

Dr Urszula Widelska

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki
i Przedsiębiorczości w Łomży
ORCID: 0000-0002-4273-936X
e-mail: uwidelska@pwsip.edu.pl

Orientacja na klienta z perspektywy menedżerów najwyższego szczebla

Customer orientation from the perspective of top managers

Streszczenie

Orientacja na klienta nadal pozostaje podstawową i integralną kompetencją współczesnej organizacji. Dokonując próby systematyzacji wiedzy dotyczącej orientacji na klienta można wyróżnić trzy podstawowe kierunki naukowej eksploracji: orientacja na klienta jako filozofia biznesu, orientacja na klienta jako obszar aktywności oraz orientacja na klienta jako koncepcja budowania wartości. Należy podkreślić, że zorientowanie na klienta, niezależnie od podejścia, pozostaje w zakresie aktywności menedżerskiej. Celem artykułu jest określenie sposobu postrzegania orientacji na klienta przez menedżerów najwyższego szczebla oraz identyfikacja wybranych czynników determinujących tę orientację. Dodatkowym celem jest systematyzacja wiedzy w zakresie orientacji na klienta.

Słowa kluczowe

orientacja na klienta, menedżer najwyższego szczebla, determinanty orientacji na klienta

Abstract

Customer orientation is still the basic and integral competence of a modern organization, and therefore remains a topic of interest to many researchers. When attempting to systematize knowledge regarding customer orientation, three basic directions of scientific exploration can be distinguished: customer orientation as a business philosophy, customer orientation as an area of activity and customer orientation as a concept of value building. It should be emphasized that customer orientation, regardless of the approach, remains within the scope of managerial activity. The aim of the study is to determine the perception of customer orientation by top managers and to identify selected factors that determine their orientation

Keywords

customer orientation, top manager, determinants of customer orientation

JEL: M31

Wstęp

To, że rozwój każdego przedsiębiorstwa zależy od klienta, wydaje się być oczywiste. Decyzje zakupowe klientów, ich wybory rynkowe są dla firm rodzajem informacji zwrotnej, określającej poziom skuteczności podejmowanych przez nich działań i decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa. Do niedawna klient był definiowany i postrzegany jako najważniejszy element otoczenia przedsiębiorstwa. Obecnie jest wartością organizacji i stanowi główny jej zasób (Moczydłowska i Bitkowska, 2020). Orientacja na klienta pozostaje podstawową i integralną kompetencją współczesnej organizacji. Każde

przedsiębiorstwo utrzymuje się bowiem z klienta i wchodzi z nim w bezpośrednie interakcje. To klient i jego potrzeby wyznaczają podstawowe kierunki rozwoju i to klient w ostatecznym rozrachunku decyduje o zakupie i akceptacji oferty. Następuje wyraźne przeorientowanie się podmiotów z rynku sprzedawcy na rynek klienta. Orientacja na klienta jest przedstawiana jako orientacja nadrzędna, której implementowanie w największym stopniu wpływa na budowanie przewagi konkurencyjnej. Wszystkie wysiłki przedsiębiorstwa powinny się koncentrować na zyskownym zaspokajaniu potrzeb klienta. Oznacza to, iż wciąż należy poszukiwać czynników determinujących orientację na

klienta w przedsiębiorstwie. Przywództwo wydaje się tu być jednym z kluczowych czynników. Dotychczasowe badania to potwierdzają (Kennedy i in. 2003; Kirca i in. 2004), ponieważ niezależnie od podejścia przywódca, menedżer najwyższego szczebla jest bezpośrednio włączony w proces implementacji orientacji na klienta w przedsiębiorstwie. Decyzje dotyczące klientów, niezależnie od struktury organizacyjnej i przyjętego modelu zarządzania, zapadają na najwyższym szczeblu. Kreowanie wartości klienta to działanie oparte na decyzjach strategicznych, będących w kompetencji top menedżerów, a nie tylko personelu bezpośrednio zaangażowanego w proces obsługi (m.in. Sararijavi i in., 2014). Wyniki badań wskazują również, iż sposób zarządzania przedsiębiorstwem może być barierą w rozwijaniu kompetencji rynkowych przedsiębiorstwa (Harris i Ogbonna, 2001), a także iż przywódcy zorientowani na potrzeby pracowników są bardziej świadomi oczekiwań klientów (Pekovic, 2016; Boddy i Croft, 2016). Przywództwo sprzyja kreatywności, co ma wpływ na rozwój innowacji i stopień zorientowania na nabywcę (Harris i Ogbonna, 2001).

Celem artykułu jest określenie sposobu postrzegania orientacji na klienta przez menedżerów najwyższego szczebla oraz identyfikacja wybranych czynników determinujących tę orientację. Dodatkowym celem jest systematyzacja wiedzy w zakresie orientacji na klienta. Wnioskowanie zostało poparte wynikami badania ilościowego CAWI przeprowadzonego wśród 204 przywódców biznesowych (menedżerów najwyższego szczebla) z terenu województwa podlaskiego¹.

Orientacja na klienta — analiza teoriopoznawcza

To klient i jego potrzeby wyznaczają podstawowe kierunki rozwoju i to klient w ostatecznym rozrachunku decyduje o zakupie i akceptacji oferty przedsiębiorstwa (m.in. Sheth i in., 2000). Orientacja na klienta nadal pozostaje tematem będącym w przestrzeni zainteresowań wielu badaczy. Dokonując próby systematyzacji wiedzy dotyczącej orientacji na klienta można wyróżnić trzy podstawowe kierunki naukowej eksploracji: orientacja na klienta jako filozofia biznesu, orientacja na klienta jako obszar aktywności oraz orientacja na klienta jako koncepcja budowania wartości.

