PRACE NAUKOWE AKADEMII EKONOMICZNEJ WE WROCŁAWIU
Nr 1092 — 2005
Zmiana warunkiem sukcesu
Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania

**Estera Piwoni-Krzeszowska**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

# STYLE KIEROWANIA W ORGANIZACJACH OPIERAJĄCYCH SWÓJ ROZWÓJ NA WSPÓŁPRACY Z KLIENTAMI

## 1. Wstęp

Wydaje się, że w obecnych, zmiennych warunkach organizacja, aby odnieść sukces na rynku, musi się stale zmieniać. Zmiany te mogą polegać na zarówno dostosowywaniu się do turbulentnego otoczenia, jak i podejmowaniu działań wywołujących przemiany rynku porterowskiego. Zatem współcześnie firma, „aby istnieć, musi się rozwijać przynajmniej w takim samym tempie jak jej otoczenie – inaczej nie przetrwa" [Krupski 2001, s. 47].

Organizacje swój rozwój mogą opierać m.in. na kształtowaniu pożądanej współpracy z klientami, która przebiega etapowo, a w jej trakcie występują różne epizody. Te odmienne sytuacje, w jakich może znaleźć się przedsiębiorstwo, powodują, że budowanie związków z nabywcami staje się utrudnione. Jedną z determinant rozwoju organizacji opierającej się na kształtowaniu partnerstwa z klientami jest odpowiednio dobrany do epizodu i fazy współpracy styl kierowania. W tym kontekście celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zależności pomiędzy rozwojem współpracy z klientami a stosowanymi stylami kierowania.

## 2. Zarys problemów rozwoju organizacji

W niniejszym artykule przez pojęcie „rozwój" rozumie się zarówno powiększanie skali działalności, jak i jakościowe zmiany w nim zachodzące. Wprawdzie w literaturze przedmiotu spotyka się pogląd, że rosnący udział w rynku jest przejawem wzrostu organizacji, rozwój jest zaś kategorią jakościową – a więc polega na wprowadzaniu nowych elementów działalności firmy (i poprawie ich jakości), zmian strukturalnych czy wzroście jego wielkości [Bień i in. 1997, s. 5] – niemniej taki podział (na wzrost i rozwój) wydaje się aktualnie bezzasadny, gdyż trwanie firmy na burzliwym rynku wymaga dokonywania w przedsiębiorstwie zarówno przemian o charakterze jakościowym, jak też stałego dążenia do wzrostu udziału

w rynku. Zatem współczesna organizacja dążąca do sukcesu musi się stale rozwijać w kategoriach zarówno jakościowych, jak i ilościowych.

Podstawowymi sposobami rozwoju przedsiębiorstwa jest jego ekspansja lub dywersyfikacja [Kotler 1994, s. 354-361]. Wykorzystując klasyczną klasyfikację Ansoffa, przejawem ekspansji firmy jest penetracja dotychczasowego rynku lub rozwój produktu sprzedawanego na obecnym rynku albo rozwój samego rynku, a więc oferowanie dotychczasowego produktu w nowym obszarze zbytu. Natomiast z dywersyfikacją ma się do czynienia wówczas, gdy firma wchodzi z nowym produktem na nowy rynek [Ansoff 1971, s. 98-99].

W tym kontekście nawiązanie współpracy z obecnymi i potencjalnymi klientami istotnie zwiększa szanse organizacji na jej rozwój. Niewątpliwie kształtowanie pożądanych relacji z nabywcami ułatwia firmie zwiększanie jej udziału w rynku. Poza tym klienci (partnerzy) pomagają przedsiębiorstwu rozwijać dotychczasową ofertę firmy. Dzieje się to głównie dzięki zaufaniu stron, które sprzyja przekazywaniu informacji o zmieniających się potrzebach nabywców, co zwiększa szanse na lepsze dostosowanie oferty do rozwijających się wymagań rynku. Oprócz tego przedsiębiorstwa, których celem jest rozwój rynku lub dywersyfikacja działalności, dążące równocześnie do kształtowania współpracy z nowymi klientami, istotnie zwiększają szansę na powodzenie wprowadzanych strategii, ponieważ budowanie dobrych relacji z nabywcami przyczynia się do powstawania dobrego wizerunku firmy na rynku, a on z kolei ułatwia zdobywanie nowych klientów i umacnianie stosunków z nabywcami już pozyskanymi.

Kształtowanie współpracy z klientami w turbulentnych warunkach rynkowych nie jest procesem łatwym, niemniej jest opłacalne dla firmy. Praktyka wykazuje, że koszt utrzymania już zdobytego klienta jest pięć razy niższy niż koszt pozyskania nowego nabywcy.

