

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

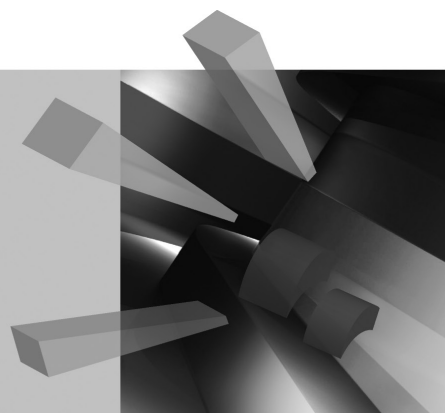
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

272

Zmiana warunkiem sukcesu

Zarządcze instrumenty doskonalenia i rozwoju organizacji



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-308-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja: Diagnoza kultury organizacyjnej instrumentem doskonalenia organizacji na przykładzie rolniczych spółdzielni produkcyjnych	9
Sylwia Stańczyk: Metodyka badań kultury organizacyjnej.....	19
Piotr Rogala: Mechanizmy doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001	27
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kierowanie	35
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie TQM z innymi metodami zarządzania – wyniki badań empirycznych	46
Łukasz Wawrzynek: Wzrost efektywności procesów w oparciu o narzędzie ARIS – zastosowanie praktyczne	57
Zygmunt Kral: Controlling strategiczny z uwzględnieniem strategicznej karty wyników	66
Jarema Batorski: Modele zarządzania w sytuacjach kryzysowych w pensjonacie Villa Neve. Wyniki badań i rekomendacje	79
Andrzej Michaluk, Joanna Kacała: Diagnoza i kierunki doskonalenia systemu zarządzania karierą żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP.....	91
Monika Kłos: Zarządzanie utalentowanymi pracownikami jako element doskonalenia organizacji.....	105
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Bezpośrednia partycypacja pracowników w mikro- i małych przedsiębiorstwach – komunikat z badania	114
Natalia Malkiewicz: Marketing personalny jako kierunek rozwoju zarządzania zasobami w polskich podmiotach leczniczych	124
Milleniusz W. Nowak: Rozwiązania organizacyjne wspierające zarządzanie relacjami z klientami	134
Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak: Jakość a satysfakcja klienta w przedsiębiorstwie usługowym.....	143

Summary

Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja: Organizational culture diagnosis as an instrument of organization improving on the example of agricultural productive cooperatives	18
---	----

Sylwia Stańczyk: Organizational culture research method	26
Piotr Rogala: The mechanism of improving the quality management system ISO 9001	34
Arkadiusz Wierzbic: The management system based on ISO 9001 require- ments in companies growing by direction – the factor for growth acceler- ating or slowing down?.....	45
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Integration of controlling and other management methods – the results of empirical research	56
Łukasz Wawrzynek: Increase of process efficiency based on ARIS tool – practical application	65
Zygmunt Kral: Strategic controlling including balanced scorecard	78
Jarema Batorski: Models of management in a crisis situation in Villa Neve guesthouse. Research results and recommendations	90
Andrzej Michaluk, Joanna Kacała: Diagnosis and directions of manage- ment system improvement of professional career of Polish armed forces soldiers	104
Monika Klos: Management of talented employees as an element of organiza- tion improvement	113
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Direct employees participation in micro and small enterprises – research report	123
Natalia Malkiewicz: Personnel marketing as a direction for development in human resources management in Polish healthcare institutions	133
Milleniusz W. Nowak: Organizational solutions supporting customer rela- tionship management	142
Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak: Quality vs. satisfaction of a cus- tomer in service enterprise	153

Milleniusz W. Nowak

Politechnika Wroclawska

ROZWIĄZANIA ORGANIZACYJNE WSPIERAJĄCE ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTAMI

Streszczenie: Orientacja marketingowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem implikuje podejmowanie adekwatnych decyzji w obszarze kształtowania rozwiązań organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw. Ze względu na istotny wpływ umiejętności zarządzania relacjami z klientami (CRM) na wyniki przedsiębiorstw – zwłaszcza tam, gdzie rynek lub branża są trudniejsze – powstają większe motywacje do wdrażania przez firmy koncepcji CRM, którą można traktować jako rozwinięcie koncepcji marketingowej. Celem artykułu jest próba wskazania pewnych wyróżników rozwiązań organizacyjnych wspierających przedsiębiorstwa w orientacji na zarządzanie relacjami z klientami (CRM). Wytyczne te pozwoliły na sformułowanie zaleceń dla dużego polskiego przedsiębiorstwa handlowego działającego głównie na rynkach B2B, którego przypadek przeanalizowano.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, CRM, orientacja na zarządzanie relacjami z klientami, struktura organizacyjna, orientacja marketingowa.

