

Zinczuk, Bartłomiej

CRM jako źródło zmiany w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa

Zeszyty Naukowe Ostroleckiego Towarzystwa Naukowego 25, 687-697

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

CRM JAKO ŹRÓDŁO ZMIANY W SPOSOBIE FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA

CRM AS A SOURCE OF CHANGES IN FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE

Istota zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie

Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw charakteryzuje się dużą zmiennością i złożonością. Możliwości przedsiębiorstw w zakresie dostosowywania się do zmieniających się warunków panujących na rynku zdeterminowane są posiadanymi przez organizacje zasobami oraz umiejętnością ich efektywnego wykorzystania. Przed współczesnymi firmami stale pojawiają się nowe wyzwania. Dotyczą one przede wszystkim elastycznego reagowania na zmiany występujące w otoczeniu, jak również umiejętności dostosowywania się do dynamicznie zmieniających się potrzeb uczestników gospodarki rynkowej. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach powiększającej się konkurencji sprawia bowiem, że ukierunkowanie działań firmy na klienta jest jednym z podstawowych wyznaczników osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Klienci powinni być traktowani nie tylko w kategorii przychodów, lecz także jako źródło inspiracji oraz inicjatyw w procesie kształtowania oferty handlowej. Gwałtowny rozwój technologii w dziedzinie telekomunikacji oraz informatyki daje dodatkowe możliwości w kontekście sprawnego zarządzania informacją oraz szanse jej efektywnego wykorzystania.

Teoretyczne podstawy koncepcji marketingu partnerskiego oraz technologia IT doprowadziły do rozwoju koncepcji zarządzania relacjami z klientem – CRM. 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 i jest coraz częściej opisywany w publikacjach z zakresu zarządzania i marketingu. W literaturze CRM definiowany jest na wiele sposobów. Według jednej z definicji to „proces pogłębiania zdobytej wiedzy o kliencie, a następnie wykorzystanie jej do doskonalenia strategii działania oraz jak najlepszego zaspokojenia indywidualnych potrzeb klienta”¹. CRM opisywany jest także jako „strategia organizacji oraz proces nabywania, utrzymywania i współpracy z wybranymi klientami w celu kreowania warto-

* dr, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

¹ www.crmexpert.pl.

ści zarówno dla firmy, jak i dla klienta”². 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”³. 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”⁴. Ken Burnett przedstawia CRM jako „konceptcję albo dziedzinę zarządzania zajmującą się metodami utrzymywania najbardziej rentownych klientów przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów i zwiększeniu wartości interakcji – co wpływa na zwiększenie zysków przedsiębiorstwa”⁵.

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 narzędzia informatyczne – system CRM. Realizacja podstawowych celów CRM nie byłaby możliwa bez zastosowania odpowiednich narzędzi technologicznych, takich jak m.in. sprzęt i oprogramowanie komputerowe. Należy jednak zaznaczyć, że „system CRM” i „CRM” nie mogą być traktowane jako tożsame. System CRM jest jedynie rozwiązaniem technologicznym – programem komputerowym, dedykowanym do konkretnej organizacji. Natomiast CRM pojmowany jest znacznie szerzej. 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 rynku⁶.

CRM a zmiana w funkcjonowaniu organizacji

Zmiany są stałym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw w obecnych czasach. Organizacje zawsze musiały dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia przez dokonywanie niezbędnych przeobrażeń wewnętrznych. Obecną rzeczywistość charakteryzuje jednak olbrzymia dynamika tych zmian. Nieprzewidywalność oraz niestabilność otoczenia sprawiają, że zmiany dokonywane są znacznie częściej i mają zdecydowanie głębszy wymiar. Obserwowane są w gospodarce, nauce, technologii, polityce oraz w wielu innych sferach naszego życia. Charakter i zakres wykonywanej pracy podyktowany jest tempem zmian szczególnie zauważalnych w takich obszarach jak telekomunikacja oraz informatyka. Wprowadzane na rynek nowości niezwykle szybko starzeją się i są natychmiast zastępowane kolejnymi. Biorąc pod uwagę współczesne przedsiębiorstwa, warto odnotować, że obecnie wiele z nich funk-

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

³ A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 46.

