

**Tadeusz Borys**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## KLIENT JAKO „POCZĄTEK” I „KONIEC” PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI

---

**Streszczenie:** W artykule na tle ogólnych rozważań dotyczących procesu doskonalenia organizacji przedstawiono istotę transformacji w podejściu do klienta. Przyjęto, że w lepszym rozpoznaniu roli klienta w procesie ciągłego doskonalenia należy skoncentrować się na próbach odpowiedzi m.in. na następujące pytania: kim jest klient, z jakiego segmentu rynku pochodzi, co myśli i czuje klient oraz jakie są jego potrzeby, jak potrzeby klienta są zaspokajane, czy i jak budowane są trwałe więzi z klientami w celu ich pozyskania i utrzymania lojalności, jakie są tendencje w rozszerzaniu kategorii „klient”, jak wpływa na relacje z klientami marketing manipulacyjny, na czym polega lojalność i wiarygodność organizacji wobec klienta. Sposoby odpowiedzi na te ważne pytania mogą wyznaczać początek i rozwój organizacji lub jej degradację i koniec działalności.

**Słowa kluczowe:** klient, zarządzanie, satysfakcja, lojalność, relacje.

### 1. Wstęp

W artykule tym na tle ogólnych rozważań dotyczących procesu doskonalenia organizacji przedstawiono istotę transformacji w podejściu do klienta. Przyjęto, że w lepszym rozpoznaniu i identyfikacji roli klienta w procesie ciągłego doskonalenia należy skoncentrować się na próbach odpowiedzi m.in. na cztery podstawowe grupy pytań:

*Po pierwsze* – z jakich dziedzin i dyscyplin naukowych można pozyskiwać wiedzę dla wzmocnienia tej orientacji w doskonaleniu działania organizacji.

*Po drugie* – kim jest klient, z jakiego segmentu rynku pochodzi, jakie są tendencje w rozszerzaniu kategorii „klient”.

*Po trzecie* – jak budować modele potrzeb i modele psychologicznych zachowań klienta, a zatem, co myśli i czuje klient oraz jakie są jego potrzeby; to powiązane jest z kolejnym pytaniem: jaka jest jego jakość życia: „uboga” czy „bogata” w wymiary materialno-fizyczne, psychiczne i duchowe.

*Po czwarte* – jak zarządzać relacjami z klientami, zatem – jak zarządzać satysfakcją klienta; jak potrzeby klienta są zaspokajane, czy i jak budowane są trwałe więzi z klientami w celu ich pozyskania i utrzymania lojalności klienta wobec orga-

nizacji, na czym polega lojalność i wiarygodność organizacji wobec klienta, jak wpływa na relacje z klientami marketing manipulacyjny?

Sposoby odpowiedzi na te ważne pytania mogą wyznaczać początek i rozwój/doskonalenie organizacji lub jej degradację i koniec działalności.

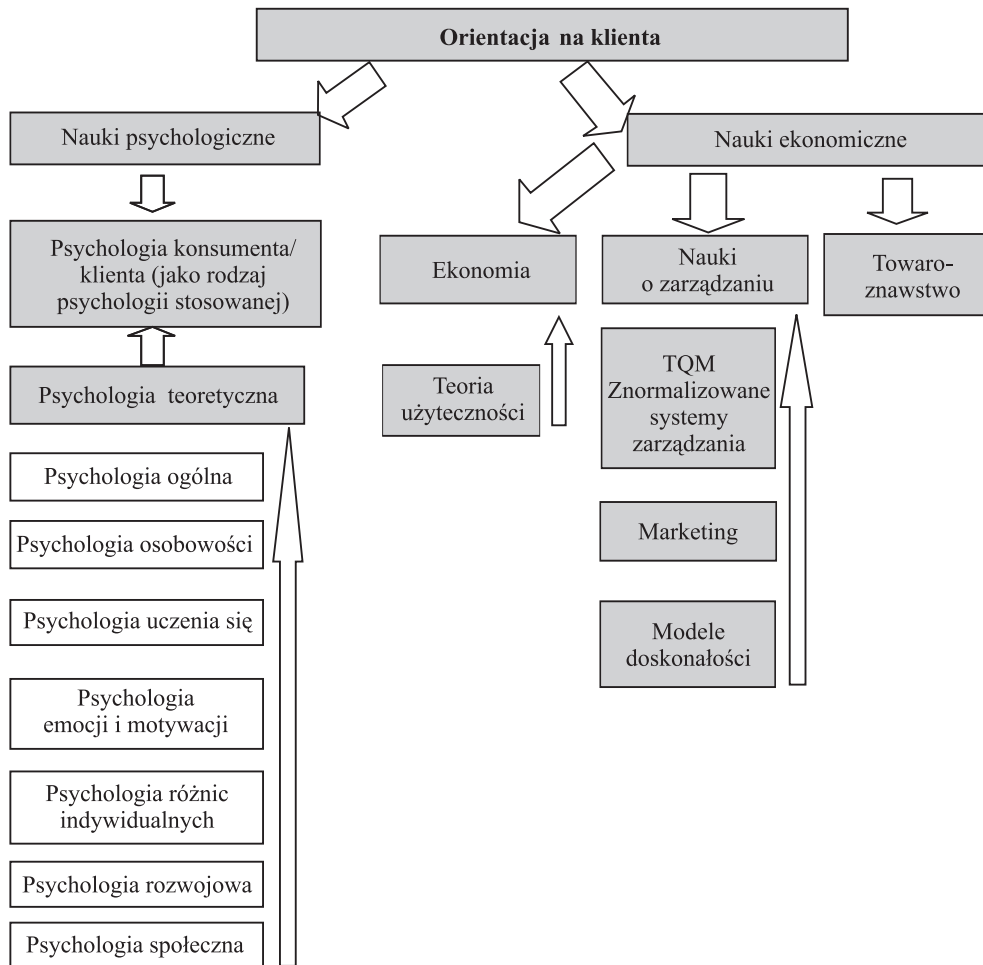
## **2. Orientacja na klienta jako przedmiot badań** **– pierwsza grupa problemów**