W orientacji marketingowej analizowanej w kategorii filozofii biznesu wyraźnie wskazuje się korzyści, jakie wynikają z ukierunkowania się na klienta i jego potrzeby. Implementacja takiego podejścia przez menedżerów może decydować o przewadze konkurencyjnej (Kohli i Jaworski, 1990; Ganesan, 1994; Williamson, 1991), stanowić czynnik sukcesu (Hall, 1992) i wpływać na rentowność (Donaldson,

1993; Naver i Slater, 1990). Zgodnie z konwencją tego nurtu zaspokajanie potrzeb klienta oraz dostarczanie zadowolenia lepiej niż konkurencja badacze określają jako niezbędne, ale jednocześnie trudne do implementowania na gruncie organizacji (Caponi i in., 1991). Podkreśla się, iż zdobywanie wiedzy o rynku i klientach jest koniecznym warunkiem odnoszenia sukcesu rynkowego nie tylko w kontekście sprawniejszej identyfikacji potrzeb rynków docelowych (Kibelling i in., 2013), lecz również budowania więzi pomiędzy partnerami w procesie wymiany (Julian i O'Casey, 2002) oraz ukierunkowaniu na innowacje (Park i in., 2017). Ewolucja koncepcji w tym obszarze polega na przeniesieniu punktu ciężkości z obecnych potrzeb rynków docelowych na poszukiwanie i zaspokajanie przyszłych, utajnionych potrzeb klienta (Autachene-Gima, 2005; Ketchen i in., 2007). Postrzeganie orientacji marketingowej w kategoriach filozofii biznesu oznacza ukierunkowanie wszystkich wysiłków przedsiębiorstwa na przyszłe i aktualne potrzeby rynków docelowych.

Perspektywa wykonawcza orientacji na klienta zdaniem niektórych badaczy jest niedostatecznie eksplorowana w naukach o zarządzaniu (Saarijavi i in., 2014). Podstawą tego podejścia jest skupianie się na procesach i działaniach pozwalających na realizację celów organizacji wynikających z budowania więzi z klientami. W obszarze tych aktywności mieszczą się systemy obsługi klienta, komunikacja z klientami, badania rynku, procesy decyzyjne oraz kierowanie zadaniami wynikającymi z interakcji z rynkami docelowymi. Orientacja na klienta postrzegana jest w tym przypadku jako pewien zestaw działań i czynności, które mogą oferować wiele korzyści nie tylko w postaci zadowolonych klientów, ale również zadowolonych pracowników (Jaworski i Kohli, 1993), sprawnych systemów sprzedaży (m.in. Sigauw i in., 1998) oraz trwałej przewagi konkurencyjnej (Dwyer i Tanner, 2002). Realizacja działań wynikających z orientacji na klienta nie jest działaniem incydentalnym, ale długookresowym (Strandvik i in., 2014; Raaij, 2008).

W nauce uwidacznia się także nurt, w którym orientacja na klienta jest traktowana jako koncepcja budowania wartości. U jej podstaw jest postrzeganie klienta jako źródła wartości (m.in. Gallaz i Gil-Saura, 2011). Wartość klientów określana jest tym, co oni wnoszą do organizacji (Dobiegała-Korona, 2008; Khalifa, 2004). Relacje z klientem w obszarze wartości mają miejsce wówczas, gdy klient stale otrzymuje oczekiwaną wartość w sposób pozwalający przypuszczać, iż ten sam poziom oczekiwanej wartości będzie miał miejsce także w przyszłości (Gordon, 2001). Wartość klienta współczesnej organizacji może się przejawiać, między innymi, w następujących obszarach: włączeniu klienta w sedno procesu wytwarzania wartości,

współplanowanie produktu z jednoczesnym określeniem poziomu zaangażowania nabywcy, współudział w diagnozowaniu problemu, udział w realnych procesach wytwarzania (Rogoziński, 2006). Badania wartości klienta pokazują także, iż może ona mieć istotny wpływ na proces podejmowania przez przedsiębiorstwo decyzji strategicznych (m.in. Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo, 2007). Zorientowane na klienta przedsiębiorstwo opiera współpracę z nim na wymianie wartości — klient staje się wartościowym zasobem przedsiębiorstwa tylko wtedy, jeżeli uzna, iż dostarczona mu oferta będzie miała dla niego wartość ekonomiczną, funkcjonalną, symboliczną oraz emocjonalną (Rintamaki, 2007). To, jaką wartość wnoszą do organizacji klienci oraz jakie wartości dostają w zamian, pozostaje strategiczną i kluczową decyzją przedsiębiorstwa, podejmowaną na najwyższym szczeblu zarządzania. Orientacja na klienta mieści się w koncepcji łańcucha wartości, wykraczając tym samym poza relacje o charakterze kupna-sprzedaży. Zorientowanie na klienta w ramach łańcucha wartości polega na zaspokojeniu i rozpoznaniu potrzeb klienta poprzez współpracę ze wszystkimi partnerami tworzącymi łańcuch (Hekkila, 2002; Nahm, 2004). Wymaga odpowiedniego wsparcia w zarządzaniu relacjami z klientami i pozostawiania z nimi w ciągłym kontakcie. Istotna jest także elastyczność przedsiębiorstwa, polegająca na dostosowywaniu każdego z elementów łańcucha wartości do zmieniających się potrzeb oraz doskonaleniu systemu informacyjnego, ważnych z perspektywy budowania i utrzymywania relacji z klientami (Jeong i Hong, 2007). Należy podkreślić, iż przedsiębiorstwo zorientowane na klienta posiada system zarządzania klientami — strategię biznesową polegającą na budowaniu długookresowych relacji z klientami, której celem jest maksymalizacja poziomu satysfakcji klientów przy jednoczesnym minimalizowaniu ich odpływu (Tracey i Tran, 2001). Orientacja na potrzebach klienta oznacza współpracę na poziomie międzyorganizacyjnym, przyczyniając się do budowania więzi kooperacyjnych (Park i in., 2017).

