przetrwanie oraz rozwój w warunkach zmieniającego się otoczenia. Od początku lat 90. zauważalne jest przyspieszenie tempa przemian na rynku, którego sprawcami są m.in.: powiększająca się konkurencja, zmieniające się wymagania klientów, globalizacja oraz rozwój nowoczesnych technologii skutkujących skróceniem cyklu życia produktów, a także poprawą ich jakości. Stałe poszukiwanie przez organizacje nowych sposobów zarządzania, umożliwiających nie tylko istnienie, ale także efektywne konkurowanie, pozwoliły na stworzenie nowej koncepcji, ukierunkowanej na budowanie i utrzymywanie więzi z klientami, określanej jako CRM. Koncepcja zarządzania relacjami z klientem (CRM) powstała w latach 80. w Stanach Zjednoczonych, w konsekwencji rozwoju marketingu partnerskiego oraz technologii informacyjnej w zakresie komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem oraz gromadzenia i przetwarzania danych. Koncepcja ta jest niejako odpowiedzią na zgłaszane przez teoretyków i praktyków postulaty zmian, które powinny się dokonać w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem. CRM cieszy się coraz większą popularnością w świecie biznesu oraz wśród ludzi nauki, bywa też często opisywana w publikacjach z zakresu zarządzania i marketingu. W literaturze na wiele sposobów określa się, czym jest CRM. Według jednej z definicji CRM to „strategia organizacji oraz proces nabywania, zatrzymywania i współpracy z wybranymi klientami w celu kreowania wartości zarówno dla firmy oraz klienta”.¹ W opinii A. Tiwany, zarządzanie relacjami z klientem (CRM) jest „kombinacją procesów biznesowych oraz technologii, której celem jest wszechstronne zrozumienie klienta dla konkurencyjnego różnicowania oferowanych mu produktów i usług”.² J. Bugaj podaje, że CRM to „[...] system informatyczny związany z pozyskiwaniem, przechowywaniem i analizą informacji przychodzących do przedsiębiorstwa w celu ich właściwego wykorzystania do budowy związków z klientami i partnerami biznesowymi”.³ Ken Burnett przedstawia CRM jako „koncepcję albo dziedzinę zarządzania zajmującą się metodami utrzymywania najbardziej rentownych klientów przy jednoczesnym

¹ Parvatiyar A., Sheth J.N.: Customer Relationship Management – Emerging Practise, Process and Discipline. “Journal of Economics and Social Research”, Vol. 3, Issue 2, 2001.

² Tiwana A.: Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM. Placet, Warszawa 2003, s. 46.

³ Bugaj J.: Zarządzanie relacjami z klientem – wyniki badań. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2003, s. 101.

zmniejszeniu kosztów i zwiększeniu wartości interakcji – co wpływa na zwiększenie zysków przedsiębiorstwa”⁴.

W świetle przytoczonych rozważań oraz prezentowanych definicji można uznać, iż *CRM jest koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, zawierającą założenia teoretyczne, dotyczące procesu budowania oraz utrzymywania długookresowych, wzajemnie korzystnych relacji z klientami i innymi uczestnikami rynku, wspieraną przez narzędzie informatyczne – system CRM*. Warto zaznaczyć, że koncepcja CRM nie koncentruje się na tworzeniu więzi tylko z klientami. Zarządzanie relacjami z klientem dotyczy także wszystkich działań w sferze integracji wewnętrznej przedsiębiorstwa oraz sieci powiązań z innymi podmiotami rynku.⁵ Zasadniczego znaczenia, według założeń koncepcji, nabiera proces wypracowania przez firmę i klientów partnerskich relacji. Efekty płynące z takiego związku powinny być korzystne dla obu stron związku.

