

**Krystyna Lisiecka**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## O STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTW ZORIENTOWANYCH NA WARTOŚĆ DLA KLIENTA

---

**Streszczenie:** Celem opracowania było przybliżenie treści zasady orientacji na klienta w świetle wybranych pozycji literatury, zwrócenie uwagi na błędne opinie wśród producentów o zachowaniu się klienta oraz zaprezentowanie wyników badań zadowolenia klientów w obszarze certyfikacji znormalizowanych systemów zarządzania. Badania i uzyskane wyniki badań były wyrazem słuchania głosu klienta, dowiedzenia się, jak dokonuje wyboru i czego oczekuje od wybranego usługodawcy. Uzyskane wyniki o zadowoleniu klientów zostały wykorzystane dla doskonalenia działalności badanej jednostki w ramach zasady ciągłego doskonalenia. Zasada orientacji na klienta uruchomiła potencjał zasady ciągłego doskonalenia.

**Słowa kluczowe:** orientacja na klienta, zachowania klientów, certyfikacja systemów zarządzania.

### 1. Treść orientacji na wartość dla klienta w świetle wybranej literatury

Zasada orientacji na klienta jest jedną z zasad zarządzania jakością produktów, szeroko opisywaną w literaturze zarządzania marketingowego, także lansowaną przez organizację ISO w swoich produktach normalizacyjnych dotyczących zarządzania jakością produktów. Treść tej zasady mówi o potrzebie służebnej roli producenta wobec klienta<sup>1</sup>, o procesie „słuchania”, „słyszenia” i rozumienia tego, czego oczekuje klient. Zdaniem G. Zaltmana [2003, s. 49] orientacja na klienta składa się ze słyszenia i słuchania, gdzie:

- klient słyszy i rzeczywiście rozumie, dlaczego produkt firmy jest wart zakupu,
- firma zaś słyszy i rzeczywiście rozumie, dzięki umiejętnemu słuchaniu, jakie myśli i uczucia kryją się za wypowiedziami klientów.

Im lepiej przedstawiciele producenta potrafią słuchać klientów, tym trafniej można opracować strategię firmy dla generowania wartości oferty firmy, a także im

---

<sup>1</sup> W standardzie PN-EN ISO 9001:2006 czytamy, że organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego też powinny rozumieć ich potrzeby, zarówno bieżące, czyli obecne, jak i przyszłe. Powinny nie tylko spełniać wymagania klienta, ale i starać się wykraczać ponad jego oczekiwania, zob.: [Norma PN-EN ISO 9000:2006].

lepiej zarówno obecni, jak i potencjalni klienci rozumieją wartość oferty firmy, tym większe przychody osiągać może firma. W ostatecznym rozrachunku przychody stanowią miarę orientacji na klienta, czyli stopień, w jakim firma skupia się na ukrytych i jawnych potrzebach klientów. Klienci tworzą firmę, jej kondycja ekonomiczno-finansowa zależy od zachowań klientów, stąd biznes zaczyna się i kończy wraz z klientem. Powód, że klient otwiera i zamyka firmę, koncentruje silne zainteresowanie kierownictwa przedsiębiorstwa na podstawowym nośniku biznesu, jakim jest klient, oprócz pracodawcy, dostawcy, kapitałodawcy i pracownika.

Rysunek 1 przedstawia obiekty – nośniki biznesu przedsiębiorstwa i jego cele. Działania w obszarze trójkąta: Wwł-K-Z, jaki tworzą wymienione obiekty, mają swoje określone kryteria główne i podstawowe cele. Sprowadzają się do wytworzenia sytuacji, w której wyzwała się kompromis między osiągnięciem konkurencyjnych celów obiektów, będących nośnikami celów przedsiębiorstwa (P). Przedsiębiorstwo (P) jako obiekt można rozpatrywać jako syntezę celów poszczególnych podmiotów. Może ono sprostać rosnącym oczekiwaniom poszczególnych grup obiektów, gdy ich działania służą stabilizacji wewnętrznej oraz zapewnieniu dynamicznej równowagi funkcjonalnej<sup>2</sup>. Osiąganie stabilizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa jest treścią celu przetrwania, a przedsiębiorstwo, aby przetrwać, dąży do rozwoju, czyli, jak wiele lat temu stwierdził P.F. Drucker, do „stworzenia”, wykreowania klientów (według P.F. Druckera celem przedsiębiorstwa jest „stworzenie” klienta) [Drucker 1976, s. 145; 2001, s. 41].

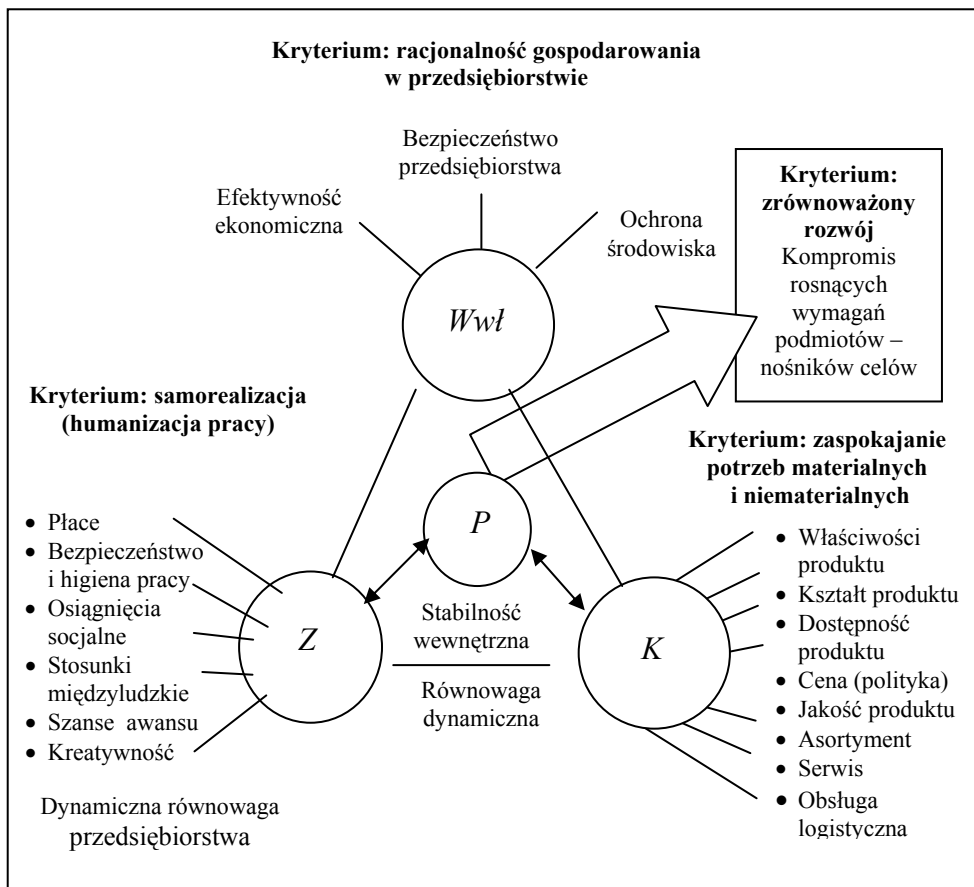
Kryterium klienta jest zaspokojenie jego materialnych i niematerialnych potrzeb. W społeczeństwie konsumpcyjnym, w dominującej kulturze konsumpcyjnej, kryterium zaspokojenia potrzeb stało się bardziej pojemne; nie ogranicza się już tylko do trwale dookreślonych wymagań, ale rozciąga się od zaspokojenia wymagań, przez realizację pragnień, do spełniania zachcianek klienta. „Czterdzieści lat historii marketingu – pisał K. Burnett – to droga od orientacji na klienta poprzez skupienie się na jego potrzebach do dostosowania się do niego” [Burnett 2002, s. 54].