Dokonując pewnej syntetyzacji podejść do orientacji na klienta, należy uwzględnić model INTOR² (Ramani i Kumar, 2008). Model opiera się na czterech elementach:

- Postrzeganiu klienta indywidualnego, jego potrzeb, jako punktu wyjścia wszelkich działań marketingowych.
- Zdolności przedsiębiorstwa do reakcji na zmiany w zachowaniach klientów oraz ich wymaganiach.
- Zaangażowaniu konsumentów.
- Zarządzaniu skoncentrowanym na kosztach, które generuje klient — rozłożenie zasobów marketingowych proporcjonalnie do kosztu każdego klienta.

Koncepcja orientacji na klienta nadal ewaluuje. Współczesne zorientowanie na klienta jest determinowane przez (Latyshowa i in., 2015):

- Zmianę roli i zachowań konsumentów — konsument staje się coraz bardziej aktywny i ma możliwość wchodzenia w bliższe interakcje z przedsiębiorstwem, śmiało wyraża swoje opinie i oczekiwania korzystając z serwisów społecznościowych.
- Rozwój mobilności — powszechny i nieograniczony dostęp do Internetu umożliwia wymianę informacji w skali globalnej.
- Wykorzystywanie dodatkowych narzędzi pozwalających na monitorowanie zachowań konsumentów.
- Powszechność wykorzystywania systemów CRM, dostarczających aktualnej wiedzy na temat klientów.

Podkreślenia wymaga fakt, że zorientowanie na klienta, niezależnie od podejścia, pozostaje w zakresie aktywności menedżerskiej. Orientacja na klienta postrzegana w kategoriach filozofii biznesu wymaga wysokiego stopnia rynkowej świadomości kierownictwa, że sukces przedsiębiorstwa zaczyna się i kończy na kliencie. Jest wyzwaniem nie tylko dla menedżerów bezpośrednio zaangażowanych w proces pozyskiwania i obsługi klientów, ale wymaga pełnej akceptacji nadrzędności klienta jako źródła sukcesu przedsiębiorstwa. W przyjęciu perspektywy wykonawczej niezbędna jest wiedza strategiczna, której źródłem oraz dysponentem są menedżerowie najwyższego szczebla mający długookresową wizję rozwoju przedsiębiorstwa (patrz Gebhardt i in., 2006; Folley i Fahy, 2014). Koncentracja na wartości klienta wskazuje, iż może mieć ona istotny wpływ na proces podejmowania przez przedsiębiorstwo decyzji strategicznych (m.in. Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo, 2007). Zorientowane na klienta przedsiębiorstwo opiera współpracę z klientem na wymianie wartości — to właśnie klient staje się wartościowym zasobem przedsiębiorstwa tylko wtedy, jeżeli uzna, iż dostarczona mu oferta będzie miała dla niego wartość ekonomiczną, funkcjonalną, symboliczną oraz emocjonalną (Rintamaki i in., 2007). To, jaką wartość wnoszą do organizacji klienci oraz jakie wartości dostają w zamian, pozostaje strategiczną i kluczową decyzją przedsiębiorstwa, podejmowaną na najwyższym szczeblu zarządzania.

Metodyka badań

Orientacja na klienta, jej kształt oraz zakres zostają w kompetencji kadry menedżerskiej na najwyższym szczeblu, niezależnie od podejścia do tego konstruktów. Przywództwo jest jednym z czynników determinujących orientację na klienta

w przedsiębiorstwie. Dotychczasowe badania to potwierdzają, ponieważ niezależnie od podejścia przywódca, menedżer najwyższego szczebla jest bezpośrednio włączony w proces implementacji orientacji na klienta w przedsiębiorstwie. Decyzje dotyczące klientów, niezależnie od struktury organizacyjnej i przyjętego modelu zarządzania, zapadają na najwyższym szczeblu. Kreowanie wartości klienta to działanie oparte na decyzjach strategicznych, będących w kompetencji top menedżerów, a nie tylko personelu bezpośrednio zaangażowanych w proces obsługi. Wyniki badań wskazują również, iż sposób zarządzania przedsiębiorstwem może być barierą w rozwijaniu kompetencji rynkowych przedsiębiorstwa. W realizacji zadań zorientowanych na budowanie relacji z klientami niezbędna jest wiedza strategiczna, a jej źródłem oraz dysponentem powinien być przywódca — menedżer najwyższego szczebla, mający długookresową wizję rozwoju przedsiębiorstwa. Zgodnie z koncepcją badania, za przywódcę (menedżera najwyższego szczebla) uznano osobę, która spełnia następujące warunki:

1. Pełni w przedsiębiorstwie funkcję właścicielską albo lub też z racji bycia założycielem przedsiębiorstwa (pierwszym właścicielem) wciąż ma wpływ na jego rozwój i udział w podejmowaniu kluczowych decyzji.
2. Kieruje przedsiębiorstwem zatrudniającym co najmniej 3 pracowników.
3. Zarządza przedsiębiorstwem innowacyjnym, wdrażającym przynajmniej jeden typ innowacji spośród innowacji produktowych, procesowych, technologicznych lub informacyjnych.