⁴ J. Bugaj, *Zarządzanie relacjami z klientem – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 3, s. 101.

⁵ K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 279.

⁶ W. Boulding, R. Staelin, M. Ehret, J.J. Wesley, *A customer relationship management roadmap: What is known, Potential Pitfalls and where to go*, „Journal of Marketing”, Vol. 69, October 2005, s. 157.

cjonuje pod bardzo silną presją zmian, wynikającą przede wszystkim z ogromnej zmienności i złożoności otoczenia, w jakim funkcjonują⁷. Przedsiębiorstwa, które chcą się rozwijać, muszą przez dokładnie zaplanowane działania dostosowywać się do warunków, które narzuca im otoczenie. Firmy niedostatecznie przygotowane do przeprowadzania licznych zmian, a co za tym idzie modyfikacji ich dotychczasowego sposobu funkcjonowania, mogą szybko utracić zajmowaną na rynku pozycję oraz zdolność do konkurowania.

Zmiany są niezbędne nie tylko dla rozwoju organizacji, lecz także do utrzymania harmonii i współpracy ze wszystkimi podmiotami występującymi w otoczeniu. Warto zaznaczyć, że realną szansę na wzmocnienie posiadanej pozycji konkurencyjnej mają tylko te firmy, które nadążają za przeobrażeniami oraz potrafią znaleźć własne miejsce w nowych realiach rynkowych. Wiele przedsiębiorstw, chcąc szybko dostosować się do nowych warunków, przeprowadza zmiany bez należytego przygotowania. Występujące w organizacjach bariery oraz luki, które nie są umiejętnie niwelowane, pośpiech, a także przekonanie, że doświadczenia z przeszłości wystarczą do udanego przeprowadzenia zmiany, są pułapkami, w które wpada wiele przedsiębiorstw.

Wdrożenie CRM w przedsiębiorstwie zmienia w sposób zasadniczy sposób prowadzenia przez nie działalności. Koncentracja działań na praktyce związanej z jednokierunkowym przekazem oraz sprzedażą masowo wytwarzanych produktów szeroko określonym segmentom rynku zostaje zastąpiona skupieniem na budowie i umacnianiu więzi z klientem traktowanym indywidualnie. Podejście konfrontacyjne zostaje więc zamienione na współpracę, polegającą na kształtowaniu sieci relacji korzystnych dla obu stron związku. Kształtowanie trwałych relacji nie może się jednak odbywać bez dokładnych i aktualnych informacji o klientach oraz umiejętnym ich wykorzystywaniu do zaspokajania indywidualnych potrzeb klientów. Funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz ich rozwój jest stale powiązany z umiejętnością pozyskiwania, przetwarzania oraz wykorzystania informacji pochodzących zarówno z samej firmy, jak i jej otoczenia. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a klientami oraz innymi uczestnikami rynku tworzone są przede wszystkim przez umiejętne wykorzystanie kapitału wiedzy i użycie jej w praktyce. Zastosowanie nowoczesnych technologii informacyjnych, wchodzących w skład CRM, umożliwi organizacjom wykorzystanie informacji o klientach w sposób szybszy i bardziej efektywny. Coraz większy wpływ na konkurencyjność oferty handlowej ma stopień i charakter powiązań odbiorcy z firmą, która oferuje dany produkt⁸. Włączając odbiorcę w proces projektowania, produkcji oraz dystrybucji wyrobu, przedsiębiorstwo pozyskuje bezpośrednio od klienta cenne informacje, które może później wykorzystać przy projektowaniu produktu lub jego wprowadzaniu na rynek. Wykorzystanie istniejącej wiedzy do działań bieżących oraz umiejętność kreowania nowych produktów i rynków stanowi współczesny sposób konkurowania.

Zarządzanie relacjami z klientem kładzie nacisk na zaspokajanie potrzeb klientów przez dokładne projektowanie i wytwarzanie produktu dokładnie takiego, jakiego potrzebuje indywidualny klient. Intencją przedsiębiorstwa jest również zagwarantowanie

⁷ J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 7.