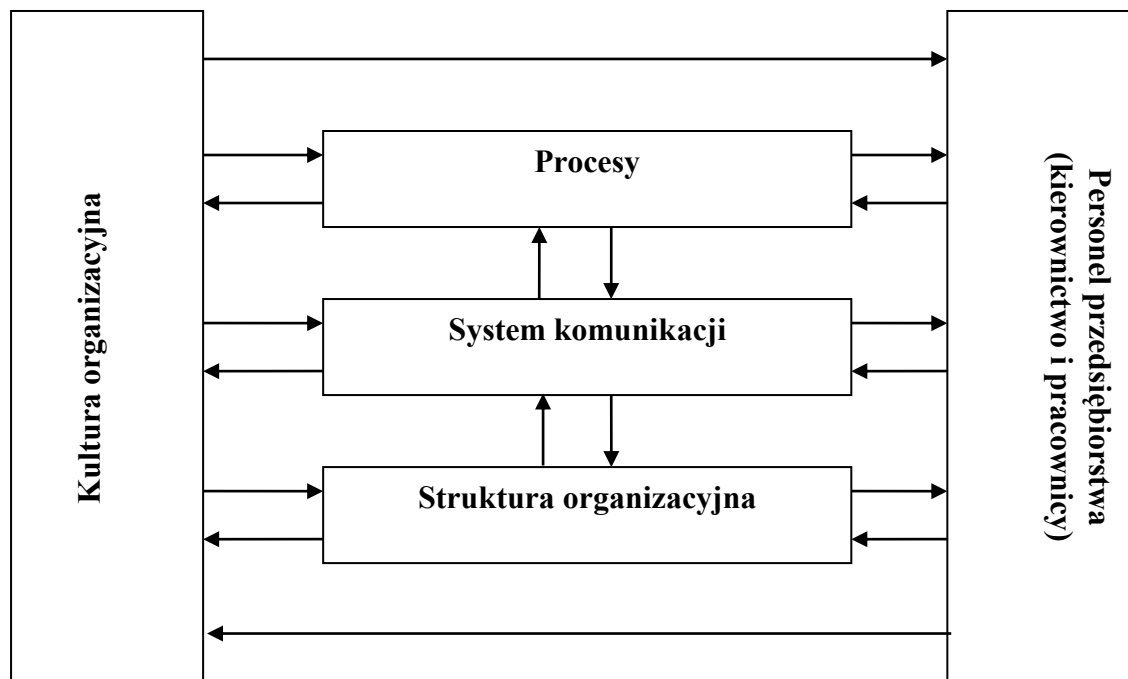
1. Charakterystyka organizacyjno-społecznych uwarunkowań oraz relacji pomiędzy nimi, wpływających na skuteczność zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie

CRM wpisuje się silnie w obraz organizacji nowego typu, charakteryzującej się wysoką elastycznością działania oraz umiejętnością tworzenia sieci powiązań zarówno z klientami, jak i innymi uczestnikami rynku. Istota CRM odnosi się do złożonego procesu budowy i utrzymywania więzi z klientami, przynoszącego korzyści obydwu stronom związku. Zarządzanie relacjami z klientem ma na celu tworzenie wartości zarówno w odniesieniu do klienta, jak i całej organizacji, i wiąże się z gromadzeniem, przetwarzaniem oraz wykorzystaniem dużej ilości informacji dotyczących klientów. We właściwym zarządzaniu wiedzą o klientach pomagają system informatyczny, stanowiący integralną część CRM i wspierający działania firmy w wykorzystaniu pozyskanych za jego pomocą danych w procesie tworzenia i umacniania więzi z klientami. Skuteczne wykorzystanie CRM jest zależne od zbioru określonych uwarunkowań o charakterze organizacyjnym i społecznym. Wśród najważniejszych czynników społecznych wymieniane są: kultura organizacyjna, kierownictwo i jego wpływ na podwładnych, zaangażowanie pracowników oraz komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, zaś do organizacyjnych zalicza się: procesy i strukturę organizacyjną. Powyższe zestawienie czynników stanowi autorski model opisujący ich wpływ

⁴ Burnett K.: *Relacje z kluczowymi klientami*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 279.

⁵ Boulding W., Staelin R., Ehret M., Wesley J.J.: *A customer relationship management roadmap: What is known. Potential Pitfalls and where to go*. "Journal of Marketing", Vol. 69, October 2005, p. 157.

na skuteczne zarządzanie relacjami z klientem w przedsiębiorstwie. Ujęte w modelowej formie uwarunkowania i zależności występujące między nimi opisuje rysunek 1.



Rys. 1. Model organizacyjno-społecznych uwarunkowań i zależności wpływających na skuteczność zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie
 Fig. 1. Model of organizational and social conditions and relationships that affect the effectiveness of customer relationship management in the enterprise

Źródło: Opracowanie własne.