Orientacja na klienta jako przedmiot badań ma wybitnie interdyscyplinarny charakter. Jak pokazuje to rys. 1, problematyka ta osadzona jest w wielu dziedzinach i dyscyplinach naukowych, a przede wszystkim w:

- ekonomii i realiach gospodarki rynkowej, którą rzadko charakteryzuje niedobór podaży, ale coraz częściej niedobór popytu (klientów); szczególnie ważnych inspiracji dla rozwoju orientacji na klienta dostarcza teoria użyteczności;
- naukach o zarządzaniu; ewolucja tych nauk eksponuje orientację na klienta jako jeden ze swych kluczowych nurtów; widoczne to jest zarówno w ciągle wzbogacanej koncepcji TQM oraz w kierunkach nowelizacji znormalizowanych systemów zarządzania (zwłaszcza zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego), ewolucji marketingu od tradycyjnego w kierunku marketingu partnerskiego lub – inaczej to ujmując – od marketingu transakcyjnego do marketingu relacji, a także w zyskujących coraz większe zainteresowanie modelach doskonałości i w ewolucji logistyki (zwłaszcza w kategorii łańcuchów wartości i dostaw);
- towaroznawstwie jako nauce o jakości towarów, dyscyplinie nauk ekonomicznych i jednocześnie interdyscyplinarnym łączniku tej dziedziny z naukami przyrodniczymi, technicznymi, chemicznymi oraz z zakresu fizyki; towaroznawstwo tworzy – co warto podkreślić – niezwykle ważną bazę, nie tylko informacyjną, dla rozwoju orientacji na klienta;
- naukach psychologicznych, a zwłaszcza w mającej coraz bardziej ugruntowane fundamenty teoretyczne psychologii konsumenta/klienta kreującej coraz więcej modeli potrzeb i modeli psychologicznych zachowań klienta oraz podstawy psychologiczne dla zarządzania relacjami z klientem.

Jest oczywiste, że orientacja na klienta nie zawsze była główną orientacją organizacji. Wyróżniając za Altkornem cztery podstawowe fazy orientacji biznesowej: produkcyjną, sprzedażową, marketingową i marketingu strategicznego [Altkorn 2001, s. 20], początki orientacji na klienta można z pewnością zlokalizować w orientacji marketingowej z jej pełnym wyeksponowaniem w rozwijającej się od lat 70. koncepcji marketingu strategicznego i pochodnych od tej koncepcji podejściach (marketing partnerski, marketing relacji itp.).

W normie PN-EN ISO 9000:2006 orientacja na klienta traktowana jest jako zasada działania organizacji, która eksponuje dość oczywiste – w kontekście reguł rynkowych – stwierdzenia/zalecenia, że „organizacje są zależne od swoich klientów



Rys. 1. Fundamenty naukowe orientacji na klienta

Źródło: opracowanie własne (por. też [Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010, s. 34-36]).

i zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz podejmowały starania, aby wykraczać poza jego oczekiwania” [PN-EN ISO 9000:2006... 2006, s. 7]. Konsekwentnie stosowana orientacja na klienta oznacza dla organizacji nieustanne zobowiązanie skanowania wszystkich aspektów swojej działalności przez pryzmat klienta i dostarczanej mu satysfakcji (ogólniej – korzyści) z zapewnieniem równowagi między satysfakcją klienta zewnętrznego i klienta wewnętrznego. Istotę orientacji można wyrażać z różnego punktu widzenia.

Z pewnością dominującym odniesieniem jest ukazanie ścisłych związków tej orientacji z działaniami marketingowymi. Z tego punktu widzenia orientacja na

klienta oznacza „dążenie do zrozumienia potrzeb klienta, zaangażowanie go w tworzenie wartości na jego rzecz i antycypowanie problemów nowych klientów” ([Lambin 2001, s. 87], cyt. za [Szczepańska 2010, s. 196]; por. też [Mazurek-Łopacińska 2002]).

Orientacja na klienta ma też swoje eksponowane miejsce wśród ośmiu zasad zarządzania, odnoszonych nie zawsze w sposób uzasadniony tylko do zarządzania jakością. Służą one realizacji nadrzędnej zasady, jaką niewątpliwie jest **zasada ciągłego doskonalenia**. Należy zwrócić tylko uwagę na korzystne, bardziej podkreślające nadrzędność ciągłego doskonalenia zmiany, jakie dokonały się w 2009 r. w stosunku do wersji tych zasad z roku 2003. Dotyczy to również zmian w niektórych sformułowaniach dziewięciu kryteriów modelu doskonałości, w tym pięciu kryteriów opisujących potencjał i czterech dotyczących wyników działalności organizacji.

