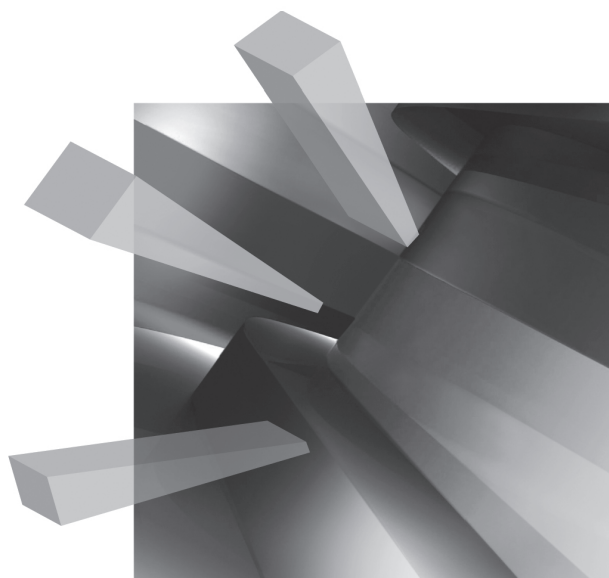


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

4 (21) • 2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Szynal  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
<http://kangur.uek.krakow.pl/dc/{acgldc}gnuplqy{lkpfgztr}r>

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)  
y y y Qq| QgQy tqeQ n'

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 2080-6000**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa: EXPOL

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Piotr Bandurowski:</b> Zarządzanie globalnym klientem – wyzwania organizacyjne.....	9
<b>Monika Bąk-Sokołowska:</b> Znaczenie implementacji zasad zarządzania logistycznego dla zarządzania przedsiębiorstwem wodociągowym na przykładzie PWiK „Wodnik” .....	22
<b>Magdalena Dolata:</b> Effectiveness from the perspective of project management in the local government units in Poland – empirical research results .....	36
<b>Andrzej Michaluk, Joanna Kacala:</b> Kształtowanie zachowań i postaw przywódczych dowódców i menedżerów .....	50
<b>Marta Moczulska, Renata Winkler:</b> Komunikacyjny wymiar kompetencji społecznych: konstruowanie pozytywnych aktów wartościowania .....	64
<b>Małgorzata Sobińska:</b> Sourcing usług i procesów informatycznych jako czynnik wzrostu innowacyjności organizacji .....	75
<b>Witold Szumowski:</b> Zarządzanie publiczne – próba systematyzacji koncepcji. ....	86

## Summaries

<b>Piotr Bandurowski:</b> Global Account Management – organizational challenges.....	21
<b>Monika Bąk-Sokołowska:</b> The importance of implementation of the principles of logistics management for water supply company management on the basis of S&WSC “Wodnik” .....	35
<b>Magdalena Dolata:</b> Skuteczność z perspektywy zarządzania projektami w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce – wyniki badań empirycznych.....	49
<b>Andrzej Michaluk, Joanna Kacala:</b> Creating leadership behaviors and attitudes of commanders and managers.....	63
<b>Marta Moczulska, Renata Winkler:</b> The communication dimension of social competence: the construction of positive evaluative acts.....	74
<b>Małgorzata Sobińska:</b> IT sourcing relationship as a factor of increasing innovativeness of organizations.....	85
<b>Witold Szumowski:</b> Public management – attempt of concepts systematization.....	98

**Piotr Bandurowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: piotr\_bandurowski@o2.pl

**ZARZĄDZANIE GLOBALNYM KLIENTEM –  
WYZWANIA ORGANIZACYJNE**

**Streszczenie:** Artykuł zwraca uwagę na stosunkowo nowy rodzaj zarządzania klientami oraz wskazuje główne determinanty sukcesu na arenie międzynarodowej. Zarządzanie Globalnym Klientem (ZGK) ma dużo wspólnego z Zarządzaniem Kluczowymi Klientami (ZKK), lecz jest dodatkowo wzbogacone o pierwiastek globalny. Czynnikiem ten zmienia bardzo dużo w całym procesie, wymaga holistycznego spojrzenia na współpracę oraz szeregu zmian w wewnętrznych strukturach firmy. Dzisiejsza specyfika rynku niejako skazuje firmy na rozwój międzynarodowy. Podyktowane jest to zdobywaniem nowych rynków przez największe na świecie koncerny, które potrzebują dostawców lokalnych. Konkurencyjność firmy aspirującej do miana globalnej w perspektywie następnych dziesięcioleci zależeć będzie od stopnia otwartości na globalne trendy, procesy adaptacyjne oraz transformacyjne. Sprawę dodatkowo utrudniają różnice strefowe oraz kulturowe, które niejednokrotnie przyczyniają się do fiaska planów rozwoju firm myślących o ekspansji.

**Słowa kluczowe:** Zarządzanie Globalnymi Klientami, Zarządzanie Kluczowymi Klientami, zarządzanie międzykulturowe, różnice kulturowe, warsztaty międzykulturowe, korporacje transnarodowe (KTN).