## 3. Zagadnienia współpracy przedsiębiorstwa z klientami

Idea współpracy „m.in. w procesach dystrybucji jest traktowana obecnie jako fundamentalna reguła w kontaktach między produkcją, handlem i odbiorcami końcowymi" [Krupski 2004, s. 346-347]. Jak uważa M. Strużycki, partnerstwo rynkowe jest potrzebą każdego dojrzałego, zorganizowanego rynku [Strużycki 2002, s. 86], a z takim niewątpliwie ma do czynienia zdecydowana większość współczesnych przedsiębiorstw.

Długookresowa, obopólnie korzystna współpraca jest nazywana partnerstwem [Piwoni-Krzeszowska 2004, s. 349]. Jego źródeł należy upatrywać w podejściu relacyjnym, zakładającym istnienie uprzywilejowanych relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z wybranymi podmiotami jego otoczenia [Strategor 2001, s. 255], przy czym w przedsiębiorstwie istotną rolę w rozwijaniu współpracy z klientami odgrywają menedżerowie, którzy planują i organizują kształtowanie relacji partnerskich z nabywcami, kontrolują przebieg współpracy i w końcu motywują swoich podwładnych do takiego wykonywania swojej pracy, aby sprzyjała ona zaspokajaniu zmieniających się potrzeb klientów. W celu realizowania

powyższych funkcji menedżerowie muszą stosować różne style kierowania, które powinny być dopasowane do sytuacji firmy i rynku oraz warunków realizowanej współpracy z klientami.

## 4. Rozwój współpracy z klientami a style kierowania

W procesie kształtowania współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a klientami dochodzi do wielu epizodów, które determinują – zarówno przez nabywców, jak i sprzedawców – postrzeganie całego związku jako udanego lub niekorzystnego. Głównymi fazami budowania współpracy z klientami są inicjowanie i rozwój tego typu relacji. W każdym z tych etapów mogą zaistnieć epizody rutynowe lub nadzwyczajne (tab. 1).

W fazie nawiązywania współpracy sytuacją nadzwyczajną zachodzącą w danym związku jest samo zaproponowanie warunków partnerstwa. Może być ono dokonane zarówno przez przedsiębiorstwo, jak i klienta. Niemniej w warunkach występowania nadwyżki podaży nad popytem częstszym inicjatorem takiej relacji jest sprzedawca.

Tabela 1. Fazy współpracy i towarzyszące jej epizody

| | | Fazy współpracy | |
|---|---|---|---|
| | | inicjowanie współpracy | rozwój współpracy |
| Epizody | nadzwyczajne | • zaproponowanie współpracy | • zaproponowanie wprowadzenia zmian w dotychczasowej współpracy<br>• reklamacje<br>• konflikty<br>• sytuacje kryzysowe |
| | rutynowe | • poznawanie potrzeb klientów<br>• komunikacja z klientami<br>• dokonywanie transakcji | • dokonywanie transakcji |

Źródło: opracowanie własne.

Do epizodów rutynowych tej fazy związku zalicza się:

- poznawanie potrzeb klientów, które następuje w wyniku prowadzonych badań rynkowych i marketingowych,
- komunikację z klientami, której celem jest zarówno zachęcenie nabywcy do zrealizowania wymiany, jak i informowanie o jej warunkach,
- dokonywanie transakcji, które są powtarzalne, a przez to stają się rutynowe i nie wymagają od klienta zbytniego zaangażowania.

Gdy już związek zaistniał, wówczas szczególnego znaczenia nabierają epizody nadzwyczajne, ponieważ warunkują one dalszy rozwój relacji. Pierwszą istotną sytuacją w tym względzie jest zgłoszenie przez klienta reklamacji. Praktyka dowo-

dzi, że aż 95% nabywców, którzy zgłosili reklamację, będzie bardziej lojalnymi, jeśli ich problem zostanie rozwiązany szybko i w sposób, który przewyższy ich oczekiwania [Gregorczyk 2000, s. 87]. Jeśli konkurenta nie spotkała ta sama sytuacja, to danemu przedsiębiorstwu nadarzyła się niebywała okazja do dalszego rozwijania współpracy z klientem. Niestety, już nie tak korzystnymi epizodami nadzwyczajnymi – jednak towarzyszącymi większości rozwijających się związków – są konflikty i sytuacje kryzysowe.