Archetypem zawierającym uniwersalne treści szczególnego rodzaju, w którym biorą udział wszyscy członkowie konsumpcyjnego społeczeństwa, jest **robienie zakupów**<sup>3</sup>. Robienie zakupów i oglądanie telewizji to opium dla ludu, wcześniej była to religia, jak przed laty twierdził Voltaire, a za nim K. Marks<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Stałość jest wynikiem ruchu. Pod powierzchnią interesujących nas przemian i przekształceń kryją się działania homeostatyczne, służące ustabilizowaniu organizacji jako całości i zapewnieniu jej dynamicznej równowagi. Tak pisali m.in. autorzy prac: [Staniszki 1985, s. 178; Bojarski i in. 1989, s. 93].

<sup>3</sup> Nauka o robieniu zakupów opisana została m.in. przez [Underhill 2001]. Por. także [Żabiński 2009, s. 26].

<sup>4</sup> Warto odnotować dynamiczny ruch zorganizowany kilka lat temu m.in. w USA przeciw konsumpcjonizmowi, który buduje pogardę dla rzeczy, dąży do mądrości podczas zakupów, odzwyczajania od tego niebezpiecznego – dla wyższych wartości – hobby. J. Levine, autorka książki *Nie kupuje tego. Mój rok bez wydawania*, tłumaczy, dlaczego w ostatnim dziesięcioleciu Amerykanie byli zachęceni do jeszcze bardziej wzmożonego kupowania. Za: „Gazeta Wyborcza” 31.07.2010.



Legenda: Z – zatrudnieni; K – klienci; Wwł – współwłaściciele; P – przedsiębiorstwo

**Rys. 1.** Obiekty – nośniki celów podstawowych przedsiębiorstwa

Źródło: [Lisiecka 2002].

Cel naturalny klienta sprowadza się do posiadania możliwości dokonywania wyboru produktu i podjęcia decyzji o jego zakupie przy uwzględnieniu preferencji poszczególnych przymiotów produktu w ich wzajemnej zależności. W transakcji nabycia określonego produktu podstawowe znaczenie ma wartość dla klienta, wyrażona przez rodzaj i stopień usatysfakcjonowania klienta, uzyskiwana z funkcji produktu przez dokonującego wyboru, robiącego zakupy.

W projektowanej strategii zorientowanej na klienta uwzględnić należy przekaz M. Parentiego, według którego: „Klienci, aby żyć godnie i wygodnie, potrzebują przewodnictwa producentów” [Bauman 2006, s. 113-117]. Punktem wyjścia jest postawa producenta, wyrażająca się podejmowaniem odpowiednich działań, aby pro-

dukt odpowiadał temu, co klient naprawdę potrzebuje, czego oczekuje, a nie temu, co producenci/świadczeniodawcy uważają za ważne dla klienta. Takie stanowisko producenta, świadczeniodawcy jest/być może przejawem nieświadomości ważności klienta i/lub przejawem arogancji wobec klienta. Nietrudno też wykazać przeregulowania biurokratyczne (dla dobra klienta/pacjenta?) lub indolencję w procesach świadczenia usług. Przykład przeregulowań administracyjno-biurokratycznych w kontaktach z pacjentem obrazuje sytuacyjne zdarzenie.

Pani K.K., skierowana do nowej placówki zdrowia na okresowe badania RTG płuc, napotkała problem braku parkingu (nie zaplanowano miejsc parkingowych) dla klientów tej placówki, także dla osoby/osób niepełnosprawnych (uchybień prawne). Poza tym pacjentka, zapytawszy w placówce przy stanowisku odbioru wyników, czy wynik badania może zostać odebrany przez osobę wskazaną (męża), otrzymała do wypełnienia formularz, gdzie, zgodnie z przyjętą w placówce procedurą, należało się podpisać, wpisać nie tylko imię i nazwisko osoby upoważnionej, ale także jej PESEL oraz uzyskać podpis tejże osoby.

Oferta producenta ma proponować niepowtarzalną mieszankę wartości, jaką przedsiębiorstwo ma zamiar dostarczyć klientowi; ofertę, która różni je od innych, i przez to nie może być łatwo podrobiona przez konkurencję.

Nawet podstawowe produkty życia codziennego, „opakowane” w odpowiednią wartość dodaną, mogą spełnić najbardziej wyszukane zachcianki klienta. Skierujmy uwagę np. na zwykłe skarpetki, które można kupić za 3-4 zł. Po dodaniu do nich pakietu wartości dodanej, spełniającej potrzeby wyższego rzędu, takie jak: prestiż, samorealizacja czy przynależność do grupy segmentowej, klient gotów jest zapłacić 20, a może nawet 30 zł więcej. Zadowolenie z nabycia takiego produktu tworzy klienta, który przyniesie dodatkowe kilka procent więcej zysku niż klient przeciętny. Sztuką jest, aby takich klientów wyszukiwać i zatrzymywać przy sobie, co wiąże się z ciągłą współpracą z nim.

Decydującą kwestią jest wybór sposobów oferowania klientowi wartości spełniających wymagania podstawowe, a także realizujących jego życzenia. Esencja strategii zorientowanej na klienta brzmi: dołożyć wysiłku, aby ulokować klienta w „sercu” tego, co daje klientowi satysfakcję, a co znajdzie wyraz w profilu oferty. Wymaga to myślenia innowacyjnego, a nie archaicznego [Albrecht 2010, s. 99].

Myślenie archaiczne to myślenie automatyczne. Jest odbiciem decyzji, refleksji i wniosków z lat minionych. Znajduje się pod rygorami uprzednio ustalonych reguł i granic; unika tego, co nowe, stara się zachować to, co znane i wygodne, skażone ukrywanymi emocjami. Ponadto myślenie archaiczne filtruje, selekcjonuje i „racjonalizuje” informacje po to, aby potwierdzić dotychczasowe przekonania menedżerów. Firmy nie powinny myśleć w zdezaktualizowanych już kategoriach myślenia archaicznego, typowego dla „przedsiębiorstw linii produkcyjnej”, czyli dążyć głównie do obniżania kosztów jednostkowych produktu, np. przez redukcję etatów, wykorzystanie efektu skali dla osiągnięcia niskiego kosztu produkcji dużej ilości produktu. Ryzykują, bo owy produkt w krótkim okresie może stać się niepotrzebny dla

klienta. Nie można zarzucić takiemu przedsiębiorstwu efektywności działania, ale w szybko zmieniającym się otoczeniu to nie efektywność jest kluczem do sukcesu.

Myślenie innowacyjne cechuje organizacje o wysokim stopniu inteligencji praktycznej. Jest to myślenie nowatorskie, oryginalne, odważne. Daje odpowiedź na aktualną rzeczywistość oraz dostępne informacje – tu i teraz. Analizuje werbalną postać informacji pod kątem niuansów i złożoności materii, bo one mają wpływ na jej znaczenie. Nawet najmniejszy szczegół, przeoczona informacja o uchybieniu może przybrać gigantyczne rozmiary złożonego problemu, a każda słabostka organizacji wystawić ją na pierwszą linię walki z eskalacją do stanu kryzysowego. Myślenie to poszukuje tego, co nowe, niejednoznaczne; ma charakter ewolucyjny, otwarty na aktualizację; cechuje je elastyczność, akceptacja wszystkich form wiedzy.

Nabywanie cech organizacji o myśleniu innowacyjnym oznacza nie tylko uczenie się, ale także oduczanie się dotychczasowych zachowań organizacji.