DOI: 10.15611/noz.2014.4.01

## 1. Wstęp

W 1983 roku Theodore Levitt, profesor Harvard Business School, w artykule *Globalization of markets* zastosował termin globalizacja [Levitt 1983]. Od tamtego czasu określenie to stało się bardzo popularne, a świat zaczął się „kurczyć” w zatrważającym tempie. Kierunek zmian globalizacyjnych jest coraz trudniejszy do określenia, ponieważ towarzyszą mu dodatkowo procesy konwergencji oraz dywergencji oraz nie wiadomo, który z tych procesów odegra większą rolę w przyszłości [Sułkowski 2012]. Zróżnicowanie to wymaga od firm globalnych ultraelastycznego podejścia do kreowania modeli biznesowych oraz szeroko rozumianej obsługi klienta wielokulturowego.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na stosunkowo nowy rodzaj zarządzania klientami, mianowicie Zarządzanie Globalnym Klientem (ZGK) oraz wskazanie głównych czynników determinujących odniesienie sukcesu na arenie między-

dowej. Jako metodę badawczą przyjęto analizę porównawczą wybranej literatury przedmiotu, a także własnych doświadczeń w procesie reorganizacji zarządzania klientami.

Globalizacja wymusza na liczących się uczestnikach rynku rozszerzanie swojej działalności na inne części świata. Niejednokrotnie jest to pogoń za kluczowymi klientami, którzy najlepszych dostawców „zapraszają” do współpracy do innych krajów. Przykładem tego typu działań są takie firmy, jak GM, VW, BMW oraz ich globalni poddostawcy – Bosch, Denso czy też Delphi. Nieprzyjęcie zaproszenia wiąże się ze średniookresową wizją utraty rynku oraz umocnieniem pozycji konkurencji. To właśnie największe koncerny na świecie są lokomotywą postępującego procesu globalizacji, ponieważ ciągną za sobą swoich poddostawców, którzy są zmuszeni zmienić swój dotychczasowy model biznesowy na nowy.

Zmiany takie niosą nieuchronne procesy ewolucyjne oraz adaptacyjne. Są firmy, które wychodzą z tych transformacji obronną ręką, jednak wiele nie jest w stanie podołać tak szybko zmieniającej się rzeczywistości, więc ponoszą klęskę na arenie międzynarodowej.

Z badań przeprowadzonych przez Yip'a i Bink wynika, że już po kilku latach po wdrożeniu programów GAM poziom satysfakcji może podnieść się o 20% lub więcej, a zyski oraz obroty mogą wzrosnąć o 15% lub więcej. Dojrzałe programy (mające przynajmniej pięć lat) mogą generować nawet podwójne wzrosty lub większe [Yip, Bink 2007]. Badania te w sposób przejrzysty pokazały wagę programu ZGK oraz wyznaczyły kierunek ewolucji firm globalnych.

## 2. Zarządzanie klientem lokalnym a globalnym

Zarządzanie Kluczowymi Klientami (ZKK)/ Key Account Management (KAM) jest powszechnie stosowane w dużych korporacjach. Cheverton [2002, s. 17] definiuje zarządzanie kluczowym klientem poprzez pięć cech, dzięki którym partner rynkowy:

- umożliwia realizację celów firmy,
- ma specyficzne wymagania,
- ma znaczący potencjał sprzedaży,
- stanie się źródłem dochodów w przyszłości,
- jest źródłem, którego nie wolno utracić.

Klienci tacy są typowani poprzez wcześniej poprzedzoną segmentację portfolio kontrahentów, analizę rozwoju obrotu na przestrzeni lat oraz potencjału na przyszłość. Z reguły za zarządzanie kluczowym klientem odpowiedzialny jest kierownik ds. kluczowych klientów (*key account manager* – KAM), który wraz z dedykowanym zespołem odpowiada całościowo za procesy sprzedażowe, posprzedażowe, komunikacyjne i inne. Sprawa ulega znacznej komplikacji w momencie, kiedy klient będący wcześniej klasyfikowany jako kluczowy, prowadzący swoją działalność jedynie lokalnie, rozpoczyna swoją ekspansję międzynarodową.

Shi, Zou oraz Cavusgil definiują ZGK jako proces współpracy pomiędzy wielonarodowym klientem a dostawcą, gdzie ogólnoświatowe działania zakupowo-sprzedażowe są centralnie koordynowane przez dwie organizacje [Shi i in. 2004].

Sprawna obsługa klienta globalnego wymaga znacznie większej koordynacji w relacjach:

- klient lokalny w relacji do ZKK,
- klient globalny w relacji do ZGK.

Wynika to z faktu, że poprzez globalizację firmy nie tylko relokują działy produkcyjne, ale coraz częściej również badawczo-rozwojowe czy zakupy. Wówczas lokalne działania ZKK mogą okazać się niewystarczające oraz zaczyna brakować zespołu ZKK, który będzie obsługiwał globalnego klienta w sposób lokalny. Lokalne biura obsługi są również często wymaganiem stawianym przez klientów, ponieważ oczekują oni wsparcia technicznego i sprzedażowego w różnych zakątkach globu na takim samym poziomie.

Połączenie powyższych czynników skłania coraz więcej firm do zwrócenia uwagi na szanse dające możliwość rozwinięcia swojej globalnej pozycji poprzez wprowadzenie zmian w całej organizacji, począwszy od działu R&D, produkcji, dystrybucji oraz sprzedaży [Canegrati 2009].

W tym miejscu pojawia się ogromne wyzwanie dla firm wkraczających na międzynarodową arenę, ponieważ muszą zmienić swój punkt widzenia z lokalnego na globalny.

### **3. Kultura organizacyjna jako fundament efektywnej ekspansji**

Zgodnie z ideą „myśl globalnie, działaj lokalnie” trzeba nie tylko przeprogramować sposób postrzegania nowej rzeczywistości, ale również dostosować kulturę organizacyjną firmy. Jest to determinanta sukcesu na arenie międzynarodowej, ponieważ odpowiedni profil kultury organizacyjnej firmy przyczynia się do prawidłowego rozwoju przedsiębiorstwa.