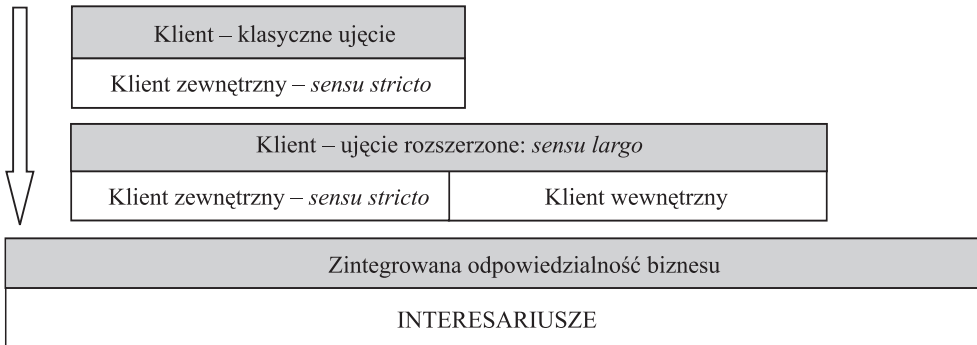
Po tych zmianach ciągle doskonalenie jest jednoznacznie już ideą przewodnią dla innych zasad, wśród których orientacja na klienta określana jest jako „tworzenie wartości dla klienta” (w zapisie z 2003 r. jako „koncentracja na kliencie”; w kryteriach modelu doskonałości – „wyniki dotyczące klientów” – grupa wyniki). Pozostałe siedem zasad to:

- osiągnięcie zrównoważonych wyników (stary zapis: orientacja na wyniki; kryterium: kluczowe wyniki – grupa wyniki),
- przewodzenie przez wizję, inspirację i zaufanie (stary zapis: przywództwo i stałość celów; kryterium: przywództwo – grupa potencjał),
- zarządzanie przez procesy (stary zapis: zarządzanie przez procesy i fakty; kryterium – procesy, produkty i usługi – grupa potencjał),
- osiągnięcie sukcesu dzięki ludziom (stary zapis: rozwój i zaangażowanie pracowników; kryteria: pracownicy – grupa potencjał; wyniki dotyczące pracowników – grupa wyniki),
- krzewienie innowacyjności i kreatywności (stary zapis: ciągle uczenie się, **doskonalenie** i innowacje),
- budowanie partnerskich relacji (stary zapis: rozwój partnerstwa kryterium: partnerstwo i zasoby – grupa potencjał),
- przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość (stary zapis: społeczna odpowiedzialność; kryterium: wyniki dotyczące społeczeństwa – grupa wyniki) (por. [Biuletyn... 2009, s. 4]).

Zmiany te, przeprowadzone przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (EFQM), wykreowały nową wersję **modelu doskonałości**, określanego w skrócie modelem 2010 ze względu na to, że zaczął on obowiązywać organizacje aplikujące o wyróżnienia i nagrody w ramach edycji 2010 [Rogała 2010, s. 4-6].

### 3. Rozszerzający się zakres kategorii klienta – druga grupa problemów

Pierwsza grupa problemów w orientacji na klienta dotyczy traktowania klienta jako kategorii centralnej określającej sens istnienia organizacji. Od co najmniej kilkunastu lat klient jest traktowany w ciągle rozszerzającym się zakresie. Ilustruje to rys. 2.



Rys. 2. Tendencje w rozszerzaniu się kategorii klienta

Źródło: opracowanie własne.

Kim jest klient? Pojęcie klienta w naukach ekonomicznych podlega nieustannej ewolucji. Jej podstawową cechą jest nie tylko to, że staje się to coraz bardziej pojemną kategorią, ale także to, że zmienia się – po przejściu od rynku producenta do konsumenta – jego rola: z biernej (pasywnej) na aktywną z rosnącym wpływem klienta na strategiczne decyzje podejmowane w organizacji.

W literaturze jest wiele (może nawet zbyt wiele) różnych interpretacji pojęcia „klient”, a także wynikających z tych interpretacji typologii. Są ujęcia *typowo transakcyjne*, według których klient to „każda osoba, która płaci i/lub używa produkt po jego dostarczeniu” [Sandholm 1997, s. 59; cyt. za Szczepańska 2010, s. 197]). Nieco szerzej klient jest zdefiniowany w cytowanej już normie PN-EN ISO 9000:2006. Rozumiany jest jako „organizacja lub osoba, która otrzymuje wyrób” [PN-EN ISO 9000:2006... 2006, s. 31]. W ujęciu *prawnym/normatywnym* klientem może być: nabywca, konsument, użytkownik (końcowy), interesant, beneficjent itp. Pod względem *rodzaju wpływu* klientów na organizację i organizacji na klientów klienci to wszyscy interesariusze organizacji – jest to najszersza interpretacja klienta (konsument, użytkownicy, akcjonariusze, dostawcy, samorząd, instytucje finansowe itp.). I w końcu kryterium *związków rynkowych* (rodzaj formalnych związków z organizacją) generuje podział na klientów bezpośrednich (nabywcy, konsumenci, użytkownicy itd.) i pośrednich (np. mass media, społeczność lokalna itp.)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Interesujący przegląd wielu typologii dokonany został m.in. w pracy [Szczepańska 2010, s. 197- 212].

We wszystkich tych propozycjach kluczowe znaczenie ma typologia klientów ze względu na *perspektywę ich postrzegania*: wewnątrz organizacji (perspektywa wewnętrzna) i poza organizacją (perspektywa zewnętrzna). Daje to podstawową typologię klientów na:

- klientów zewnętrznych,
- klientów wewnętrznych.

Mimo tak rozbudowywanego zakresu pojęcia „klient” w orientacji na klienta uwaga koncentruje się nadal na najważniejszych dla istnienia organizacji grupach klientów: pracownikach organizacji (jako kluczowych klientach wewnętrznych) oraz na nabywcach, konsumentach i użytkownikach produktów (jako kluczowych klientach zewnętrznych). Szczególnie ta druga grupa klientów, tworząca popyt na rynku, jest przedmiotem szczegółowych badań nad preferencjami i segmentacją rynku.