Podstawową przesłanką sytuacji kryzysowych w relacjach partnerów są konflikty powstające w trakcie ich współpracy. Ich rozwiązywanie jest istotne dla trwania przedsiębiorstwa na rynku, gdyż konflikty narastające w organizacji mogą doprowadzić nawet do kryzysu organizacji. „Konflikt" i „kryzys" są pojęciami zbliżonymi znaczeniowo. Powstaje zatem pytanie, do którego momentu w relacjach partnerów ma się do czynienia z konfliktem, a kiedy już z sytuacją kryzysową. Konflikt jest rozumiany jako „sprzeczność, zetknięcie przeciwnych dążności, różnica zdań prowadząca do zatargu bądź spór grożący komplikacjami" [*Słownik*... 1995, s. 356-357]. Przerodzi się on w sytuację kryzysową wówczas, gdy w relacjach pomiędzy partnerami wystąpią właśnie komplikacje będące następstwem braku zgody w kształtowaniu współpracy.

Jeszcze jednym nadzwyczajnym epizodem mogącym wystąpić w trakcie rozwijania związku jest zaproponowanie wprowadzenia zmian w dotychczasowej współpracy. Szczególnie ważne są przy tym propozycje w tym zakresie złożone przez klienta, gdyż mogą one warunkować dalszy rozwój współpracy. W trakcie rozwijania współpracy występują także rutynowe epizody, a najważniejszym z nich jest dokonywanie transakcji.

Dla organizacji istotne jest posiadanie możliwości kontrolowania epizodów. Aby to robić, trzeba wpływać na zachowania klientów i (przede wszystkim) własnych pracowników [Storbacka 2001, s. 77]. Z tego też powodu istotne są style kierowania stosowane przez danego przełożonego, które mogą sprzyjać lub nie rozwojowi współpracy z klientami. Oczywiście, stosowanie jakichkolwiek stylów kierowania jest uwarunkowane zarówno predyspozycjami samego menedżera i jego podwładnych, jak i sytuacją, w jakiej się on znalazł. Dla pożądanego rozwoju współpracy z klientami szczególnie ważne jest, aby przełożony miał wysoko rozwiniętą zdolność do zmiany stylu, ponieważ współpraca z klientami wymaga elastyczności, a tym samym – stosowania różnych stylów. Przełożony powinien także mieć dużą wiedzę, tak aby z jednej strony mógł na niej budować swoją władzę, z drugiej zaś, by mógł ją efektywnie wykorzystywać. Kierownik dążący do rozwijania współpracy z klientami zewnętrznymi musi się także starać nawiązywać takie stosunki ze swoimi podwładnymi, dlatego też ważne jest, aby darzył on swoich podwładnych zaufaniem oraz żeby jego cechy osobowości sprzyjały rozwojowi partnerskich stosunków w jego zespole. Wśród tych sprzyjających cech na szczególne wyróżnienie zasługuje inteligencja emocjonalna przełożonego, a więc kierowanie z wyczuciem swoimi relacjami z ludźmi. „Umiejętności fachowe i talenty poznawcze okazują się istotne, ale inteligencja emocjonalna jest jeszcze dwa razy ważniejsza dla ludzi na kierowniczych stanowiskach" [Winkler 2000, s. 6].

Poza tym styl kierowania niewątpliwie zależy od podwładnych. Dla rozwijania współpracy z klientami zewnętrznymi korzystne jest, aby pracownicy traktowali swoich kolegów z pracy jak klientów wewnętrznych, aby byli gotowi do przyjmowania obowiązków i odpowiedzialności, żeby identyfikowali się z celami organizacji i by mieli wystarczające dla rozwoju współpracy wiedzę i doświadczenie. W końcu styl kierowania jest determinowany samą sytuacją, w jakiej znalazł się przełożony. Ważne w tym względzie są m.in. ograniczenia czasowe, rodzaj problemu, wymagana wiedza i informacja [Kożusznik 1994, s. 12]. W związku z tym różne epizody i fazy współpracy z klientami wymagają stosowania odmiennych stylów kierowania.

W literaturze przedmiotu występuje wiele klasyfikacji stylów kierowania. Najbardziej znaną wydaje się siatka kierowania stworzona przez R. Blake i J. Mouton. Klasyfikacja ta jest przydatna w analizie rozwijania współpracy z klientami, bo pozwala określić generalny styl, który powinien charakteryzować każdego przełożonego dążącego do budowania partnerstwa z klientami, bez względu na zachodzące w relacjach epizody. Tym wiodącym stylem jest styl przywódczy, który zapewnia integrację orientacji na ludzi i na zadania. Jest to bardzo ważne dla organizacji rozwijającej się dzięki współpracy z klientami, gdyż skoncentrowanie na pracownikach daje szansę na takie kształtowanie ich postaw, które będą sprzyjały budowaniu związków z nabywcami (więcej na ten temat [Piwoni-Krzeszowska 2001, s. 125-137]). Koncentracja na zadaniach jest niezbędna do tego, aby potrzeby i wymagania klientów były zaspokajane w sposób ich satysfakcjonujący.