Przyjęcie powyższych warunków brzegowych wynikało ze specyfiki pojęciowej przywódcy. Jak wspomniano wcześniej, przywództwo jest kategorią wielowymiarową, funkcjonującą w obszarze licznych koncepcji i teorii. Dobór respondentów do badania stanowił pewnego rodzaju kompromis i jest oczywiste, że przyjęte kryteria nie w pełni definiują respondentów jako przywódców. Z pewnością zasadna jest wątpliwość, czy zajmowane stanowisko zawsze predestynuje do bycia przywódcą. Dlatego za punkt wyjścia przyjęto podejście, które identyfikuje przywódcę jako kompetentnego menedżera, potrafiącego organizować ludzi i posiadane zasoby w celu skutecznego realizowania wyznaczonych celów oraz mającego zdolność prowadzenia organizacji do długotrwałych sukcesów. Uwzględnienie takiej perspektywy pozwoliło na przeprowadzenie badania wśród menedżerów najwyższego szczebla zarządzających przedsiębiorstwami innowacyjnymi.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia, do celów wnioskowania posłużyły wyniki badania ilościowego CAWI przeprowadzonego wśród 204 przywódców biznesowych (menedżerów najwyższego szczebla) z terenu województwa podlaskiego. Badanie zostało

przeprowadzone w okresie czerwiec–październik 2018 roku. W badaniu wzięło udział 204 przywódców, spośród których 9,3% to dyrektorzy, 27,5% prezesi zarządu, 6,4% właściciele, 40,2% dyrektorzy oddziałów. Województwo podlaskie jest siedzibą oddziałów wielu firm, stąd w próbie wysoki odsetek dyrektorów tych oddziałów.

Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych odpowiada strukturze przedsiębiorstw dla całego województwa. Najwięcej respondentów (46,6%) zarządzało przedsiębiorstwami zatrudniającymi od 10 do 49 pracowników. 43,1% przedsiębiorców zatrudniało od 3 do 9 pracowników. Najmniej liczny był udział przedsiębiorstw o stanie zatrudnienia przekraczającym 250 osób. Struktura branżowa respondentów również odpowiadała strukturze województwa podlaskiego. Najwięcej respondentów zarządzało przedsiębiorstwami handlowo-usługowymi (74,5%). Przedsiębiorstwa budowlane stanowiły 15,2%, natomiast produkcyjne 10,3%.

Analiza wyników badań

Celem było określenie sposobu postrzegania orientacji na klienta przez menedżerów najwyższego szczebla. Orientacja na klienta była mierzona za pomocą 17 twierdzeń zaproponowanych respondentom w pięciostopniowej skali Likerta. Tablica 1 przedstawia statystyki opisowe zmiennych wykorzystanych w analizie.

Zdaniem badanych menedżerów klienci wyznaczają kierunki rozwoju przedsiębiorstwa, a szybka reakcja na potrzeby rynku decyduje o jego sukcesie. Taki sposób postrzegania sukcesu organizacji w pełni wpisuje się w koncepcję orientacji na klienta. Respondenci są zgodni co do tego, iż przedsiębiorstwo może być kreatorem nowych potrzeb i wyznaczać nowe trendy. Rysunek 1 przedstawia zakresy odpowiedzi w ramach poszczególnych twierdzeń zawartych w tablicy 1. Z rysunku 1 wynika, że liderzy wysoko oceniają twierdzenie P_05 „Konieczne jest systematyczne monitorowanie potrzeb i oczekiwań klientów”. Jest to przejaw świadomości rynkowej respondentów. Pogłębione wnioskowanie wymaga jednak poznania odpowiedzi na pytanie, jakie działania podejmują przedsiębiorstwa, aby monitorować rynek. Wyniki badań zaprezentowane na rysunku 1 pokazują, iż wśród menedżerów najwyższego szczebla akceptacja dla twierdzenia P_13 „Przywódca powinien się koncentrować na budowaniu bliskich relacji jedynie z kluczowymi klientami” ma wartość znacznie poniżej średniej (sumowane były wartości od 1 do 5 dla wszystkich odpowiedzi, gdzie 1 oznaczał brak akceptacji, a 5 pełną akceptację). Rezultaty badań można interpretować dwójako — zdaniem

Tablica 1. Statystyki opisowe zmiennych (N=204)

Zmienna	Średnia	Odchylenie standardowe
P_01 Szybka reakcja na potrzeby rynku decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa	3,95	1,21
P_02 Klienci wyznaczają kierunki rozwoju przedsiębiorstwa	3,69	1,14
P_03 Klient jest najważniejszym interesariuszem organizacji	3,78	1,15
P_04 Klient to więcej niż interesariusz — klient to zasób przedsiębiorstwa	3,76	1,13
P_05 Konieczne jest systematyczne monitorowanie potrzeb i oczekiwań klientów	3,98	1,16
P_06 Utrzymywanie relacji ze stałymi klientami jest trudniejsze niż pozyskiwanie nowych	3,54	1,20
P_07 Ważniejszą od umiejętności pozyskiwania nowych klientów jest umiejętność utrzymywania relacji ze stałym klientami	3,68	1,12
P_08 Przedsiębiorstwo powinno być kreatorem nowych potrzeb i wyznaczać nowe trendy	3,83	1,04
P_09 Przywódca (menedżer najwyższego szczebla, właściciel) powinien mieć bezpośrednią kontrolę nad działem marketingu	3,66	1,06
P_10 Dział marketingu (handlowy, sprzedaży) ponosi główną odpowiedzialność za budowanie relacji z klientami	3,59	1,06
P_11 To klienci i ich potrzeby są głównym źródłem inspiracji w tworzeniu nowych produktów i usług	3,87	1,03
P_12 Klient to przede wszystkim partner a nie źródło zysku	3,46	1,18
P_13 Przywódca powinien się koncentrować na budowaniu bliskich relacji jedynie z kluczowymi klientami	3,12	1,29
P_14 Czynnikiem determinującym sukces w sprzedaży jest posiadanie standardów obsługi klienta	3,70	1,13
P_15 Każdy produkt da się sprzedać — wszystko zależy od umiejętności sprzedawcy	3,82	1,12
P_16 Klient to współtwórca wartości produktu	3,68	1,05
P_17 Przedsiębiorstwo powinno dążyć do ekspansji międzynarodowej	3,57	1,11