Dzisiaj przedsiębiorstwo musi być wysoce elastyczne i w szybkim tempie odpowiadać na sygnały otrzymywane od klientów. To właśnie od nich *de facto* jest uzależniona cała działalność. Można pokusić się o nazwanie nowoczesnej organizacji „organizacją *carpe diem*” ze względu na konieczność poszukiwania i wykorzystywania sytuacji, z jakich może mieć korzyści teraz, dziś, a nie sytuacji, które wydarzą się w dość odległej przyszłości. Ważne jest, aby organizacja oferowała specjalizację i wyjątkowość produktów dopasowanych pod gusta klienta, aby pracowała w systemie krótkich serii produkcyjnych, posiadała odpowiednie sprzężenia, pętle informacyjne, powiązane ze zinstytucjonalizowanym „głosem” klienta oraz działała w zdecentralizowanej hierarchii zarządzania, tak, by szybko i adekwatnie reagować na zapotrzebowanie – lokalne, regionalne, międzynarodowe i aby decyzje „z góry” nie ograniczały jej elastyczności myślenia i działania.

Zbierane dane i informacje powinny być przemyślane, wykorzystywane przez inteligentnych, czyli myślących pracowników i powinny służyć rozwojowi firmy. Sama informacja to nie zdobywanie wiedzy, to nie mądrość. Niekoniecznie musi oznaczać zdrowy rozsądek i być przesłanką rozwoju [Albrecht 2010, s. 23].

Obowiązujący paradygmat zarządzania, czyli zestaw założeń dotyczących mechanizmów funkcjonowania biznesu, przejawiający się m.in. w ofensywnych działaniach marketingowych przedsiębiorstw, stosowaniu koncepcji zarządzania relacjami z klientami (*Client Relationship Management* – CRM), koncepcji zarządzania klientami strategicznymi powinien ułatwić bardziej dogłębne rozumienie klientów i efektywnie zaspokajać ich wymagania, życzenia i zachcianki. Przedsiębiorstwa, które nie rozumiały (nie rozumieją) klienta, przegrywały/przegrywają na rynku.

Fakt ten wynika z przyjęcia przez organizację obiegowych, błędnych założeń o postawach i zachowaniach klientów. I tak błędnym założeniem marketingu przedsiębiorstw okazały się twierdzenia, że [Zaltman 2003, s. 33 i nast.]:

1. Klienci podejmują decyzje w sposób przemyślany. Jak wynika z badań, klienci w swoim zachowaniu nie zawsze kierują się racjonalnym myśleniem i nie zawsze w taki sposób podejmują decyzje. Proces decyzyjny jest w dużym stopniu automa-

tyczny i wynika z przyzwyczajęń oraz innych czynników nieuświadomionych. Podlega silnemu wpływowi otoczenia. W istocie emocje ludzkie przenikają się z procesami rozumowymi. System emocjonalny, ewolucyjnie starszy, zazwyczaj stanowi pierwotną siłę sprawczą myślenia i zachowania klienta. A co ważniejsze: emocje mają zasadnicze znaczenie w procesie podejmowania trafnych decyzji. Kiedy menedżerowie lub badacze twierdzą, że klienci są irracjonalni, mówią więcej o własnym systemie myślenia niż systemie myślenia klientów [Damasio 2002].

2. Klienci potrafią wytłumaczyć swój sposób myślenia i zachowania. Ten pogląd menedżerów bierze się z błędnego założenia, że procesy myślowe zachodzą przede wszystkim w sferze świadomości. W rzeczywistości klienci mają znacznie mniejszy dostęp do swojej aktywności umysłowej niż się wydaje przedstawicielom marketingu. Aż 95% procesów myślowych przebiega w sferze nieświadomości. „Świadomość raczej tłumaczy zachowanie po fakcie, niż rzeczywiście nim kieruje lub je kontroluje” [Zaltman 2003, s. 112 i nast.]. Pytania ankietowe do klientów (zamknięte), także pytania moderatorów grup fokusowych, można określić jako ocenę zjawiska, czyli tego, *co myślą konsumenci o tym, co myślą menedżerowie, że myślą konsumenci*.

3. Umysły, mózgi i ciała klientów oraz ich środowisko kulturowe można z powodzeniem badać niezależnie od siebie. Aby naprawdę zrozumieć klientów, trzeba uruchomić myślenie systemowe, traktować wszystkie elementy jako współzależne, wpływające na siebie. Badania nad integracją umysłu, ciała, mózgu i społeczeństwa wykażą potrzebę rozpatrywania ich jako całości.

4. Wspomnienia klientów dokładnie odpowiadają ich doświadczeniom. Wspomnienia nie pozostają niezmienione w czasie. Wspomnienia – jak wykazują badania – są znacznie bardziej twórcze i „plastyczne”, niż mogłoby się wydawać. Są to zmieniające się nieustannie, bez udziału świadomości, wspomnienia i metafory.

5. Klienci myślą słowami. Myślenie klientów trudno zrozumieć, interpretując tylko słowa użyte w wywiadach lub zapisane w ankietach.

6. Przekonanie, że można klientom „zaszczepić” przekaz pochodzący od firmy, a oni zinterpretują go w sposób oczekiwany przez firmę.

Klient to złożony, żywy organizm, którego działaniami rządzą siły zarówno świadome, jak i nieuświadomione, wzajemnie na siebie oddziałujące. Warto profesjonalnie, tj. metodycznie i z umiejętnością, pytać, czego oczekuje klient i dlaczego. Z drugiej strony trzeba uruchomić wyobraźnię klienta, czyli „umiejętność przywoływania obrazów i pojęć, przekształcania ich i przerabiania na nowe obrazy i pojęcia oraz przewidywania doświadczeń, jakie mogą być owocem tych nowych myśli” [Singer 1999, s. 13-25].

Istotną rolę w rozwoju przedsiębiorstwa zorientowanym na klienta odgrywa kierownictwo – jego stosunek zarówno do klientów, jak i do pracowników<sup>5</sup>. Czasami cięć

---

<sup>5</sup> Decyzji dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa nie można formułować tylko na podstawie opinii klientów – ludzi, będących na rynku, tworzących organizację, ale organizacyjnie będących poza ramami organizacji; nie da się wtedy zapanować nad spoistością przyjętego modelu biznesu.



budżetowych i zwolnień pracowników odchodzą do historii i stają się symbolem niskokosztowego podejścia, które obecnie nie zdaje już egzaminu. Pozbywając się np. własnych pracowników, organizacja ogranicza się w swoich możliwościach rozwoju i reagowania na potrzeby, życzenia i zachcianki klientów. Redukuje zdolność do szybkiej odpowiedzi na oczekiwania rynkowe, a również pozbywa się części kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, mianowicie wiedzy i doświadczenia, jakie mają pracownicy, których, jeśli się zastąpi, to będzie to drogo kosztowało.

Będąc w stałym kontakcie z klientami, organizacja powinna mieć przygotowanych i zdolnych pracowników do skorzystania z innowacyjnych systemów i programów komunikowania. Powinna korzystać z możliwości, jakie dają nowoczesne technologiczne rozwiązania informatyczne. Obecnie IT jest dziedziną nauki i praktycznych zastosowań prężnie rozwijającą się, oferującą wiele rozwiązań ułatwiających pracę w biznesie. Odpowiednie programy mogą zbierać i sortować zamówienia, inne dokonywać rozliczeń, jeszcze inne podawać statystyki odnośnie do popularności danych produktów, mogą zapewnić szybki i sprawny sposób komunikowania i przekazywania informacji w hierarchii organizacji oraz wiele innych czynności, upraszczających procesy zachodzące w niej. Nieważne, jak nowoczesny sprzęt ma organizacja i jak doskonałe są programy – żaden komputer nie zastąpi człowieka: ludzkiego mózgu, jego intelektu, kreatywności, przedsiębiorczości, emocjonalności, ambicji i zaangażowania. Nowoczesne rozwiązania nie powinny powodować, by organizacja miała symptomy zespołu ADHD (*Attention Deficit Hyperactivity Disorder*), by była organizacją z deficytem uwagi (*Attention Deficit Company* – ADC).