#### 4. Rozpoznanie klienta i jego zachowań – trzecia grupa problemów

Realizacja orientacji na klienta generuje wiele pytań związanych z gruntownym jego rozpoznaniem. Próby odpowiedzi m.in. na takie pytania, jak: kim jest klient, z jakiego segmentu rynku pochodzi, co myśli i czuje klient, jakie są jego potrzeby i jak są one zaspokajane, wytworzyło ogromną ilość modeli potrzeb i modeli psychologicznych zachowań klienta. Modele te można podzielić na co najmniej trzy grupy (por. np. [Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010, s. 36- 49]):

1. Modele klasyczne.
2. Modele kognitywne.
3. Modele holistyczne.

Przy identyfikacji tych modeli podkreśla się, że eksponują one tylko wybrane aspekty zachowań klienta, a opracowanie modelu uniwersalnego/kompleksowego nie jest zdaniem wielu autorów możliwe (por. [Jachnis, Terelak 2002; Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010, s. 36-37]). Jest to z pewnością pogląd dyskusyjny. Podkreśla się w nim, że wszystkie modele muszą być – siłą rzeczy – cząstkowe, ponieważ i w psychologii, jako nauce „źródłowej” dla modelowania zachowań klienta, też dominują modele o takim charakterze wyjaśniające zachowania człowieka.

W **klasycznych modelach** zachowań klienta (czy psychologii klienta) uwidacznia się właśnie dość zaskakujący ciąg ujmowania istoty człowieka. Ten ciąg opisuje głównie:

1. Podejście, które można nazwać *pierwotnym* opierającym się na samoobserwacji swoich odczuć (emocji i uczuć), określanych często jako „doznania” czy „przeżycia”, układających się w pewien emocjonalno-uczuciowy obraz człowieka w formie pewnej struktury (np. strukturalizm E.B. Tichenera) lub obraz wyjaśniający pewne funkcje życiowe (np. funkcjonalizm W. Jamesa – cyt. za [Nieżurawski, Paw-

łowska, Witkowska 2010, s. 36]). Wyartykułowany na rynku opis tego obrazu jest podstawą **introspekcyjnego modelu klienta**.

2. Robiące tak dużą karierę w ekonomii i naukach o zarządzaniu podejście *behavioralne* przechodzące od modeli nadmiernie uproszczających zachowania klienta do modeli bardziej holistycznych. Pierwsze podejście oparte na prostej formule przyczynowo-skutkowej  $S \rightarrow R$  (bodziec/*Stimulus*  $\rightarrow$  reakcja/*Reaction*), zgodnie z podejściem jego twórcy J. Watsona, odrzuca co najcenniejsze w analizie zachowań klientów – moduły kształtujące osobowość człowieka: podświadomość (emocje) i świadomość (mental/racjonalny rozum) i nadświadomość (sferę uczuć). Kolejne podejścia behavioralne i neobehavioralne (por. np. prace Skinnera [Jachnis, Terelak 2002, s. 20-22]) już tego błędu nie popełniają przez oparcie modelu na bardziej rozbudowanej formule  $S \rightarrow O \rightarrow R$ , uwzględniającej aspekt podmiotowości człowieka (występującego w roli klienta), choć wprowadzony trzeci element  $O$  – *Object* nie ma najszcześniejszej nazwy. W pełni zintegrowanie trzech sfer osobowości człowieka (podświadomości, świadomości i nadświadomości) następuje w psychoanalitycznej teorii Z. Freuda (por. np. [Freud 1984, s. 51]). Szczególnie cenna jest w tej teorii, podkreślana przez jego twórcę, potrzeba równoważenia tych trzech sfer (por. też [Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010, s. 36- 49]).

W **kognitywnych modelach** zachowań klienta akcent jest położony na inne niż w modelach klasycznych procesy: odbioru/percepcji przez klienta informacji oraz podejmowania przez niego decyzji. Analiza obu powiązanych ze sobą procesów wykształciła przydatne dla analizy zachowań klienta modele, m.in. *model informacyjny* – oparty na teorii informacji (modelującej procesy odbioru informacji przez człowieka), *model komunikacyjny* – oparty na teorii komunikacji (modelującej procesy przekazywania informacji) i teorii sztucznej inteligencji (modulującej procesy przetwarzania informacji), oraz *decyzyjny model zachowań klienta* oparty na psychologicznej teorii decyzji (modelującej procesy podejmowania decyzji) (por. [Rudnicki 2000, s. 27], a także [Rudnicki 2004; Koziński 1995, s.18-19]). Wyzwaniem dla twórców tych modeli jest z pewnością ich integracja, łącząca procesy przekazywania informacji, jej odbioru i podejmowania decyzji.

Chyba najbardziej obiecujące – w kontekście komplementarnych zjawisk integrowania systemów zarządzania w organizacji – są **modele o charakterze holistycznym** łączące na razie w sposób mniej lub bardziej udany zalety modeli klasycznych i kognitywnych. Podejście holistyczne do zachowań klienta wykorzystuje w dużym stopniu pryzmat ukształtowanej w latach 60. psychologii humanistycznej, której jednym z przedstawicieli był A. Maslow – m.in. twórca piramidy potrzeb zakładającej niezbyt fortunny podział potrzeb na podstawowe i wyższego rzędu (lukusowe) (por. [Maslow 1990, s. 151-155]). Przykładami takich modeli są m.in. model Engela, Kollanta i Backwella czy model Kalla. Modele te są m.in. opisane w cytowanej już pracy [Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010, s. 45-50]. W modelach tych pojawia się już jawnie kategoria satysfakcji klienta jako ważnego czynnika kształtującego jego zachowania na rynku.