1. Wstęp

Marketingowe podejście do zarządzania stanowi częste ukierunkowanie decyzji w obszarze kształtowania rozwiązań organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw. Dotyczy to przede wszystkim tych firm, które starają się poprawić niezadowolające wyniki finansowe lub spotykają się z dużą intensywnością konkurencji. Zazwyczaj zatem im trudniejszy rynek lub branża, tym większa skłonność firmy do wdrażania koncepcji marketingowej. W takich właśnie warunkach tym większego znaczenia nabiera posiadanie silnych relacji z klientami, zwłaszcza związków o największej wartości. Wówczas także wzrasta znaczenie koncepcji zarządzania relacjami z klientami (CRM¹), którą można traktować jako rozwinięcie koncepcji marketingowej [Ciurla, Nowak 2011, s. 43]. Ponadto adaptacja koncepcji CRM otwiera wiele możliwości przełamywania barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa dzięki relacjom z już posiadanymi klientami, zwłaszcza z kluczowymi (por. [Nowak

¹ Skrót CRM pochodzi od angielskojęzycznej nazwy tej koncepcji: *Customer Relationship Management*.

2011, s. 180-184]). Niezależnie od tego, czy czynniki stymulujące przedsiębiorstwo do adaptacji koncepcji zarządzania relacjami z klientami mają charakter rozwojowy, czy też są związane z niepożądanymi zjawiskami w otoczeniu lub niekorzystnymi wynikami działalności, istotnym narzędziem (a także weryfikatorem) wdrażania w rzeczywistości koncepcji CRM są decyzje przybliżające strukturę organizacyjną do kształtu pożądanego z punktu widzenia tej koncepcji. Innymi słowy, rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwie faktycznie (nie tylko zaś „życzeniowo” lub deklaratywnie) wdrażając koncepcję CRM mają (lub mają zdecydowanie bardziej rozwinięte) przynajmniej niektóre wyróżniające cechy (określane dalej w opracowaniu jako „wyróżniki”), odróżniające je od firm niewdrażających tej koncepcji lub wdrażających ją w relatywnie niewielkim stopniu. Podkreśla się przy tym, że wyróżniki koncepcji marketingowej, a w ślad za tym także koncepcji CRM, mogą odnosić się również do innych cech przedsiębiorstwa, np. do procesu planowania marketingowego (por. [Nowak 2008, s. 138]).

Zatem dalej w artykule skoncentrowano się na wyróżnikach rozwiązań organizacyjnych przedsiębiorstw wdrażających koncepcję CRM, które określono jako przedsiębiorstwa zorientowane na zarządzanie relacjami z klientami (CRM).

2. Przesłanki zmian w strukturach organizacyjnych sprzyjające wdrażaniu koncepcji CRM

Rynki o wysokiej intensywności konkurencji, charakteryzujące się dużymi wymaganiami klientów oraz akceptowalnym dla nich kosztem zmiany dostawcy, implikują potrzebę podejmowania decyzji o adekwatnych zmianach lub innowacjach w obszarze struktury organizacyjnej. Może to mieć istotne znaczenie dla uzyskiwania przewagi konkurencyjnej (por. [Hopej 2004, s. 9-11]). Z uwagi na częstą złożoność i mało przejrzyste ustrukturalizowanie relacji, duże wymagania klientów, duże natężenie konkurencji i hiperkonkurencję wiele współczesnych przedsiębiorstw jest zmuszonych do poszukiwania rozwiązań organizacyjnych dających w efekcie tak pożądaną szybkość reakcji i elastyczność działania w stosunku do klientów. Z drugiej jednak strony predysponowane ku temu nowoczesne typy struktur organizacyjnych (np. sieciowe) uzyskują jak dotąd niestety niezadowalający zakres zastosowań [Lichtarski 2007, s. 12].

