Estera Piwoni-Krzeszowska
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

FUNKCJE MENEDŻERÓW W KSZTAŁTOWANIU PARTNERSTWA Z KLIENTAMI W ORGANIZACJACH UCZĄCYCH SIĘ

Wstęp

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej we współczesnych warunkach jest praktycznie niemożliwe bez odpowiedniego kształtowania relacji z klientami. Charakterystyczne przy tym są zmiany postaw i zachowań nabywców, którzy stają się „bardziej kapryśni i bardziej zainteresowani wyrobami odpowiadającymi ich indywidualnym potrzebom”[1]. W związku z tym przedsiębiorstwa dążące do trwania i rozwoju na rynku muszą stale uczyć się jak usatysfakcjonować klientów swoich produktów lub/i usług. W realizacji tego zadania nie do przecenienia jest rola menedżerów, którzy swoimi postawami, zachowaniami i decyzjami mogą wspomagać bądź nie sprzyjać budowaniu pożądanych stosunków z nabywcami.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie funkcji menedżerów w kształtowaniu partnerskich relacji z klientami w organizacjach uczących się.

Zarys koncepcji partnerstwa z klientami

Źródeł personalizowania współpracy należy upatrywać w podejściu relacyjnym, które zakłada istnienie uprzywilejowanych relacji, nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z wybranymi podmiotami ze swego oto-

[1] *Duże oczekiwania wobec szefów marketingu*, „Zarządzanie na Świecie” 2005, nr 7–8, s. 32.

czenia[2]. Najważniejszą płaszczyzną łączącą przedsiębiorstwo z rynkiem są relacje firma – klienci. Ważność tych stosunków polega na tym, że stanowią one jedno z najistotniejszych ukrytych źródeł wzrostu wartości firmy i w długim okresie decydują o sukcesie organizacji[3]. Przedsiębiorstwa kształtując partnerstwo z klientami, a więc inicjując, utrzymując i rozwijając długotrwałe, oparte na wzajemnej współpracy relacje przynoszące obopólne korzyści, dążą do: osiągania długookresowych zysków, zwiększenia efektywności działania poprzez wzajemne dostosowanie do siebie czynności przedsiębiorstwa i klienta, uzyskania oszczędności finansowych i czasowych dzięki m.in. eliminacji negocjacji każdej transakcji, zwiększenia szansy na przetrwanie w tzw. „ciężkich czasach", osłabienia siły lub wyeliminowania konkurencji[4].

Uwzględniając częstotliwość kontaktów z klientami oraz ich charakter (bezpośredni lub pośredni) wyróżnia się obszary: oddziałujący, wspierający, wspomagający i wiążący kształtowanie partnerstwa z klientami[5]. Poza tym partnerskie stosunki powinny być budowane tylko z wybranymi klientami, a i w ramach tych wyróżnionych nie powinny być one jednakowe, ale ich kształtowanie należy uzależnić od stopnia partnerstwa łączącego przedsiębiorstwo i danego nabywcę. Generalnie wyróżnia się trzy stopnie partnerstwa, tj. przychylne, przyjazne i wiążące, a do ich określenia wykorzystuje się różne kryteria, z których podstawowym wydaje się rentowność nabywcy[6].

Stosunki partnerskie są podstawą strategii lock-in, która m.in. zakłada: staranny dobór odbiorców, oferowanie produktów i usług stanowiących rozwiązanie istotnego problemu konkretnego klienta oraz stałe badanie potrzeb odbiorców[7].

---

[2] *Zarządzanie firmą*, red. Strategor, PWE, Warszawa 2001, s. 255.

[3] *Wyniki badań Cap Gemini Ernst & Young*, „Businessman Magazine" 2001, nr 12.

[4] Są to podstawowe korzyści wskazane przez respondentów badań przeprowadzonych w 2002 i 2003 roku; więcej na ten temat w E. Piwoni-Krzeszowska, *Kształtowanie partnerstwa z klientami w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego*, niepublikowana rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr. hab. inż. R. Krupskiego, Wrocław 2003.