### ***The ADC organization* – przedsiębiorstwa z deficytem uwagi [Furnham 2008, s. 197]**

Młody człowiek dotknięty zespołem nadpobudliwości psychoruchowej z deficytem uwagi to osoba trudna w prowadzeniu<sup>6</sup>. Jego rodzice i nauczyciele wierzą w cudowne leki.

Co zjawisko ADHD ma wspólnego z biznesem? Środowisko psychologów uważa, że istnieje zjawisko przedsiębiorstwa z deficytem uwagi (*Attention Deficit Company*). Przedsiębiorstwo takie ma wszystkie cechy syndromu ADHD; stosuje typową odpowiedź na presję wynikającą ze zmian. Problemem jest radzenie sobie ze zmianami, ciągłą ewolucją. A zmienia się wiele – kwestie prawne, normalizacja, konkurencja globalna, technologia, oczekiwania klientów. Jak sprostać wyzwaniom wynikającym z radzenia sobie ze zmianami? Niewiele organizacji zdołało (lub zdoła) sprostać *nowemu*. Sztuka polega na elastyczności, adaptacji. Można stosować podej-

---

<sup>6</sup> ADHD to trwały deficyt uwagi i nadpobudliwość – impulsywność częstsza i poważniejsza niż typowo u osób na podobnym poziomie i w podobnym wieku. Kliniczne objawy zaczerpnięte z podręczników psychiatrii to: deficyt uwagi, nadpobudliwość, impulsywność.

ście „chowania głowy w piasek” i nie dostrzegać zmian. Jest to częste zachowanie starszych organizacji, które odniosły sukces, są pewne siebie i żyją przeszłością. Wychodzą z założenia, że jeśli robi się to, co robiło się zawsze, dostaje się zawsze to, co zawsze się dostawało. Niektórych może zadowalać zarządzanie przedsiębiorstwem podczas niewielkiego spadku: od udziału w rynku po spadek zaangażowania pracowników. Menedżerowie mogą np. wzmocnić kontrolę kosztów, wprowadzić monitoring i controlling, ale podstawy zarządzania zostają bez zmian, bo łatwiej odwoływać się do udanej przeszłości. „Kreują” przeszłość, żyją wspomnieniami – wspominają zadowolonych klientów przynoszących duże zyski.

Reakcja organizacji ADC jest inna. Organizacje te wiedzą, że wszystko ciągle się zmienia. Podejmują inicjatywy, restrukturyzują, przeprowadzają reengineering, stosują coaching i inne nowe propozycje menedżerskie. Są ofiarą bycia „guru mody”<sup>7</sup>. Zakresy zadań i kompetencji pracowników, schematy organizacyjne i logo są często zmieniane. Wiele organizacji nie wie lub zapomina, skąd się wywodzi lub gdzie podąży. W tym zamieszaniu i możliwościach wynikających z „nowego” mogą odnieść sukces w demotywowaniu, nieprzejrzystości i mąceniu zarówno wśród pracowników, jak i wśród klientów. Jaka jest ich reakcja? Zwolnić CEO z powodu braku sukcesów w ciągu roku lub dwóch lat, zatrudnić kolejnego menedżera, by podjąć kolejne inicjatywy dla uzyskania sukcesu. Te same obietnice, emocje, koszty... i porażka, bo stosowany przez nich paradygmat, czyli pewien zestaw założeń o mechanizmach rynkowych, uniemożliwia zrozumienie i dobrą obsługę klienta. Organizacje te tracą *leitmotiv* swego biznesu, klientów i zaufanie udziałowców.

Paradoksalnie, cudowne działanie ritalinu (lek na ADHD) polega na tym, że jest on stymulantem. Zachowanie ADHD jest spowodowane przez niedostateczną stymulację systemu nerwowego, a nie obserwowaną nadpobudliwość. Jaki mógłby być ekwiwalent ritalinu dla organizacji z zespołem ADHD? Stymulowanie interesariuszy – każdego z nich, wzbudzenie zaangażowania pracowników przez dobre zarządzanie: ponowne zbudowanie związków z klientem przez dobrą obsługę i produkty, wydobywanie z ludzi najlepszego przez ustanawianie jasnych celów, przekazywanie informacji zwrotnej i wsparcie. Należy pomóc pracownikom dobrze się czuć z ich dokonaniem; pomóc im znaleźć sens tych dokonań i sens pracy. To samo dotyczy klientów. Należy być konsekwentnym i niezmiennym w poziomie obsługi i dostarczanych wartościach. Oczywiście klienci powinni też mieć możliwość wypróbowania nowości, ale powinno się im zapewnić przewidywalność, i pozostawać wierni prawdziwemu, podstawowemu celowi firmy. Lekarstwa na ADHD pomagają ludziom koncentrować się, uczyć i rozwijać. To samo dotyczy organizacji ADC.

---

<sup>7</sup> Po na krótko zatrudnianych, przepłacanych CEO często zostają krótko trwające inicjatywy, pozwalające „wprowadzić firmę na konkurencyjną, zyskową i trwałą ścieżkę, umożliwiającą sprostanie wymaganiom nowego tysiąclecia” i temu podobne slogany.



Rozwija się nowy model tworzenia wartości dla klienta – współtworzenie jej wraz z klientem (*Co-creating value*). Termin ten wylansowali autorzy publikacji *Przyszłość konkurencji* [Prahalad, Ramaswamy 2005]. Oznacza on czynny udział klienta w procesie współtworzenia produktu; także o tzw. prosumpcji – modelu biznesu, w którym klienci są współproducentem, współtwórcą wyrobu i/lub usługi [Toffler 1997, s. 400 i nast.]. Głośno jest o zjawisku crowdsourcingu, gdzie klienci, ich wiedza ukryta w sieci jest wykorzystywana do rozwiązywania problemów i generowania nowych produktów. Menedżerowie powinni zwracać większą uwagę na jakość doświadczeń współtworzenia, a nie tylko na jakość procesów i produktów firmy. Jakość zależy od infrastruktury interakcji między firmami a klientami ukierunkowanej na zdolność tworzenia rozmaitych doświadczeń. Firma powinna budować elastyczną „sieć” doświadczeń, która umożliwi poszczególnym osobom współtworzenie i indywidualizację swoich doświadczeń i pragnień. Rynek zaczyna bowiem przypominać forum zorganizowane raczej wokół osób indywidualnych, ich doświadczeń współtworzenia oraz wspólnych interesów, a mniej wokół biernych stref popytu na ofertę firmy.

Poniesiony koszt masowej indywidualizacji oferowanej kompozycji wartości skłaniać może/powinien klienta do lojalności. Klienci, zgodnie z regułą konsekwencji opisaną przez R. Cialdiniego, skłonni są postępować spójnie ze swoim poprzednim zachowaniem [Cialdini 2001]. Znaczy to, że współtworzenie wartości, czyli zainwestowanie nakładu pracy w relacje z firmą, warunkować może późniejszą chęć kontynuowania tej relacji<sup>8</sup>. Te przesłanki wskazują na nowe zdolności i możliwości potrzebne firmom.