Rozpatrując kształtowanie współpracy z klientami według jej faz i zachodzących w jej trakcie epizodów, można zauważyć, że wymagają one stosowania stylów kierowania zaprezentowanych w tab. 2.

Tabela 2. Style kierowania determinowane fazami współpracy i występującymi w trakcie ich trwania epizodami

| | | Fazy współpracy | |
|---|---|---|---|
| | | inicjowanie współpracy | rozwój współpracy |
| Epizody | nadzwyczajne | • zaproponowanie współpracy | • zaproponowanie wprowadzenia zmian w dotychczasowej współpracy<br>• reklamacje<br>• konflikty<br>• sytuacje kryzysowe |
| | rutynowe | • poznawanie potrzeb klientów<br>• komunikacja z klientami<br>• dokonywanie transakcji | • dokonywanie transakcji |

Źródło: opracowanie własne.

Sytuacje nadzwyczajne zachodzące w trakcie inicjowania współpracy wymagają zastosowania stylu demokratycznego (więcej na temat stylów kierowania w

[Goleman 2000, s. 6-13]), ponieważ gwarantuje on maksymalne zaangażowanie wartościowych pracowników w opracowywanie koncepcji nawiązania współpracy z danym klientem. Styl ten może być również zastosowany wówczas, gdy celem jest dalszy rozwój współpracy z określonym nabywcą, który wymaga zaproponowania mu zmian w dotychczasowych warunkach współdziałania. Rutynowe epizody wymagają zaś generalnie zastosowania stylu autorytatywnego, którego nadrzędnym celem jest mobilizowanie pracowników do jak najlepszego wykonywania powierzonych im zadań. Podstawą zachęcania do tego są autorytet przełożonego, jego wiedza i doświadczenie, które inspirują podwładnych do dokonywania transakcji zgodnie z potrzebami i wymaganiami klientów.

Inicjowanie współpracy z klientami może czasami wymagać zastosowania również stylu afiliatywnego (partnerskiego), który ma sprzyjać motywowaniu ludzi w stresujących sytuacjach, a taką niewątpliwie jest nawiązywanie współpracy z danym klientem, gdyż jej przyjęcie lub odrzucenie bezpośrednio oddziałuje na wyniki finansowe firmy. Poza tym w przypadku epizodów nadzwyczajnych potrzebna jest partycypacja decyzyjna, a przy sytuacjach rutynowych konieczne jest delegowanie uprawnień i odpowiedzialności. Jednak ich urzeczywistnienie jest możliwe pod warunkiem, że pomiędzy współpracownikami oraz na płaszczyźnie podwładny–przełożony występuje zaufanie. Według M. Croziera bez zaufania nie ma partycypacji, bez niej zaś nie ma już dziś aktywnych i gorliwie zaangażowanych pracowników [Crozier 1993, s. 95]. Można też sądzić, że bez zaufania nie ma prawdziwego delegowania uprawnień. Bez tych wszystkich cech trudno jest sobie wyobrazić efektywne kształtowanie partnerstwa z klientami.

Partycypacja decyzyjna wywiera nie tylko pozytywny wpływ na relacje interpersonalne w grupie, ale też przyczynia się do wzmocnienia więzi pracowników z organizacją [Mączyński 1996, s. 54]. Poza tym innym pozytywny rezultatem partycypacji decyzyjnej jest wzrost efektywności decyzji dzięki jej akceptacji [Mączyński 1996, s. 63]. Uważa się, że jest to niezwykle istotne w osiąganiu omawianego celu, gdyż wyższy stopień akceptacji decyzji zwiększa możliwość jej pożądanego wykonania, a to z kolei zwiększa prawdopodobieństwo realizacji zadań zgodnie z wymaganiami klienta (co w konsekwencji umożliwia wzrost stopnia jego zadowolenia i rozwój partnerskich relacji na płaszczyźnie przedsiębiorstwo–nabywca).

Kształtując partnerstwo z klientami, należy też mieć na uwadze zagrożenia, a przede wszystkim wydłużenie czasu podejmowania decyzji [Sitko-Lutek 2002, s. 37], które może powodować opóźnienie w zaspokajaniu potrzeb i życzeń klientów.