⁸ Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 170.

nabywcy jak najwyższego poziomu obsługi. U podstaw koncepcji CRM leżą postulaty⁹:

- indywidualnego traktowania każdego klienta,
- ścisłego utrzymywania kontaktów z klientami.

W koncepcji CRM zasadnicza zmiana dotyczy postrzegania interakcji z klientem jako serii kontaktów rozłożonych w czasie, a nie jako jednorazowego epizodu. Nawiązanie długotrwałej współpracy stanowi dla przedsiębiorstwa wymierną korzyść, dlatego też powinno ono dołożyć wszelkich starań, aby ten związek podtrzymywać i rozwijać. Zarządzanie relacjami z klientem dotyczy więc bezpośrednio¹⁰:

- wykorzystywania wiedzy o klientach do obsługi na wysokim poziomie,
- wykorzystywania istniejących relacji do maksymalizacji przychodów,
- opracowania powtarzalnych procesów sprzedaży,
- dostarczania wartości i zwiększania lojalności klientów.

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące na globalnym rynku powinny tworzyć oraz stale dostosowywać własną ofertę handlową do indywidualnych potrzeb odbiorców. Powtarzalność oraz standaryzacja wyrobów zastępowana jest rozwiązaniami mającymi na celu stworzenie oferty ściśle odpowiadającej gustom i potrzebom klientów. Klienci oczekują wysokiej innowacyjności oraz personalizacji działań firmy, nie tylko w sferze podmiotowej, lecz także w zakresie dostarczania produktu oraz serwisu¹¹. Indywidualizacja oferty handlowej opiera się na dokładnej, rzetelnej i aktualnej informacji pochodzącej od klientów. Jej uzyskanie nie może się odbyć bez nowoczesnego systemu pozyskiwania i przetwarzania informacji rynkowej. W koncepcji CRM wyraźnie jest precyzowane znaczenie narzędzi informatycznych służących do zarządzania wiedzą o klientach. Podkreśla się również znaczenie klienta w kształtowaniu oferty handlowej oraz w doskonaleniu działań firmy. Obsługa klientów na wysokim poziomie oznacza konieczność stałego podnoszenia jakości. Zmiana w tej dziedzinie musi być na tyle znacząca, aby klient zauważył nie tylko wzrost jakości technicznej oferowanego wyrobu, ale również podniesienie poziomu jakości obsługi, terminowości dostaw, szybkości i profesjonalizmu usług serwisowych oraz wielu innych działań dokonywanych w trakcie oraz po sprzedaży. Utrzymanie wysokiego poziomu jakości nie jest możliwe bez odpowiednio zaplanowanych działań kontrolnych. Przedsiębiorstwo powinno przeprowadzać systematyczne badania poziomu zadowolenia klientów – nie tylko po to, aby identyfikować występujące luki, lecz także by określić program ich niwelowania.

⁹ A. Stachowicz-Stanusch, J. Stachowicz, *Zarządzanie poprzez wartości a proces wdrażania Zarządzania Relacjami z Klientem (CRM)* w: W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002, s. 317.

¹⁰ A. Tiwana, op. cit., s. 52.

¹¹ G. Golik-Górecka, *Modele zarządzania łańcuchem wartości*, w: *Value 2003. Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*, Materiały z konferencji naukowej pod red. E. Skrzypek, tom I, Lublin 2005, s. 24.

Zarządzanie zmianą w organizacji

Pojęcie zmiany organizacyjnej odnosi się do dowolnego aspektu organizacji. Dotyczyć może struktury organizacyjnej, technologii, metod zarządzania, kwalifikacji personelu lub strategii przedsiębiorstwa. Zmiany wyrażają się w przekształceniach podsystemów organizacji i relacji między nimi oraz powiązań zachodzących między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem¹².