Tradycyjne struktury „trzymają się mocno”, zwłaszcza w przedsiębiorstwach preferujących klarowność kompetencji i hierarchiczność podporządkowania, pomimo ich niskiej elastyczności i słabej zdolności do zadowalająco szybkiej reakcji [Bruhn 2003, s. 179] na zdarzenia związane z relacjami z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Nie bez znaczenia dla tego zjawiska [Nowak 2011, s. 181] mogą być także przyczyny o charakterze organizacyjnym i kulturowym (np. obawy przed zmianami środowiska pracy, przyzwyczajeni; obawy przed wejściem w środowisko pracy cechujące się dużą zmiennością, niestabilnością zarówno warunków pracy, jak i warunków zatrudnienia).

Nieadekwatność rozwiązań organizacyjnych w stosunku do wymagań koncepcji CRM może również wynikać z faktycznego priorytetu nadawanego w przedsiębiorstwie rozwiązaniom strukturalnym nad formułowaniem i wdrażaniem strategii [Buttle 2009, s. 469]. Odpowiednie warunki do wdrażania koncepcji CRM wraz z adekwatnymi rozwiązaniami organizacyjnymi powstają w szczególności wówczas, gdy strategia firmy, zwłaszcza strategia marketingowa, nadaje właściwą rangę orientacji na zarządzanie relacjami z klientami.

Ponadto charakter rozwiązań organizacyjnych w przedsiębiorstwie jest tym odleglejszy od wymagań koncepcji CRM, im bardziej orientacja w zarządzaniu tym przedsiębiorstwem jest daleka od orientacji marketingowej.

Warto podkreślić, iż istotnym wyzwaniem dla procesu wprowadzania zmian w strukturze organizacyjnej jest utrzymanie jego zgodności z istotą koncepcji CRM. Istotne zatem jest, aby proces ten był oparty na bardzo dobrym poznaniu i rozumieniu klientów [Cheverton 2006, s. 258], głównie w zakresie ich potrzeb, oczekiwań, możliwości i ograniczeń. Wymaga to zaangażowania się w zdobywanie i aktualizację wiedzy o klientach oraz jej upowszechniania. Proces ten ma w praktyce charakter ciągły, co wynika z dynamiki zmian nie tylko w obrębie relacji z klientami, ale także zmian w samym przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu.

Wdrażanie zmian i innowacji organizacyjnych w kierunku orientacji na zarządzanie relacjami może napotykać wiele barier i ograniczeń. Niektóre z nich związane są różnicami kulturowymi pomiędzy działami przedsiębiorstwa [Bruhn 2003, s.179-180]. W szczególności dotyczy to różnic między działem informatyki (IT) a działem marketingu. Rola działu IT we wdrażaniu koncepcji CRM bywa bowiem w niektórych przedsiębiorstwach przeceniana, ponieważ przedsiębiorstwa te często zbyt koncentrują się na budowaniu baz danych, zamiast na budowaniu wartości związków z klientami [Egan 2008, s. 258]. Takie podejście, które można określić jako „robimy to, na co technologia nam pozwala” – oddala firmę od orientacji na zarządzanie relacjami z klientami w kierunku orientacji produktowej.

3. Wyróżniki rozwiązań organizacyjnych w przedsiębiorstwach zorientowanych na CRM

Zatem jakie typowe wyróżniki charakteryzują rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach wdrażających koncepcję CRM? Warto przy tym podkreślić, że tak sformułowane zagadnienie w szerszym wymiarze ma odniesienie do problemu adekwatności struktur organizacyjnych w stosunku do realizowanych strategii marketingowych. Ponadto wprowadzanie zmian w strukturze organizacyjnej w kierunku orientacji na klienta jest zazwyczaj procesem o ewolucyjnym charakterze [Homburg, Workman, Jensen 2000, s. 469].

Zatem do typowych wyróżników CRM rozwiązań organizacyjnych w przedsiębiorstwach zorientowanych na zarządzanie relacjami z klientami (por. tab. 1) można zaliczyć kilka poniższych (por.: [Bruhn 2003, s.179-180; Payne 2006, s. 29-33;

Tabela 1. Typowe wyróżniki rozwiązań organizacyjnych w zarządzaniu relacjami z klientami i wybrane korzyści dla zarządzania relacjami z klientami.