Sikorski wyodrębnił cztery rodzaje kultur organizacyjnych, spośród których tylko dwie dają podstawy do owocnej międzynarodowej współpracy pomiędzy poszczególnymi jednostkami w zakresie jednego przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Na podstawie rys. 1 można wnioskować, że kultury współdziałania oraz adaptacji sprzyjają współpracy pomiędzy pracownikami firmy na arenie międzynarodowej, gdzie arcyważne okazują się kompetencje kulturowe oraz wysoka elastyczność pracowników. Wilson, Speare oraz Reese [2002, s. 65-66] wyraźnie zaznaczają wagę współpracy, stawiając ją na równi z konkurencją. Wskazują, że kluczowym czynnikiem strategii konkurencyjnej, jest zdolność do współpracy nie tylko na płaszczyźnie firma – klient, ale również z dostawcami oraz innymi, potencjalnymi sojusznikami na rynku.

Bardzo często spotykaną patologią wśród firm będących na pograniczu działalności lokalnej oraz globalnej jest próba stworzenia zespołu ZGK bazującego na

<p><b>KULTURA DOMINACJI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jednorodna,</li> <li>• niska tolerancja dysonansu kulturowego,</li> <li>• stabilność organizacji, dążenie do standaryzacji,</li> <li>• słabo konkurencyjne środowisko,</li> <li>• dążenie do poczucia pewności i bezpieczeństwa zmniejsza podatność na zmiany,</li> <li>• w sferze relacji horyzontalnych pomiędzy pracownikami występuje kolektywizm oraz duża lojalność,</li> <li>• pracownik skuteczny to taki, który nie wykracza poza własny zakres zadań (w przeciwieństwie do pracownika efektywnego).</li> </ul>	<p><b>KULTURA WSPÓLDZIAŁANIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zbiór kultur nastawionych nieantagonistycznie,</li> <li>• przeważa pogląd o korzyściach współpracy,</li> <li>• praca w warunkach postępującej globalizacji,</li> <li>• niski dysonans społeczny pomiędzy kierownikiem a podwładnym,</li> <li>• otwarcie kulturowe,</li> <li>• możliwe problemy komunikacyjne,</li> <li>• orientacja na długoterminowe osiąganie korzyści,</li> <li>• wysoka elastyczność pracy.</li> </ul>
<p><b>KULTURA RYWALIZACJI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• w organizacji istnieje kilka subkultur,</li> <li>• ciągle zderzenia kultur,</li> <li>• kultura męska, oparta na poszanowaniu hierarchii,</li> <li>• zarządzanie poprzez konflikt,</li> <li>• dysonans kulturowy jest źródłem mobilizacji,</li> <li>• strategia konfrontacji,</li> <li>• strategia współzawodnictwa pomiędzy zespołami w firmie,</li> <li>• egoizm grupowy.</li> </ul>	<p><b>KULTURA ADAPTACJI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• podporządkowana realizacji formalnych celów organizacyjnych,</li> <li>• dysonans kulturowy stanowi źródło kulturowej twórczości,</li> <li>• kultura silna,</li> <li>• orientacja na osiągnięcia,</li> <li>• promowanie indywidualizmu,</li> <li>• partnerstwo w relacjach przełożony – podwładny,</li> <li>• używanie zespołów do rozwiązywania problemów,</li> <li>• silne źródło inspiracji od strony kadry zarządzającej,</li> <li>• elementy organizacji samouczącej się.</li> </ul>

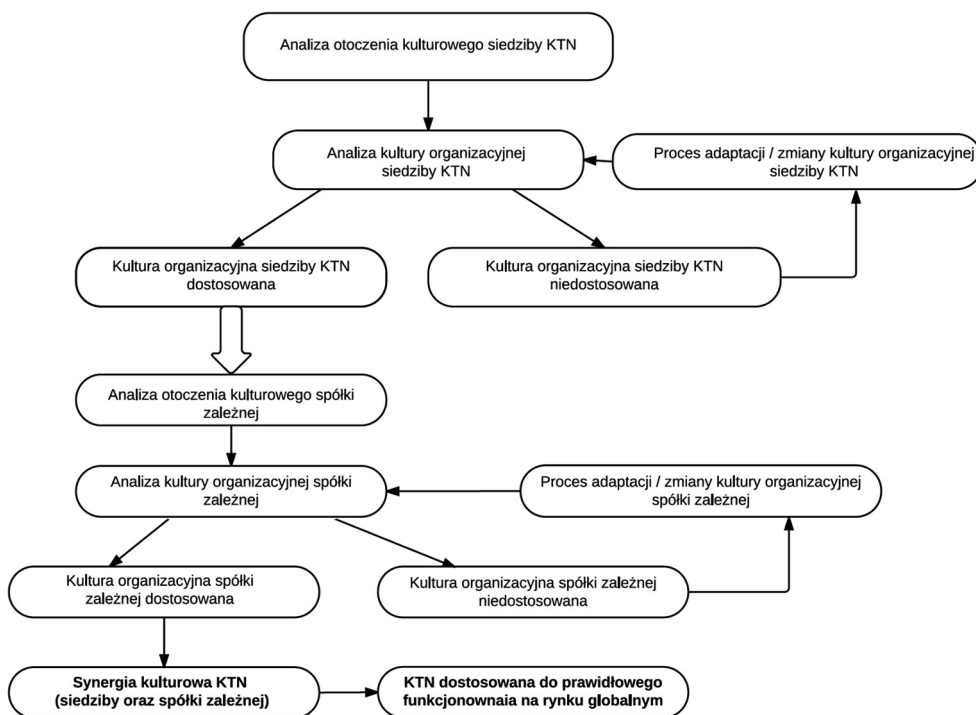
**Rys. 1.** Cztery rodzaje kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sikorski 2002, s. 51-154].