Kultura organizacyjna wymieniana jest jako jeden z kluczowych warunków skutecznego zarządzania relacjami z klientem, który realnie oddziałuje na wszystkie wymienione elementy składowe modelu. Stanowi tożsamość organizacji i obejmuje swym zasięgiem całe przedsiębiorstwo, pozwalając kształtować jego strategię, procesy i strukturę organizacyjną oraz wszystkie działania związane z realizacją zasad zarządzania relacjami z klientem. Kultura organizacyjna wpływa przede wszystkim na ludzi będących głównym elementem składowym systemu organizacyjnego. Przenika wszystkie szczeble zarządzania, obejmując wszystkich zatrudnionych, zarówno przełożonych, jak i podwładnych. Kultura zawiera przy tym określone wzorce myślenia i działania, które przy użyciu odpowiednich mechanizmów są rozpowszechniane wśród zatrudnionych, a następnie przez nich podtrzymywane. W odniesieniu do założeń koncepcji CRM, kultura organizacyjna powinna umożliwić i wspierać określone zachowania personelu firmy. Dotyczą one przede wszystkim integracji wokół nowo przyjętych celów przedsiębiorstwa oraz współdziałania w ich realizacji.

Współpraca w ramach zespołów związana jest z umiejętnością dochodzenia do kompromisów, niezbędnych w procesie realizacji celów.

Koordinacja działań osób zatrudnionych na różnych stanowiskach i ich zaangażowanie w proces tworzenia wartości są podstawą w realizacji celów CRM. Kultura powinna również przyczyniać się do powstania poczucia wspólnoty i wiary w sukces przedsięwzięcia. Zaufanie do innych zatrudnionych oraz do przedsiębiorstwa jako całości i realizowanej przez nie strategii stwarza warunki do zwiększenia spójności organizacji, a tym samym lepszego jej funkcjonowania. Złożoność i nieprzewidywalność otoczenia wpływa na tworzenie się wśród zatrudnionych oporów czy obaw dotyczących kierunków zmian przedsiębiorstwa. W tym kontekście redukcja niepewności stanowi jedną z zasadniczych funkcji kultury organizacyjnej. Kultura niskiej tolerancji niepewności charakteryzuje się m.in. podejmowaniem niskiego ryzyka przez organizację, zachowaniem stabilności sytuacji oraz traktowaniem wszelkich przeobrażeń jako źródła zagrożenia.

Odwrotnością takiej sytuacji jest wysoka tolerancja niepewności. Przejawia się ona skłonnością do podejmowania wyższego ryzyka przez przedsiębiorstwo. Zmiana jest traktowana przez pracowników jako stały element funkcjonowania organizacji, dlatego przyjmują oni często postawę aktywnego wspierania innowacji. W ramach tej kultury pracownicy charakteryzują się postawą otwartą, skupioną na dostosowywaniu się do nowych warunków sytuacyjnych, aktywnie uczestniczą w procesie dostosowawczym. Niniejszy model kultury wspiera elastyczność działania członków organizacji, ich indywidualizm oraz inicjatywę w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych. Na plan pierwszy wysuwają się indywidualne umiejętności pracownicze, inteligencja oraz niezależność, dająca możliwość dokonania korekty kursu organizacji w zależności od wymagań rynku i sytuacji. W kontekście zarządzania relacjami z klientem formalnie narzucony „gorset”, krępujący indywidualizm i inicjatywę, poważnie ogranicza zdolności dostosowawcze organizacji w stosunku do wymagań klientów. Niezależność i samodzielność decyzyjna pracowników oraz umiejętności współdziałania z innymi w procesie tworzenia wartości stanowią wyznacznik nowego ładu organizacyjnego, nastawionego na zaspokajanie potrzeb klientów.

Kultura organizacyjna w kontekście wykorzystania zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie powinna określać kierunek działań pracowników zorientowanych na budowę i umacnianie więzi z klientami. Pracownicy powinni chcieć pozytywnie się wyróżniać przez czynne uczestnictwo w organizacji, inicjatywę i pomysłowość w zaspokajaniu potrzeb nabywców, a także otrzymywać określoną swobodę decyzji i zaufanie ze strony przełożonych. Kultura, oprócz promowania takich zachowań, powinna wyrażać jawną aprobatę dla postaw i zachowań pracowników korzystnych z punktu widzenia procesu zarządzania relacjami z klientem. Ważne jest również zwrócenie szczególnej uwagi na