Lp.	Wyróżnik	Wybrane korzyści dla CRM
1	Zwiększanie stopnia decentralizacji	Lepsze warunki do rozwiązywania problemów klientów, lepszy przepływ informacji na potrzeby zarządzania relacjami. Wzrost motywacji i skuteczności działania pracowników bezpośrednio obsługujących (lub będących „w pobliżu”) klientów
2	Wzmacnianie orientacji procesowej	Szybsza reakcja na oczekiwania oraz problemy klientów zewnętrznych i wewnętrznych. Lepsze wzajemne dostosowanie procesów kreowania wartości przedsiębiorstwa oraz klientów
3	Kreowanie interfunkcjonalnej współpracy i zespołów	Skuteczniejsze rozwiązywanie problemów i konfliktów z klientami. Wyższy poziom integracji procesów kreowania wartości zarówno w przedsiębiorstwie, jak i po stronie klientów
4	Wprowadzanie „relacyjnych” stanowisk i jednostek organizacyjnych	Konkretne przyporządkowanie odpowiedzialności w przedsiębiorstwie za relacje z klientami
5	Wprowadzanie innowacji opartych na nowoczesnych rozwiązaniach organizacyjnych	Lepsze dostosowanie struktury organizacyjnej do współczesnych uwarunkowań i specyfiki zarządzania relacjami z klientami

Źródło: opracowanie własne.

Filkiewicz 2008, s. 47-52; Otto 2004, s. 218-227; Buttle 2009, s. 465-482; Gordon 2001, s. 380-382; Homburg, Workman, Jensen 2000, s. 467-471]), dla których wskazano potencjalne korzyści, jakie one implikują dla zarządzania relacjami z klientami:

- Kreowanie rozwiązań organizacyjnych o bardziej zdecentralizowanym charakterze – powinno to sprzyjać rozwiązywaniu problemów klientów, dzięki większej elastyczności, lepszemu przepływowi informacji oraz ulokowaniu kompetencji decyzyjnych „bliżej klienta”. W praktyce przejawia się to m.in. osłabianiem hierarchii struktury organizacyjnej oraz powstawaniem rozwiązań o hybrydowym charakterze (łączącym pewne elementy dotychczasowych struktur ze strukturami nowoczesnymi). Poprawia się poziom motywacji pracowników w zaangażowanie się i budowanie wartości relacji z klientami.
- Pogłębianie wdrażania orientacji procesowej w zarządzaniu firmą – sprzyja dążeniu do uzyskiwania szybkiej reakcji na oczekiwania, życzenia i problemy klientów. Często wymaga to przeprojektowania lub wręcz na nowo zdefiniowania kluczowych procesów. Owocuje lepszym wzajemnym dostosowaniem procesów kreowania wartości przedsiębiorstwa i klientów. Naturalny przy odpowiednim wdrażaniu orientacji procesowej wzrost standaryzacji i formalizacji struktury organizacyjnej sprzyja wzajemnemu uczeniu się firmy i klientów.

- Powoływanie międzyfunkcyjnych zespołów i rozwijanie interfunkcyjnej współpracy – sprzyja to kreowaniu optymalnej propozycji wartości dla klienta, wyższemu poziomowi integracji procesów kreowania wartości zarówno w przedsiębiorstwie, jak i po stronie klienta (np. dzięki zespołom kluczowego klienta). Ponadto powoływanie zespołów sprzyja zapobieganiu i rozwiązywaniu problemów (a nawet konfliktów), zarówno w relacjach z klientami, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa.
- Wprowadzanie typowych („relacyjnych”) stanowisk pracy – wdrażanie koncepcji CRM wymaga powoływania wyspecjalizowanych stanowisk i dedykowanych zespołów, do których należą m.in. menedżer kluczowych klientów, zespoły ds. kluczowych klientów. Decyzje o powołaniu tych „relacyjnych” stanowisk i jednostek organizacyjnych (np. działów zarządzania relacjami z klientami) powinny być poparte nadawaniem im adekwatnego do wymagań koncepcji CRM zakresu zadań, odpowiedzialności i uprawnień. Decyzje te skutkują konkretnym przyporządkowaniem odpowiedzialności w przedsiębiorstwie za relacje z klientami.
- Wprowadzanie innowacji organizacyjnych opartych na nowoczesnych rozwiązaniach sprzyjających zarządzaniu relacjami – do takich rozwiązań należą m.in.: sieciowe i procesowe struktury organizacyjne, *empowerment*, *coaching*. Nadają one często strukturze organizacyjnej większą elastyczność i integrację w aspekcie relacyjnym. Ponadto dają większe możliwości działania, wyzwalają większe motywacje pracowników bezpośrednio i pośrednio obsługujących klientów, ułatwiają rozwój wiedzy i umiejętności potrzebnych do budowania wartościowych relacji z klientami.