[5] Więcej na ten temat w E. Piwoni-Krzeszowska, *Struktura organizacyjna na potrzeby kształtowania partnerstwa przedsiębiorstwa z klientami*, w *Management Forum 2020*, red. K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 126–136.

[6] Więcej na temat w E. Piwoni-Krzeszowska, *Partnerstwo w analizie klientów, Najnowsze instrumenty opisu organizacji*, red. W. Cieśliński, Wydawnictwo WWSZ i P, Wałbrzych 2002, s. 12–20 .

[7] Więcej na ten temat w K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 112.

Współcześnie trwanie i rozwój przedsiębiorstwa na rynku w warunkach zmiennych potrzeb klientów wymaga tworzenia wiedzy organizacyjnej na temat sposobów i determinant kształtowania partnerskich relacji na płaszczyźnie firma – klienci.

Istota organizacji uczącej się

Po raz pierwszy szczególną uwagę na problemy związane z uczeniem się w organizacji zwrócono w latach 90. XX wieku. W literaturze przedmiotu pojęcie organizacji uczącej się jest rozmaicie definiowane[8]. Przyjmuje się, że organizacja ucząca się jest instytucją tworzącą wiedzę organizacyjną przez stwarzanie odpowiednich warunków jej rozwoju[9]. Do charakterystycznych cech organizacji uczącej się zaliczyć można: wspólną wizję, zespołowe uczenie się[10], płaską strukturę, zespołowe formy organizacji pracy[11], kulturę „odmiennych zdań" i zorientowaną na uczenie się, wykorzystanie doświadczenia do kreowania nowej wiedzy[12], kierownictwo delegujące uprawnienia[13], otwarty system informacyjny[14].

Koncepcja organizacji uczącej się zakłada, że cała instytucja może się uczyć tylko wówczas, gdy jej pracownicy zdobywają wiedzę indywidualnie i/lub zespołowo. Przy czym charakterystyczne jest powszechne zorientowanie na uczenie się. Utworzone grupy pracownicze ściśle ze sobą współpracują i posiadają relatywnie dużą samodzielność,

---

[8] Więcej na ten temat m.in. w J. Batorski, *Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania*, „Personel" 1998, nr 6; P. Senne, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000; J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2003.

[9] Por. E. Stańczyk-Hugiet, *Organizacja ucząca się*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 201.

[10] P. Senne, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 145.

[11] B. Mikuła, *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych. Antykwa*, Kraków 2001, s. 30–31.

[12] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000, s. 84–86.

[13] R. Kandola, J. Fullerton, *Managing the mosaic: diversity in action*, Institute of Personel and Development, Londyn 1994, za E. Stańczyk-Hugiet, *Organizacja ucząca się*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 197.

[14] P. Nesterowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2001, s. 65.

wynikającą z delegowania uprawnień i odpowiedzialności. Pozyskana wiedza jest zapisywana w odpowiednich bazach danych. Poza tym w przedsiębiorstwie występują procedury określające możliwości korzystania ze zgromadzonych informacji, a pracownicy potrafią stosownie do zaistniałej sytuacji wykorzystać „pamięć organizacyjną" do rozwiązywania problemów oraz kreowania nowej wiedzy. Wszyscy członkowie organizacji uczącej się podzielają również wspólną wizję przyszłości.

W kształtowaniu odpowiednich warunków tworzenia i rozwoju wiedzy organizacyjnej istotną rolę pełnią menedżerowie.