### ***Staff and customer satisfaction – zadowolenie pracowników i zadowolenie klienta [Furnham 2008, s. 178]***

Minęło ok. 20 lat od opublikowania w „Harvard Business Review” modelu *Profit Service Chain* (model łańcuchowy wiążący zysk z poziomem obsługi klienta). W modelu tym wskazano, że najważniejszym czynnikiem wpływającym na zyski jest lojalność klienta. To, co wpływa na lojalność, to przede wszystkim zadowolenie z określonego wyrobu bądź obsługi. Zadowoleni klienci są lojalni i przyczyniają się do wzrostu zysku. Zmotywowany, zadowolony i szczęśliwy personel to zadowolony klient. Morale pracowników wpływa na ich wyniki, co pociąga za sobą lojalność, a to pociąga za sobą zysk. Niezadowolony pracownik okazuje to klientowi, niezadowolony klient odchodzi i dodatkowo zniechęca innych klientów.

---

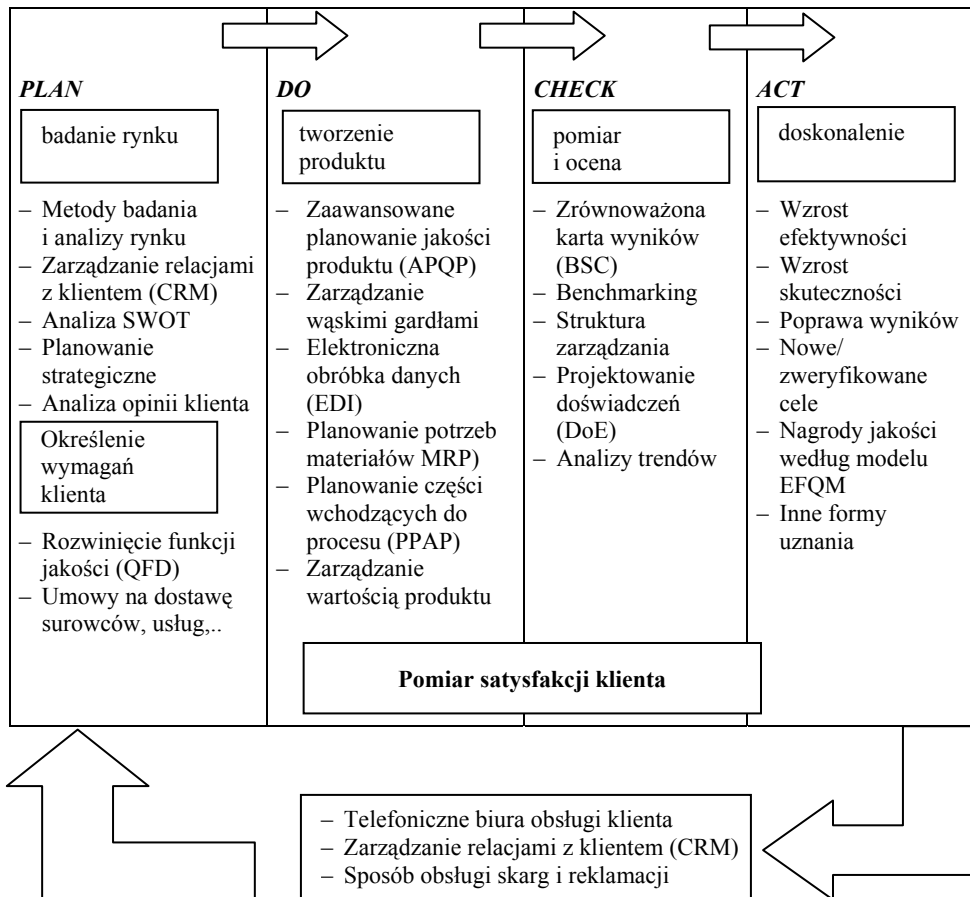
<sup>8</sup> Ważna jest przesłanka ekonomiczna poniesionego kosztu jako źródła lojalności klienta. Koszt poniesiony przez klienta jest w dużej mierze niefinansowy – obejmuje konieczność zdobycia pewnej porcji wiedzy i jej późniejszej aplikacji. Zdobyta wiedza staje się przesłanką do kontynuowania relacji z firmą, bo wybór dostawcy wiązałby się z koniecznością zdobycia kolejnej, charakterystycznej dla danego dostawcy wiedzy. Jest to szczególnie ważne w e-biznesie, por. [Doligalski 2006].

Przedsiębiorstwa często wkładają wiele wysiłku w budowanie programów lojalnościowych dla klientów, z wykorzystaniem kart lojalnościowych, dzięki którym możliwe jest gromadzenie wielu danych o klientach. W praktyce jednak wielu menedżerów nie wierzy w „działanie” wspomnianego modelu, chociaż przeprowadzono wiele wiarygodnych badań, dowodzących związku przyczynowego pomiędzy poziomem sprzedaży a morale pracowników i zadowoleniem klienta. Duże firmy często mają wyrafinowane systemy zapisywania i monitorowania tego typu danych. Ale posiadanie danych to jedno, a ich przetwarzanie w informacje i wykorzystywanie to drugie. Wśród prawdopodobnych przyczyn niewykorzystywania gromadzonych dużym kosztem danych można wskazać m.in. następujące:

- nie wyznaczono osoby, która miałaby zajmować się analizą tych danych,
- dane gromadzone są przez różne komórki organizacyjne/wydziały,
- menedżerowie liniowi mają i bez tego dużo pracy, uważają, że wykorzystują powierzone zasoby w jak najlepszy sposób, mogą nie mieć zdolności analitycznych,
- menedżerowie wyższego szczebla mogą uważać, że to nie jest istotne – wielu z nich mówi, że ma mało czasu lub nie ma ochoty na czytanie książek i czasopism dotyczących zarządzania; nie korzystają ze zgromadzonych danych, mimo iż wiedzą, że strategie budowane są na podstawie danych i teorii,
- nawet jeśli dane są dobrze wymodelowane i pokazany jest związek przyczynowy pomiędzy morale załogi a lojalnością klienta, niekoniecznie wiadomo, jak można byłoby je poprawić.

Jaki z tego wniosek? Morale ma znaczenie, szczególnie w odniesieniu do pracowników sprzedaży i obsługi klienta. Skoro w organizacji jest CEO, CFO, dlaczego nie powołać CMO (*Chief Morale Officer*), którego zadaniem byłoby monitorowanie, utrzymywanie i poprawa morale pracowników w czasach dla organizacji zarówno dobrych, jak i złych. Morale jest funkcją polityki, zasad i procedur obowiązujących w danej organizacji (nadzór, autonomia, wyzwania dla pracowników), jest również częścią funkcji zarządzania (czy pracownikom stawia się jasne, ambitne, ale osiągalne cele; czy zapewnia się im techniczne, informacyjne i emocjonalne wsparcie; czy otrzymują informację zwrotną na temat wyników przez nich osiągniętych). Sami menedżerowie mają duży wpływ na morale pracowników. Pytanie brzmi: kogo morale jest na tyle wysokie, aby mógł on kształtować morale innych.

Strategia orientacji na klienta w praktyce znajduje wyraz w aplikacji wielu narzędzi zarządzania skierowanych na „słuchanie” oraz „usłyszenie” głosu klienta – jego wymagań, życzeń, zachcianek. Rysunek 2 przedstawia propozycje możliwych do zastosowania przez przedsiębiorstwa metod i technik w układzie cyklu Deminga (*Plan, Do, Check, Act* – PDCA), realizujących zasadę orientacji na zrozumienie wymagań i życzeń klienta. Wyszczególniono cztery fazy realizacji tej zasady: badanie rynku (P), tworzenie produktu (D), pomiar i ocenę (C) oraz doskonalenie (A). Fa- zom tym przyporządkowano określone metody i techniki.