Dalej w opracowaniu skupiono się na omówionych wyróżnikach zorientowania struktury organizacyjnej na CRM, odnosząc je do przeanalizowanego przypadku przedsiębiorstwa. Analizowane przedsiębiorstwo należy do dużych, zatrudnia ponad 400 pracowników, osiąga przychody rzędu 200 mln złotych. W latach 2008-2010 trend wyników badanego przedsiębiorstwa w wymiarze wielkości sprzedaży i zysku był zdecydowanie spadkowy. W latach 2009 i 2010 przedsiębiorstwo działało ze stratą, przy szybko spadających przychodach ze sprzedaży oraz wyraźnie zmniejszającym się zatrudnieniu. Przedsiębiorstwo zajmuje się głównie sprzedażą hurtową (niemal $\frac{3}{4}$ przychodów ze sprzedaży) na rynkach niekonsumpcyjnych. Większość klientów to przedsiębiorstwa oferujące usługi instalacyjne i małe hurtownie. Firma oferuje głównie artykuły z zakresu armatury i ceramiki, techniki grzewczej i instalacyjnej.

Jeden z głównych problemów tego przedsiębiorstwa z obszaru zarządzania relacjami polega na tym, że część klientów zachowuje się w procesie sprzedaży w sposób bardzo dla firmy niekorzystny². Klienci ci bowiem pozyskują z badane-

² Dalsze rozważania w tej części opracowania (w zakresie niektórych zebranych danych oraz adekwatnych elementów badań empirycznych) oparto na: [Pałka 2012].

go przedsiębiorstwa informacje i doradztwo w fazie przedsprzedażowej, a następnie dokonują zakupu gdzie indziej – często w internecie z uwagi na niższe ceny internetowej konkurencji (dopiero od niedawna analizowana firma również prowadzi sprzedaż drogą internetową).

Niezadowolające wyniki działalności przedsiębiorstwa, rosnący nacisk konkurencji oraz problemy związane z zachowaniami i utrzymaniem klientów stanowią zespół czynników stymulujących badane przedsiębiorstwo do wdrażania orientacji marketingowej.

Dalej w opracowaniu skupiono się na analizie rozwiązań organizacyjnych w badanym przedsiębiorstwie pod kątem wybranych spośród zdefiniowanych wcześniej wyróżników orientacji na CRM w tej strukturze (por. tab. 1). Zastosowano głównie następujące metody badawcze: wywiady osobiste z pracownikami przedsiębiorstwa i wybranymi klientami, analiza dokumentacji organizacyjnej i innych źródeł wtórnych oraz obserwacja uczestnicząca. Respondentami w przeprowadzonych wywiadach badawczych było sześciu pracowników badanej firmy ze sfery „pierwszej linii” kontaktów z klientami (przedstawiciele handlowi, specjaliści ds. sprzedaży i telemarketerzy) oraz blisko dwudziestu klientów.

Struktura organizacyjna analizowanego przedsiębiorstwa w sferze sprzedażowej jest zróżnicowana. Badana firma utrzymuje dość dużą własną sieć sprzedaży (blisko trzydzieści oddziałów), jednakże dominująca część sieci sprzedaży działa na zasadzie franchisingu (około sto oddziałów zlokalizowanych w wielu województwach).