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

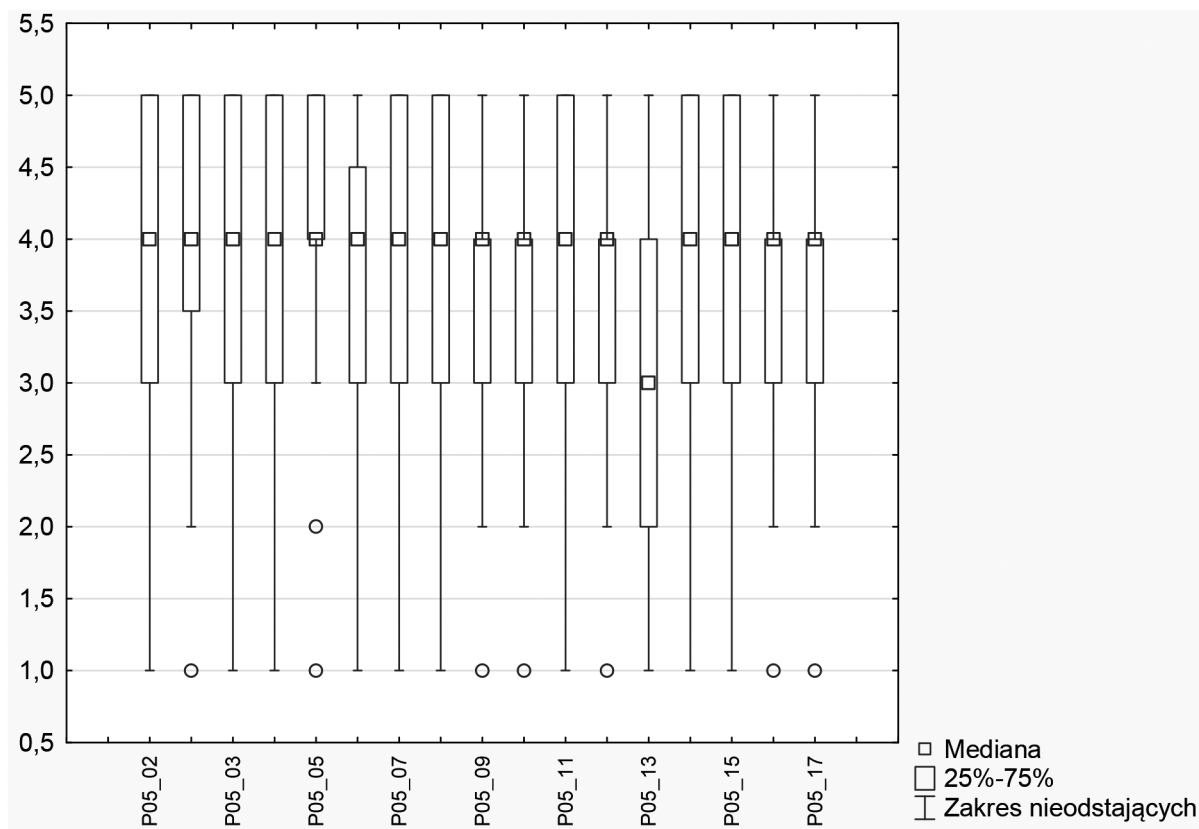
przywódców nie można różnicować klientów i każdy klient niezależnie od osiąganych obrotów powinien być traktowany tak samo. Z drugiej jednak strony można domniemywać, że strategiczny wymiar kompetencji przypisywany przywódcy zmniejsza się.

W kwestii czynników determinujących orientację na klienta menedżerów najwyższego szczebla analizie poddano: wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj sprawowanej władzy oraz typ innowacji wdrażanych w badanych przedsiębiorstwach. Wartości obliczono na podstawie oceny przez respondentów 17 twierdzeń (P_01–P_17) zawartych w tablicy 1. Na podstawie wstępnej analizy wyników badań można dostrzec istnienie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a zorientowaniem przywódcy na klienta (patrz rysunek 2). Wyniki badań pokazują, iż najbardziej zorientowani na klienta są przywódcy zarządzający przedsiębiorstwami zatrudniającymi od 10–49 osób, a najmniej przywódcy zarządzający dużymi przedsiębiorstwami. W czym należy dopatrywać takiego stanu rzeczy? W mniejszych przedsiębiorstwach menedżer najwyższego szczebla jest w większym stopniu zaangażowany w realizację celów przedsiębiorstwa i ma nad tym większą kontrolę. Struktura organizacyjna jest bardziej płaska. Menedżer najwyższego szczebla musi

dysponować dużą wiedzą na temat rynku, a odpowiedzialność za sukces firmy spoczywa na nim w największym stopniu. Częściej też ma większą świadomość rynku, ponieważ wchodzi w bezpośrednie relacje z odbiorcami. W przypadku dużych przedsiębiorstw przywódca może być bardziej strategiem, wizjonerem czy dysponentem zadań. Rozbudowana struktura organizacyjna pozwala na wyznaczenie osób odpowiedzialnych za określone obszary funkcjonalne, w tym za budowanie relacji z klientami. Zdecydowana część odpowiedzialności za realizację rynkowych celów działalności przechodzi na menedżerów niższych szczebli.

