Ireneusz P. Rutkowski
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

WSPÓŁCZESNE PROBLEMY W PROCESIE KREOWANIA WARTOŚCI DLA KLIENTA

Podmioty procesu wymiany muszą się wzajemnie uważać za partnerów i razem poszukiwać rozwiązań zwiększających ich zbiory użyteczności. Wymaga to zaufania, dwukierunkowego rzetelnego komunikowania oraz wsłuchiwania się w opinie kluczowych klientów w celu stworzenia produktów (po pogłębionym zrozumieniu głosu klientów) odpowiadających ich potrzebom i oczekiwaniom. Zwolennicy nowego podejścia, kładąc nacisk na rolę relacji w marketingu, sugerują, że powinna ona zastąpić transakcję jako efekt procesu wymiany.

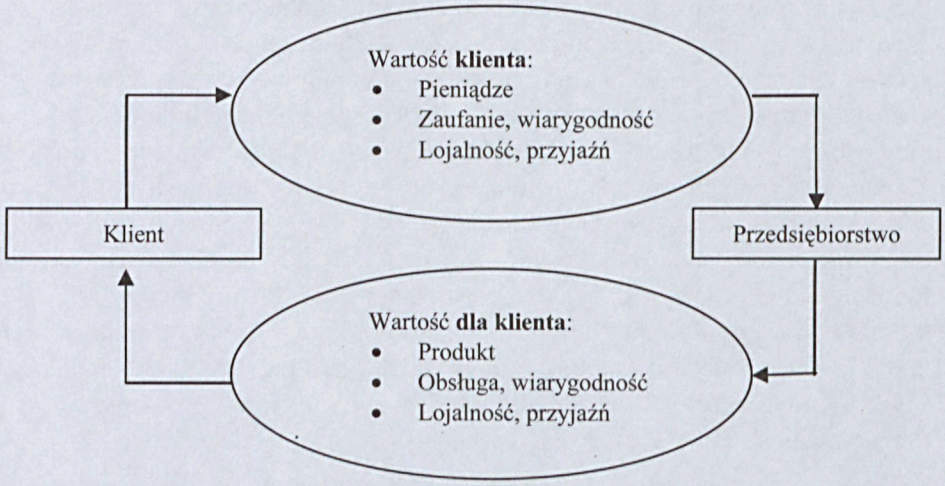
Zadowolenie klientów może być wskaźnikiem sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Przez dostarczanie określonej wartości dla klienta firma pozyskuje lojalnych odbiorców oferty, tworzy się trwała sieć relacji. Do wartości dla klienta można zaliczyć połączenie kilku korzyści osiąganych przez odbiorców, między innymi jakości, ceny, wygody, punktualnej dostawy oraz usług przy-, przed- i posprzedażowych.

Wyznaczanie i wymiana wartości dla klienta na rynku

Często podkreśla się, że klienci oceniają proponowane oferty z punktu widzenia dostarczanej im wartości. Dążą tym samym do maksymalizacji otrzymywanych wartości w granicach określonych kosztami poszukiwania nowych produktów, niepełną wiedzą, trudnościami przemieszczania się oraz poziomem dochodów. Klienci kreują oczekiwania co do wartości produktów, które determinują ich postępowanie na rynku. Wartość dostarczana klientowi jest różnicą pomiędzy całkowitą wartością produktu dla klienta oraz kosztem, jaki musi on ponieść w związku z jego pozyskaniem. Całkowita wartość produktu dla klienta jest sumą korzyści, jakich oczekuje on od danego produktu.

Podkreślić należy, że koszty nabycia produktów nie ograniczają się tylko do sumy pieniędzy wydatkowanej na zakup. Obejmują one również koszt dojazdu do miejsca zakupu, koszt związany z poszukiwaniem informacji o produkcie,

porad itd. Oprócz tego do poniesionych kosztów zakupu zaliczyć trzeba czas związany z nabyciem danego dobra lub usługi (czas dojazdu, oczekiwanie na produkt) oraz wydatkowaną w tym czasie energię. Swego rodzaju kosztem jest również frustracja wynikająca z warunków dokonywania zakupu, negatywne emocje. Klient nie tylko oczekuje wartości, ale również sam ją oferuje (rys. 1).