Delegowanie uprawnień pełni m.in. funkcję wzbogacenia pracy, dzięki czemu pracownik ma możliwość lepszego rozwoju własnych umiejętności i pogłębiania wiedzy. W rezultacie zatrudniony ma poczucie realnego wpływu na kształtowanie relacji z klientami, a wzrost jego satysfakcji z pracy wyzwala dodatkowe zaangażowanie, które jest korzystne dla inicjowania i rozwoju partnerstwa zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Delegowanie uprawnień umożliwia też pracownikom szybkie, bieżące podejmowanie decyzji w sprawach związanych z zaspokajaniem zgłaszanych przez klientów potrzeb i wymagań.

Całkiem odmiennego stylu kierowania wymagają konflikty lub sytuacje kryzysowe zaistniałe na płaszczyźnie przedsiębiorstwo–klient. W przypadku wystąpienia tych epizodów z zasady nie ma czasu na dyskusję, gdyż decyzje muszą zapadać natychmiastowo, tak aby nie doprowadzić organizacji do kryzysu. Poza tym atmosfera wśród pracowników staje się również napięta, co potęguje pojawianie się konfliktów wewnętrznych, które muszą być jak najszybciej rozwiązane, gdyż złe stosunki panujące pomiędzy współpracownikami będą również przenoszone na relacje z klientami. Dlatego też ogólnie panujący stres wymaga zastosowania stylu nakazowego, który gwarantuje posłuszeństwo pracowników i istotnie skraca czas podejmowania decyzji.

## 5. Zakończenie

Zachodzące zmiany w kształtowaniu współpracy z klientami wymagają również elastycznego zarządzania, w tym stosowania różnych stylów kierowania. Style te są zależne nie tylko od potencjału samych podwładnych, ale również od sytuacji, w jakiej znalazło się przedsiębiorstwo. Poza tym organizacje, które zatrudniają menedżerów posiadających umiejętności łatwego dostosowywania własnego stylu kierowania do zmieniających się warunków, mają większą szanse na odniesienie sukcesu w tym zmiennym otoczeniu.

## Literatura


Ansoff H.I. (1971), *Corporate Strategy*, Penquin Books, Harmondsworth, Middlesex.

Bień W., Dobiegała-Korona B., Duczkowska-Piasecka M., Kasiewicz S., Pierścionek Z. (1997), *Skuteczne strategie*, Warszawa.

Crozier M. (1993), *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, PWE, Warszawa.

Goleman D. (2000), *Leadership that Gets Results*, „Harvard Business Review" marzec/kwiecień, [za:] „Zarządzanie na Świecie", nr 6.

Gregorczyk G. (2000), *Niezadowoleni są najcenniejsi*, „Businessman", nr 1

Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa.

Krupski R. (2001), *Strategie wyodrębnione ze względu na wzrost i rozwój*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, red. R. Krupski, AE, Wrocław.

Krupski R. (2004), *Współpraca z klientami jako rodzaj przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, red. R. Krupski, AE, Wrocław.

Kożusznik B. (1994), *Psychologia w pracy menedżera*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Mączyński J. (1996), *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wydawnictwo IFIS PAN, Wrocław.

Piwoni-Krzeszowska E. (2004), *Model kształtowania współpracy przedsiębiorstwa z klientami*, [w:] *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, red. R. Krupski, AE, Wrocław.

Piwoni-Krzeszowska E. (2001), *Zmiany postaw i zachowań pracowników na potrzeby stosowania koncepcji CRM*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 916, AE, Wrocław.

Sitko-Lutek A. (2002), *Decydowanie z partycypacją. Umiejętności współczesnego menedżera*, „Personel", nr 6.

*Słownik wyrazów obcych* (1995), PWN, Warszawa.

Storbacka K., Lehtinen J. (2001), *Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Customer Relationship Management*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Strategor (2001), *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa.

Strużycki M. (2002), *Stosunki partnerskie w łańcuchu dystrybucji*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa.
Winkler W. (2000), *Menedżer doskonały?*, „Personel i Zarządzanie", dodatek specjalny nr 1.

# MANAGEMENT STYLES IN ORGANIZATIONS GROWING THANKS TO CO-OPERATION WITH CUSTOMERS

## Summary

Shaping co-operation with customers consists in initiating and fostering a relationship. A variety of episodes (situations) occur in the course of these processes. Dependent on whether these are routine or extraordinary, the processes require different management styles. Their adaptation to the existing conditions determines the development of co-operation and at the same time substantially affects the business success of organizations operating in a dynamic environment.