Wyniki badań wskazują, iż forma sprawowanej władzy (stanowisko) może determinować poziom orientacji na klienta. Przywódcy najbardziej zorientowani na klienta to właściciele (w tym pierwsi założyciele) przedsiębiorstw. Organizacje, którymi kierują, są dla nich czymś więcej niż tylko miejscem pracy i źródłem dochodów. Mają oni do nich często stosunek emocjonalny, a sukces przedsiębiorstwa przekłada się na ich sukces osobisty, stąd większa świadomość klienta i rynku. Zdecydowanie mniej zorientowani na klienta są kierujący oddziałami (filiami). Wynika to stąd, iż mają oni z góry wytyczone cele i zadania, a więc ich rola bardziej polega na

Rysunek 1. Wykres pudełkowy przedstawiający rozkład odpowiedzi zawartych w tabelicy 1

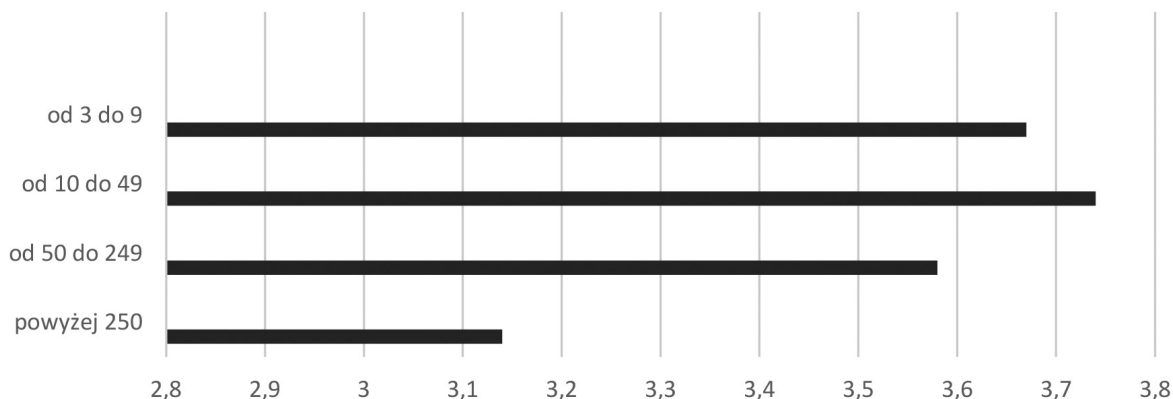


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

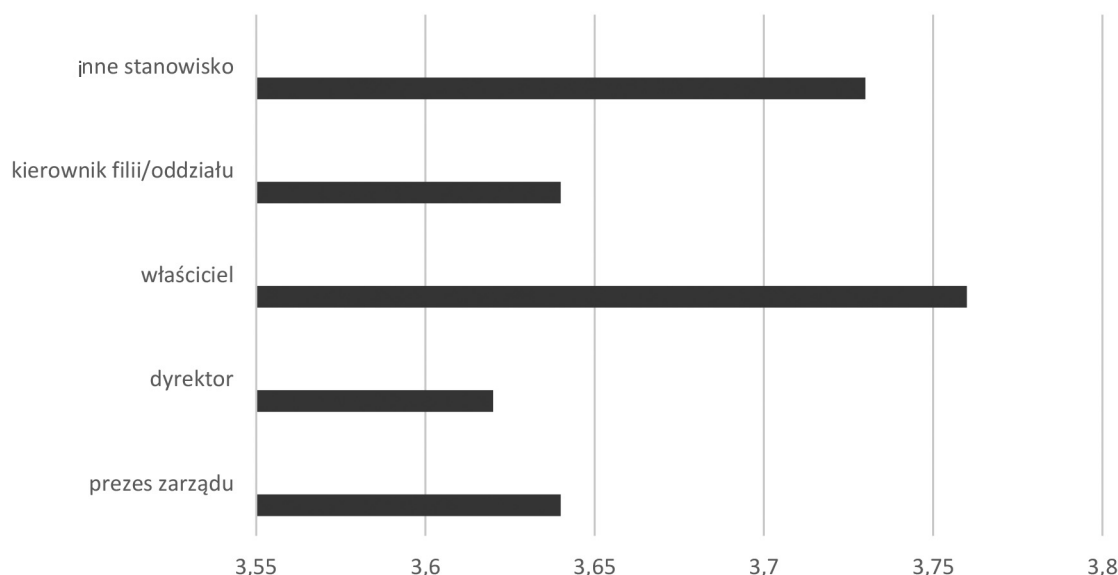
osiąganiu celów strategicznych niż na ich tworzeniu. Dotyczy to również celów rynkowych. Dyrektorzy także najczęściej działają w czyimś imieniu i ich więź z przedsiębiorstwem jest mniej emocjonalna.