Rysunek 1. Wymiana wartości między klientem a przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne

Warto podkreślić, że organizacje funkcjonujące w sieci relacji raczej dążą do wykreowania silnych, unikatowych związków ze swoimi klientami i zaangażowania ich w proces tworzenia wartości, którą dostarczają na rynek. Wykorzystanie zdolności przedsiębiorstwa do dostarczania klientowi maksymalnej wartości jest jedną z najlepszych opcji strategicznych, jakie mają do wyboru podmioty gospodarcze. Zdolność ta prowadzi do zróżnicowania oferty rynkowej firmy, a to jest kluczowym czynnikiem zdobywania przewagi konkurencyjnej.

Produkt w procesie zaspokajania potrzeb klientów

Osoby zajmujące się tworzeniem oferty produktowej i marketingiem starają się wpływać na potrzeby klientów, przekonując, że określone produkty zaspokoją ich potrzeby. W firmie „łącznikiem" między działem produkcji a działem marketingu i sprzedaży jest analiza potrzeb klientów. Jest jednocześnie ważnym elementem analizy strategicznej, gdyż umiejętność prawidłowego definiowania potrzeb klientów oraz zdolność tłumaczenia tych potrzeb na cechy produktu znacznie podnosi konkurencyjność firmy. Badanie potrzeb skupia się na aktywności klientów i polega głównie na zbieraniu informacji (opinii i preferencji, percep-

cji) o ich potrzebach, selekcjonowaniu potrzeb wpływających najbardziej na satysfakcję klientów i wskazywaniu dla nich najważniejszych elementów produktów.

Zadaniem analizy poziomu zaspokojenia potrzeb klientów jest określenie: kto jest naszym klientem, co jest życzeniem klienta, jak zaspokoić jego potrzeby. Przykładowe metody analizy potrzeb klientów to: spotkania i wywiady z menedżerami (sprzedawcami), analizy procesów zachodzących w firmie, określanie kryteriów sukcesu projektu i obszarów zmiany, analizy potrzeb opracowywane dla konkretnych klientów ankiety w formie tradycyjnej i multimedialnej, anonimowe badania na temat opinii i postaw, obserwacja uczestnicząca połączona z analizą zebranego materiału (podczas obserwacji można zastosować kamerę wideo, arkusze obserwacji uczestniczącej). Wśród różnorodnych metod badawczych najczęściej stosowane to indywidualne wywiady grupowe, wywiady telefoniczne (CATI) oraz ankiety pocztowe, internetowe [Marciniak 2000, s. 21]. Można wykorzystać mniej lub bardziej skomplikowane metody pomiaru satysfakcji klienta. Należą do nich: monitorowanie poziomu sprzedaży, badanie *mystery shopping* (tajemniczy klient), analiza poziomu utraty klientów, analiza skarg i zażaleń, metoda „Infratest Burke"[1].

Czynniki tworzenia i dostarczania wartości dla klienta – wybrane koncepcje

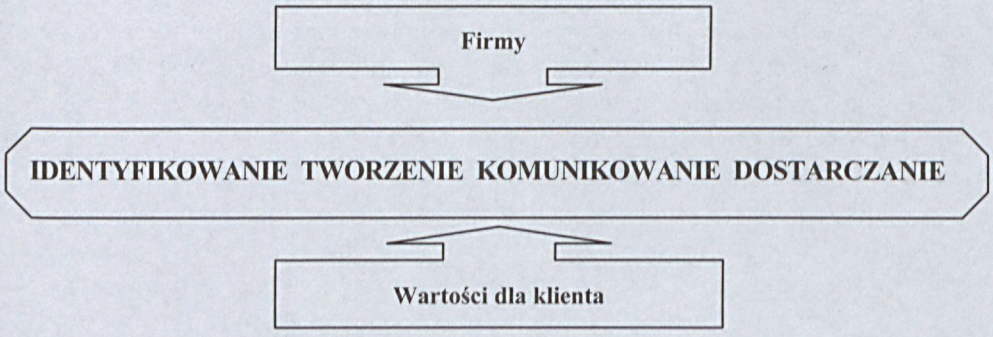
Wartość dla klienta nie jest matematyczną różnicą między oceną korzyści związanych z produktem, dokonywaną przez klienta, a ceną, którą musi on zapłacić za produkt. Klienci bardziej bowiem zwracają uwagę na obniżkę ceny niż na proporcjonalny przyrost korzyści. Wartością dla klienta jest zatem różnica pomiędzy zbiorem korzyści zawartych w oferowanym produkcie (dobrze lub usłudze) a kosztami związanymi z ich uzyskiwaniem, które obejmują nie tylko cenę, ale i inne finansowe i niefinansowe obciążenia ponoszone przez klienta. Istotne dla określenia wartości są nie tylko obiektywne cechy produktu, lecz również sposób ich postrzegania przez nabywców (wartość postrzegana). Na wartość produktu składają się: wartość funkcjonalna, emocjonalna, poznawcza, społeczna i warunkowa. Wartość jest oceniana w momencie zakupu i w procesie użytkowania