## 5. Zarządzanie relacjami z klientami – podstawowe wyzwanie tej orientacji

Jak zarządzać relacjami z klientami, jak zarządzać satysfakcją klienta, jak jego potrzeby są zaspokajane, czy i jak budowane są trwałe więzi z klientami w celu ich pozyskania i utrzymania lojalności klienta wobec organizacji, na czym polega lojalność i wiarygodność organizacji wobec klienta, jak wpływa na relacje z klientami marketing manipulacyjny – to kolejna grupa problemów analizowanych przez organizację w ramach orientacji na klienta.

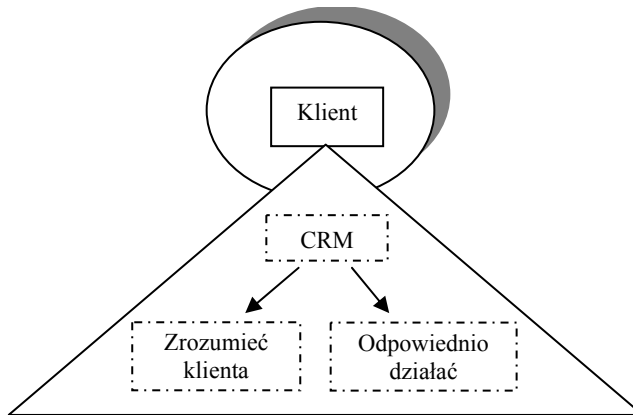
Koncepcją łączącą te problemy w jedną systemową całość jest **zarządzanie relacjami z klientem** (*Customer Relationship Management* – CRM). CRM jest odpowiedzią na niekorzystne dla organizacji zmiany na rynku polegające m.in. na zmniejszaniu się kapitału lojalności klientów, zwiększaniu się kosztów pozyskiwania nowych klientów, rosnących wymaganiach klientów wobec organizacji i jej produktów, spadku skuteczności i wiarygodności w promocji towarów i wzroście różnych kanałów dystrybucji (por. [Dejnaka 2002, s. 109]).

Większość sformułowanych dotychczas w literaturze określeń istoty CRM ma wiele cech wspólnych, które trafnie wyrażają fundamenty orientacji na klienta. Cechy te podkreślają, że zarządzanie relacjami z klientem (por. m.in. [Skrzypek 2009, s. 35-42]; por. też [Demblińska-Cyran, Hołub-Iwan, Perenc 2004]):

- obejmuje zarządzanie wiedzą o klientach oraz monitorowanie ich zachowań,
- opiera się na marketingu relacji/partnerskim, który zakłada tworzenie nowej wartości dla klienta, przyznając główną rolę w tym procesie klientom indywidualnym; ale CRM nie może być utożsamiany z marketingiem relacji – jest pojęciem szerszym, zawierającym w sobie jako moduł tę wersję marketingu,
- to postrzeganie produktu w kategoriach wymiany, jaka zachodzi pomiędzy procesami kreowania wartości po stronie klienta i po stronie organizacji,
- to ponoszenie przez organizację odpowiedzialności za budowanie i doskonalenie relacji z klientem;
- to optymalne połączenie *części strategicznej* CRM (analitycznej/*back-office* – dającej całościowy i maksymalnie zbliżony do rzeczywistości obraz relacji z klientem oparty na zrozumieniu klienta (por. [Zaltman 2008]) i znajomości zasad jego postępowania) i *części operacyjnej* – zapewniającej stałą i wygodną komunikację między organizacją i klientem (por. rys. 3).

Klient, jego satysfakcja jest obecnie w centrum uwagi tych organizacji, które są świadome negatywnych skutków jej braku. Z tego powodu badaniom satysfakcji i metodyce ich prowadzenia poświęca się w teorii i praktyce gospodarczej tak wiele miejsca. „Wiarygodne badania zadowolenia klienta nie muszą być kosztowne, a stanowią kamień węgielny rozwoju firmy” [Kaden 2008, s. 54-55]. Metodyka pomiaru satysfakcji ma już ogromną literaturę. Podsumowanie dyskusji nad metodami pomiaru satysfakcji zawarte jest m.in. w ciekawej pracy *Satysfakcja klienta: strategia*





Rys. 3. Zarządzanie relacjami z klientem

Źródło: opracowanie własne (por. też [Skrzypek 2009, s. 83]).

– *miar – zarządzania* [Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010]. W pracy tej wyróżnia się:

- *modele satysfakcji klienta* (m.in. emocjonalny, oparty na teorii sprawiedliwości wymiany, oczekiwanej niezgodności, Kano, PROSAT i globalnej satysfakcji klienta – integrującej wymienione wcześniej modele satysfakcji); modele te wyjaśniają mechanizmy powstawania u klienta poczucia satysfakcji lub jej braku w konkretnej sytuacji;
- *metody/funkcje pomiaru satysfakcji klienta*; istnieje już wiele sposobów pomiaru satysfakcji i konkretnych wskaźników (ponad 30) o mniejszej lub większej wartości uniwersalnej. Dlatego najczęściej w praktyce wykorzystuje się kilka komplementarnych metod/wskaźników, określających w skwantyfikowany sposób nie tylko poziom satysfakcji, ale także – pośrednio – stopień lojalności i możliwości utrzymania klienta. Szczególne praktyczne znaczenie mają metody bezpośredniego pomiaru satysfakcji, mierzące bezpośrednią reakcję klienta na dostarczoną wartość (w produkcie, usłudze itp.). Należą do nich przede wszystkim takie metody, jak: systemy skarg, reklamacji i sugestii, techniki wypadków krytycznych, badania ankietowe i wywiady osobiste, zogniskowane grupy dyskusyjne, analizy utraty klientów, analizy lojalności klientów, metody: Serqual, Servperf, Blueprinting, Storyboarding, TRI\*M, badania satysfakcji klientów CSR (*Customer Satisfaction Research*) itd.