Najbardziej zorientowani na klienta są menedżerowie najwyższego szczebla wprowadzający innowacje marketingowe (średnia ocen 3,74). Odpowiedź wydaje się dość oczywista — celem wprowadzania te-

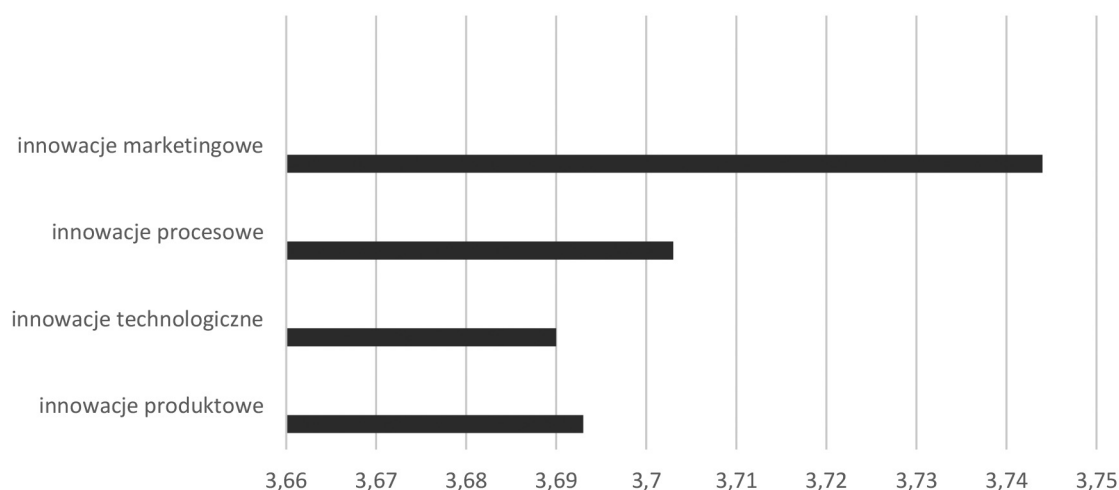
Rysunek 2. Liczba zatrudnionych osób a orientacja na klienta (średnia P_01-P_17)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 3. Stanowisko a orientacja na klienta (średnia P_01–P_17)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 4. Typ innowacji a orientacja na klienta (średnia P_01–P_17)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

go typu innowacji jest budowanie bliskich związków z klientem w procesie komunikacji i sprzedaży. Niższe średnie wartości przypisane innowacjom produktowym i technologicznym (średnia ocen 3,70) są prawdopodobnie wynikiem koncentracji menedżerów na procesach produkcyjnych, a nie na sprzedaży. Należy podkreślić, że nie zawsze jest to konsekwencją mniejszej świadomości rynkowej, ale wynika ze specyfiki działalności lub funkcjonowania przedsię-

biorstwa jako pośredniego ogniwa w całym łańcuchu dostaw.

Wnioski z badań

Badani menedżerowie najwyższego szczebla są zorientowani na klienta, trudno jest jednak doko-

nać identyfikacji jednoznacznych przesłanek określających ich punkt widzenia. Wskazano, iż wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj wprowadzanych innowacji oraz zajmowane stanowisko mogą tę perspektywę menedżerską determinować. Należy podkreślić, że przedstawiona analiza wyników badań ma jedynie charakter wstępny. Wskazuje na występowanie pewnych zależności, których dokładne poznanie wymaga podjęcia dalszych badań. Jednak pomimo ograniczeń można jednoznacznie stwierdzić, iż orientacja na klienta jest konstruktem wymagającym dalszego poznania. Istnieje potrzeba stworzenia modelu przywództwa zorientowanego na klienta uwzględniającego punkt widzenia menedżerów najwyższego szczebla. Brakuje też narzędzi do pomiaru poziomu ich zorientowania na klienta. Aktualne próby pomiaru dotyczą efektywności działań pracowników bezpośrednio

zajmujących się obsługą klienta i koncentrują się na wynikach sprzedaży oraz udziale w rynku. Wstępne wyniki przeprowadzonych badań wskazują również, że rodzaj zajmowanego stanowiska może determinować poziom zorientowania menedżera na klienta. Należy przypuszczać, że zaangażowanie rynkowe lidera jest wynikiem jego emocjonalnego stosunku do firmy. Dlatego w procesie dalszych badań ważne jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy stanowisko rzeczywiście determinuje zdolności relacyjne lidera i czy doświadczenie wynikające z zajmowania stanowiska na najwyższym szczeblu zarządzania wpływa na orientację na klienta. Istotne jest także zidentyfikowanie barier i stymulantów orientacji menedżerów najwyższego szczebla na klienta w zależności od rodzaju prowadzonej działalności i rodzaju wdrażanych innowacji.

Przypisy/Notes

¹ Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu nr 2017/01 / X / HS4 / 01009 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

² Skrót z języka angielskiego „interaction orientation model”.