Kształtowanie przez menedżerów warunków tworzenia i rozwoju wiedzy organizacyjnej na temat budowania współpracy z klientami

Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw jest asymetria organizacyjna, która odzwierciedla podział pracy oraz odpowiedzialności za osiąganie celów, a tym samym determinuje zróżnicowane zapotrzebowanie na wiedzę i doświadczenia[15]. Dla przedsiębiorstw dążących do kształtowania partnerskich relacji z klientami wiodącym celem jest jak najlepsze zaspokajanie potrzeb rentownych klientów. Zakłada się, że w realizacji tego zadania uczestniczą wszyscy pracownicy, chociaż ich rola w tym względzie jest różna, a tym samym asymetryczna jest odpowiedzialność oraz zapotrzebowanie na wiedzę i doświadczenia w zakresie budowania relacji z klientami. Istotną rolę w eliminowaniu i koordynowaniu tej asymetrii pełnią właśnie menedżerowie, którzy są zobligowani do kształtowania odpowiednich warunków dla tworzenia i rozwoju wiedzy organizacyjnej na temat budowania współpracy z nabywcami. Zatem podstawowymi funkcjami menedżerów w tym zakresie są:

- zorganizowanie przedsiębiorstwa umożliwiające kształtowanie partnerstwa z nabywcami;
- aktywizacja pracowników do budowania związków z klientami dzięki partycypacji decyzyjnej oraz delegowaniu uprawnień i odpowiedzialności;
- tworzenie dyscypliny dzielenia się wiedzą o potrzebach i wymaganiach partnerów oraz sposobach ich zaspakajania;

---

[15] Por. M. Mroziewski, *Asymetria organizacyjna a style zarządzania*, „Przegląd Organizacji" 2006, nr 1, s. 16.

- zarządzanie procesami organizacyjnego uczenia się budowania pożądanych relacji z nabywcami;
- koordynacja otwartego systemu informacyjnego dotyczącego zarządzania relacjami z klientami.

Menedżerowie przedsiębiorstw uczących się i dążących do budowania związków z wybranymi klientami mogą organizować swe firmy w rozmaity sposób. Niemniej wydaje się, że korzystne w tym względzie może być macierzowe zorganizowanie firmy, gdyż dominuje w nim orientacja na pracę zespołową z nastawieniem na długofalowe cele całości[16], co odpowiada wyróżnionym cechom zarówno organizacji uczącej się, jak i kształtującej współpracę z klientami. Dzięki zastosowaniu struktury macierzowej możliwe jest przede wszystkim:

- zrealizowanie złożonych przedsięwzięć mających na celu budowanie partnerskich stosunków z klientami;
- zapewnienie jednolitości koordynacji działań inicjujących, utrzymujących i rozwijających partnerstwo z klientami poprzez delegowanie uprawnień kierowniczych menedżerom ww. przedsięwzięcia;
- wykorzystanie wiedzy i doświadczenia pracowników wszystkich komórek przez stworzenie warunków do zespołowego budowania długookresowej, obopólnie korzystnej współpracy z klientami.

Innym rozwiązaniem organizacyjnym, które może być wykorzystane przez menedżerów w kształtowaniu partnerstwa z klientami, jest struktura procesowa. W tym przypadku oddzielne dotychczas stanowiska pracy, komórki i jednostki organizacyjne są włączane „w jeden wspólny poziomy nurt przepływu pracy i informacji określony poprzez procesy związane z głównym celem działania, jakim staje się najwyższa satysfakcja klienta"[17]. Menedżerowie mogą również, na potrzeby kształtowania partnerstwa z klientami, rozwinąć organizację przedsiębiorstwa w kierunku struktur sieciowych, w których następuje odchodzenie od hierarchii na rzecz heterarchii, która odznacza się zmiennością i równoległością ośrodków władzy[18]. Wydaje się, że w nieodległej przyszłości menedżerowie instytucji uczących się i kształtujących partnerskie relacje z klientami będą właśnie dążyć do takiego zorganizowania przedsiębiorstwa, gdyż w strukturze

---

[16] R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzani*, Wydawnictwo I-BiS, Wlabrzych 1984, s. 110.

[17] J. Zgud, *Kłopoty z zarządzaniem procesami*, „Personel i Zarządzanie" 2000, dodatek specjalny do nr 20, s. 15.