### Cykl ciągłego doskonalenia

**Rys. 2.** Metody i techniki stosowane w realizacji zasady orientacja na klienta

Źródło: *Quality Management Systems – Guidelines for realizing financial and economic benefits*, Draft International Standard ISO. ISO/DIS 10014 : 2005.

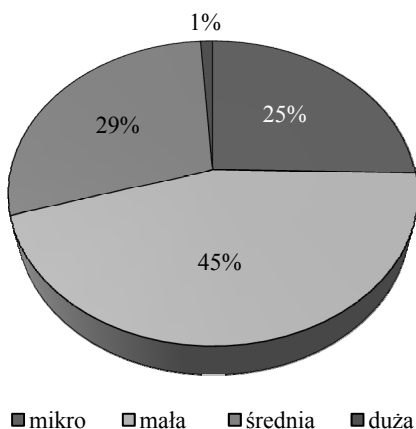
Fazę tworzenia produktu oraz fazę pomiaru i oceny można poddać badaniu satysfakcji klienta. Satysfakcja nie zależy wyłącznie od wartości uzyskanej przez klienta, ale również od wartości oczekiwanej przez niego (oczekiwań względem oferowanej mu wartości).

## 2. Wyniki badań usatysfakcjonowania klientów w obszarze certyfikacji systemów

Badania ankietowe zostały przeprowadzone wśród klientów – organizacji, które skorzystały z usług certyfikacyjnych akredytowanej jednostki certyfikującej. Badania zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu sporządzonego na ich potrzeby kwestionariusza ankietowego<sup>9</sup>. Formularz ankietowy składał się z 21 pytań oraz metryczki. W kwestionariuszu zastosowano pięciostopniową skalę Likerta.

W ankiecie zawarto pytania dotyczące ogólnego poziomu usług certyfikacyjnych świadczonych przez jednostkę certyfikującą, kryteriów wyboru jednostki certyfikującej przez klienta, oceny poszczególnych obszarów jej działalności (ocena kompetencji audytorów, w tym posiadanej wiedzy, doświadczenia i umiejętności, uprzejmości pracowników biurowych oraz audytorów, ocena przygotowania i przebiegu procesu certyfikacji), trudności najczęściej występujących w procesie certyfikacji oraz propozycji zmian, które należy wprowadzić.

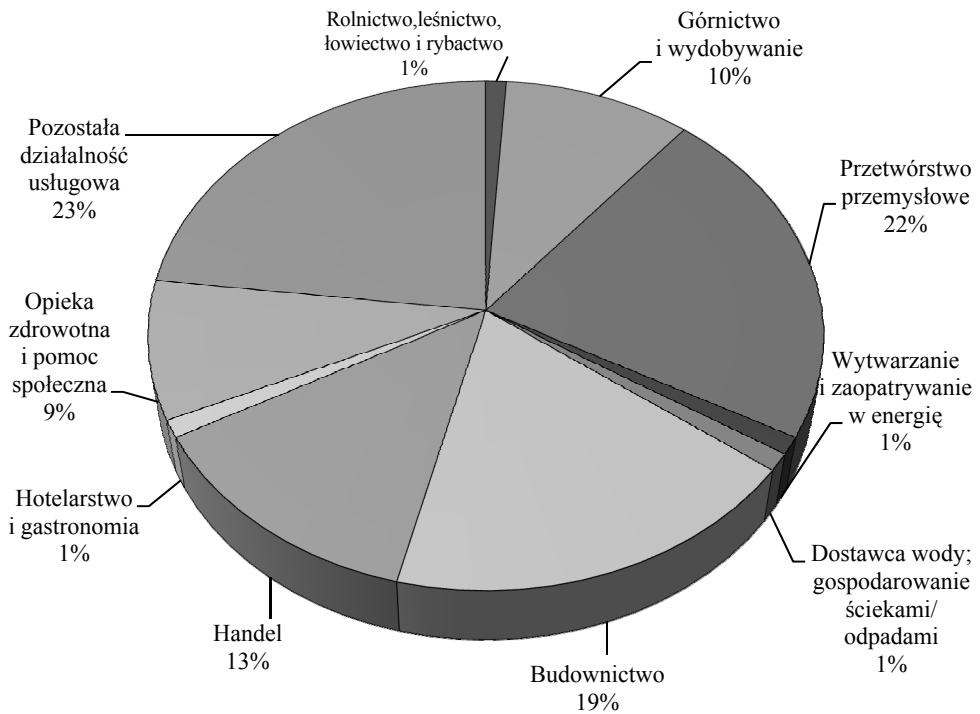
Spośród wszystkich certyfikowanych organizacji 91 odesłało wypełnioną ankietę, co stanowiło nieznacznie ponad 20% całości. Badane organizacje charakteryzowały się różną wielkością (rys. 3). Największą grupę stanowiły organizacje małe, zatrudniające od 10 do 49 pracowników (45%). Ponad połowa spośród badanych organizacji to przedsiębiorstwa usługowe (51%), wśród których 9% ma status zakładu opieki zdrowotnej, 21% to przedsiębiorstwa przemysłowo-usługowe, 19% zaś to przedsiębiorstwa przemysłowe. Przedsiębiorstwa zostały również scharakteryzowane pod względem branży, w której prowadzą działalność (rys. 4).



**Rys. 3.** Wielkość organizacji biorących udział w badaniu satysfakcji

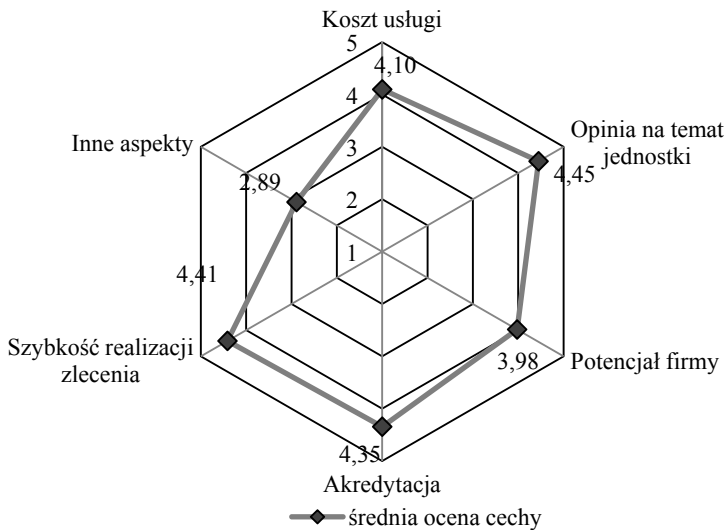
Źródło: opracowanie własne.

<sup>9</sup> Autorem ankiety oraz przeprowadzonych badań był pełnomocnik SZJ akredytowanej przez PCA jednostki certyfikującej systemy – Ł. Pajor.



Rys. 4. Branże organizacji biorących udział w badaniu satysfakcji

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Najważniejsze czynniki przy wyborze jednostki certyfikującej

Źródło: opracowanie własne.

Klienci określili czynniki, które są dla nich istotne przy wyborze jednostki certyfikującej (rys. 5). Na pierwszym miejscu pod względem ważności znalazła się opinia otoczenia na temat jednostki, oceniona średnio na 4,45 (skala 1-5). Druga w kolejności cecha to szybkość realizacji zlecenia, której średnia ocena wyniosła 4,41. Trzecim czynnikiem wyboru jednostki jest posiadanie akredytacji jednostki rządowej (Polskiego Centrum Akredytacji – PCA), co ocenione zostało średnio na 4,35. Dalej znalazły się: koszt usługi, potencjał jednostki certyfikującej oraz inne.