Do korzyści, które wynikają z prowadzenia badań klientów, można zaliczyć: lepsze rozpoznanie przez pracowników organizacji istoty orientacji na klienta, wzrost lojalności klientów, wyczerpanie pracowników na sprawy klientów i wzrost motywacji do działań doskonalących na rzecz klientów.

Ważnym aspektem pomiaru satysfakcji, a także jakości klienta jest jego **lojalność**<sup>2</sup>. Lojalny klient to osoba, która dokonuje regularnych powtarzających się zakupów, korzysta z produktów oferowanych przez firmę, rozpowszechnia pozytywne informacje o konkretnej firmie i jest odporna na działania promocyjne firm konkurencyjnych [Griffin 1997, s. 31]. Wyróżnia się różne stopnie lojalności klienta – od braku lojalności przez lojalność bierną lub ukrytą po lojalność aktywną, a nawet wyjątkową (pełną lojalność). Chyba najtrudniejszym wyzwaniem dla klienta i organizacji jest lojalność bezwarunkowa.

## 6. Orientacja na klienta a zrównoważony rozwój i odpowiedzialność biznesu

Brak odniesienia orientacji na klienta do paradygmatów rozwoju pozbawia rozważania tak niezbędnego odniesienia aksjologicznego. Nowy paradygmat rozwoju, którego w Polsce reprezentantem prawnym jest koncepcja rozwoju zrównoważonego, realizowany jest także na poziomie mikroekonomicznym, co uwidocznione jest m. in. w takich pracach, jak *Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju organizacji* [Kardas, Jasiński 2010] czy *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju* [Kuciński 2009]. Jednak w rzeczywistości gospodarczej i instytucjonalnej istnieją różne podejścia do nowego paradygmatu, których prostą implikacją są różne podejścia do odpowiedzialności biznesu i orientacji na klienta. Jest to istotne zwłaszcza w kontekście – scharakteryzowanej już wcześniej – tak rozbudowanej metodologii i coraz powszechniejszej praktyki badań nad tą orientacją biznesową.

W rzeczywistości społecznej i gospodarczej można zaobserwować w pewnym uproszczeniu trzy podejścia do odpowiedzialności organizacji, a przez to i do orientacji na klienta. To trzy różne „**autostrady**” tej orientacji.

W *podejściu pierwszym* (pierwsza „autostrada”), opartym na iluzji odpowiedzialności (braku odpowiedzialności/nieodpowiedzialności), uważa się, że człowiek jest z natury zły (chciwy, egoistyczny, zachłanny, agresywny itp.), czyli człowiek z natury jest egocentrykiem (z wybujałym ego) i inny być nie może. W podejściu tym dominuje instrumentalne używanie pojęcie „moralności” w wygodnej dla egocentryka interpretacji, że **moralność jest neutralna** (tylko opisowa). Oznacza to, że przyjmuje się, że moralnością są wszelkie, jakiegokolwiek zespoły wartości (norm i ocen) przyjmowanych i regulujących współżycie w danym środowisku, nie oceniając ich, bez względu na to, jak pojmuje się w nich dobro i zło. Pojęcia te są zrelatywizowane i warunkowe – jaki warunek, taka moralność. Każdy może mieć swoje wyobrażenie dobra i zła, ważna jest skuteczność, swoisty spryt, chytryść, bezwzględność („cel uświęca środki”).

Naruszanie prawa także służy realizacji celu (np. maksymalnemu zyskowi). Mówi się w tym podejściu do odpowiedzialności o moralności, np. złodziei, gospo-

---

<sup>2</sup> Zwiększenie lojalności klientów o 5% według Hilla i Aleksandra może przyczynić się w różnych organizacjach do wzrostu dochodu od 25-85% [Hill, Aleksander 2003, s. 51].

darczych grup mafijnych (tzw. ludzie honoru) itp. Bardziej wyraziście ten pogląd ujawnia się w przeciwstawności biznesu i etyki (moralności), co przez długi czas było dość powszechne w ekonomii i w praktyce życia gospodarczego. Czyli „etyka biznesu” to oksymoron, tj. zestawienie wyrazów o przeciwstawnym, wykluczającym się wzajemnie znaczeniu. Z podobnych podstaw aksjologicznych wynika twierdzenie, że **kłamstwo** ma w komunikowaniu społecznym miejsce trwałe i konieczne, ponieważ „podróżując” na platformie skrajnego egocentryzmu, uważamy, że kłamstwa są bardziej pomysłowe, sprawiają, że świat wydaje się przyjemniejszy, są one mniej kłopotliwe niż prawda i mniej zniechęcające, a przede wszystkim dają doraźne korzyści. Na tej platformie kłamiemy, ponieważ chcemy innych przechytrzyć i manipulacyjnie wykorzystać.

*Podjęcie drugie* (druga „autostrada”) zakłada hybrydowość aksjologiczną człowieka, który jest z natury trochę dobry i trochę zły, czyli „szary” – trochę uczciwy i trochę nieuczciwy, trochę życzliwy i trochę nieżyczliwy itp., czyli człowiek zgodnie z takim poglądem ma schizofrenię (zakłamanie) wbudowaną „z natury” w swoje sedno. Nielogiczność i tego poglądu jest też oczywista, ponieważ oznaczałoby to, że człowiek ma „z natury” okaleczone swoje człowieczeństwo.