wszelkiego rodzaju bariery ograniczające preferowane zachowania. Działania przedsiębiorstwa powinny być ukierunkowane na ich jak najszybsze wyeliminowanie. Zdecydowane reakcje przeciwdziałające zakłóceniom i pełna ich krytyka wpływają pozytywnie na morale i poglądy wszystkich zatrudnionych. Są znakiem braku akceptacji złych praktyk i nawyków, których należy natychmiast zaprzestać. Zależność między kulturą organizacyjną a zatrudnionymi w przedsiębiorstwie ma również kierunek odwrotny. Kształtowane w przedsiębiorstwie postawy, reguły postępowania i zwyczaje, po wdrożeniu CRM zmieniają występującą w organizacji kulturę organizacyjną i jej obraz. Kultura ulega zawsze stałym modyfikacjom, których źródłem są pracownicy i ich wkład wnoszony w rozwój organizacji. Pomiędzy pracownikami a kulturą dochodzi do stałego sprzężenia zwrotnego, co w efekcie tworzy jej nowy obraz, wyrażający się w nowych zwyczajach i normach panujących w przedsiębiorstwie.

Kultura organizacyjna wpływa również na strukturę organizacyjną, a co za tym idzie układ więzi w niej występujący. Może preferować hierarchiczną strukturę organizacji, różnicować pracowników w zależności od zajmowanego miejsca na szczeblu zarządzania oraz narzucać sztywność systemu organizacyjnego opierającego się na tworzeniu relacji głównie w wymiarze wertykalnym. Kultura może także wpływać na tworzenie dużego dystansu władzy między przełożonym i podwładnymi, występowanie silnej kontroli i wysokiej dyscypliny wewnętrznej oraz przestrzeganie wyraźnie określonych reguł formalnych. Odwrotnością przedstawionych sytuacji bywa zachowanie małego dystansu władzy w organizacji, przejawiającego się m.in. w spłaszczaniu struktur, decentralizacji władzy i uprawnień oraz tworzeniu więzi w układzie wertykalnym i horyzontalnym.

Elastyczność działania członków organizacji oraz stosunków władzy, nastawienie ich na samodzielność, kreatywność i spontaniczność w kontaktach z otoczeniem, przyczyniają się do powstania zupełnie nowej konstrukcji organizacji, charakteryzującej się nowoczesnością i wysoką adaptacyjnością do wymogów współczesnego rynku. Prezentowane dwa odmienne obrazy struktury organizacyjnej i zależności w niej panujących związane są bezpośrednio z kulturą organizacyjną. Struktura organizacyjna wpływa również na kulturę, utrwalając mechanizmy w niej występujące. Wszelkie reorganizacje struktury zmieniają w określony sposób relacje wewnętrzne, a co za tym idzie reguły i zasady postępowania zatrudnionych. Każdorazowa zmiana ma swoje odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej tworzonej pod wpływem nowych rozwiązań organizacyjnych.

Kultura organizacyjna ma również wpływ na procesy występujące w organizacji i ich przebieg. Sukces organizacji zależy od klientów, czyli weryfikatorów zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników. Wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom klientów powinno mieć odzwierciedlenie w dokładnie zaplanowanych procesach. Zarządzanie nimi wymaga

spojrzenia na ich kształt i konstrukcję z punktu widzenia potrzeb odbiorców. Wymagane jest zaangażowanie i współudział we wszystkich etapach procesu tworzenia wartości, który przynosi korzyść obu stronom związku. Wpływ kultury na istotę procesów skierowanych na klienta powinien być przede wszystkim nastawiony na partnerskie relacje pomiędzy uczestnikami procesów i zorientowanie na potrzeby klienta. Znaczącą rolę odgrywa tu elastyczność w kształtowaniu wartości, kreatywność i umiejętności przyswajania nowej wiedzy. Uczenie się jest stałym elementem procesu, dotyczącym zarówno pracowników, jak i klientów. Wykorzystanie zgromadzonej wiedzy i doświadczenia daje możliwość lepszego dostosowania się do rynku i jego złożonej specyfiki. W przypadku kultury organizacyjnej i procesów występuje sprzężenie zwrotne, polegające na kształtowaniu kultury w wyniku doświadczenia płynącego z zarządzania procesowego. Zdobyta wiedza umożliwia podejmowanie działań dostosowujących dotychczasowe procesy do nowych wymagań klientów, co z kolei przenosi się na nowe wzorce kulturowe.