[1] Firma Infratest Burke wypracowała szereg tzw. specjalnych metod badawczych, opierając się na analizie tysięcy baz danych, m.in. TRI:M. i BASES.TRI:M. Wspomniana metoda pozwala na połączenie czterech elementów strategicznego zarządzania marketingowego: strategii orientacji na zadowolenie klienta i strategii kształtowania postaw pracowników na oczekiwania i zadowolenia klientów ze strategią formowania poglądów i orientacji zarządzania oraz ze strategią komunikacji.

produktu (cykl życia produktu u nabywcy). Istotna z punktu widzenia klienta jest wartość dodana, którą on uzyskuje w wyniku użytkowania nabytego produktu, związana ze stopniem realizacji jego celów. Odczucie satysfakcji (będące bazą lojalności klienta) powstaje wtedy, gdy rezultaty nabycia i użytkowania produktu przekraczają oczekiwania klienta (pobudzane między innymi przez promocję).

Zarządzanie przedsiębiorstwem przez pryzmat wartości dla klienta w pierwszym etapie wymaga identyfikowania wiązki wartości dobrze dostosowanej do potrzeb i oczekiwań wybranej grupy klientów oraz posiadanych i kontrolowanych przez firmę zasobów (kompetencji). Kreowanie owej wiązki wartości, opierając się na zasobach i kompetencjach własnych firmy oraz jej partnerów rynkowych (dostawców i odbiorców), funkcjonujących w obrębie danego łańcucha wartości, jest drugim, szalenie ważnym etapem zarządzania. Komunikowanie wartości dostarczanej wybranym klientom umożliwia dotarcie do właściwej grupy klientów (wybranych przez firmę) i kształtuje ich oczekiwania (jest to ważne z punktu widzenia osiąganej satysfakcji jako bazy dla lojalności klientów). Na końcu wreszcie – dostarczenie wiązki wartości klientom firmy pozwala zrealizować wartość dla firmy i dla jej klientów.

Zarządzanie przez wartość dla klienta to proces decyzyjny zachodzący w przedsiębiorstwie i poza nim, na który składają się cztery fazy: identyfikowanie, kreowanie, komunikowanie oraz dostarczanie wartości dla klienta (por. rys. 2).



Rysunek 2. Proces zarządzania przez wartość dla klienta

Źródło: opracowanie własne

Proces zarządzania przez wartość dla klienta obejmuje przede wszystkim informacyjne procesy związane z pozyskiwaniem i przetwarzaniem wiedzy o szczególnych potrzebach i oczekiwaniach klientów w zakresie wartości i kształtujących je czynników. W tym układzie procesy sprzęgające polegają na takim ukształtowaniu procesów zachodzących w firmie i w łańcuchu wartości dodanej partne-

rów rynkowych przedsiębiorstwa, aby na podstawie kontrolowanych zasobów firma mogła wykreować określoną wiązkę wartości oczekiwaną i akceptowaną na rynku przez klientów oraz procesy komunikowania i dostarczania wartości-korzyści klientom produktu [Szymura-Tyc 2001; 2006].

