

Dorota Buchnowska

Kształtowanie kultury organizacyjnej wspierającej zarządzanie relacjami z klientami

Ekonomiczne Problemy Usług nr 57, 567-575

2010

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.

DOROTA BUCHNOWSKA

Uniwersytet Gdański

dorota.buchnowska@univ.gda.pl

KSZTAŁTOWANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ WSPIERAJĄCEJ ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTAMI

Wprowadzenie

CRM to strategia zarządzania oparta na budowie długoterminowych, przynoszących zyski relacji z klientami. Jej wdrożenie może przynieść przedsiębiorstwu wiele korzyści, takich jak wzrost lojalności klientów czy obniżenie kosztów. Jednakże projekt CRM wiąże się z dużym ryzykiem niepowodzenia. Jak wykazały liczne badania, podstawowym czynnikiem sukcesu tego przedsięwzięcia jest odpowiednia kultura organizacyjna. Celem artykułu jest wskazanie narzędzi umożliwiających kształtowanie takiej kultury, która wspierałaby realizację strategii CRM.

1. Elementy zarządzania relacjami z klientami

Termin CRM (*Customer Relationship Management*), czyli zarządzanie relacjami z klientami, najczęściej utożsamiany jest z systemem informatycznym, którego zadaniem jest automatyzacja procesu obsługi klienta celem redukcji kosztów oraz podniesienia poziomu satysfakcji klientów. Technologia informacyjna to jednak tylko jeden z elementów zarządzania relacjami z klientami, jedynie narzędzie umożliwiające realizację strategii i procesów kryjących się pod tą nazwą. Wszystkie elementy CRM zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Elementy zarządzania relacjami z klientami

Element CRM	Znaczenie
Strategia organizacji	Strategia organizacji wyraża jej cele długoterminowe, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, które są niezbędne do realizacji przyjętych celów ¹ . W przypadku zarządzania relacjami z klientami cele te związane są z budowaniem trwałych i wartościowych związków z klientami.
Kultura organizacyjna	Kultura organizacji to zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania, podzielany, przyswajany i asymilowany przez jej pracowników ² . Podstawą skutecznego CRM są pracownicy, którzy starają się realizować strategię zorientowaną na klienta.
Procesy biznesowe	Realizacja strategii organizacji wymaga zdefiniowania, wykonywania i ciągłego doskonalenia odpowiednich procesów biznesowych (czyli powiązanych wzajemnie działań i zadań zmierzających do realizacji uprzednio określonej misji i celów ³). W zarządzaniu relacjami z klientami szczególne znaczenie mają procesy, w których uczestniczy klient.
Technologia informacyjna	Zadaniem rozwiązań teleinformatycznych jest wsparcie procesów biznesowych, a tym samym realizacji strategii organizacji. Systemy CRM przede wszystkim usprawniają wszelkie procesy zachodzące na styku przedsiębiorstwo – klient oraz pozwalają zarządzać wiedzą o klientach.

Źródło: opracowanie własne.

CRM to przede wszystkim strategia zarządzania, a jej realizacja nie jest możliwa bez odpowiednich procesów biznesowych czy zaangażowania pracowników. Wymaga ona doskonałej znajomości klientów, co wiąże się z przetwarzaniem dużej ilości danych. Zastosowanie rozwiązań TI często warunkuje możliwość osiągnięcia celów strategicznych. Mimo iż systemy CRM funkcjonują już dwie dekady i firmy nabrały doświadczenia w zakresie ich wdrażania (według firm analitycznych, takich jak Gartner Group czy Forrester Research, w latach 90. liczba niezakończonych sukcesem wdrożeń sięgała 70%), liczba zaniechanych lub przesuniętych w czasie

¹ A.D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1962.

² M. Czernska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.