Zarządzanie procesem zmian w współczesnych organizacjach stanowi poważne wyzwanie zarówno dla kadry kierowniczej, jak i pozostałych zatrudnionych. Według M. Bielskiego jednym z elementów procesu zarządzania organizacjami jest zarządzanie zmianami, obejmujące analizę czynników wywołujących potrzebę zmiany, określenie celu, przedmiotu i zakresu zmiany, przygotowanie planu wprowadzenia zmiany oraz kierowanie jej wdrażaniem¹³. Zarządzanie zmianą organizacyjną jest procesem złożonym, którego tok w każdej organizacji ma inny charakter. Przebieg procesu zmian zależy od wielu czynników, takich jak: umiejętność współdziałania kierownictwa i pracowników, kwalifikacje personelu oraz nastawienie kierownictwa i pracowników do przeprowadzanej zmiany. Wprowadzanie zmian z jednej strony ma przyczynić się do rozwoju firmy przez zwiększenie efektywności jej funkcjonowania, a z drugiej strony może być remedium na problemy występujące w organizacji. E. Masłyk-Musiał wyróżnia dwa generalne cele zmian organizacyjnych, do których zalicza¹⁴:

- zwiększenie adaptacyjności przedsiębiorstwa do otoczenia,
- przekształcenie wzorców zachowań i systemów wartości członków organizacji w kierunku integracyjnym.

Każda firma stara się dostosować do wymagań, jakie stawia jej otoczenie, ale nie każda czyni to w sposób skuteczny. Konieczność współdziałania przedsiębiorstwa z innymi uczestnikami rynku wynika z faktu, iż każda organizacja stanowi system otwarty. Wymiana zasileń między przedsiębiorstwem a otoczeniem nie będzie nigdy efektywna w sytuacji, w której istnieją ograniczenia w koordynacji działań pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi organizacji, a także między nią samą a jej otoczeniem. Zmiany organizacyjne wpływają również bezpośrednio na wzorce zachowań i systemy wartości ludzi zatrudnionych w organizacji. Przeobrażenia tworzą często wiele sytuacji problemowych, które powinny zostać jak najszybciej rozwiązane. Stanowisko kierownictwa wobec własnych pracowników, przejawiające się m.in. zwiększeniem zaangażowania w tworzenie odpowiednich warunków pracy oraz troski o ich rozwój i stałe podnoszenie kwalifikacji, zdecydowanie zbliża ludzi do siebie. Warto zaznaczyć, że odpowiedni klimat panujący w firmie oraz praca w zgranym zespole pomagają utwierdzić ludzi w przekonaniu, że pracując razem, są w stanie poradzić sobie z każdym problemem i trudnością.

Proces zmian w przedsiębiorstwie może zostać zapoczątkowany przez impuls zewnętrzny, jak również przez okoliczności wewnętrzne. Procesy wewnętrzne, stanowiące układ wzajemnych zależności występujących w organizacji, cechują się wysokim

¹² J. Majchrzak, op. cit., s. 13.

¹³ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 175.

¹⁴ E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996, s. 35.

stopniem skomplikowania. Sposoby przepływu informacji, podział władzy i uprawnień oraz odpowiedzialności, a także więzi między pracownikami charakteryzują się określoną złożonością, co w konsekwencji podnosi poziom trudności w przeprowadzaniu zmian. W literaturze przedmiotu wśród przyczyn determinujących zmiany organizacyjne wymienia się:

- przyczyny zewnętrzne wynikające ze zmian zachodzących zarówno w otoczeniu ogólnym, jak i celowym organizacji,
- przyczyny wewnętrzne spowodowane przez siły występujące wewnątrz organizacji, które wpływają na sposób jej funkcjonowania.

Niezależnie od rodzaju organizacji zmiana jest rzeczą pewną i stanowi podstawowy czynnik związany z jej istnieniem i rozwojem. Pozycja przedsiębiorstwa na rynku nie jest trwała, co oznacza, iż musi ono stale w walce o jej utrzymanie dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia. Złożoność problemów organizacyjnych związanych m.in. z postępem technologiczno-organizacyjnym, skróceniem cyklu życia produktów oraz wzrastającymi wymaganiami klientów zewnętrznych i wewnętrznych znacząco wzrosła, dlatego dokonując zmian, należy szukać wsparcia i informacji w różnych dyscyplinach naukowych¹⁵.