Różne koncepcje zarządzania wartością dla klienta, poza samą ideą, dopracowały się rozwiniętych metod i narzędzi, pozwalających na ich efektywne wykorzystanie w praktyce przedsiębiorstw[2]. Z przyjętej tu perspektywy zarządzania przez wartość dla klienta koncepcje te mają określone zalety, ale zawierają też
w sobie pewne ograniczenia. Do najpoważniejszych należałoby zaliczyć ich operacyjny, zatem niestrategiczny charakter, oraz cząstkowe ujęcie, polegające na koncentrowaniu się tylko na wybranych procesach zachodzących w firmie, nieobejmujących całego łańcucha tworzenia wartości dodanej.

Umiejętność identyfikowania wiązki wartości, jej kreowania i dostarczania jest znacznie bardziej złożonym procesem, niż wynika to z proponowanych modeli, które tylko w ograniczonym stopniu odwzorowują rzeczywiste procesy gospodarcze.

Wycena wartości dla klienta – cena produktu w ujęciu dynamicznym

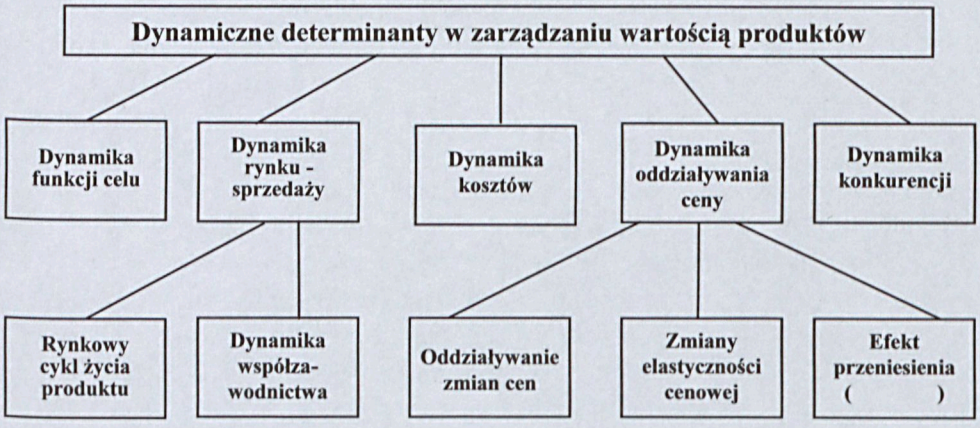
Warto zwrócić uwagę na ważny problem pojmowania i odbioru wartości przez klienta. W historii myśli ekonomicznej występuje pojęcie ceny sprawiedliwej. Według średniowiecznej koncepcji głoszonej przez św. Tomasza, warunkiem sprawiedliwej wymiany jest proporcjonalność ceny do pracy zużytej na wytworzenie towaru i do poniesionych kosztów.

Zgodnie z zasadą percepcji nakreśloną przez H. Simona na podstawie przeprowadzonych przez niego badań, ta sama wartość może być różnie postrzegana przez poszczególnych klientów. Ma ona więc wymiar subiektywny. Klienci mogą w odmienny sposób dokonywać oceny ogólnej wartości lub też jej poszczególnych komponentów. Wartość całkowita, którą otrzymuje klient, jest różnicą dostarczonej ogólnej wartości pomniejszonej o poniesione koszty. Zarówno koszty, jak i korzyści zawierają wiele cech niematerialnych, takich jak sympatia lub antypatia, zaufanie lub jego brak.

[2] Kompleksowe zarządzanie jakością (zarządzanie poprzez jakość – *Total Quality Management*, TQM), zarządzanie łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management*, SCM), zarządzanie relacjami z klientem (*Customer Relationship Management*, CRM), reinżynieria procesów biznesowych, (*Business Process Reengineering*, BPR), zarządzanie wartością firmy (*Value Based Management*, VBM) [por. Jeżak 2001].

Wartość dostarczana klientowi w celu osiągnięcia jak najpełniejszej jego satysfakcji powstaje w przedsiębiorstwie na skutek sekwencji działań obejmujących jej identyfikację, tworzenie oraz komunikowanie. Działania te występują zarówno w sferze ukrytej dla klienta (np. prowadzenie analiz rynku, segmentacji nabywców), jak i w sferze postrzegania, doświadczeń klienta (np. świadczenie dodatkowych usług, bezpośrednie kontakty) [Simon 1999, s. 140].