strukturach dotychczasowej kultury organizacyjnej firmy. W rzeczywistości rzadko się zdarza, że organizacja jest na tyle dojrzała, aby wprowadzić program ZGK bez żadnych komplikacji. Należy zatem wziąć pod lupę trzon, czyli kulturę organizacyjną firmy, badając jej profil, poziom elastyczności czy też zdolności percepcyjne.

Na rysunku 2 przedstawiono schemat, dzięki któremu można zweryfikować poziom dostosowania kultury organizacyjnej firmy do działań o zasięgu globalnym – na dwóch poziomach: siedziby głównej i spółek zależnych.

Z tego powodu uzasadnione jest założenie, że należy więcej uwagi poświęcić procesowi odpowiedniego przygotowania pracowników zarówno siedziby firmy, jak i filii, uwzględniając również ewentualne problemy, które mogą pojawić się podczas współpracy nad międzynarodowymi projektami. Jeżeli okaże się, że kultura organizacyjna siedziby lub filii nie będzie sprzyjała rozwojowi lub kooperacji pomiędzy pracownikami, należy wprowadzić zmiany oraz zainicjować procesy adaptacyjne.



Rys. 2. Schemat badania stopnia internacjonalizacji korporacji transnarodowej

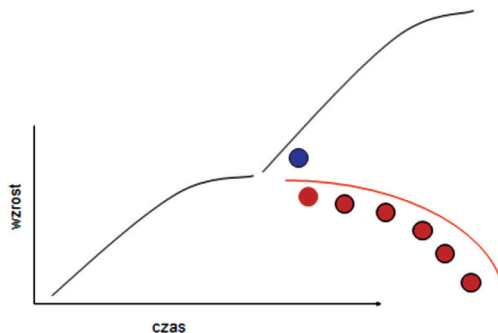
Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Procesy transformacyjne organizacji przy tworzeniu ZGK

Każde przedsiębiorstwo, które przechodzi proces transformacji z lokalnego na międzynarodowe, charakteryzuje się przebiegiem krzywej podobnym do tej przedstawionej przez Vernona w maju 1966 roku. W swoim artykule *International investment and international trade in the product cycle* przedstawił koncepcję cyklu życia produktu w międzynarodowym przedsiębiorstwie. Teoria sugeruje, że we wczesnej fazie życia produktu dobra są produkowane oraz sprzedawane w miejscu wynalezienia oraz rozwoju produktu, bez eksportu. W następnej fazie dojrzałości, dzięki opanowanej technologii produkcji wielkoseryjnej, dobra są eksportowane do innych rozwiniętych krajów. Kolejny etap to etap standaryzacji, gdzie produkcja jest przenoszona do krajów nierozwiniętych, które w następstwie eksportują swoją produkcję do krajów rozwiniętych [Vernon 1966]. Teoria ta znajduje swoje miejsce w praktyce do dnia dzisiejszego, wszak wiele firm (niegdyś produkcyjnych) zmieniło swój



profil działalności oraz – przykładowo – skoncentrowało się tylko na badaniach i rozwoju, sprzedając licencje na globalnych rynkach (bez własnej produkcji). Nie inaczej jest w przypadku firm, które przechodzą proces internacjonalizacji. Na rysunku 3 przedstawiono krzywą Vernona zmodyfikowaną o proces transformacji firmy oraz adaptacji do nowych warunków – funkcję przebiegu transformacji firmy przechodzącej przez proces internacjonalizacji według czasu oraz wzrostu. Standardowy cykl życia produktu zaczyna się od wartości zerowej oraz na niej się kończy. Aby kontynuować wzrost sprzedaży oraz umacnianie pozycji firmy na rynku, wymagany jest proces transformacyjny, który będzie w stanie przesunąć czerwone punkty (rys. 3) do góry oraz zmienić je na niebieskie.



**Rys. 3.** Proces transformacyjny internacjonalizującej się firmy

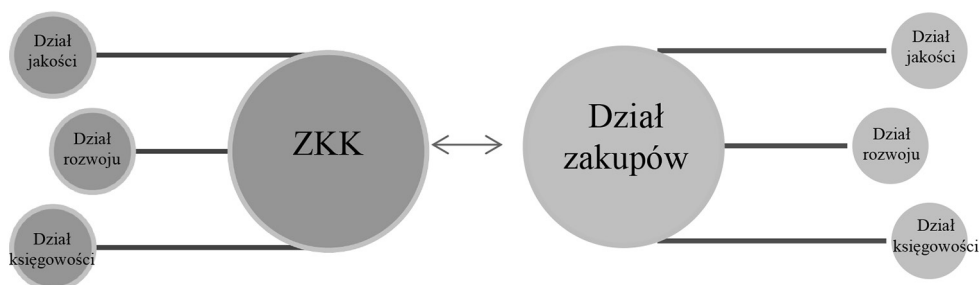
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Vernon 1966, s. 190-207].