Jest to dość typowe dla ekonomii neoklasycznej podejście preferujące uznanie człowieka niemal wyłącznie za *homo oeconomicus*. To podejście na ogół zakłada, że egoizm i towarzysząca egoizmowi zachłanność (dwie spokrewnione negatywne i często długotrwałe emocje) to najistotniejsze cechy natury ludzkiej. I na nich ekonomia ta buduje swoje koncepcje. W tym wybiórczym, selektywnym podejściu do odpowiedzialności eksponuje się przede wszystkim odpowiedzialność ekonomiczno-finansową prześwieclaną odpowiedzialnością prawną i generowaną głównie odpowiedzialnością wobec właściciela i akcjonariuszy. Wskazuje się zysk lub wartość właścicielską jako jedyny **cel biznesu** (tzw. orientacja profitowa).

Cechą wspólną pierwszej i drugiej „autostrady” aksjologicznej jest to, że „poruszająca się” po nich ekonomia (i nauki o zarządzaniu) – oparta na egoizmie i zawężającej człowieczeństwo wizji człowieka jako *homo oeconomicus* – na poziomie organizacji posługuje się marketingiem manipulacyjnym, a przez to „okaleczonej” etycznie orientacji na klienta. Przejawia się to przede wszystkim w:

- narażaniu klientów na korzystanie z niskiej jakości produktów i usług, na kupowanie produktów zagrażających ich zdrowiu, a nawet życiu, otrzymywanie niepełnej, nierzetelnej, a czasem nieuczciwej informacji dotyczącej produktów i usług (manipulacyjne podejście do informacji o produkcie i usługach), presję często mało wiarygodnych reklam itd.;
- niechęci do etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności biznesu lub preferowaniu tych koncepcji wyłącznie w sposób deklaracyjny (opracowanie kodeksu etycznego bez działań etycznych) przez tworzenie sztucznego/nieprawdziwego wizerunku organizacji jako przyjaznej klientowi;
- niechęci do idei zrównoważonej produkcji i konsumpcji jako zagrażającej interesom ekonomiczno-finansowym organizacji;

- wprowadzeniu nierównowagi w satysfakcji klientów z dominacją satysfakcji klienta wewnętrznego nad satysfakcją klienta zewnętrznego – kierowanie się osiągnięciem celów krótkookresowych; głównym źródłem satysfakcji są dobra materialno-finansowe;
- eksponowaniu jako głównych przejawów satysfakcji pozytywnych emocji (zadowolenia, satysfakcji) inspirowanych negatywnymi emocjami (egoizmem, zachłannością), a lojalność traktowana jest tu jako końcowa „zdobycz” manipulacji klientem. Jest to fałszywe przesłanie etyczne dla formułowania strategii zarządzania relacjami z klientem, której przejawem jest rosnący dystans między jakością rzeczywistą/oferowaną i jakością oczekiwaną przez klienta. Przykłady takich dramatycznych różnic nadal obserwujemy w sektorach usług: politycznych, zdrowotnych (w tym w podsektorze farmaceutycznym), edukacyjnych, komunikacji społecznej (mass media) i administracji publicznej.

*Trzecie podejście* (trzecia „autostrada”) opiera się na diametralnie innym założeniu w odniesieniu do moralności człowieka. Moralność człowieka jest jego naturą, czyli człowiek jest z natury dobry (empatyczny, życzliwy itp.), natomiast w swoich słabościach czasami odchodzi od swej natury/swego człowieczeństwa, m.in. z powodu błędów wychowania w rodzinie, błędów w systemie edukacji, poddawania się presji otoczenia itp. Głównym źródłem odpowiedzialności jest więc **motywacja wewnętrzna** – jakość świadomości człowieka, a impulsy zewnętrzne (np. prawne) mają jedynie charakter uzupełniający. Są to główne założenia **zintegrowanej odpowiedzialności biznesu**.

Cechą wspólną trzeciej „autostrady” aksjologicznej jest to, że „poruszająca się” po nich ekonomia (i nauki o zarządzaniu) oparta na empatii i holistycznej wizji człowieka jako *homo empaticus* – na poziomie organizacji posługuje się marketingiem partnerskim i niezakłamaną etycznie orientacją na klienta. Przejawia się to przede wszystkim w:

- coraz szerszym udostępnianiu klientom produktów i usług o wiarygodnie wysokiej jakości, otrzymywaniu przez nich pełnej i rzetelnej informacji dotyczącej produktów i usług (uczciwe podejście do informacji o produkcie i usługach),
- spójnej realizacji założeń etyki biznesu i zintegrowanej odpowiedzialności biznesu w pełni odpowiadającej idei zrównoważonego rozwoju; rolę swoistego pomostu w implementacji nowego paradygmatu rozwoju odgrywa kategoria ładu zintegrowanego, dając bazę dla koncepcji **zintegrowanej** (nie wybiórczej) **odpowiedzialności organizacji** (łączącej w spójną całość odpowiedzialność ekonomiczno-finansową, odpowiedzialność prawną, odpowiedzialność społeczną i odpowiedzialność środowiskową/ekologiczną prześwieatlaną odpowiedzialnością etyczną)<sup>3</sup>;

<sup>3</sup> Por. w tej publikacji art. M. Rojek-Nowosielskiej *Założenia idei społecznej odpowiedzialności z perspektywy oczekiwań klienta*.