[18] Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s. 70.

heterarchicznej informacja dociera skuteczniej do wszystkich pracowników[19], a przecież dzielenie się wiedzą jest podstawą zarówno rozwoju organizacji uczącej się, jak też optymalnego zaspokajania potrzeb partnerów.

Odpowiednie zorganizowanie przedsiębiorstwa przez menedżerów daje możliwość aktywizacji pracowników do budowania związków z klientami oraz organizacyjnego uczenia się, czego przejawem jest partycypacja decyzyjna oraz delegowanie uprawnień i odpowiedzialności. Partycypacja decyzyjna wywiera nie tylko pozytywny wpływ na relacje interpersonalne w grupie, ale też przyczynia się do wzmocnienia więzi pracowników z organizacją[20], co jest szczególnie ważne dla tworzenia tzw. pamięci organizacyjnej. Poza tym partycypacja decyzyjna powoduje, że wzrasta efektywność decyzji dzięki jej akceptacji[21]. Uważa się to za niezwykle istotne, gdyż większy stopień akceptacji decyzji zwiększa możliwość jej pożądanego wykonania, a to zwiększa prawdopodobieństwo realizacji zadań zgodnie z wymaganiami klienta. W konsekwencji umożliwia to wzrost stopnia jego zadowolenia i rozwój partnerskich relacji na płaszczyźnie przedsiębiorstwo – nabywca. Natomiast delegowanie uprawnień i odpowiedzialności bywa nawet nazywane sztuką przekazywania innym pracy do wykonania[22]. Jego funkcja motywacyjna polega na wzbogaceniu pracy, dzięki czemu pracownik ma możliwość lepszego rozwoju własnych umiejętności i pogłębiania wiedzy, co przecież jest niezwykle istotne dla organizacji uczących się. Poza tym dzięki delegowaniu uprawnień zatrudniony ma poczucie realnego wpływu na kształtowanie relacji z klientami, a wzrost jego satysfakcji z pracy wyzwala dodatkowe zaangażowanie, które jest korzystne dla inicjowania, utrzymania i rozwoju zarówno partnerstwa wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Właśnie dzięki delegowaniu uprawnień i odpowiedzialności, wg P. Druckera, „menedżerowie zajmują się tylko sprawami najważniejszymi, a drugorzędnymi nie zajmują się wcale"[23].

Poza tym menedżerowie organizacji uczących się są odpowiedzialni za tworzenie dyscypliny dzielenia się wiedzą o potrzebach i wymaganiach partnerów oraz sposobach ich zaspokajania. Osiągnięcie tego celu wydaje

---

[19] *Heterarchia może współistnieć*, „Zarządzanie na Świecie" 2006, nr 1, s. 37.

[20] J. Mączyński, *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wydawnictwo IFIS PAN, Wrocław 1996, s. 54.

[21] Tamże, s. 63.

[22] E. Cierniak-Szóstak, A. Szóstak, *Delegowanie władzy*, „Personel" 1997, nr 1, s. 28.

[23] *Najlepsi menedżerowie zajmują się sprawami najważniejszymi*, „Zarządzanie na Świecie" 2005, nr 10, s. 17.

się mało prawdopodobne tylko dzięki ustanowieniu odpowiednich procedur przekazywania wiedzy. Bardziej skuteczne w tym względzie może być stworzenie klimatu organizacyjnego sprzyjającego dzieleniu się wiedzą. Klimat taki tworzy pożądana kultura organizacyjna. Uważa się, że menedżerowie organizacji uczących się i kształtujących partnerskie relacje z klientami powinni dążyć do budowania kultury, w której wszyscy pracownicy są przeświadczeni o:

- celowości kształtowania partnerstwa z klientami,
- konieczności współpracy,
- potrzebie dzielenia się wiedzą ze swoimi współpracownikami,
- potrzebie tworzenia tzw. „pamięci organizacyjnej".