Uwarunkowania realizacji zmiany organizacyjnej w aspekcie CRM

Realizacja każdej zmiany organizacyjnej powinna zostać poprzedzona starannym przygotowaniem całej organizacji oraz opracowaniem szczegółowego planu. Opracowanie projektu przekształceń jest działaniem złożonym, którego zasadniczym celem jest konkretyzacja planu, aby mógł zostać wprowadzony do praktyki przedsiębiorstwa. Wybór właściwego momentu przeprowadzenia zmiany organizacyjnej, jaką jest wdrożenie CRM, jest zawsze trudny do ustalenia. Według M. Bratnickiego najlepszym momentem do przeprowadzenia zmiany jest sytuacja, w której pracownicy stwierdzają, że pozytywne skutki jej przeprowadzenia przewyższą koszty, jakie zostaną poniesione. Wśród czynników zwiększających oczekiwane skutki wymieniane są¹⁶:

- stopień niezadowolenia z aktualnej sytuacji,
- rozwiązania konkurencyjne wobec aktualnego stanu,
- plan dojścia do stanu pożądanego.

Wyżej wymienione czynniki mają wpływ na ostateczny efekt przeprowadzonej zmiany, ale nie należy zapominać również o niezbędnych nakładach o charakterze rzeczowym oraz niematerialnym, bez których realizacja projektu nie byłaby możliwa.

Istotną kwestią związaną z realizacją zmiany jest wybór jej tempa. Powszechnie uważa się, że zarówno zbyt szybkie przeprowadzenie zmiany, jak i nadmierne wydłużenie czasu potrzebnego na jej dokonanie może przynieść negatywny skutek. W literaturze przedmiotu nie ma szczegółowych wskazówek co do ilości czasu, który należy poświęcić na przeprowadzenie przeobrażeń. Każda sytuacja ma określoną specyfikę, dlatego należy się do niej umiejętnie dostosować. Proces wdrażania CRM powinien być traktowany indywidualnie dla każdego przedsiębiorstwa. Zmiana organizacyjna

¹⁵ E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 36–37.

¹⁶ M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1997, s. 73–74.

z reguły może być szybciej dokonana tam, gdzie występują: wzajemne zaufanie i swobodny przepływ informacji, uświadomiona potrzeba pilnych przekształceń, rezerwy zasobowe, kompetentni pracownicy, porozumienie co do zamierzenia strategicznego oraz system informacyjny wspomagający dyskusje nad różnymi scenariuszami działań¹⁷.

Opór wobec zmian i jego przewyciężanie

Decyzja o wdrożeniu zarządzania relacjami z klientem stanowi wyzwanie dla wszystkich uczestników organizacji. Przygotowując się do wdrożenia CRM, należy zatem oprócz przewidywanych korzyści uświadomić sobie trudności, które są nieuniknione. Do głównych zagrożeń związanych z implementacją CRM w przedsiębiorstwie zalicza się często opór pracowników wobec zmian. Jest to jeden z podstawowych problemów, z którymi kierownictwo firmy będzie nieuchronnie musiało się zmierzyć. Sukces całego przedsięwzięcia w dużej mierze wynika z umiejętności skutecznego pokonywania barier. Podstawowym uwarunkowaniem powodzenia zmiany w organizacji są bowiem ludzie, będący zarówno uczestnikami, jak i beneficjentami jej wprowadzenia.

Pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie zawsze odgrywają kluczową rolę w samym procesie przygotowań do wprowadzenia zmiany oraz w czasie jej wdrażania. Wynika to z faktu, iż każda organizacja zmienia się przez ludzi stanowiących jej główny zasób. Pracownicy powinni odpowiednio przygotować się do zmiany i ją zaakceptować.

Realizacja przeobrażeń organizacyjnych wymaga zrozumienia całości problemów pojawiających się w przedsiębiorstwie. W szczególności należy się skoncentrować na problemach ludzkich. Warto zauważyć, że oprócz pracowników, którzy bezpośrednio uczestniczą w procesie zmian, występuje również grupa osób z otoczenia, których zmiana wprowadzona w określonej instytucji będzie dotyczyć.