Na potrzeby tego artykułu autor założył, że krzywa przedstawia cykl życia ZKK (rynek lokalny). W pierwszej kolejności mamy do czynienia z początkiem współpracy, klient zostaje sklasyfikowany jako kluczowy. W następnej fazie następuje dynamiczny wzrost, który prowadzi do miejsca, gdzie klient rozszerza swoją działalność o nowe lokalizacje poza krajem macierzystym firmy. Jest to miejsce krytyczne z punktu widzenia przedsiębiorstwa, gdyż w przypadku kontynuowania działań ZKK potencjał klienta nie zostanie w pełni wykorzystany. Sam klient z biegiem czasu również będzie odczuwał niedosyt, jeżeli chodzi o partnerską współpracę, gdyż np. nie będzie w stanie prowadzić badań rozwojowych w nowej lokalizacji bez wsparcia inżynierskiego swojego dostawcy. Czerwone punkty mogą przedstawiać inżynierów sprzedaży, działy handlowe, działy jakości etc., które funkcjonują tylko i wyłącznie na rynku lokalnym. Klient natomiast, poprzez otwarcie zakładu produkcyjnego w innej części świata, rozwija się w dalszym ciągu. Jeżeli ZKK nie będzie w stanie sprostać wymaganiom klienta, ten rozpocznie naturalne poszukiwania nowego partnera, który będzie w stanie zaspokoić jego potrzeby.

Niezmiernie ważny jest tutaj moment dostrzeżenia przez zarząd firmy punktu, w którym należy zmienić strategię oraz przejść przez proces transformacji przedsiębiorstwa.

Jednym z kluczowych czynników determinujących sukces firm międzynarodowych jest stworzenie lokalnych oddziałów, centrów technicznych, sprzedażowych czy też produkcyjnych w miejscu, gdzie przeniósł się kluczowy klient. Należy także zwrócić uwagę, że nie jest możliwe przenoszenie lub otwieranie lokalnych przedstawicielstw wszędzie, gdzie znajduje się klient, gdyż to może doprowadzić do zbytniego rozproszenia zasobów oraz niekontrolowanego podniesienia kosztów sprzedaży. Jak pokazały badania przeprowadzone przez Bink oraz Yipa, koszty ZGK na jednego klienta mogą wynosić od 100 tys. do ponad miliona dolarów, bez uwzględnienia dotychczas ponoszonych kosztów sprzedaży oraz obsługi w poszczególnych krajach<sup>1</sup>. Większość firm globalnych lokalizuje jednak swoje centra produkcyjne, rozwojowe w największych gospodarkach świata czyli Azji, USA oraz Europie.

Transformacja ZKK do ZGK jest kluczowym czynnikiem mającym wpływ na jakość obsługi klienta. Proces komunikacji pomiędzy ZKK (rys. 4) a ZGK (rys. 5) wygląda nieco inaczej. Wynika to ze znacznie szerszego, holistycznego spojrzenia na współpracę globalną pomiędzy klientem a dostawcą.



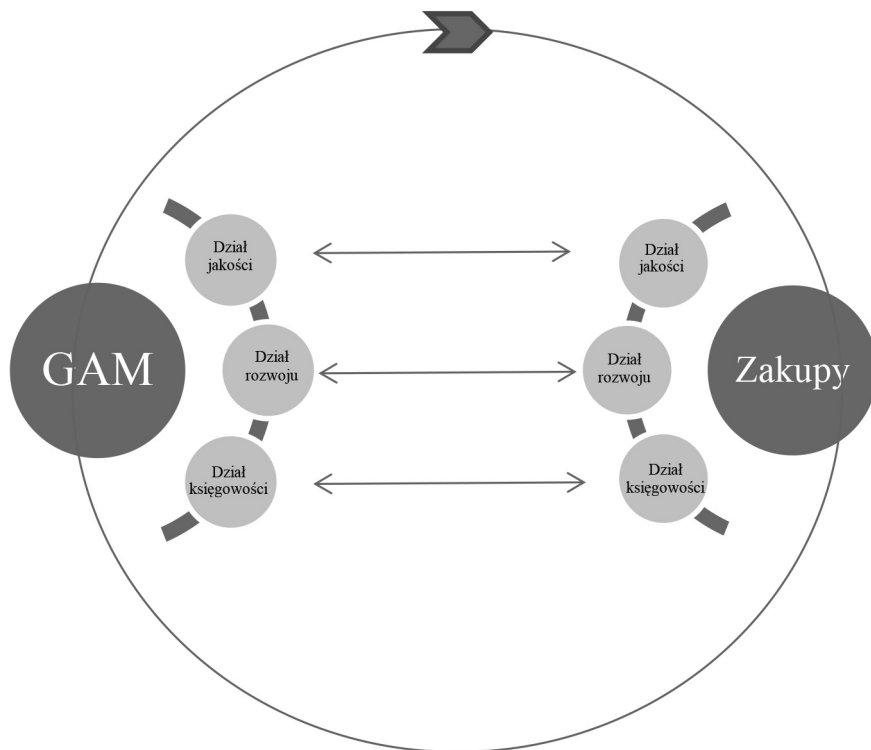
**Rys. 4.** Proces komunikacji ZKK

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sharma 1997, s. 27-39].