Pracownicy i kierownictwo uczestniczący w systemie organizacyjnym wpływają bezpośrednio na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Oddziałują na nią w sposób formalny oraz nieformalny. Pierwszy z nich związany jest z przyjętymi oficjalnymi rozwiązaniami, dotyczącymi przebiegu pracy, relacji występujących pomiędzy stanowiskami w aspekcie podziału władzy i odpowiedzialności. Sposób nieformalny znajduje odzwierciedlenie w jej dynamicznej formie, co wiąże się z doraźnymi, uwarunkowanymi sytuacją zmianami podziału pracy i odpowiedzialności. Presja czynników zewnętrznych, związana np. z nieprzewidzianą sytuacją rynkową, może przekonstruować usankcjonowany i obowiązujący układ relacji panujących wewnątrz firmy. Struktura organizacyjna wpływa również na zatrudnionych, przede wszystkim w kontekście stosunków społecznych. Każdy system organizacyjny tworzony jest przez ludzi, dlatego też oprócz przyjętych w strukturze zasad podziału władzy i uprawnień oraz stosunków nadrzędności i podporządkowania tworzone są relacje oparte na przyjaźni i partnerstwie. Może to powodować, poza formalnymi regulami, określone pozytywne efekty współpracy oraz być źródłem różnego rodzaju napięć i konfliktów. Elementy społeczne struktury muszą być zawsze brane pod uwagę w przypadku przeprowadzania jakichkolwiek reorganizacji, aby skutecznie łączyć, a nie dzielić zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Pracownicy mają również bezpośredni wpływ na kształt i przebieg procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Są ich czynnymi uczestnikami, zatem ich umiejętności, wiedza i doświadczenie pozwalają na zaplanowanie i właściwe zorganizowanie wszystkich czynności ukierunkowanych na zaspokojenie wymagań klientów. Godny podkreślenia jest fakt, że właściwy przebieg każdego procesu powiązany jest z koordynacją działań wszystkich jego uczestników, włączając w to ostatecznych nabywców. Wszelkie sugestie oraz inspiracje

płynące od klientów powinny mieć swoje odzwierciedlenie w doskonaleniu działań firmy. Aktywne uczestnictwo wszystkich zaangażowanych w proces tworzenia wartości, dodatkowo wzmocnione wsparciem ze strony przełożonych, pozwala na stałe wprowadzanie szeroko rozumianych udoskonaleń. Sam proces wpływa również na zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Wymusza określone, niezbędne zachowania wśród pracowników. Dotyczy to opanowania nowych umiejętności i nabycia odpowiedniej wiedzy przez zatrudnionych.

Kultura organizacyjna, odpowiedzialna za sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, wpływa bezpośrednio na system komunikacji. Jego właściwe wykorzystanie w procesie integracji działań różnych obszarów przedsiębiorstwa jest powiązane z odpowiednim kształtowaniem więzi informacyjnych. Architektura komunikacji powinna umożliwić niczym nieskrępowany przepływ informacji przez właściwy dobór narzędzi i kanałów komunikacyjnych. W kontekście systemu informacyjnego kultura organizacyjna decyduje o kształcie określonych zasad obiegu informacji i jej łączeniu z posiadaną wiedzą. Właściwe zarządzanie informacją ma na celu wspieranie procesów budowy i umacniania więzi z klientami. Zależność pomiędzy kulturą organizacyjną a systemem komunikacji ma kierunek odwrotny, co oznacza, że przez sieć komunikacyjną przenoszone są nowe doświadczenia zdobyte wewnątrz organizacji oraz pochodzące z kontaktów z podmiotami zewnętrznymi. Przeobrażają one, a niejednokrotnie też kształtują od nowa, dotychczas obowiązujący i charakteryzujący daną kulturę system założeń i wartości.