Poza tym klimat organizacyjny tych instytucji powinien sprzyjać budowaniu kultury „odmiennych zdań". Tutaj ujawnia się niezwykle ważna oraz trudna do realizacji funkcja menedżerów, którzy z jednej strony powinni być charyzmatyczni, z drugiej zaś muszą umieć ograniczać własną charyzmę na tyle, aby pracownicy nie byli nadmiernie od nich uzależnieni. Nadmierna ufność w nieomylność przełożonego ogranicza elastyczność reakcji oraz kreatywność pracowników[24], co może być bardzo niekorzystne zarówno dla samego uczenia się organizacji, jak i kształtowania partnerstwa z klientami.

Menedżerowie zarządzają także procesami organizacyjnego uczenia się budowania pożądanych relacji z nabywcami. „Perspektywa teorii uczenia się zakłada, że ludzkie zachowanie jest wyznaczane przeszłymi doświadczeniami"[25]. Zatem uczenie się kształtowania partnerstwa z klientami polega na gromadzeniu doświadczeń w inicjowaniu, utrzymaniu i rozwoju długookresowej, obopólnie korzystnej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a nabywcami i odpowiednim ich wykorzystaniu w zależności od zaistniałej sytuacji na płaszczyźnie firma – klienci. „Istotnym elementem uczenia się jest uzyskiwanie informacji"[26], dlatego też generalnie podstawowymi funkcjami menedżerów w organizacyjnym uczeniu się budowania relacji z partnerami są inicjowanie i koordynacja pozyskiwania informacji o klientach i zaistniałych epizodach oraz dzielenie się doświadczeniami własnymi i swoich podwładnych z odpowiednimi klientami wewnętrznymi.

---

[24] Por. *Charyzmatyczny szef niesie szanse i ryzyko*, „Zarządzanie na Świecie" 2006, nr 2, s. 36.

[25] D. Siemieniako, W. Urban, *Typy lojalności klientów na podstawie cech więzi lojalności*, „Marketing i Rynek" 2006, nr 1, s. 8.

[26] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrkowski, wyd. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 82.

Do realizacji tego celu niezbędne jest występowanie w przedsiębiorstwie otwartego systemu informacyjnego dotyczącego zarządzania relacjami z klientami. Szczególnie przydatne w tym zakresie są współczesne rozwiązania informatyczne, w tym głównie zintegrowany system zarządzania relacjami z klientami, tzw. front office. Głównym zadaniem aplikacji tego typu jest usprawnienie i zautomatyzowanie pracy, uzyskiwanie i udostępnianie zdefiniowanych rodzajów informacji oraz ich integracja w jednej bazie danych[27]. Systemy te umożliwiają redundancję wiedzy na temat kształtowania stosunków z klientami i współcześnie praktycznie warunkują organizacyjne uczenie się, ponieważ bez nich nawet trudno sobie wyobrazić przetwarzanie i korzystanie z tak dużego zasobu informacji. W tym kontekście funkcja menedżerów przejawia się w koordynacji gromadzenia, przetwarzania oraz korzystania z baz danych.

Zakończenie

Wydaje się, że wiodącą funkcją menedżerów w kształtowaniu związków z partnerami w organizacjach uczących się jest stwarzanie odpowiednich warunków budowania i rozwoju wiedzy organizacyjnej na temat współpracy z klientami. Omówione powyżej role menedżerów stanowią jedynie zarys problemu. Ograniczona objętość artykułu spowodowała, że temat niewątpliwie nie został wyczerpany. Do pełnego przedstawienia problemu należałoby dokonać identyfikacji i opisu funkcji przełożonych w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa budujących związki z nabywcami oraz wskazane byłoby zaprezentowanie ról menedżerów organizacji uczących się w kształtowaniu relacji z klientami w zależności od stopni partnerstwa. Dostrzegane problemy stanowią niewątpliwie inspirację do dalszych dociekań.

---

[27] D. Fjałkowska, *Wykorzystanie Customer Relationship Management w controllingu marketingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza" 2001, nr 8 dodatek s. V.