Duże zróżnicowanie asortymentu i klientów, wśród których przeważają wyspecjalizowane firmy instalatorskie, predysponują, w opinii autora, firmę do wdrażania rozwiązań strukturalnych o „klienckim” charakterze, ukierunkowanych na dostarczanie wartości segmentom rynkowym oraz wyselekcjonowanym kluczowym klientom. Jednakże firma utrzymuje mocno „nierelacyjną” – funkcjonalną strukturę organizacyjną z relatywnie dużym stopniem centralizacji, zwłaszcza w obrębie centrali firmy i własnych oddziałów. Sfera sprzedażowa firmy zorganizowana jest w według logiki geograficznej, także mocno odległej od ujęcia relacyjnego – biorąc pod uwagę wymagania i oczekiwania profesjonalnych klientów, którzy „wiedzą, czego chcą”.

Orientacja procesowa w sferze marketingowej jest słabo rozwinięta. Nawet klasyczne procesy sprzedażowe są względnie słabo ustrukturalizowane. W efekcie personel sprzedażowy w bezpośrednich kontaktach z klientami zachowuje się w dużym stopniu intuicyjnie, bez jednoznacznie określonych procedur i wzorców postępowania. Badana firma ma co prawda wdrożone, ukierunkowane na zarządzanie procesami rozwiązanie informatyczne klasy ERP, w tym również moduł CRM, który jest jednak wykorzystywany w niewielkim stopniu.

W analizowanym przedsiębiorstwie brakuje typowych relacyjnych stanowisk, zespołów i jednostek organizacyjnych, takich jak zespoły ds. kluczowych klientów lub menedżerowie kluczowych klientów. Rolę menedżerów klientów usiłuje spełniać personel sprzedażowy (przedstawiciele handlowi), jednakże z uwagi na m.in.

wspomniane już słabe ustrukturalizowanie procesu sprzedaży, brak adekwatnego zarządzania relacjami i dedykowanych szkoleń wypełnianie tej roli pozostawia wiele do życzenia. Dużym utrudnieniem dla personelu sprzedaży w wykonywaniu zadań relacyjnych jest brak wystarczającej wiedzy o klientach. Wynika to m.in. z tego, że pracownicy pierwszej linii zazwyczaj nie wprowadzają do systemu informatycznego innych danych i informacji o klientach niż te, które wynikają z potrzeb finansowo-księgowych i logistycznych (np. opinii klientów o firmie i jej konkurencji, charakterystyk poszczególnych przedstawicieli klientów, informacji o zamierzonych planach biznesowych, o zgłaszanych przez klientów problemach, zapytaniach i uwagach krytycznych).

Trzeba podkreślić, iż w zakresie nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych w analizowanym przedsiębiorstwie można dostrzec elementy empowermentu. Pracownicy handlowi mają bowiem możliwość (i nierzadko z niej korzystają) podejmowania decyzji o zmianie (na życzenie klienta) miejsca dostawy, sposobu pakowania towaru etc. Ponadto zaletą obecnie stosowanych rozwiązań jest dość dobra komunikacja z klientem w okresie oczekiwania na dostawę. Klient jest informowany o dostępności towaru oraz faktycznej dacie dostawy.

Wydaje się, że wyniki analizy przypadku badanego przedsiębiorstwa wskazują na istotne przesłanki wdrożenia orientacji marketingowej i dalej – orientacji na relacje z klientami. Zatem w obrębie struktury organizacyjnej warto rozważyć kilka istotnych zmian. Do najważniejszych z nich – w opinii autora – należą:

- zwiększenie stopnia decentralizacji, w szczególności np. poprzez wprowadzenie w znacznym stopniu usamodzielnionych jednostek organizacyjnych zorientowanych na obsługiwane segmenty rynkowe i kluczowych klientów,
- wprowadzenie typowych „relacyjnych” stanowisk (np. menedżerów ds. kluczowych klientów) i jednostek organizacyjnych (np. działu relacji z klientami),
- wprowadzenie rozwiązań interfunkcyjnych (np. interfunkcyjnych zespołów wspierających menedżerów kluczowych klientów),
- zdecydowane wzmocnienie orientacji procesowej (w szczególności ustrukturalizowanie procesów: sprzedaży, obsługi klientów, nawiązywania i utrzymywania relacji z klientami),
- wprowadzenie w szerszej skali empowermentu (zwłaszcza w odniesieniu do identyfikacji i rozwiązywania problemów klientów),
- wdrożenie obowiązku, popartego odpowiednimi rozwiązaniami w systemie motywacyjnym, wprowadzania do systemu „miękkich” danych o klientach.