Możliwości kształtowania cen produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo są określane przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne oraz funkcję celu przedsiębiorstwa. Do fundamentalnych wyznaczników otoczenia zewnętrznego zalicza się w szczególności konkurencję, zachowania klientów oraz ingerencję państwa. Natomiast do determinant wewnętrznych należą koszty, zdolność wytwórcza oraz potencjał finansowy firmy. Dla podejmowania racjonalnych decyzji ważna jest również dodatkowa miara, która pozwoli ocenić konsekwencje wynikające z różnych cen, czyli funkcja celu maksymalizująca zysk. Wymiar czasu może obejmować wszystkie powyższe wyznaczniki ceny, a jego uwzględnienie pozwala zestawić najważniejsze efekty w układzie dynamicznym, które prezentuje rysunek 3.



Rysunek 3. Dynamiczne determinanty wartości produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Simon 1996, s. 44

Znane reguły, które uwzględniają dynamiczne zależności przy decyzjach cenowych w fazie wprowadzania produktu na rynek, to strategia *skimming* (produkt innowacyjny) oraz penetracji (produkt imitacyjny). Strategie te mają charakter jakościowy, zatem ograniczają się do wskazania zaleceń kierunkowych lub dotyczących określenia rzędu wielkości cen [Karasiewicz 1997, s. 199–218]. Wynika to z tego, że wiarygodne ustalenie parametrów dynamicznych modeli cen przed wprowadzeniem nowego produktu – *ex ante* – jest niezwykle trudne.

Formułowanie tych strategii wymaga jednak głębokiej znajomości dynamicznych zależności determinant ceny.

Współtworzenie wartości

Analizując naturę procesów tworzenia wartości dla klientów zachodzących w przedsiębiorstwie, w jego kontaktach z otoczeniem, można zauważyć, że część opisanych tu procesów, takich jak proces identyfikowania wartości dla klienta oraz procesy komunikowania i dostarczania wartości wybranym klientom, jest powszechnie uważanych za funkcje marketingowe (np. badania rynkowe i marketingowe, określanie cen produktu, promocja czy dystrybucja). Również kształtowanie cech produktu (wiązki korzyści dla klienta), a więc kreowanie określonych warstw wartości dla klienta, stanowi domenę marketingu.

Współczesne koncepcje zarządzania, przyjmując procesowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem (firma jako system działań czy ciąg aktywności), zwykle ograniczają rolę marketingu w przedsiębiorstwie do wyspecjalizowanej funkcji sprzedaży i promocji (łańcuch wartości dodanej M. Portera, w którym marketing został sprowadzony do zarządzania sprzedażą i promocji). W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu, nie tylko marketingu, wskazuje się jednak na potrzebę odejścia od tego wąskiego traktowania marketingu. Postuluje się przyjęcie orientacji na klienta jako podstawę formułowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Sugeruje się konieczność wdrożenia kultury organizacyjnej, tak aby orientacja na klienta przenikała całą firmę. Znajduje to ostatecznie wyraz w przekonaniu, że marketing stał się ważną funkcją w przedsiębiorstwie, nieograniczoną do funkcjonowania jednego tylko działu [Drucker 2002].

Zarządzanie przez wartość dla klienta jest procesem, w którego przebieg zaangażowane muszą być pewne szczególne zasoby firmy oparte na wiedzy, które proponuję nazywać kompetencjami marketingowymi. Kompetencje marketingowe firmy są to te zdolności firmy, które polegają na intencjonalnym wykorzystaniu wiedzy organizacyjnej w procesach identyfikowania, kreowania, komunikowania i dostarczania wartości wybranym grupom klientów przez skoordynowane wykorzystywanie zasobów, dla osiągania określonych celów organizacji, w szczególności – przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Webster 1997].

Dostarczanie wartości wybranym segmentom rynku wymaga umiejętności przekształcania posiadanych i kontrolowanych przez firmę zasobów w zbiory użyteczności produktów, stanowiące źródło wartości dla klientów. Oznacza to w szczególności, że kompetencje marketingowe pozwalają budować przewagę konkurencyjną również takim firmom, które same właściwie nic nie wytwarzają, nie posiadają nawet własnych zasobów produkcyjnych czy handlowych (out-

sourcing produkcji, a nawet dystrybucji), ale poprawnie identyfikują wiązkę wartości oczekiwaną przez nabywców, kreują ją na podstawie właściwego doboru i koordynacji działania dostawców, komunikują wartość wybranym klientom, wyraźnie zarysowując siłę marki produktu, i zarządzają procesem dystrybucji.