Jak wynika z diagramów (rys. 4 i rys. 5), spojrzenie na komunikację jest zupełnie odmienne w obydwu wypadkach. O ile w podejściu ZKK mieliśmy do czynienia z dystrybucją informacji przez dwie konkretne osoby, po stronie zarówno klienta, jak i dostawcy, to w przypadku ZGK menedżerowie zakupów i sprzedaży są odpowiedzialni globalnie za bezpośrednie procesy komunikacyjne pomiędzy poszczególnymi działami w firmie. Odpowiadają za koordynację przepływu informacji. Wieloletni praktyk Santino Canegrati wskazuje na 5 głównych etapów, przez które musi przejść firma wdrażająca program ZGK:

- 1) stworzenie wizji, czyli punktu końcowego, który ma być osiągnięty,
- 2) określenie i wdrażanie strategii transformacji, umożliwiającej przejście od stanu obecnego do zadanego,

<sup>1</sup> <http://www.polandglobal.pl/artykuly/zarzadzanie-klientami-globalnymi>.



**Rys. 5.** Proces komunikacji holistycznej ZGK

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sharma 1997, s. 27-39].

3) skuteczne zarządzanie zmianami poprzez zaangażowanie i mobilizację kompetentnych osób,

4) wdrożenie planu oraz określone i ściśle monitorowanie postępu,

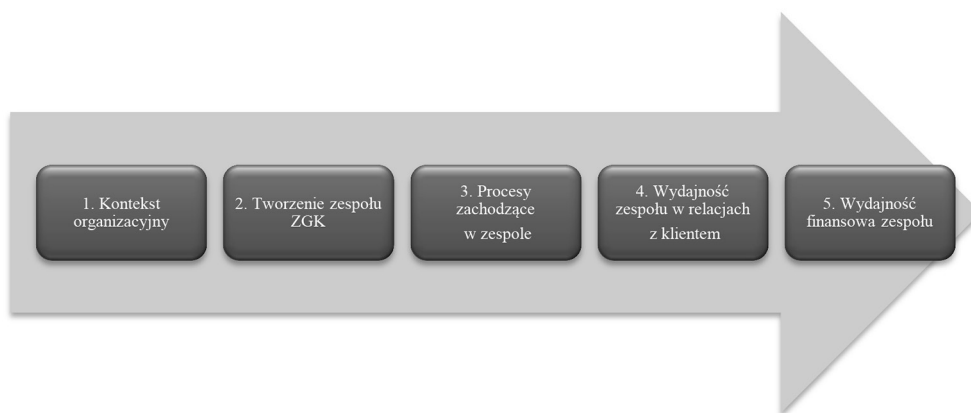
5) nauka poprzez praktykę, tj. pokonywanie napotkanych przeszkód w drodze do sukcesu [Canegrati 2009].

Jak widać, zagadnienie stworzenia zespołu ZGK jest rozległe oraz narażone na liczne komplikacje. Musi zostać poprzedzone wnikliwymi analizami otoczenia w makro- i mikroskali oraz być uplasowane w kontekście kultury organizacyjnej danej firmy. Wprowadzenie programu ZGK niesie za sobą szereg zmian, nie tylko dla pracowników nowego zespołu, ale również dla całej organizacji, przez co wystąpienie turbulencji jest bardzo prawdopodobne.

## 5. Tworzenie zespołu ZGK

Każda firma planująca stworzenie ZGK musi wziąć pod uwagę czynniki wpływające na poprawne funkcjonowanie zespołu sprzedaży obsługującego klienta globalnie-

go. Projekt musi zostać równolegle wprowadzany na różnych płaszczyznach w firmie oraz uzyskać pełne poparcie i zaangażowanie zarządu, ponieważ tylko w takich warunkach ZGK stanie się efektywnie funkcjonującą komórką [Harvey i in. 2003]. W poprzedniej części opracowania zwrócono uwagę na konieczność dostosowania firmy do nowej rzeczywistości. W dalszej części zostaną przedstawione najważniejsze aspekty, które trzeba wziąć pod uwagę przy formowaniu zespołu ZGK. Rysunek 6 przedstawia proces przebiegu wdrażania programu ZGK w firmie.



**Rys. 6.** Przebieg procesu wdrażania ZGK

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Atanasova 2007].

Pierwszym etapem przy wdrażaniu programu ZGK jest kontekst organizacyjny. W poprzedniej części pracy opisano szczegółowo tę tematykę. Drugim zagadnieniem jest tworzenie zespołu ZGK, czyli odpowiedni dobór jego członków. Dobór członków jest bardzo istotny, dlatego że ludzie ci będą musieli pokonać szereg barier, takich jak:

- praca z osobami odmiennymi kulturowo,
- mocno ograniczony kontakt personalny (maksymalnie kilka spotkań w roku),
- komunikacja w języku wspólnie ustalonym przez firmę (z reguły w korporacjach transnarodowych jest to język angielski),
- praca w innych strefach czasowych.

Grajewski podjął się próby klasyfikacji zespołów pracowniczych, które ewoluowały w poprzednich latach. Jako najmłodszy wytypował zespół wirtualny sklasyfikowany jako zespół trzeciej generacji, w którym to zespole członkowie mogą pracować wspólnie nad globalnym projektem mimo dzielących ich odległości [Grajewski 2007]. Stworzenie takiego wirtualnego zespołu przed potencjalnymi członkami stawia pewne wymagania. Po pierwsze, kandydat musi biegle posługiwać się językiem ustalonym przez grupę – co, jak pokazuje praktyka, wcale nie jest takie oczywiste. Często można spotkać osoby posługujące się biegle tylko językiem pisanym, a to

niestety nie wystarcza w codziennej komunikacji. Wideokonferencje i telekonferencje stały się już standardem, więc aby móc w pełni rozumieć oraz być rozumianym niezbędna jest płynna znajomość danego języka w mowie i piśmie. Drugim niezmiernie ważnym wymogiem jest posiadanie wysoko rozwiniętych kompetencji międzykulturowych, czyli np. zdolności do wyodrębnienia w zachowaniu jednostki lub grupy charakterystycznych cech uniwersalnych i indywidualnych [Earley, Mosakowski 2007].