- praktycznym realizowaniu idei zrównoważonej produkcji i konsumpcji jako ważnej formy implementacji koncepcji zintegrowanej odpowiedzialności organizacji;
- wprowadzeniu równowagi w kapitale satysfakcji klientów – między satysfakcją klienta wewnętrznego i satysfakcją klienta zewnętrznego; w kierowaniu się w zrównoważony sposób osiągnięciem celów krótkookresowych i długookresowych; tendencją jest rosnący udział w satysfakcji klienta dóbr niematerialnych;
- eksponowaniu jako głównych przejawów satysfakcji uczuć (szczęścia, radości życia, wdzięczności, lojalności, zaufania, entuzjazmu) ujawnianych w różnych przyjaznych kolorach emocjonalnych (np. zachwytu, zadowolenia). Jest to prawdziwe przesłanie etyczne dla formułowania strategii zarządzania relacjami z klientem, której głównym efektem jest malejący dystans między jakością rzeczywistą/oferowaną i jakością oczekiwaną przez klienta.

## 7. Wnioski

1. Organizacje od lat poszukują nowej filozofii gospodarowania i zarządzania oraz konkretnych metod i narzędzi, które umożliwiłyby utrzymanie dotychczasowych i pozyskanie nowych klientów. Rezultatem tych poszukiwań jest **orientacja na klienta**, w której klient – jego satysfakcja i lojalność – znajduje się w centrum zainteresowania organizacji. To klient i rynek klienta, o zmiennych wymaganiach co do akceptowanej jakości i ceny/kosztów, wyznacza początek działania organizacji i określa sedno jej misji. Obecnie orientacja na klienta traktowana jest interdyscyplinarnie i wspomagana jest przez wiele dziedzin i dyscyplin naukowych.

2. Cechą współczesnej gospodarki rynkowej jest coraz większa rola zasobów niematerialnych, rosnącej wiedzy klientów o organizacji i produktach towarzyszy rosnący potencjał wiedzy nie tylko klientów zewnętrznych, ale także wewnętrznych. Oznacza to, że rośnie wartość i jakość klienta, która wymaga rosnącej wartości i jakości organizacji dla klienta. Klient zewnętrzny, kupując towar, wyraża w ten sposób swoje potrzeby – pragnienia, oczekiwania i nadzieje związane z towarem. Współczesny klient to klient coraz bardziej świadomy, ma coraz większy dostęp do wiedzy o towarze, potrafi coraz lepiej radzić sobie w warunkach asymetrii informacji, zmniejszając stopniowo skalę tej asymetrii.

3. Warunkiem istnienia organizacji jest ciągła dbałość i zabieganie o klienta, który przez swoją satysfakcję i lojalność w decydujący sposób współtworzy fundamenty jej funkcjonowania na rynku. W innej sytuacji – braku satysfakcji (niezadowolona rozczarowania czy frustracji), konsekwencją jest utrata klientów i koniec działalności organizacji.

4. Orientacja na klienta jest ściśle związana z koncepcją zintegrowanej odpowiedzialności organizacji i nowym paradygmatem rozwoju. Możliwe są tu trzy oparte na różnych fundamentach etycznych podejścia – pierwsze i drugie to niezrównoważona/nieuczciwa/iluzoryczna orientacja na klienta. Trzecie podejście zakłada zdrowe, aksjologicznie przesłanki dla budowy tej orientacji biznesowej organizacji.

## Literatura

- Altkorn J. (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2001.
- Biuletyn Klubu EFQM nr 8, 2009.
- Dejnaka A., *Zarządzanie kontaktami z klientami*, ONE Press, Gliwice 2002.
- Demblińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.
- Freud Z., *Wstęp do psychoanalizy*, PWN, Warszawa 1984.
- Griffin J., *Customer Loyalty*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1997.
- Hill N., Aleksander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klienta*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Jachnis A., Terelak J.F., *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2002.
- Kaden J., *Badania marketingowe*, tłum. G. Łuczkiwicz, PWE, Warszawa 2008.
- Kardas J.S., Jasińska M. (red.), *Společny wymiar zrównoważonego rozwoju organizacji*, Studio Emka, Warszawa 2010.
- Kozielecki J., *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1995.
- Kuciński K., *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, SGH, Warszawa 2009.
- Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Maslow A.H., *Motywacja i osobowość*, Pax, Warszawa 1990.
- Mazurek-Lopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Niezurawski L., Pawłowska B., Witkowska J., *Satysfakcja klienta: strategia – pomiar – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu M. Kopernika, Toruń 2010.
- PN-EN ISO 9000:2006, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
- Rogala P., *Zasady zarządzania jakością – ISO czy EFQM?*, „Problemy Jakości” 2010 nr 10.
- Rudnicki L., *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000.
- Rudnicki L., *Zachowania rynkowe nabywców. Mechanizmy i uwarunkowania*, AE, Kraków 2004.
- Sandholm L., *Total Quality Management*, Chartwell-Bratt, Lund 1997.
- Skrzypek A., *Zarządzanie relacjami z klientem jako filozofia biznesu*, [w:] *Budowanie relacji z klientem*, B. Domańska-Szaruga (red.), Studio EMKA, Warszawa 2009.
- Szczepańska K., *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2010.
- Zaltman G., *Jak myślą klienci*, Harvard Business Press, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008.

### CLIENT AS THE “INITIAL AND FINAL” COMPONENT OF CONDUCTED BUSINESS OPERATIONS

**Summary:** The hereby article, at the background of general discussion referring to the process of an organization improvement, presents the concept of transformations in client approach. It was accepted that, in order to recognize the role of a client in the process of ongoing improvements, one has to concentrate on providing answers to, among others, the following questions: Who is a client? Which market segment he/she represents? What he/she thinks and what are his/her needs? How are his/her needs met? Whether and how are stable relations with clients established in order to win them and support their loyalty? What are the tendencies in extending the category of a “client”? How does manipulation marketing influence relations with clients? What does loyalty and credibility of an organization towards a client mean? Answers to the above important questions may designate the beginning and development of an organization, or its degradation and the end of its performance.