Przekształcanie posiadanych zasobów w wiązkę wartości cenioną przez klientów sprawia, że zasoby firmy (zasoby kapitałowe i odpowiadające im zasoby finansowe, materialne i niematerialne, w tym zasoby oparte na wiedzy) zmieniają się w aktywa marketingowe, budując przewagę konkurencyjną firmy[3]. Wyróżniające produkty, korzystna pozycja cenowa czy lokalizacja, siła i wartość marki, powiązania w kanałach dystrybucji czy reputacja firmy są postrzegane i cenione nie tylko przez klientów, ale i przez aktualnych oraz potencjalnych inwestorów. Klienci dostrzegają w nich dodatkowe źródło oferowanej im wartości. Inwestorzy cenią niematerialne zasoby (aktywa marketingowe) firmy, będąc przekonani, że dają one gwarancję satysfakcji i lojalności klientów, zapewniając firmie w przyszłych okresach zwiększony strumień wartości dodanej.

Współtworzenie wartości oznacza zatem czynny udział klienta w procesie współtworzenia wartości, a tym samym sugeruje większe zaangażowanie klienta, niż ma to miejsce w przypadku kastomizacji (jest to aktywne dostosowanie przez użytkownika wartości do własnych preferencji)[4].

Bibliografia

Drucker P.F., 2002, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.

Edvinsson L., Malone M., 2001, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Jeżak J., 2001, *Zarządzanie przedsiębiorstwem zorientowane na wzrost wartości dla jego właścicieli*, Przegląd Organizacji, nr 5.

Karasiewicz G., 1997, *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa.

Marciniak B., 2000, *Badanie satysfakcji klientów – problemy i metody badawcze*, Marketing i Rynek, nr 11.

Prahalad C.K., Ramaswany V., 2005, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa.

[3] Aspekt mierzenia zasobów niematerialnych firmy na gruncie empirycznym podjęli m.in. L. Edvinsson i M. Malone [2001], prezentujący doświadczenia wyceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa Skandia. W literaturze prezentowane są liczne badania na temat generowania wartości w procesie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Przykłady badań przedstawia A. Romańczyk [2003].

[4] Więcej o kastomizacji w publikacji C.K. Prahalada i V. Ramaswany [2005].

Romańczyk A., 2003, *Zarządzanie wiedzą w korporacjach zachodnich – przegląd badań*, w: Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.

Simon H., 1996, *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Simon H., 1999, *Tajemniczy mistrzowie, studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Szymura-Tyc M., 2001, *Zasoby i kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek, nr 5.

Szymura-Tyc M., 2006, *Zarządzanie przez wartość dla klienta – budowa wartości firmy*, Instytut Edukacji Interaktywnej.

Webster F.E., 1997, *The future role of marketing in organization*, w: Lehmann D.R., Jocz K.E. (red.), *Reflections on the Futures of Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge, Mass.

PRESENT PROBLEMS IN VALUE TO CUSTOMER CREATION PROCESS

Summary

The customers are get involved more and more in active and open dialogue with sellers of goods and services. Individual customers can learn how to conduct on the market or on the own hand, or using other market subjects knowledge. So market becomes the forum of creating the value and competing about it in which customers participate actively. This is the outstanding distinctive feature of this new market customers become new source of competence for enterprise. The competences which customers bring in are the effect of knowledge and skills which they possess, their desire of learning and experimenting and ability to getting involved in process of communicating.

The acknowledgement of meaning the partners competence in the chain of links creating value added, it lets create wide networks co-operating with each other of companies, suppliers, distributors, in the aim of delivering the desirable value to final customers. Inclusion customers to this network is the new phenomenon and revolutionizing relations in the market. The managers stop to usurp knowledge about what the customers want. They use their customers collective knowledge, letting them to influence the case of creating the value – to define features and functions of products and negotiate prices.