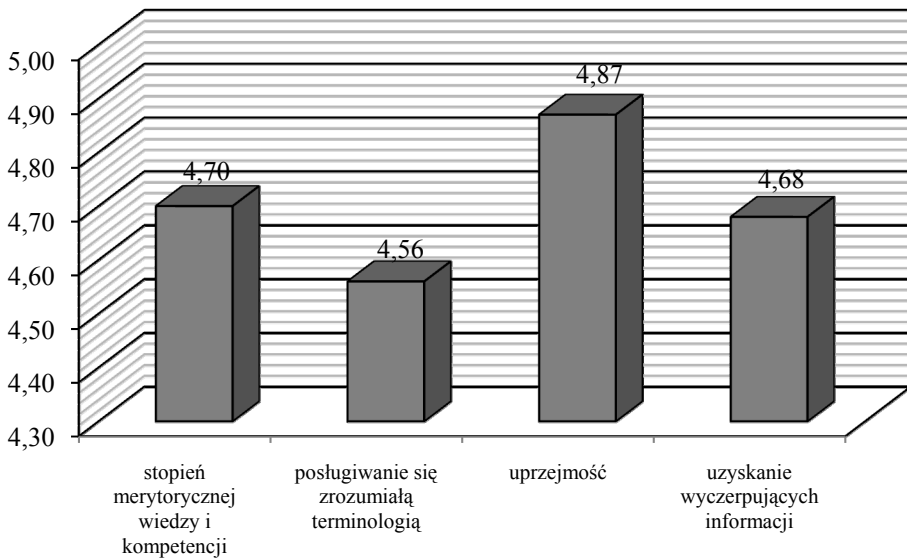
Uzyskane wyniki pozwalają wnioskować, że firmy, wybierając jednostkę certyfikującą, kierują się własnym rozeznanem, prowadzonym wśród osób, które miały do czynienia z daną jednostką certyfikującą. Każda jednostka certyfikująca powinna więc dokładać staranności w działaniach marketingowych, dbać o relacje z klientami, bo ma to wpływ na przyjmowanie zapytań ofertowych i zawieranie nowych zleceń. Z badań wynika, że w wirze walki konkurencyjnej firmy cenią szybkość realizacji zlecenia. Są w stanie zapłacić więcej za certyfikację systemu, mając świadomość, że jednostka, do której się zwrócili, ma dobrą opinię, a sam proces certyfikacji zostanie przeprowadzony w sposób płynny, sprawny, bez zwłoki (często pod presją zdążenia do terminu przetargu).

Klienci badanej jednostki certyfikującej bardzo wysoko ocenili ogólny poziom świadczonych przez nią usług certyfikacyjnych (średnia ocena 4,57 w skali 1-5). Spośród 91 badanych firm aż 59 bardzo dobrze oceniła jakość procesu certyfikacji. Stanowi to aż 65% całości badanych firm. Dobrze proces certyfikacyjny ocenia prawie co trzecia firma. W sumie aż 98% badanych organizacji ocenia usługi certyfikacyjne jednostki pozytywnie, natomiast 2% organizacji ocenia je źle. Ciekawym spostrzeżeniem jest to, że klienci, którzy ocenili jakość procesu certyfikacji nisko – na poziomie 1 lub 2, nie złożyli reklamacji. Jedną z tych organizacji wśród trudności napotkanych podczas 3-letniego okresu współpracy w zakresie certyfikacji systemów wymieniła: nieuzyskanie od jednostki oczekiwanych informacji, uzyskanie błędnych informacji, zalecając równocześnie zmianę sposobu udzielania informacji oraz poprawę terminowości załatwiania spraw.

Wysoko zostali ocenieni pracownicy biurowi jednostki (rys. 6). Najwyżej respondenci ocenili ich uprzejmość (średnia ocena 4,87). Pozytywnie został również oceniony stopień wiedzy i kompetencji pracowników biurowych (4,70). Niewiele niższa jest średnia ocena stopnia kompletności otrzymanych przez respondentów informacji (4,68). Najniżej w przypadku oceny pracowników biurowych wypadło posługiwanie się zrozumiałą terminologią (4,56). Warto zaznaczyć, że w przypadku pytań o kompetencje pracowników biurowych, posługiwanie się przez nich zrozumiałą terminologią i odpowiadanie na pytanie klientów w wyczerpującym stopniu zadan z respondentów nie postawił oceny negatywnej (1 lub 2).

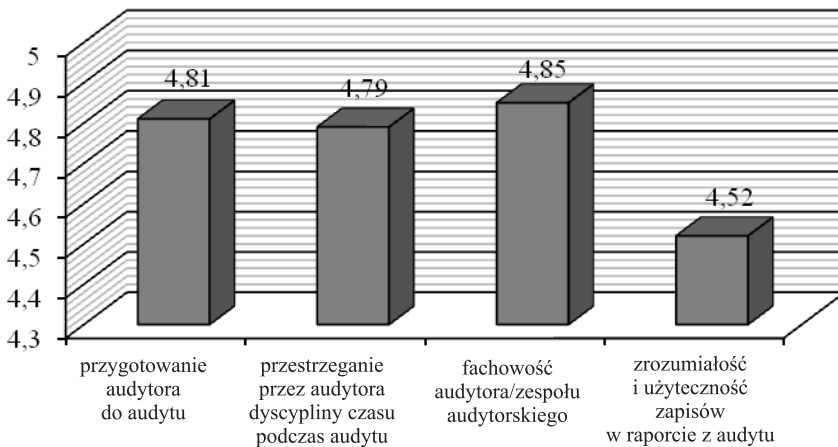
Klienci wysoko ocenili również audytorów jednostki (rys. 7). Najwyżej oceniona została ich fachowość (4,85). Pozytywnie oceniono przygotowanie audytorów do audytu (4,81) oraz przestrzeganie przez nich dyscypliny czasu audytu (4,79). Relatywnie nisko została oceniona wartość merytoryczna raportów z audytu. Średnia ocena wynosi 4,52 i jest niższa od ogólnej oceny procesu certyfikacji.





**Rys. 6.** Ocena pracowników biurowych jednostki certyfikującej

Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 7.** Ocena audytorów jednostki certyfikującej

Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ, jak wynika z badań, czas przeprowadzenia procesu certyfikacji jest czynnikiem istotnym dla klienta, warto poznać, jak oceniany jest ten czynnik w badanej jednostce certyfikującej. Klienci stosunkowo nisko ocenili czas oczekiwania pomiędzy pierwszym kontaktem z jednostką certyfikującą a otrzymaniem od niej

oferty (4,02). Organizacje, które oceniły, że czas oczekiwania na ofertę był długi (2% spośród wszystkich), nie korzystały wcześniej z ofert innych jednostek certyfikujących. Sama oferta jest oceniona na 4,39 (poniżej średniej ogólnej). Około 55% organizacji uważało, że oferta była raczej zgodna z ich oczekiwaniami, natomiast 43% uważało, że była zdecydowanie zgodna z ich oczekiwaniami. Średnia ocena czasu przygotowania procesu certyfikacyjnego to 4,40, a więc również poniżej średniej ogólnej. Wśród respondentów 48% stwierdziło, że czas ten był odpowiedni. Również 48% było zdania, że był on raczej odpowiedni. Przeciwną opinię miało 3% badanych organizacji. Natomiast na pytanie, czy audyty zostały przeprowadzone terminowo, wszystkie organizacje odpowiedziały, że tak.

Czas pracy jednostki certyfikującej został oceniony przez klientów na poziome 4,32. Około 35% klientów odpowiedziało, że czas pracy odpowiada im zdecydowanie, 56% jest raczej zadowolona z godzin pracy jednostki, natomiast 3% nie jest w tym temacie zorientowane. Nisko została oceniona strona internetowa jednostki. Klienci średnio ocenili użyteczność informacji umieszczonych na stronie internetowej na 4,02.