Bibliografia/References

- Boddy, C. R. i Croft, R. (2016). Marketing in a time of toxic leadership. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(1), 44–64. <https://doi.org/10.1108/QMR-04-2015-0030>
- Capon, N., Farley, J., Hulbert, J. i Lei, D. (1991). In search of excellence ten years later: strategy and organization do matter. *Management Decision*, 29(4), 12–21. <https://doi.org/10.1108/00251749110006013>
- Carneiro, A. (2008). When leadership means more innovation and development. *Business Strategy Series*, 9(4), 176–184. <https://doi.org/10.1108/17515630810891843>
- Day, G. S. (1999). Creating a market-driven organization. *Sloan Management Review*, 41(1), 11–22. <https://doi.org/10.1097/01974520-200507000-00006>
- Donaldson, B. (1993). *Customer driven organizations can smile. Proceedings of the Annual Conference of the Marketing Education Group*, 1. Loughborough: Loughborough University Business School, 243–255.
- Dwyer, R. F. i Tanner, J. F. (2002). *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning*. 2nd ed., New York: McGraw-Hill.
- Ejdys, J. (2015). Marketing orientation vs. innovativeness of SMEs of the Podlaskie Province. *Business: Theory and Practice*, 16(4), 353–361. <https://doi.org/10.3846/btp.2015.563>
- Esty, D. C. i Porter, M. E. (2005). National environmental performance: an empirical analysis of policy results and determinants. *Environment and Development Economics*, 10(4), 391–434. <https://doi.org/10.1017/S1355770X05002275>
- Foley, A. i Fahy, J. (2004). Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: a conceptual framework based on the market-sensing capability. *Journal of Strategic Marketing*, 12(4), 219–230. <https://doi.org/10.1080/0965254042000308048>
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(April), 1–19. <https://doi.org/10.1177/002224299405800201>
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S. i Sherry, J. F. Jr. (2006). Creating a market orientation: a longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37–55. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.037>
- Gordon, I. H. (2001). *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. Warszawa: PWE.
- Hall, D. (1992). *The Hallmarks for Successful Business*. London: Mercury Books.
- Harris, L. C. i Ogbonna, E. (2001). Leadership style and market orientation: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 744–764. <https://doi.org/10.1108/03090560110388196>
- Jeong, J. S. i Hong, P. (2007). Customer orientation and performance outcomes in supply chain management. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(5), 578–594. <https://doi.org/10.1108/17410390710823707>
- Julian, C. C. i O’Cass, A. (2002). Examining the internal-external determinants of international joint venture (IJV) marketing performance in Thailand. *Australasian Marketing Journal*, 10(2), 55–71. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(02\)70150-X](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(02)70150-X)
- Kennedy, K. N., Goolsby, J. R. i Arnould, E. J. (2003). Implementing a customer orientation: extension of theory and application. *Journal of Marketing*, 67(4), 67–81. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.67.18682>
- Khalifa, A. S. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42(5/6), 645–666. <https://doi.org/10.1108/00251740410538497>
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. i Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>

- Kohli, A. i Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research proposition, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(April), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Latyshova, L., Oyner, O. i Syaglova, Y. (2015). The Customer-Oriented Approach as the Basis for Sustainable Business — The Essence and Characteristics of a Customer-Oriented Company. *SSRN Electronic Journal*, 01.2015. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2623737>
- Moczydłowska, J. M. i Bitkowska, A. (2020). Koncepcja zarządzania relacjami z klientami — istota, cele, zakres. *Marketing i Rynek*, (9).
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A. i Koufteros, X. (2004). The impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance. *Decision Sciences*, 35(4), 579–607. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2004.02660.x>
- Nazarko, J., Ejdyś, J., Halick, a K., Nazarko, Ł., Kononiuk, A. i Olszewska, A. (2015). *Application of Structural Analysis to Classification of Technology Development Drivers*. The 6th International Conference on Engineering, Project, and Production Management (EPPM 2015), Gold Coast, Australia, 2–4 September 2015. Conference Program Book, 46–49.
- Park, C., Oh, C. H. i Kasim, A. (2017). Market challenges, learning and customer orientation, and innovativeness in IJVs. *International Marketing Review*, 34(6), 945–967. <https://doi.org/10.1108/IMR-07-2014-0238>
- Pekovic, S., Rolland, S. i Gatigin, H. (2016). Customer orientation and organizational innovation: the case study of environmental management practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), 835–848. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2015-0228>
- Rintamaki, T., Kuusela, H. i Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, 17(6), 621–634. <https://doi.org/10.1108/09604520710834975>
- Rogoziński, K. (2006). Klient jako współtwórca wartości. *Marketing i Rynek*, (8).
- Rosenzweig, S. i Grinstein, A. (2015). How resource challenges can improve firm innovation performance: identifying coping strategies. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 110–128. <https://doi.org/10.1111/caim.12122>
- Saarijarvi, H., Kuusela, H., Neilimo, K. i Narvanen, E. (2014). Disentangling customer orientation — executive perspective. *Business Process Management Journal*, 20(5), 663–677. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2013-0068>
- Sanchez-Fernandez, R. i Iniesta-Bonillo, M. A. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7(4), 427–451. <https://doi.org/10.1177/1470593107083165>
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S. i Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Academy of Marketing Science*, 28(1), 55–66. <https://doi.org/10.1177/0092070300281006>
- Siguaw, J., Simpson, P. i Baker, T. (1998). Effects of supplier market orientation on distribution market orientation and the channel relationships: the distributor perspective. *Journal of Marketing*, 62(3), 99–111. <https://doi.org/10.1177/002224299806200307>
- Strandvik, T., Holmlund, M. and Gronroos, C. (2014). Mental footprint of marketing in the boardroom. *Journal of Service Management*, 25(2), 241–252. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0033>
- Tracey, M. i Tan, C. (2001). Empirical analysis of supplier selection and involvement, customer satisfaction, and firm performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(4), 174–88. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005709>
- Van Raaij, E. M. i Stoelhorst, J. W. (2008). The implementation of a market orientation: a review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1265–1293. <https://doi.org/10.1108/03090560810903673>
- Zuraik, A. i Kelly, L. (2018). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 78–98. li, V. (2012). Forecasting Exchange Rates: a Comparative Analysis. *International Journal of Business and Social Science*, 3(10), 31–45. doi: 10.12846/j.em.2015.02.06

Dr Urszula Widelska

Pracownik Zakładu Zarządzania Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży. Autorka licznych publikacji z zakresu orientacji na klienta oraz marketingu relacyjnego.

Dr Urszula Widelska

PhD, employee of the Management Department of the Lomza State University of Applied Sciences. Author of numerous publications in the field of customer orientation and relationship marketing.

Księgarnia internetowa Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego
zaprasza na zakupy **z rabatem 15%**

www.pwe.com.pl