W zespole ZGK najważniejszą rolę odgrywa *global account manager* (menedżer ds. globalnych klientów), czyli osoba odpowiedzialna za cały zespół, posiadająca liczne umiejętności, które sprawią, że zespół ZGK będzie zarządzany w sposób poprawny. Jako kluczowe można wymienić: wysoką samoświadomość, ciekawość kulturową, elastyczność, wiarygodność, cierpliwość, umiejętność myślenia globalnego, zarządzania różnorodnością, komunikacji interpersonalnej oraz motywowania innych [Schomer].

Trzecim etapem tworzenia ZGK jest odpowiednie zaplanowanie procesów zachodzących w zespole. Mowa tutaj o komunikacji oraz współpracy z klientami zarówno zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi, o zarządzaniu konfliktami czy też proaktywności. Biorąc pod uwagę pracę w różnych strefach czasowych, w języku obcym oraz z osobami pochodzącymi z odmiennych kręgów kulturowych, należy zwrócić szczególną uwagę na dobór poprawnych narzędzi ułatwiających komunikację. Nadrzędnym zadaniem ZGK jest zebranie jak największej ilości informacji o kliencie oraz umiejętne wykorzystanie posiadanych zasobów. Idealna jest sytuacja, w której występuje asymetria informacji. Zespół ZGK powinien wiedzieć więcej na temat klienta niż on sam oraz powinien odpowiednio zarządzać posiadanymi informacjami. Nie jest to jednak łatwe zadanie, ponieważ na przeszkodzie stoi szereg problemów natury technicznej. Poprawnej komunikacji oraz kolaboracji pomiędzy pracownikami przychodzą z pomocą systemy informatyczne, ułatwiające współpracę zespołów na różnych kontynentach. Jako przykład można tu przytoczyć Sharepoint (Microsoft), IBM Connections czy też Huddle. Aby efektywnie wykorzystywać ograniczone oraz kosztowne zasoby ludzkie zespołów międzynarodowych, firmy często posiłkują się nowoczesnymi formami kooperacji, przypominającymi formą serwisy społecznościowe, których użytkownicy mogą przy użyciu smartfonów czy też tabletów na bieżąco przysyłać informację do swojego zespołu. Rozwiązanie takie niesie ze sobą szereg korzyści, ponieważ przepływ informacji przebiega w formie przyjaznej użytkownikowi oraz zachęca ich do częstszego kontaktu z zespołem.

Rzeczą naturalną w każdym zespole jest również zarządzanie konfliktem. Wyniki badań Apfelthalera [1999, s. 13] wykazały, że czynniki strategiczne, finansowe i techniczne decydują tylko w ok. 30% o niepowodzeniu we współpracy interkulturalnej, natomiast konflikty i różnice na tle kulturowym w 70%. Niezmiernie ważna jest rola sprawnego menedżera, który będzie w stanie tak pokierować konfliktem, aby współpracownicy znaleźli konstruktywne rozwiązanie. Nie jest to jednak proste zadanie, biorąc pod uwagę chociażby różnice kulturowe.

Po zbudowaniu zespołu kolejnym etapem jest wyznaczenie mierzalnych celów, jeżeli chodzi o poziom satysfakcji klienta oraz o realizację celów budżetowych. Jednym z narzędzi stosowanych do ustalenia celów są tzw. KPI (*key performance indicators*), czyli kluczowe wskaźniki wydajności. Używając zaledwie kilku podstawowych wskaźników, można zbudować system premiowania zespołu ZGK. Pośród nich można wymienić:

- 1) TAM (Total Accessible Market) – czyli całkowity potencjał dla produktu firmy,
- 2) SAM (Segmented Addressable Market lub Served Available Market), czyli potencjał oparty na aktualnym modelu biznesowym,
- 3) SOM (Share of the Market), czyli potencjał oparty na aktualnym modelu biznesowym, biorąc pod uwagę ograniczenia z niego wynikające,
- 4) osiągniętą marżę,
- 5) osiągnięty obrót,
- 6) satysfakcję klienta.

Sformułowanie oraz wyznaczenie kluczowych wskaźników jest bardzo istotnym czynnikiem, nie tylko dla zespołu ZGK, ale również dla całej firmy. Dzieje się tak dlatego, że początkowo ZGK napotyka wiele przeszkód w konfrontacji z klientami wewnętrznymi firmy, którzy być może nie do końca znają wagę zespołu ZGK oraz jego wpływu na dalszy, długookresowy rozwój firmy na arenie globalnej.