Podczas badań próbowano także określić, jakie trudności napotkali klienci w zakresie realizacji procesu certyfikacji. Na pytanie, czy spotkały ich jakiegokolwiek trudności, aż 96% z nich odpowiedziało, że nie. Jednakże warto dokładniej prześledzić, jakie problemy miało pozostałe 4% respondentów, ponieważ, jak wiadomo, zgodnie z zasadą Pareta, niewielki procent populacji może grupować duży procent cechy. Z przeprowadzonych badań wynikało, że wśród najczęściej występujących problemów można wymienić: nieuzyskanie oczekiwanej informacji (2%), otrzymanie błędnych informacji (1%), a jedna z organizacji podała jako trudność bardzo długi okres oczekiwania na certyfikat. Organizacja ta wcześniej korzystała z usług innej jednostki certyfikującej. Zasugerowała poprawę terminowości realizowanych procedur. Żadna z badanych organizacji nie złożyła reklamacji odnośnie do usługi certyfikacyjnej.

Firmy zostały zapytane, czy z perspektywy czasu stosunek jakości usługi do ceny jest dla klientów satysfakcjonujący. Średnia ocena klientów dla tego pytania wyniosła 4,03, a więc poniżej średniej ogólnej.

Klienci zostali zapytani również o to, jakie zmiany mogłyby wpłynąć na polepszenie jakości usług świadczonych przez jednostkę certyfikującą. Aż 70% organizacji odpowiedziało, że żadne zmiany nie są konieczne lub nie ma na ten temat zdania. Spośród pozostałych 30% najwięcej, bo ok. 11% z nich, uważało, że jednostka certyfikująca powinna zmienić sposób udzielania informacji. Około 9% z badanych organizacji sugerowało, że jednostka powinna poprawić terminowość załatwianych spraw, a kolejne 8%, że powinna podnieść poziom wyszkolenia pracowników. Wśród czynników mogących mieć wpływ na polepszenie jakości świadczonych usług certyfikacyjnych znalazły się również: zmiana organizacji pracy, zmiana godzin pracy jednostki, podniesienie poziomu kompetencji audytorów oraz dostosowanie prowadzonych audytów (pytań audytowych) do specyfiki działalności prowadzonej przez klientów.

Przeprowadzone badania potwierdziły, że klienci tworzą firmę, są wyznacznikiem jej sukcesu. Ważny jest poziom zadowolenia klientów ze świadczonych im usług. Z badań na temat ich zadowolenia wynika, że:

- Klienci pozytywnie oceniają poziom usług certyfikacyjnych świadczonych przez badaną jednostkę. Średnia ocena wyniosła 4,57 (skala 1-5).
- Do najwyższej ocenionych czynników procesu certyfikacyjnego należą: ocena uprzejmości pracowników biura, ocena fachowości audytorów, ocena przygotowania audytorów do audytu. Natomiast do najniższej ocenionych elementów zaliczono: ocenę informacji zamieszczonych na stronie internetowej, ocenę czasu pomiędzy pierwszym kontaktem z jednostką a otrzymaniem oferty, ocenę relacji jakości procesu certyfikacyjnego do ceny. Należy jednocześnie zaznaczyć, że cena usługi certyfikacyjnej, jakkolwiek ważna dla klientów, okazuje się czynnikiem drugoplanowym, mniej istotnym od jakości usługi (pod warunkiem, że cena kształtuje się na poziomie konkurencyjnym na rynku).
- Z analizy wyników ankiety wynikało, że dla klientów najważniejszym kryterium wyboru jednostki certyfikującej jest opinia na temat jednostki – ocena średnia na poziomie 4,45. Następnym kryterium jest szybkość realizacji zlecenia (4,41), a trzecim pod względem ważności kryterium jest posiadanie akredytacji przez jednostkę rządową, ocenione średnio na 4,35.
- Badania wykazały, że ok. 96% klientów nie spotkało się z żadnymi trudnościami w relacjach z jednostką certyfikującą. Wśród najczęściej zgłaszanych była kwestia luki komunikowania – nieuzyskanie oczekiwanej informacji, otrzymanie błędnych informacji.
- Około 30% klientów proponuje wprowadzenie zmian w jednostce certyfikującej. Do najważniejszych z nich należą: zmiana sposobu udzielania informacji, poprawa terminowości, podniesienie kompetencji pracowników (w tym audytorów), dostosowanie audytów do specyfiki działalności prowadzonej przez klientów.

## Literatura

- Albrecht K., *Inteligencja praktyczna. Sztuka i nauka zdrowego rozsądku*, Wyd. Helion SA, Gliwice 2010.
- Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.
- Bojarski W., Młynarski S., Koźmiński A.K., Obłój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- BT Website, <http://www.bt.com/quality>.
- Burnett K., *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Cialdini R.B., *Wydieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2001.
- Damasio A., *Błąd Kartezjusza*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2002.
- Doligalski T., *Czym się różni przedsięwzięcie e-biznesowe od tradycyjnego w zakresie relacji z klientami (cz.1)*, „e-Mentor” 2006 nr 3.
- Drucker P.F., *Myśli przewodnie*, Wyd. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2001.

- Drucker P.F., *Skuteczne zarządzanie: zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, PWN, Warszawa 1976.
- Furnham A., *Head & Heart Management. Managing attitudes, beliefs, behaviors and emotions at work*, Palgrave MacMillan, New York 2008.
- Hugos M.H., *Business Agility. Sustainable Prosperity in a Relentlessly Competitive World*, John Wiley & Sons, Inc., USA New Jersey 2009.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, CIM, Warszawa 2001.
- Lisiecka K. (red.), *Jak utrzymać przewagę konkurencyjną*, AE, Katowice 2006.
- Lisiecka K., *Kreowanie jakości. Uwarunkowania. Strategie. Techniki*, AE, Katowice 2002.
- Lisiecka K., *Systemy zarządzania jakością. Metody analizy i oceny*, AE, Katowice 2009.
- Norma PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
- Singer J.L., *Imagination*, [w:] *Encyclopedia of Creativity*, Academic Press, New York 1999.
- Staniszki J., *Struktura jako rezultat procesów adaptacyjnych organizacji*, [w:] *Organizacje. Socjologia struktur, procesów i ról*, W. Morawski (red.), PAN, Warszawa 1985.
- Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1997.
- Underhill P., *Dlaczego kupujemy?*, MT Biznes Sp. z o.o., 2001.
- Zaltman G., *Jak myśli klienci. Podróż w głąb umysłu rynku*, Wydawnictwo Forum Sp. z o.o., Poznań 2003.
- Żabiński L., *Sfera i marketing produktów systemowych. Podstawy identyfikacji, węzłowe kierunki badań*, [w:] *Marketing produktów systemowych/sieciowych. Podstawy teoretyczne, zarys metodyki badań*, L. Żabiński (red.), AE, Katowice 2009.

## ABOUT BUSINESS STRATEGY ORIENTED FOR CUSTOMER VALUE

**Summary:** The aim of a paper was to approximate the content of the principle of customer orientation in the light of selected items of literature, also to draw attention to the erroneous opinions among producers about the behaviour of the customer and to present the results of customer satisfaction research in the field of standardized management systems certification. Tests and results obtained were an expression of listening to the voice of the customer, find out how customers make choices and what is expected from the selected provider. The obtained results of customer satisfaction have been used for the improvement of the certification body under the principle of continuous improvement. The principle of customer orientation has launched a potential of continuous improvement principle.