4. Zakończenie

W artykule skoncentrowano się na aspekcie rozwiązań organizacyjnych orientacji na zarządzanie relacjami z klientami (CRM). Podkreślono potrzebę wdrażania adekwatnych zmian, innowacji lub nowych rozwiązań organizacyjnych w dążeniu

do uzyskiwania możliwie dużej wartości relacji z klientami. Analizując, z punktu widzenia koncepcji CRM, obecny stan rozwiązań organizacyjnych oraz kreując nowe rozwiązania organizacyjne, warto objąć identyfikacją wskazane w artykule wyróżniki struktury, w tym m.in.: kreowanie rozwiązań organizacyjnych o bardziej zdecentralizowanym charakterze, delegowanie i rozszerzanie kompetencji decyzyjnych pracowników niższych szczebli, pogłębianie wdrażania orientacji procesowej w zarządzaniu, powoływanie międzyfunkcyjnych zespołów i rozwijanie interfunkcyjnej współpracy, wprowadzanie „relacyjnych” stanowisk pracy oraz wprowadzanie innowacji organizacyjnych opartych na nowoczesnych rozwiązaniach strukturalnych.

Na zakończenie warto podkreślić, że na drodze do pożądanego efektu wdrażania rozwiązań organizacyjnych, wspierających zarządzanie relacjami z klientami, trzeba pokonać szereg barier wspomnianych w części drugiej artykułu. Ta konstatacja odnosi się nie tylko do praktyki zarządzania relacjami z klientami, ale także wskazuje na potrzebę dalszych badań w tym obszarze.

Literatura

- Bruhn M., *Relationship Marketing: Management of Customer Relationships*, Pearson Education, Harlow 2003.
- Buttle F., *Customer Relationship Management. Concepts and Tools*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2009.
- Ciurla M., Nowak M., *Customer Relationship Management*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hojce, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 43-54.
- Cheverton P., *Understanding Brands*, Kogan-Page, 2006.
- Egan J., *Relationship Marketing. Exploring Relational Strategies in Marketing*, Prentice Hall, Financial Times, 3rd ed., Harlow, London – New York 2008.
- Filkiewicz S., *Nowoczesne struktury organizacyjne zorientowane na klienta*, [w:] *Budowanie związków z klientami na rynku business to business*, red. O. Witczak, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 45-56.
- Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- Homburg Ch., Workman J. Jr., Jensen O., *Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Fall 2000, vol. 28, s. 459-478.
- Hojce M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław 2004.
- Lichtarski J.M., *Społeczno-kulturowe bariery rozwoju i upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji”, wrzesień 2007, s. 11-14.
- Nowak M.W., *Wzrost przedsiębiorstwa poprzez wzrost wartości relacji z klientami*, [w:] *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, red. J. Skalik, G. Belz, Prace Naukowe Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego nr 218, Wrocław 2011, s. 179-186.
- Nowak M.W., *Aspekt planowania marketingowego w orientacji rynkowej MŚP w województwie dolnośląskim*, [w:] *Współczesny marketing. Strategie*, red. G. Sobczyk, PWE, Warszawa 2008, s. 138-142.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa 2004.

Pałka P., *Koncepcja doskonalenia zarządzania relacjami z klientami przedsiębiorstwa...*, praca magisterska (promotor: dr inż. M.W. Nowak), Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, 2012.

Payne A., *Handbook of CRM, Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworthe-Heinemann, Oxford 2006.

ORGANIZATIONAL SOLUTIONS SUPPORTING CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Summary: Marketing orientation in managing the company implies adequate decision-making in the area of development of organizational solutions and structures of modern enterprises. Significant influence of skills of customer relationship management (CRM) on the performance of enterprises (especially on difficult markets or industries) creates greater incentives for companies to implement the concept of CRM, which can be regarded as the development of the marketing concept. The goal of the article is an attempt to identify some distinguishing features of organizational structures supporting customer relationship management orientation. The case of a large Polish trading company operating mainly in B2B markets is analyzed and some recommendations for it are formulated.

Keywords: company, CRM, customer relationship management orientation, organizational structure, marketing orientation.