## 6. Podsumowanie

Globalizacja postępuje. Uczestnicy rynku, którzy chcą się rozwijać oraz dotrzymać tempa swoim głównym klientom, zmuszeni są do międzynarodowej ekspansji. Utworzenie nowej komórki ZGK wydaje się zatem być nieodłącznym elementem ewolucji przedsiębiorstwa. Wdrożenie takiego programu wymaga bardzo szerokiego spojrzenia na firmę oraz wiąże się z głębokimi zmianami, wymuszonymi wymaganiami dostosowania się do nowej sytuacji. Jako że ZGK jest bardzo droгим przedsięwzięciem, należy wcześniej zwrócić uwagę na segmentację oraz skoncentrować się na najbardziej „lukratywnych” klientach, którzy są otwarci oraz poszukują dostawców będących w stanie objąć ich programem globalnej opieki. Niezmiernie istotna jest tutaj komunikacja z klientem, należy bowiem równocześnie uzyskać potwierdzenie, że jest on zainteresowany pozyskaniem globalnego partnera biznesowego. Uzyskanie takiego statusu wiąże się ze znacznym wzrostem potencjału sprzedażowego oraz stawia takiego dostawcę w uprzywilejowanej pozycji.

Przy konstruowaniu zespołu ZGK należy zatem zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- należy przeanalizować kulturę organizacyjną całego przedsiębiorstwa (siedziby głównej oraz spółki córki), czego konsekwencją powinny być procesy adaptacyjne,
- nowa globalna komórka staje się autonomicznym zespołem, ściśle pracującym z wybranymi kluczowymi klientami i otrzymującym wsparcie od całej firmy w formie priorytetów,

- ZGK musi być w pełni wspierany przez najwyższe władze spółki, a pozostałym współpracownikom należy stale uświadamiać wagę ZGK,
- zespół ZGK powinien składać się z osób o szczególnych profilach kulturowych, cechujących się wysoką inteligencją kulturową oraz emocjonalną,
- wyniki pracy ZGK powinny być systematycznie analizowane oraz przedstawiane całej firmie, tak aby budować silne zaangażowanie we współpracę wszystkich pracowników.

W niniejszej pracy przedstawiono różnicę pomiędzy zarządzaniem klientem globalnym oraz lokalnym, wagę kultury organizacyjnej firmy w kontekście ZGK, proces tworzenia zespołu międzynarodowego oraz wyzwania komunikacyjne. Proces tworzenia ZGK jest bardzo złożony; wymaga holistycznego spojrzenia nie tylko na współpracę z klientami, ale również na strukturę organizacyjną całej firmy. Dzieje się tak dlatego, że ZGK będzie potrzebował wsparcia na różnych płaszczyznach oraz wybiegał poza dotychczas wypracowane standardy czy normy. Współpraca z klientem globalnym wiąże się ze zmianą podejścia do obsługi, z uelastycznieniem się oraz dostosowywaniem się do permanentnie zmieniającego się otoczenia.

## Literatura

- Apfelthaler G., 1999, *Intertkulturelles Management*, Fortis, Köln.
- Atanasova Y., 2007, *High-performance global account management teams: Design dimensions, processes and outcomes*, Dissertation of the University of St. Gallen, Gutenberg AG, Schaan.
- Canegrati T., 2009, *Global Account Management for sales organization in multinational companies*, Symphonia. Emerging Issues in Management, no. 1, [www.unimib.it/symphonia](http://www.unimib.it/symphonia).
- Cheverton P., 2002, *Zarządzanie kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Earley P.Ch., Mosakowski E., 2007, *Inteligencja kulturowa*, Harvard Business Review Polska, nr 58.
- Grajewski P., 2007, *Organizacja procesowa, projektowanie i struktura*, PWE, Warszawa.
- Harvey M., Myers M., Novicevic M., 2003, *The managerial issues associated*, <http://www.polandgo-global.pl/artykuly/zarzadzanie-klientami-globalnymi>.
- Levitt T., 1983, *Globalization of Markets*, Harvard Business Review, maj-czerwiec Management Development no. 22(2), s. 103-129.
- Schomer K., *Ten key cross-cultural management skills*, [http://www.cmct.net/articles\\_ten\\_key\\_skills.html](http://www.cmct.net/articles_ten_key_skills.html).
- Sharma A., 1997, *Who prefers key account management programs? An investigation of business buying behavior and buying firm characteristics*, Journal of Personal Selling and Sales Management 17(4), s. 27-39.
- Shi L.H., Zou S., Cavusgil S., 2004, *A conceptual framework of global account management capabilities and firm performance*, International Business Review, no. 13, s. 539-553.
- Sikorski Cz., 2002, *Kultura organizacyjna*, Warszawa.
- Sułkowski Ł., 2012, *Globalization of culture and contemporary management models*, Journal of Intercultural Management, vol. 4, no. 4, s. 18-28.
- Vernon R., 1966, *International investment and international trade in the product cycle*, Quarterly Journal of Economics, no. 80(2), s. 190-207.
- Wilson K., Speare N., Reese S., 2002, *Successful Global Account Management*, Kogan Page, London.
- Yip G.S., Bink J.M., 2007, *Managing Global Accounts*, Harvard Business Review, September.



## **GLOBAL ACCOUNT MANAGEMENT – ORGANIZATIONAL CHALLENGES**

**Summary:** The subject of this article is to draw attention to a relatively new kind of customer management, namely Global Account Management (GAM) and identify the main factors determining success on the global market place. Market players who want to develop and keep on going with main customers are forced to expand globally. The deployment of a new GAM team therefore appears to be an integral part of the evolution of the company. The process of creating GAM is very complex and requires a holistic overview not only for cooperation with clients but also on the organizational structure of the entire company. Cooperation with global customers involves a change in the approach to service, increase of the flexibility level and ability to adapt to the permanently changing environment.

**Keywords:** Global Account Management (GAM), Key Account Management (KAM), cross-cultural management, cultural differences, multicultural workshops, transnational corporations.