³ B. F. Kubiak (red.), *Strategia informatyzacji współczesnej organizacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akwila, Gdańsk 2003.

projektów nie jest mała (Gartner Group szacuje, że jest ich 25%), a menedżerowie wciąż narzekają na brak oczekiwanych efektów.

2. Przyczyny braku efektów projektów CRM

Dyskusja nad przyczynami niepowodzeń projektów CRM trwa od lat 90. XX wieku, kiedy systemy te powstały. Wiadomo, że inwestycja ta niesie za sobą duże ryzyko, gdyż:

- projekt CRM wiąże się z wdrażaniem strategii, reorganizacją procesów biznesowych i weryfikacją celów strategicznych;
- jest inicjatywą ogólnorganizacyjną i często pociąga za sobą konieczność głębokich zmian organizacyjno-kulturowych w przedsiębiorstwie;
- każde wdrożenie jest inne, brak w tym zakresie standaryzacji, a jego zakres wynika z indywidualnych potrzeb danego przedsiębiorstwa.

Zagrożenia występujące w projektach CRM można ująć w następujące grupy⁴:

- czynnik ludzki – trudności w definiowaniu potrzeb, problemy komunikacyjne, opór przed zmianami, brak zaangażowania;
- problemy techniczne – związane z funkcjonowaniem sieci czy platformy sprzętowo-bazodanowej;
- integracja z istniejącymi systemami i bazami danych – problemy z importem danych, brak spójności, poprawności danych;
- bezpieczeństwo danych – trudności związane z ochroną danych osobowych oraz innych informacji strategicznych;
- finansowe – wysokie koszty przekraczające budżet przeznaczony na inwestycję, brak spodziewanego zwrotu z inwestycji;
- organizacyjne – konieczność reorganizacji procesów biznesowych i zmian w strukturze organizacyjnej.

Analicyści powodów niepowodzeń inwestycji CRM upatrują przede wszystkim w czynniku ludzkim – niskiej świadomości i małym zaangażowaniu. Tezę tę potwierdzają wyniki badania przeprowadzonego przez autorkę wśród polskich użytkowników systemów CRM. Wynika z nich, że trudnościami, z jakimi najczęściej borykają się, są⁵:

- brak odpowiedniej motywacji pracowników (58 % firm);
- brak doświadczenia przy wdrażaniu CRM (57% firm);
- niewystarczające przygotowanie pracowników (52% firm);
- brak zrozumienia i realizacji strategii CRM (40% firm).

⁴ A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007.

⁵ D. Buchnowska, *CRM strategia i technologia*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2006.

Trudności te nie są charakterystyczne jedynie dla etapu wdrażania systemu CRM – istnieją one również podczas jego późniejszego użytkowania. Większość z nich można jednak rozwiązać poprzez kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz zarządzanie zasobami ludzkimi.

3. Możliwości kształtowania kultury organizacyjnej

Termin „kultura organizacyjna” funkcjonuje ponad trzydzieści lat i przez ten czas doczekał się wielu interpretacji. Najczęściej przyjmuje się, że jest ona złożeniem obowiązujących w organizacji norm i wartości, które przekładają się na postawy oraz zachowania jej członków. Normy i wartości wynikają natomiast z podstawowych założeń kulturowych odnoszących się do natury ludzkiej, relacji międzyludzkich oraz natury otoczenia⁶.

Kultura przedsiębiorstwa ma znaczący wpływ na funkcjonowanie firmy, jest bowiem „podstawowym czynnikiem w tworzeniu i realizacji strategii organizacji, w doskonaleniu efektywności organizacyjnej oraz w zarządzaniu zmianami”⁷. Liczne dowody świadczące o wpływie kultury na poprawę funkcjonowania organizacji przywołali między innymi Cameron i Quinn⁸.

Zachodzi zatem pytanie, czy kulturę organizacyjną można ukształtować, aby wspierała strategię CRM, a jeśli tak, to za pośrednictwem jakich narzędzi. W pracach naukowych można spotkać trzy koncepcje prezentujące odmienne podejście do tematu skuteczności kształtowania kultury organizacyjnej⁹:

- koncepcja zarządzania kulturą przedsiębiorstwa – kultura organizacyjna traktowana jest jako zmienna wewnętrzna;
- koncepcja zarządzania międzykulturowego – kultura stanowi układ odniesienia, okoliczności towarzyszące procesowi zarządzania;
- koncepcja antropologiczna (poznawcza) – kultura stanowi rdzenną metaforę do konceptualizacji organizacji.

Jedynie w przypadku pierwszej koncepcji zakłada się możliwość świadomego jej kształtowania w obrębie organizacji.

Zdaniem Cz. Sikorskiego kultura organizacyjna kształtuje się nieustannie pod wpływem czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Wśród zewnętrznych czynni-

⁶ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.

⁷ A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *Wpływ kultury organizacyjnej na wdrożenie systemu CRM*, „Manager”, 2002, nr 5.

⁸ K.S Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

⁹ J. Purgał-Popieła, *Relacje między kulturą organizacyjną a kapitałem intelektualnym – spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, w: M. Juchnowicz, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.

ków kulturotwórczych wyróżnia się takie, które mają pośredni wpływ na kształtowanie kultury (m.in. system ekonomiczny i polityczny, poziom konkurencji), jak i takie, które bezpośrednio oddziałują na kształt kultury (kultura narodowa w przypadku organizacji transnarodowej oraz środowiskowa, lokalna). Wewnętrzne czynniki kulturotwórcze to natomiast¹⁰: cechy pracowników (osobowość, umiejętności zawodowe, poziom wiedzy, aspiracje, potrzeby), interakcje społeczne w organizacji, które są podstawą spontanicznego procesu kształtowania kultury i nad którymi kierownik ma niewielką kontrolę, formalne rozwiązania organizacyjne, które zależą od kierownika, kulturotwórczy wpływ kierownika, który świadomie wprowadza zmiany w kulturze podwładnych.

Kierownictwo firmy ma zatem – poprzez stymulowanie konkretnych, pożądanych postaw, a zatem i działań pracowników – możliwość świadomego wpływu na kształt kultury organizacyjnej i powinno w tym celu wykorzystywać dostępne rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi¹¹.

4. Zarządzanie zasobami ludzkimi jako element kształtujący kulturę organizacyjną

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL, ang. *human resources management*) jest „określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów”¹².

Z powyższej definicji wynika, że jednym z celów ZZL jest wywieranie wpływu na kształt kultury organizacyjnej. Odbywa się to za pośrednictwem decyzji podejmowanych w strategicznych obszarach dotyczących zasobów ludzkich¹³: rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy, ocenianie pracowników, wynagradzanie, szkolenia, analiza pracy oraz stosunki pracy. Siłę wpływu poszczególnych czynników na kulturę zbadała M. Czerska. Wyniki jej badania wskazują, że najskuteczniejszym narzędziem jest system motywacji (tabela 2).

¹⁰ C. Sikorski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategia, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

¹¹ B. Fryzeł, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2004.

¹² A. Pocztański, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.

¹³ W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2007.

Tabela 2

Czynniki wpływające na kulturę organizacyjną

Metoda korekty kursu		Siła wpływu w skali 1-3
ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	System motywacji	2,93
	Szkolenia	2,79
	Oceny pracownicze	2,60
	Outplacement	2,58
	Proces rekrutacji	2,33
ROZWIĄZANIA ORGANIZACYJNE	Zarządcza partycypacja pracownicza	2,85
	Więzi komunikacyjne	2,81
	Poziom decentralizacji struktury	2,78
	Filozofia struktury organizacyjnej	2,73
	Poziom formalizacji	2,60
FORMY PRACY KIEROWNICZEJ	Styl kierowania	2,90
	Przyjęta forma kontroli menedżerskiej	2,77
	Misja firmy i wspólna wizja	2,75
	Osobisty przykład kierownika	2,72
	Wprowadzenie przez kierownika nowych artefaktów	2,33

Źródło: M. Czerska, *op.cit.*

Z kolei wyniki badań zaprezentowanych przez D. Lewicką i S. Słomę¹⁴ pozwalają uporządkować czynniki motywujące polskich pracowników według ich znaczenia. Począwszy od najistotniejszego są to: dobre zarobki, nagrody finansowe, możliwość rozwoju zawodowego, dobre ubezpieczenie zdrowotne, atmosfera w pracy, pewność zatrudnienia, uznanie ze strony współpracowników, możliwość pracy niezależnej, pochwały od liderów oraz ruchomy czas pracy. Finansowe czynniki motywacyjne są póki co najważniejsze z punktu widzenia polskich pracowników. Podczas wdrażania strategii CRM należy zatem zaprojektować taki system wynagradzania, który motywowałby pracowników do jej realizacji (w szczególności do zachowywania prokonsumenckiej postawy wobec klientów oraz dzielenia się wiedzą o nich ze współpracownikami). W tym celu ze względu na to, że potrzeby i oczekiwania pracowników są różne, należy je w pierwszej kolejności zidentyfikować, a następnie opracować zindywidualizowane zestawy technik motywacji.

¹⁴ D. Lewicka, S. Słoma, *Różnice kulturowe w zakresie motywowania – na podstawie analizy motywatorów w dwóch firmach: duńskiej i polskiej*, w: M. Juchnowicz, *op.cit.*

System wynagradzania to jednak nie jedyne skuteczne narzędzie ZZZL korygowania kultury organizacyjnej. Kulturę można kształtować również poprzez prowadzenie szkoleń, politykę oceniania pracowników, outplacement czy też system rekrutacji (tabela 2). Wszystkie te rozwiązania powinny tworzyć spójną strategię ZZZL, będącą integralnym elementem strategii CRM.

Omawiając zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a zarządzaniem zasobami ludzkimi należy zaznaczyć, że zachodzi pomiędzy nimi sprzężenie zwrotne. Z jednej strony stosowanie konkretnych rozwiązań w motywowaniu, ocenianiu czy rekrutacji pracowników wpływa na utrwalanie się norm, wartości i wzorców tworzących daną kulturę w organizacji, z drugiej zaś jednak – przyjęta polityka personalna wynika z istniejącej w firmie kultur organizacyjnej¹⁵.

5. Pozostałe czynniki wpływające na kulturę organizacyjną

Na kształt kultury organizacyjnej kierownictwo firmy może wpływać nie tylko poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi. Skuteczne w tym zakresie są również formy pracy kierowniczej oraz rozwiązania organizacyjne (tabela 2).

Drugim co do siły wpływu, po systemie motywowania, czynnikiem kulturotwórczym jest styl kierowania. Kierownik może kształtować pożądane zachowania pracowników poprzez jasne zdefiniowanie i stosowanie kryteriów¹⁶:

- rozmieszczania nagród i statusu,
- rekrutacji i selekcji pracowników oraz awansu i degradacji,
- planowania i kontroli procesów pracy oraz jej rezultatów informujących podwładnych, jakie zachowania w organizacji są nagradzane, a jakie karane. Jednak skuteczność kierownika w tym zakresie zależy od jego cech przywódczych i autorytetu.

Spośród rozwiązań organizacyjnych najskuteczniejszymi czynnikami kulturotwórczymi natomiast okazują się być zarządcza partycypacja pracownicza oraz więzi komunikacyjne. Partycypacja pracownicza oznacza dopuszczanie pracowników do współdziałania w procesach podejmowania decyzji¹⁷. Wysoki jej poziom sprzyja rozwojowi takich cech kultury, jak zaufanie, współpraca, tolerancyjność czy kreatywność¹⁸. Z kolei komunikacja sprawia, że pracownicy rozumieją cel i sens wykonywanych przez siebie działań i w większym stopniu akceptują służące ich

¹⁵ J. Oczki, *Możliwości wykorzystania narzędzi ZZZL do kształtowania optymalnej kultury organizacyjnej w zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstw w Polsce*, w: M. Juchnowicz, op.cit.

¹⁶ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006.

¹⁷ J. Piwowarczyk, *Partycypacja pracownicza i jej klasyfikacja*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

¹⁸ M. Gableta, A. Cierniak-Emerych, K. Piwowar-Sulej, *Kultura organizacyjna podstawą formowania partycypacji pracowniczej w organizacjach*, w: M. Juchnowicz, op.cit.

realizacji normy i wartości. Tym samym komunikacja wpływa na postawy i zachowania członków organizacji¹⁹.

Podobnie jak w przypadku zależności pomiędzy ZZL a kulturą organizacyjną z jednej strony poszczególne rozwiązania organizacyjne i formy pracy kierowniczej wpływają na postawy i zachowania pracowników, z drugiej zaś wynikają z przyjętych w organizacji norm i wartości.

Podsumowanie

Jak widać, istnieje wiele narzędzi umożliwiających kształtowanie kultury organizacyjnej, a tym samym wpływania na postawy i zachowania pracowników. Jednak dopiero zintegrowany zestaw tych narzędzi, podporządkowany wspólnemu celowi, jakim jest ukształtowanie kultury sprzyjającej wdrażaniu i realizacji CRM, zapewni w tym zakresie sukces.

Skoro wiadomo, że istnieją możliwości kształtowania kultury, to należy zadać kolejne pytanie: jakie właściwości kultury podnoszą skuteczność strategii CRM? Próba odpowiedzi na to pytanie będzie przedmiotem dalszych badań.

Literatura

1. Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
2. Buchnowska D., *CRM strategia i technologia*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2006.
3. Cameron K.S, Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
4. Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1962.
5. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
6. Fryzeł B., *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2004.
7. Gableta M., Cierniak-Emerych A., Piwowar-Sulej K., *Kultura organizacyjna podstawą formowania partycypacji pracowniczej w organizacjach*, w: M. Juchnowicz, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
8. Golnau W., Kalinowski M., Litwin J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2007.

¹⁹ G. Aniszewska, op.cit.

9. Kubiak B. F. (red.), *Strategia informatyzacji współczesnej organizacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akwila, Gdańsk 2003.
10. Lewicka D., Słoma S., *Różnice kulturowe w zakresie motywowania – na podstawie analizy motywatorów w dwóch firmach: duńskiej i polskiej*, w: M. Juchnowicz, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
11. Oczki J., *Możliwości wykorzystania narzędzi ZZL do kształtowania optymalnej kultury organizacyjnej w zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] M. Juchnowicz, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
12. Piwowarczyk J., *Partycypacja pracownicza i jej klasyfikacja*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
13. Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
14. Purgał-Popieła J., *Relacje między kulturą organizacyjną a kapitałem intelektualnym - spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, w: M. Juchnowicz, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
15. Sikorski C., *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategia, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
16. Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
17. Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007.
18. Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., *Wpływ kultury organizacyjnej na wdrożenie systemu CRM*, „Manager”, 2002, nr 5.

MANAGING ORGANIZATIONAL CULTURE FOR EFFECTIVE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGENT

Summary

CRM is a business strategy focused on building long term, profitable relationships with customers. Implementation of CRM is able to give the company a lot of benefits, such as higher customer loyalty and lower marketing and distribution costs. However, the risk of CRM project failure is high. It is demonstrated in numerous studies that the success of a CRM implementation is primarily depend on the company culture. The aim of this article is to indicate tools that enable optimization of organizational culture for effective CRM.

Translated by Dorota Buchnowska