Ludzie będący członkami organizacji prezentują określone typy zachowań w stosunku do zmian. Wymienić tutaj można postawy konserwatywne oraz proinnowacyjne¹⁸. Pracownicy prezentujący postawę konserwatywną charakteryzują się dążeniem do stabilizacji norm, wartości i wzorów zachowań. W razie wystąpienia problemu często poszukują takiego rozwiązania, które można wkomponować w dotychczas obowiązujący system. W przypadku postawy proinnowacyjnej wyraźną cechą zatrudnionych jest dążenie do poszukiwania coraz lepszych rozwiązań, co wypływa z takich cech charakteru jak: ambicja oraz silna motywacja do ciągłych usprawnień. Pracownicy prezentujący postawę proinnowacyjną traktują eksperymentowanie jako wartość znacznie wyższą niż rutynowa i spokojna praca.

Niezależnie od rodzaju przedsiębiorstwa zmiany stanowią podstawowy warunek jego przetrwania i rozwoju. O ile nie każdej zmianie towarzyszy sukces, o tyle zawsze rodzi ona opór. Każdorazowo zmiana zrywa w mniejszym bądź większym stopniu z obowiązującym w danej organizacji utrwalonym porządkiem. Burzenie obowiązującego stanu rzeczy budzi różne emocje, napięcia oraz obawy przed nieznanym. Pomimo

¹⁷ Ibidem, s. 76–77.

¹⁸ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 109.

dokładnie zaplanowanego przebiegu procesu zmian nikt nie może zagwarantować przewidywanych skutków. Brak tej pewności wywołuje wśród członków organizacji niepokój, który może przerodzić się w opór wobec zmian. Opór ten jest natomiast wyrazem pewnego stanu psychicznego pracowników, który na zewnątrz objawia się albo podejmowaniem działań utrudniających lub uniemożliwiających wprowadzenie zmian (opór czynny), albo powstrzymaniem się od działań przyczyniających się do powodzenia zmian, gdy te w ogromnym stopniu zależą od samych zatrudnionych (opór bierny)¹⁹. Właściwe przezwyciężanie oporu wobec zmian powinno zacząć się od dokładnego zrozumięcia tego złożonego zjawiska oraz jego źródeł. Warto jednak pamiętać, że opór pracowników skierowany przeciw wprowadzonym modyfikacjom może mieć także wymiar pozytywny. Do pozytywnych skutków oporu można choćby zaliczyć zwiększoną mobilizację organizacji do wysiłku i twórczych rozwiązań czy też zabezpieczenie przed zmianami niezaplanowanymi, wprowadzanymi zbyt szybko lub nieefektywnymi²⁰.

Przełamywanie oporu wobec zmian powinno rozpocząć się od poznania jego źródeł. Według E. Masłyk-Musiała do najczęściej wymienianych przyczyn pojawienia się oporu wobec zmian zalicza się²¹:

- poczucie utraty kontroli przez pracowników,
- nasilenie niepewności (brak informacji dotyczących kolejnych etapów działań i planów),
- ciągle zaskakiwanie (decyzje są podejmowane bez przygotowań i właściwego zaplecza),
- zbyt wysokie koszty zmian,
- obawy przed „utratą twarzy” (obawy ludzi przed tym, że to, co robili w przeszłości, było błędne),
- troskę o własne kompetencje (obawy pracowników co do ich umiejętności po wprowadzeniu zmian),
- wzrost liczby zadań i obowiązków,
- powiązanie efektów zmian (obawa, że jedna zmiana może zakłócać kolejną),
- przypomnianie przeszłych doświadczeń,
- zagrożenia (obawy, np.: o utratę cennych rzeczy).

Proces przekształceń organizacji nie powinien być rozpatrywany tylko z punktu widzenia jednego pracownika, ale w sposób znacznie szerszy, obejmujący całą grupę ludzi. Znamienne jest to, jak zespół może wpływać na świadomość i zachowanie poszczególnych członków oraz stymulować przeobrażenia wewnętrzne dokonywane w przedsiębiorstwie. Wzajemne zrozumienie oraz zaufanie sprzyjają osiągnięciu wyznaczonych celów, natomiast realna współpraca występująca podczas wykonywania poszczególnych zadań wyzwala efekty uczenia się w działaniu, pomaga w przełamywaniu występujących trudności oraz utrwała umiejętność budowania konsensusu. Niezmiernie istotną rolę w procesie zmian odgrywa zaangażowanie naczelnego kierownictwa. Menedżerowie nie tylko powinni być inicjatorami zmian, ale także muszą w nich czynnie uczestniczyć. Jakikolwiek sygnały świadczące o ich niezdecydowaniu bądź

¹⁹ Ibidem, s. 171.

²⁰ J. Majchrzak, op. cit., s. 81.

²¹ E. Masłyk-Musiała, op. cit., s. 86.

braku wsparcia dla zmian będą przekształcać się w ograniczenia mogące zakłócić zaplanowany przebieg prac. Kierownictwo firmy jest odpowiedzialne za odpowiednie przygotowanie oraz przeprowadzenie zmian w organizacji. W sytuacji wystąpienia oporu wobec projektu CRM powinno zastosować odpowiednie działania, które będą w stanie go przezwyciężyć. Do najczęściej wskazywanych rozwiązań zalicza się²²:

- otwarte i dokonane w odpowiednim momencie poinformowanie wszystkich o przyczynach i celach zmian,
- aktywne włączanie do planowania i urzeczywistniania przekształceń zwłaszcza tych osób, których zmiany dotyczą najbardziej,
- tworzenie klimatu uczciwego komunikowania się, w którym wszyscy menedżerowie informują o powstających problemach, dzięki czemu można na bieżąco korygować zaplanowane przedsięwzięcia,
- uwzględnienie przy wprowadzaniu nowej organizacji ukształtowanych przez lata stosunków międzyludzkich,
- zapewnienie ochrony osobom, którym zmiany przyniosą negatywne skutki,
- widoczne premiowanie promotorów zmian,
- unikanie rozwiązań radykalnych i rewolucyjnych,
- dążenie do osiągnięcia pewnych sukcesów we wczesnych fazach zmian, dzięki czemu zwiększa się motywacja,
- korzystanie z pomocy doradców zewnętrznych oraz wewnętrznych,
- możliwie szybkie utrwalenie i stabilizowanie dokonanych zmian.

Zaprezentowane powyżej źródła oporu oraz sposoby jego przezwyciężania powinny zawsze stanowić podstawowy element analiz prowadzonych przez kierownictwo firmy. Implementacja CRM w przedsiębiorstwie ściśle wiąże się ze zjawiskiem oporu ludzi wobec zmian, dlatego warto podjąć odpowiednie działania mające na celu jego ograniczenie znacznie wcześniej niż w momencie pojawienia się tego zjawiska. Przygotowując się do wdrożenia CRM, należy zawsze poinformować wszystkich pracowników o przewidywanych korzyściach, kosztach, ale także i ryzyku, które należy podjąć, aby realizowany projekt zakończył się sukcesem. Podstawową rolę w tym procesie odgrywa naczelne kierownictwo, które powinno się wyzbyc jakichkolwiek wątpliwości dotyczących realizacji projektu CRM. Brak wiary w końcowy sukces oraz brak zaangażowania zarządzających przyczynia się do powstawania różnorodnych przeszkód bądź uniemożliwia realizację danego projektu biznesowego

Zakończenie

Każde przedsiębiorstwo, decydując się na wdrożenie CRM oraz licząc na sukces tego przedsięwzięcia, powinno potraktować go jako dojrzałą zmianę w sposobie funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Niezbędne staje się dokładne przeanalizowanie i zaplanowanie wszystkich szczegółów związanych z reorganizacją firmy, łącznie z określeniem spodziewanych skutków. Przygotowania do przeprowadzenia przeobrażeń powinny obejmować także antycypowanie okoliczności, które mogą zakłócić bądź uniemożliwić ich dokonanie. Ograniczenia w przeprowadzaniu przeobrażeń tkwią zawsze zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i w jego otoczeniu. Analizując historię

²² A. Zarebska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002, s. 172.

przemian, które miały miejsce w przeszłości, można z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć wszelkiego rodzaju trudności i ograniczenia, z którymi organizacja jako całość będzie musiała się zmierzyć. Nie zmienia to jednak faktu, iż pewien zbiór doświadczeń zdobytych przez przedsiębiorstwo w trakcie dokonywanych w przeszłości zmian nie będzie nadawał się do wykorzystania w przyszłości. Wynika to z faktu, iż zmienność otoczenia oraz niepewność przyszłości doprowadzają do sytuacji, w której wygrywa nie ten, kto porusza się według wypracowanych i znanych schematów, ale ten, czyje działania cechują się innowacyjnością i oryginalnością.

BIBLIOGRAFIA

- Bielski M. 2002.** *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Boulding W., Staelin R., Ehret M., Wesley J.J. 2005.** *A customer relationship management roadmap: What is known, Potential Pitfalls and where to go*, „Journal of Marketing”, Vol. 69, October.
- Bratnicki M. 1997.** *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Bugaj J. 2003.** *Zarządzanie relacjami z klientem – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Burnett K. 2002.** *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Golik-Górecka G. 2005.** *Modele zarządzania łańcuchem wartości*, w: *Value 2003. Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*, Materiały z konferencji naukowej pod red. E. Skrzypek, tom I, Lublin.
- Majchrzak J. 2002.** *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Maslyk-Musiał E. 2003.** *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Maslyk-Musiał E. 1996.** *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa.
- Parvatiyar A., Sheth J.N. 2001.** *Customer Relationship Management – Emerging Practise, Process and Discipline*, „Journal of Economics and Social Research”, Vol. 3 Issue 2.
- Pierścionek Z. 2003.** *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sikorski C. 1990.** *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Stachowicz-Stanusch A., Stachowicz J. 2002.** *Zarządzanie poprzez wartości a proces wdrażania Zarządzania Relacjami z Klientem (CRM)*, w: W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa.
- Tiwana A. 2003.** *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa.
- Zarębska A. 2002.** *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.

STRESZCZENIE

Założenia koncepcji zarządzania relacjami z klientem (CRM) wyraźnie określają nowe warunki, w których przedsiębiorstwo będzie funkcjonować po dokonaniu zmiany organizacyjnej. Nowa sytuacja, w której przyjdzie pracownikom wykonywać określone zadania, może wzbudzać lęk i niepokój. Zaangażowanie oraz wzajemne wsparcie stają się niezmiernie ważne zarówno w czasie implementacji CRM, jak i po jej zakończeniu. Uczestnicy procesu zmian powinni nie tylko głęboko wierzyć w sukces przedsięwzięcia, ale również aktywnie w nim uczestniczyć, wykazując się kreatywnością, elastycznością oraz odwagą w rozwiązywaniu problemów niejednoznacznie zdefiniowanych. Decyzja o implementacji CRM w przedsiębiorstwie nie może być traktowana jako odpowiedź na swoistą modę, lecz jako przedsięwzięcie konieczne dla podniesienia poziomu efektywności funkcjonowania organizacji, a także jako sposób na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

SŁOWA KLUCZOWE: CRM, zarządzanie zmianą, opór wobec zmian

SUMMARY

Assumptions the concept of customer relationship management (CRM) clearly set out new conditions under which the company will operate after the organizational change. The new situation in which employees will perform certain tasks, it can arouse fear and anxiety. Commitment and mutual support are essential both during the implementation of CRM, as well as after its completion. Participants in the process of change should not only deeply believe in the success of the enterprise, but also actively participate in showing their creativity, flexibility and courage to solve problems not explicitly defined. The decision to implement CRM in the enterprise can not be treated as a response to a fashion, but as the project essential to enhance the effectiveness of the organization, as well as a way of strengthening the competitive position of companies in the market.

KEYWORDS: CRM, change management, resistance to the change