Pracownicy oraz kierownictwo mają decydujący wpływ na system komunikacji występujący w organizacji i łączący ją z otoczeniem. Użytkownicy systemu codziennie wykorzystują go do bieżących zadań, podporządkowanych realizacji wyznaczonych w kontekście CRM celów organizacji. System komunikacji, a wraz z nim wszelkie narzędzia technologiczne używane w praktyce, ujawniają jego określone słabości. Wymagane jest zawsze, aby obowiązujący w przedsiębiorstwie system komunikacji, pełniący kluczową rolę w doskonaleniu współpracy pomiędzy pracownikami oraz budowaniu więzi z klientami, pozwalał na jak najbardziej efektywny przepływ informacji. Wszelkie braki w tym zakresie mogą się odbić szerokim echem w całym systemie organizacyjnym, uniemożliwiając mu skuteczne funkcjonowanie. System komunikacyjny wpływa również na pracowników. Określone, usankcjonowane reguły związane z przekazem informacji, wymuszają stosowanie się do nich przez użytkowników systemu. Podnoszenie kompetencji pracowników w tym zakresie odgrywa rolę wiodącą. Pozwala to na jeszcze lepsze wykorzystanie istniejącego systemu w dążeniu do zaspokajania zgłaszanych przez klientów wymagań.

Struktura organizacyjna wywiera wpływ na system komunikacyjny w przedsiębiorstwie, określa architekturę sieci informacyjnej występującą pomiędzy stanowiskami. Zarządzanie relacjami z klientem opiera się na ciągłym wykorzystywaniu danych dotyczących klientów,

dlatego też kształt struktury i wszystkich powiązań powinien ten proces umożliwiać. Szczególnie ważnym zadaniem jest ograniczenie wszystkich barier mogących zakłócić przepływ informacji. Współpraca wewnętrzna w zakresie wykorzystania informacji dotyczy przekazywania danych we wszystkich kierunkach. Niezbędne jest również umiejętne wykorzystanie narzędzi komunikacji, zapewniających bezpieczną i efektywną wymianę informacji. Między strukturą organizacyjną a systemem komunikacji występuje również sprzężenie zwrotne. Komunikacja pomiędzy pracownikami w praktyce uwidacznia wszystkie luki dotyczące rozwiązań strukturalnych. Pracownicy, chcąc je ominąć, mogą wykorzystywać komunikację nieformalną, gwarantującą im w określonej sytuacji wyższą efektywność. Chcąc w pełni wykorzystać tkwiący w systemie komunikacyjnym potencjał, należy dostosowywać do niego odpowiednią strukturę. Jest to naturalny proces doskonalenia organizacji i jej rozwoju.

Procesy występujące w przedsiębiorstwie powinny być podporządkowane klientom i ich potrzebom. Zapewnienie realizacji tych zamierzeń wymaga stałego zarządzania informacją dotyczącą operacji wewnętrznych. System komunikacji w tym aspekcie i jego właściwe zaplanowanie realnie przyczyniają się do efektywności przeprowadzanych procesów. Jakikolwiek zakłócenia w przepływie danych odbijają się na realizacji każdego procesu w przedsiębiorstwie. Należy o tym pamiętać, projektując system komunikacji pod kątem zapewnienia zgodności przebiegu procesów. Procesy w organizacji wpływają również na wykorzystywany w przedsiębiorstwie system komunikacji. Wiedza pochodząca od klientów, którzy pełnią rolę weryfikatorów procesów, pozwala na wykorzystanie jej w reorganizacji i usprawnianiu komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej. Elastyczne dostosowywanie działań firmy stanowi w tym układzie krok naprzód w realizacji CRM w przedsiębiorstwie. Ciągłe dostosowywanie działań przedsiębiorstwa w jego różnych obszarach, a w szczególności w systemie komunikacyjnym, świadczy o jego dojrzałości. Zsynchronizowanie tych elementów jest ważnym warunkiem nawiązania bliższej współpracy na linii przedsiębiorstwo – klienci.

Analiza uwarunkowań i powiązań między nimi, które przyczyniają się do skutecznego zarządzania relacjami z klientem, wyraźnie wskazuje na ich złożoność i wielowymiarowość. Jest to dowodem na to, że właściwe funkcjonowanie CRM w przedsiębiorstwie jest związane z wzajemnymi pomiędzy nimi zależnościami. Każdy z wymienionych czynników łączy się z pozostałymi i uzupełnia je, wpływając w ten sposób na efekt końcowy. Wydaje się zasadne, aby spośród wymienionych uwarunkowań wskazać te o znaczeniu kluczowym, które oczywiście – jak napisano powyżej – nie mogą być traktowane indywidualnie, ale ujęte jako element całości. Są to: kultura organizacyjna i pracownicy. Pożądane wzorce zachowań, wartości i działania muszą być zawsze ukierunkowane na tworzenie organizacji

prokonsumenckiej. Ten sposób myślenia i działania przedsiębiorstwa umożliwia realizację głównego celu CRM, jakim jest budowanie i umacnianie więzi z klientami. Wizja rozwoju przedsiębiorstwa powinna wyznaczać kierunek działań przez:

- zaplanowanie określonych procedur zapewniających wytwarzanie wartości przynoszącej korzyść obydwu stronom związku,
- stworzenie warunków do skutecznej wymiany informacji dotyczących potrzeb pracowników i klientów,
- określenie zasad doboru i szkolenia pracowników,
- dokładne zaplanowanie struktury organizacyjnej, będącej odpowiedzią na wymagania współczesnego rynku,
- tworzenie klimatu współpracy i zaufania w taki sposób, aby każdy zatrudniony czuł swoją przynależność do organizacji i mógł jak najlepiej wykonywać powierzone mu zadania,
- rozwijanie poczucia przynależności do zespołu i umacnianie poczucia dzielenia się zdobytą wiedzą z jego członkami,
- budowanie trwałych relacji z innymi uczestnikami rynku (interesariuszami).

Z prezentowanych powyżej działań można wyciągnąć wniosek, co do istotnej roli kultury organizacyjnej oraz osób zatrudnionych w firmie, w realizacji celów CRM. W procesie budowy i umacniania więzi z klientami każdy z pracowników ma swój indywidualny wkład. Określone normy i zachowania społeczne, opisywane w świetle kultury organizacyjnej i jej zmiany, mają znaczenie fundamentalne. Promowane powinny być zawsze takie uniwersalne wartości, jak m.in.: uczciwość, rzetelność, otwartość na wymagania klientów i zaufanie, lojalność, które nie będą mogły istnieć i rozwijać się bez stosownej kultury organizacyjnej oraz właściwych osób zatrudnionych w organizacji.

2. Zakończenie

Głównym celem zarządzania relacjami z klientem jest budowanie i podtrzymywanie długookresowych relacji z klientami, przynoszących korzyść obydwu stronom związku – przedsiębiorstwu i jego klientom. Osiągnięcie tego celu zdeterminowane jest starannym przygotowaniem całej organizacji, a nie jedynie wybranych jej elementów, oraz umiejętnym wykorzystaniem wiedzy dotyczącej potrzeb i preferencji klientów traktowanych w sposób indywidualny. Implementacja CRM, ze względu na swoją specyfikę i złożony charakter, stanowi wyzwanie dla każdej organizacji rozważającej adaptację tego rozwiązania. Wpływ na skuteczne zarządzanie relacjami z klientem ma wiele czynników o charakterze społecznym

i organizacyjnym. Dokonanie ich szczegółowej analizy oraz zidentyfikowanie sieci powiązań występujących pomiędzy nimi staje się koniecznością, wpływającą na sprawny przebieg procesu wdrożenia oraz podczas wykorzystania CRM w praktyce. Autorski model, przedstawiający organizacyjno-społeczne uwarunkowania skuteczności zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie, prezentuje czynniki wpływające na skuteczność CRM w przedsiębiorstwie oraz relacje występujące między nimi. Warty podkreślenia jest fakt, że wymienione powyżej uwarunkowania organizacyjne i społeczne są ważne nie tylko podczas fazy przygotowań i wdrożenia, ale również w fazie praktycznego wykorzystania CRM w działalności firmy.

Bibliografia

1. Boulding W., Staelin R., Ehret M., Wesley J.J.: A customer relationship management roadmap: What is known. Potential Pitfalls and where to go. "Journal of Marketing", Vol. 69, October 2005.
2. Bugaj J.: Zarządzanie relacjami z klientem – wyniki badań. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2003.
3. Burnett K.: Relacje z kluczowymi klientami. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
4. Parvatiyar A., Sheth J.N.: Customer Relationship Management – Emerging Practise, Process and Discipline. "Journal of Economics and Social Research", Vol. 3, Issue 2, 2001.
5. Tiwana A.: Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM. Placet, Warszawa 2003.

Recenzenci: Dr hab. Anna Rakowska, prof. UMCS
Prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek