

**Barbara Dobiegała-Korona**

# Nowa rola marketingu w budowie wartości przedsiębiorstwa

**Koncepcja zarządzania wartością klienta wspiera jeden z trzech najważniejszych obszarów zarządzania zasobami współczesnego przedsiębiorstwa.**

Obecnie przedsiębiorstwa konkurują na trzech rynkach: finansów, pracowników i klientów. Koncepcje zarządzania finansami i zarządzania kapitałem ludzkim są przedmiotem analizy nauk ekonomicznych i zarządzania od wielu dziesięcioleci, ich dorobek naukowy i praktyczny jest znaczący. Koncepcja zarządzania zasobem (kapitałem) klienckim jest przedmiotem analizy od niedawna, i występuje duża luka zarówno w teorii, jak i w praktycznej jej adaptacji. Jednak ostatnie lata przynoszą nowe doświadczenia i nowe wyzwania z tego zakresu.

Przedsiębiorstwa coraz szerzej wykorzystują zarządzanie wartością klienta i postrzegają korzyści tego procesu. Przedmiotem rozważań w artykule jest analiza obecnych kierunków rozwoju zarządzania kapitałem klienta i praktycznej ich adaptacji dla potrzeb budowy wartości przedsiębiorstwa. A oto główne obszary analizy:

- Wzrost świadomości, iż wartość klientów istotnie wpływa na realizację podstawowego celu współczesnego przedsiębiorstwa (wartość dla akcjonariuszy, pracowników, konsumentów, społeczności lokalnych i globalnych oraz

pozostałych interesariuszy). Przedsiębiorstwa, które stosują zarządzanie wartością klienta, osiągają wyższą wartość niż pozostałe.

- Zarządzanie wartością klienta nie stanowi odrębnej sfery działalności przedsiębiorstwa, lecz stanowi podstawę współczesnego zarządzania marketingowego, ale także pełni rolę integrującą w zarządzaniu strategicznym całym przedsiębiorstwem, wykorzystującym najnowsze metody zarządzania.
- Rośnie świadomość i rola zarządzania wartościami dla klienta, jako podstawy budowy wartości klienta i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Wartość klienta dla przedsiębiorstwa stanowi najlepszą syntetyczną miarę nie tylko efektywności inwestycji na działania marketingowe, ale także efektywności wszystkich decyzji przedsiębiorstwa, zarówno strategicznych, operacyjnych, segmentów rynku, i poszczególnych klientów.

## **Od wartości klienta do wartości przedsiębiorstwa**

Przełom wieków XX i XXI szczególnie mocno uzmysłowił, iż wartość przedsiębiorstwa traktowana jako podstawowy cel jego działalności zależy od wartości klientów, których ono posiada. Wykazały to badania prowadzone przez różne ośrodki, jak i ostatni kryzys finan-

sowy. Jak wskazuje J.C. Bogle, prawdziwe pieniądze przedsiębiorstw i w całym biznesie pochodzą od klientów<sup>4</sup>). Różne badania potwierdzają, iż wartość przedsiębiorstwa w 90 proc. tworzą nabywcy jako konsumenci dóbr i usług<sup>8</sup>).

Dominujący pogląd wskazujący wzrost wartości przedsiębiorstwa jako cel działalności gospodarczej, definiuje zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako... *zasady, propozycje i rozwiązania w zakresie podejmowania strategicznych i operacyjnych decyzji, których celem jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli oraz pozostałych grup interesariuszy powiązanych z przedsiębiorstwem: klientów, pracowników, dostawców, pożyczkodawców, społeczności lokalnej i społeczeństwa*<sup>4</sup>). W praktyce jednak oczekiwania akcjonariuszy są zaspokajane na końcu łańcucha tworzonej wartości, po uwzględnieniu wartości dla klientów, pracowników i potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa. R. Martin formułuje to jako nowy paradygmat, przesuwając ciężar z dążenia do wytwarzania wartości dla akcjonariuszy na zapewnienie satysfakcji klienta, jako lepszej formuły maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa<sup>13</sup>).

Obecnie coraz więcej badaczy weryfikuje możliwość wyceny firm poprzez kapitał klientów, oraz analizuje możliwości

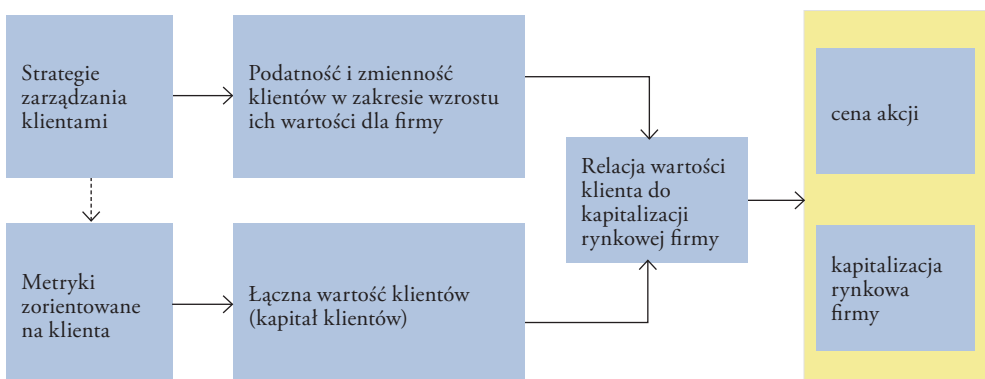
wpływu na wynik finansowy przedsiębiorstw i wartość dla akcjonariuszy, poprzez strategie marketingowe nastawione na wzrost wartości klienta<sup>3,6</sup>).

P. Seybold wskazywała już w 2002 r., iż obecna gospodarka określana jako kierowana przez konsumentów, wymusza kreowanie wartości dla konsumentów, gdyż wartość obecna i przyszła przedsiębiorstw musi być szacowana na podstawie lojalności i rentowności klientów. Wzrost dochodów od klientów powoduje przyływ kapitału inwestycyjnego, a to wymaga potwierdzonych informacji, ilu klientów firma posiada, jak właściwie i dobrze są oni dobrani, jaką mają wartość dla firmy i jak szybko ona rośnie.

Pewnym przełomem w analizie wpływu wartości klientów na wartość przedsiębiorstwa były wyniki badania, przeprowadzonego przez środowisko finansistów, marketingowców i analityków rynków finansowych, którzy w oparciu o dostępne dane z przedsiębiorstw nowej gospodarki porównali wartość klientów i wartość rynkową tych przedsiębiorstw. I choć początkowo te wartości różniły się, to w krótkim czasie (kilku miesięcy) zbliżyły się w dużym stopniu<sup>10</sup>).

Inne badania wykazały że przedsiębiorstwa, które wdrożyły zarządzanie wartością klienta, osiągnęły wyższe przyrosty swej wartości niż pozostałe<sup>12</sup>).

Rysunek 1 Wartość klienta a wartość przedsiębiorstwa



Wzrosła marża zysku, częstotliwość zakupów, wskaźnik sprzedaży dodatkowej, co przełożyło się na wzrost kapitału klienta o 19,4 proc., i o 32,8 proc. wzrosła wartość firmy z rynku B2B, zaś na rynku B2C wartość klienta wzrosła o 23,3 proc., a rynkowa wartość przedsiębiorstwa wzrosła aż o 57,6 proc. Wzrosty te były zdecydowanie wyższe niż wzrosty średniego indeksu giełdowego S&P 500, powszechnie stosowanego przez analityków w USA do porównywania wartości akcji, odpowiednio 2 razy wyższe w przypadku firm B2B i aż 3,6 razy wyższe w przypadku B2C.

Dodatkowo porównano zmiany cen akcji dwóch omawianych spółek ze zmianą cen akcji ich trzech największych konkurentów. Wzrost akcji spółki B2B w badanym okresie wyniósł 32,8 proc., podczas gdy spółek konkurencyjnych średnio 12,2 proc., z kolei wzrost akcji spółki B2C wyniósł 57,6 proc., a jej konkurentów średnio 15,3 proc. Przełożenie wartości klientów na rynkową wycenę przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 1.

Wyniki badań empirycznych oraz stworzony na ich podstawie model wskazują i potwierdzają wysoki stopień przełożenia wartości klienta na wartość przedsiębiorstwa. Stanowi to także potwierdzenie tezy o możliwości wymiernego wpływu inicjatyw i programów marketingowych na wartość przedsiębiorstwa<sup>7)</sup>. Warunkiem koniecznym skutecznego wykorzystania tych bliskich relacji wartość klienta – wartość przedsiębiorstwa jest wycena i wartościowanie tego co klient wnosi do firmy, oraz ukierunkowanie struktur organizacyjnych na wzrost wartości klientów.

### **Integrująca rola marketingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

Paradygmat wyceny wartości klienta i zarządzania tą wartością stanowi bardzo istotny zwrot w postrzeganiu roli marketingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

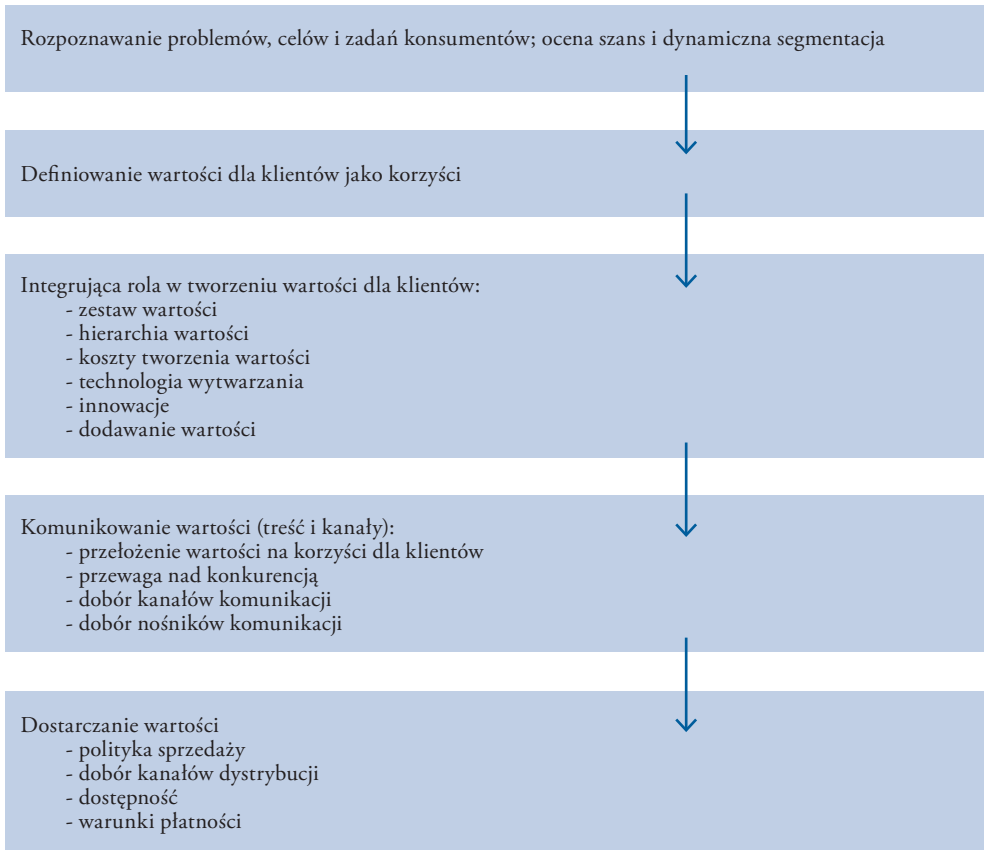
*Marketing jest bytem całej firmy*, wskazują autorzy książki „Marketing Revolution”. *Revolucja nie dotyczy – wskazują ci sami autorzy – funkcjonalnego wpływu marketingu na całokształt zarządzania, ale uznania jak zewnętrzne wydarzenia wpływają na wewnętrzne procesy firmy.* I dalej: *Menedżerowie muszą zrozumieć, że kreowanie wartości dla klientów i innych interesariuszy nie jest możliwe poza funkcjami marketingu<sup>9)</sup>.* Przejawia się to w następujących, niezbędnych działaniach procesu tworzenia wartości (rysunek 2):

- Rozpoznawaniu i szeregowaniu potrzeb klientów, ich preferencji, jako szansy dla przedsiębiorstwa i definiovania celów jego działania.
- Organizowaniu procesów innowacyjnych, kreujących nowe wartości dla klientów zgodnie z ich potrzebami.
- Analizowaniu i ocenie skuteczności i efektywności działań procesowych na podstawie satysfakcji i wartości klienta dla firmy.

Uwzględniając ewolucję, na tle zmian otoczenia w jakich przedsiębiorstwa funkcjonują, zmieniono definicję marketingu. W 2004 roku Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu podało, że marketing pełni funkcję organizacyjną kształtującą procesy tworzenia, komunikowania i dostarczania wartości konsumentom, w sposób korzystny dla organizacji i jej akcjonariuszy. Już w 2007 roku bardziej poszerzono funkcję marketingu, który określono jako zbiór instytucji i procesów ustanowionych w celu tworzenia, komunikacji, dostarczania i wymiany ofert, które mają wartość dla konsumentów, klientów, partnerów i społeczeństwa jako całości.

Pierwszym ogniwem w systemie zarządzania wartościami dla klientów jest wyodrębnienie i określenie tych wartości, z uwzględnieniem dynamicznego procesu segmentacji. Następne ogniwo tego procesu dotyczy przełożenia wartości, które firma chce dostarczać klientom, na

## Rysunek 2 Zarządzanie wartością a nowy marketing



Źródło: opracowanie własne.

działania firmy z uwzględnieniem funkcji produkcji, finansów, zaopatrzenia, sprzedaży. Ogniwo trzecie tego procesu musi być związane z komunikacją oraz dostarczaniem klientom tych wartości. Umiejętność przełożenia tego procesu na efektywne działania przesądzać będzie o konkretnej wartości przedsiębiorstwa.

Przypisane współczesnemu marketingowi działania (rysunek 2) zapewniają podstawy do budowy strategii rozwoju firmy skierowanej na zarządzanie wartościami dla klientów, a w konsekwencji mają wpływ na wartość przedsiębiorstwa.

Strategie zarządzania wartościami dla klientów w celu zapewnienia wysokiej wartości klientów dla firmy są krytycznym elementem strategii przedsiębiorstw jako całości. Inwestycje w klienta dokonane w obecnym okresie muszą być trak-

towane jako długookresowe, które mają przynieść korzyści w przyszłości. Im dokładniej zostaną rozpoznane grupy klientów – od strony ich problemów, oczekiwań, doświadczeń, wiedzy – tym lepiej będą dopasowane strategie wartości dla klientów, a tym samym skuteczniejsze będą strategie wzrostu wartości klientów dla firmy. Ze względu na różnorodność strumieni, które kreuja, przedsiębiorstwa powinny budować portfele klientów, aby zapewnić sobie dopływ tych strumieni, które są niezbędne do budowy i wzrostu wartości przedsiębiorstwa w określonym czasie i warunkach.

Przedsiębiorstwa wchodzące na nowe rynki powinny szczególnie zabiegać o klientów, którzy chętnie dzielą się informacjami o potrzebach, doświadczeniach, odczuciach, itp. Przedsiębiorstwa, przyjmujące jako cel priorytetowy pozyskiwa-

nie nowych klientów (większy udział w rynku), powinny dbać o większy udział w portfolio klientów zadowolonych (satisfakcjonowanych), i chętnie dzielących się swoimi odczuciami (rekomendujących firmę). Przedsiębiorstwa dążące do unowocześnienia oferty wartości dla klienta (innowacji), powinny dbać o ściślejsze relacje z klientami mającymi nowe pomysły, i chętnie dzielącymi się swoimi spostrzeżeniami, traktując to jako źródło innowacji.

Budowa wartości klienta przez dostarczanie mu wartości (korzyści) musi uwzględniać podejście dynamiczne. Wynika to zarówno ze zmienności warunkowań, w jakich żyją klienci, jak i zmienności celów i zadań do realizacji których oni dążą. Musi to znaleźć wyraz w zmienności rodzajów i rozszerzaniu wartości, które przedsiębiorstwa oferują swoim klientom oraz w ich hierarchii (w różnych warunkach i okresach ważne dla klienta są różne wartości; różne segmenty, czy poszczególni klienci oczekują innych korzyści). O ile w przeszłości dominowały dobra materialne jako podsta-

wowa wartość dla klienta, następnie szeroko rozumiane usługi, to obecnie ważne są, obok powyższych, wartości związane z doświadczeniami klientów, autentycznością obietnic firmy, zaufaniem i odpowiedzialnością przedsiębiorstwa za całość kształt relacji klienta z firmą.

O ile dobra i usługi są coraz bardziej zbliżone cechami jakości, funkcjonalności i efektywności, to pozostałe wartości można różnicować i dostosowywać do indywidualnych oczekiwań klientów. Innowacyjność i kreatywność musi być podstawową cechą zarządzania wartościami dla klientów, zaś innowacje muszą być rozumiane jako nowa wartość dla klienta, za którą zechce on zapłacić odpowiednią cenę. Takie podejście pozwoli przedsiębiorstwom wyróżniać się na rynku, czyli konkurować wyróżniającymi wartościami dla klienta.

Realizacja koncepcji nowej roli marketingu wymaga zbudowania nowych struktur organizacyjnych w trzech kierunkach (rysunek 3):

- Przyjęcie na poziomie zarządu silnej orientacji marketingowej dla całej firmy.

### Rysunek 3 Rola i miejsce marketingu w nowej strukturze organizacyjnej

#### Menedżerowie ds. segmentów klientów

Relacje z segmentami:		
A	B	C
Badania zachowań klientów A	Badania zachowań klientów B	Badania zachowań klientów C
Jak rozwiązać problem klienta A?	Jak rozwiązać problem klienta B?	Jak rozwiązać problem klienta C?
Jaki zestaw wartości tworzyć (innowacje dla A)?	Jaki zestaw wartości tworzyć (innowacje dla B)?	Jaki zestaw wartości tworzyć (innowacje dla C)?
Jak komunikować wartości A?	Jak komunikować wartości B?	Jak komunikować wartości C?
Jak dostarczać wartości A?	Jak dostarczać wartości B?	Jak dostarczać wartości C?
Jakie są wpływy i rentowność klienta/segmentu A?	Jakie są wpływy i rentowność klienta/segmentu B?	Jakie są wpływy i rentowność klienta/segmentu C?
Jak podnieść wartość klienta A (wartości dodane, innowacje)?	Jak podnieść wartość klienta B (wartości dodane, innowacje)?	Jak podnieść wartość klienta C (wartości dodane, innowacje)?
Jak współtworzyć wartość z klientem A?	Jak współtworzyć wartość z klientem B?	Jak współtworzyć wartość z klientem C?

Źródło: opracowanie własne.

- Budowa działów ds. klientów określonego segmentu, w miejsce działów ds. produktów.
- Zintegrowanie działań wszystkich pracowników w proces tworzenia wartości dla klienta, czyli ponadfunkcjonalne podejście do zarządzania wartością.

Taki układ organizacyjny sprzyja ograniczaniu ryzyka, jakie przedsiębiorstwa ponoszą wprowadzając nowe produkty (innowacje produktowe), których pomysły nie są oparte na relacjach z klientami. Równocześnie zapewnia to przełożenie wiedzy o kliencie, jego problemach i celach na sukces przedsiębiorstwa. Zarządzając relacjami z klientami w całym jego okresie życiowej wartości dla firmy, menedżerowie mogą posiadać odpowiednią wiedzę, jak podnosić i maksymalizować wartość klienta dla firmy. Decyzje te muszą być wspierane nowymi metodami pomiaru skuteczności i efektywności relacji z klientami.

Przedsiębiorstwa polskie już stopniowo przechodzą na orientację na klienta, choć proces nie jest zaawansowany. Są one w trakcie transformacji z modelu produktowego do modelu zorientowanego na nabywcę. Znacznie szybciej proces ten przebiega w przedsiębiorstwach młodszych i mniejszych o polskim kapitale<sup>9)</sup>.

Praktyczne zastosowanie nowego podejścia do oceny szans (i zagrożeń) rozwojowych musi wiązać się z wykorzystaniem marketingowego *due diligence*, opartego na wartości klienta dla przedsiębiorstwa. Marketingowe *due diligence* musi uwzględnić trzy poziomy działań marketingowych:

- W zarządzie – obejmujący zrozumienie roli zasobu, jakim są klienci i jakie strumienie generują do firmy w zamian za dostarczane im wartości.
- Strategiczny – oceniający szanse i potrzeby rynku od strony zadań, do których klienci dążą, segmentacja rynku musi być oparta na zadaniach klientów i ich rentowności.

- Operacyjny – przełożenie strategicznych ustaleń na bieżącą obsługę klientów (tworzenie, komunikowanie i dostarczanie im wartości).

### Wyzwania w budowie wartości klienta

Zorganizowany proces budowy i zarządzania wartością klienta doczekał się wielu opracowań<sup>15)</sup> i pozytywnych doświadczeń praktycznych, jednakże równocześnie stawia obecnie wiele problemów do dalszych badań, oraz wymaga wielu rozstrzygnięć w praktycznym zastosowaniu tej koncepcji. Do najważniejszych obecnie można zaliczyć następujące:

- Zrozumienie i przełożenie na praktyczne działania firm nowej roli marketingu, oraz tworzenie i wykorzystanie nowych narzędzi marketingowych.
- Definiowanie rynków i zrozumienie wartości dla klienta w ocenie szans rynkowych przedsiębiorstwa.
- Integrację i współpracę pracowników przedsiębiorstwa ponad układami funkcjonalnymi w kompleksowym procesie identyfikacji, tworzenia, komunikowania i dostarczania wartości klientom.
- Zrozumienie i podporządkowanie działań przedsiębiorstwa zarządzaniu wartością klientów.
- Skuteczne wykorzystanie wiedzy o klientach dla potrzeb strategii wzrostu ich wartości.

### Zrozumienie i przełożenie na praktyczne działania nowej roli marketingu

Dużym zagrożeniem w sferze budowy wartości klienta i zarządzania klientem z ukierunkowaniem na wartość przedsiębiorstwa jest tradycyjne utożsamianie roli i funkcji marketingu ze sprzedażą i promocją, lub tylko reklamą. Marketing najczęściej traktowany jest jako element struktur funkcjonalnych, lokowany na



samym końcu procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie, z pominięciem całego oprzyrządowania tej dyscypliny, służącego ustalaniu celów przedsiębiorstwa i ich realizacji. Marketing jest izolowany od takich funkcji, jak identyfikacja szans rynkowych, proces opracowywania innowacji, przydatność wprowadzanych technologii produkcji i budowania baz danych w przedsiębiorstwach, a przede wszystkim budowy struktur organizacyjnych. Tradycyjna kompozycja marketingowa w postaci 4P, 5P lub 7P była wykorzystywana głównie do działań promocyjnych i sprzedaży produktu na rynek, ale już nie zawsze z uwzględnieniem wpływu na budowę i funkcjonowanie kanałów dystrybucji, czy budowę pionu marketingu.

Na pierwszoplanową rolę klienta jako nabywcy dla przedsiębiorstwa wskazywano w literaturze i praktyce działań przedsiębiorstwa od bardzo dawna. P. Drucker pisał w 1953 r., iż dla przedsiębiorstwa najważniejszy jest klient i innowacje. Jednakże dopiero ostatnie dziesięciolecie zapoczątkowało systematyczne podejście do zarządzania wartością klienta.

Nowe warunki, w jakich żyją konsumenci powodują, iż ich wymagania są inne niż w przeszłości, zaś strategie marketingowe, które zapewniały przodującym firmom przewagę na rynku, są szybko powielane i stają się standardem. Doświadczenia dla klientów stają się ważniejsze niż produkty i usługi, masowe produkty muszą być zastępowane indywidualnymi relacjami. Klienci mają też nieograniczone możliwości wyboru. Segmentacja rynków pogłębia się i staje się zjawiskiem dynamicznym. Klienci coraz bardziej cenią takie wartości, jak: społeczność, autentyczność i bliskość, a także chcą być aktywni i mieć wpływ na tworzenie dla nich ofert produktów, usług i doświadczeń.

Rosnące koszty obsługi klienta wymagają coraz większego nacisku na sku-

teczność i efektywność tych działań. Ta nowa rola i pozycja marketingu w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa musi oznaczać odejście od koncentracji na sprzedaży towarów i usług, które przedsiębiorstwa mogą i chcą wytwarzać, i przejście do zbudowania kultury przedsiębiorstwa opartej na długookresowych relacjach z klientami, aby dostarczać im takie wartości, które są dla nich ważne. Działy ds. klientów (segmentów lub indywidualnych klientów), w wyniku bliskich relacji oraz gromadzenia wiedzy o klientach mogą lepiej ocenić, jakie problemy mają klienci, i jakie cele chcą oni realizować, i na tej podstawie firmy mogą ustalać, co powinny zaoferować klientom. Ustalenia jakiego typu wartości dla klientów przedsiębiorstwo może dostarczyć klientom, muszą być podstawą alokacji zasobów przedsiębiorstwa, a następnie decyzji, jak komunikować się z klientami oraz jakim kanałem dystrybucji dostarczać te wartości.

### **Zrozumienie wartości klienta dla firmy jako przesłanki skutecznych strategii**

Tylko pełne zrozumienie tego, co klient wnosi lub może wnieść do firmy, prowadzi do budowy skutecznych strategii. Wartość klienta dla przedsiębiorstwa rozumiana może być różnie. Dominuje rozumienie tej wartości w kategorii bieżących wpływów (*cash flow*) lub rentowności. Taki punkt widzenia nie jest błędny, ale charakteryzuje go postrzeganie tej wartości w krótkim horyzoncie czasu. Jeśli spojrzymy na wartość klienta dla firmy w dłuższym horyzoncie, nabywcy są dostawcami wielu innych bardzo ważnych strumieni, które mają charakter informacji, odczuć, zaangażowania – przekładających się na skuteczność strategii przedsiębiorstw.

W pierwszym rzędzie klienci dostarczają najważniejsze informacje dotyczące

wszystkich przesłanek budowy strategii firmy. Informacje te dotyczące ich celów, zadań które chcą realizować, sposobów w jaki chcą je realizować (np. własnym sumptem urządzić ogród czy wbić gwóźdź, a nie zamawiać do tego profesjonalistów) oraz jaki poziom kosztów chcą lub mogą akceptować (ma to wpływ na funkcje produktów i usług i in. wartości, oraz na koszty i technologie ich wytwarzania). Te informacje powinny także stanowić przesłankę dla dynamiki procesów innowacji, oraz źródło samych rozwiązań innowacyjnych jako prawdziwej wartości dla klienta.

Innym ważnym strumieniem kreowanym przez klientów może być nie tylko przesłanka informacyjna jako źródło innowacji, ale klient może być twórcą innowacji, wskazując konkretne rozwiązania których oczekuje, lub uczestnicząc w budowie innowacji na zasadzie współtworzenia jej w całym procesie. Proces współtworzenia wartości przez klientów może dotyczyć zarówno innowacji, jak i powtarzających się procesów tworzenia wartości (np. klient IKEA współtworzy wartości komponując indywidualnie własne rozwiązania).

Informacje dostarczane przez klientów oraz współtworzenie wartości przez nich jest najlepszym źródłem ograniczania ryzyka działalności przedsiębiorstwa – ryzyka wytworzenia wartości, których klient nie zaakceptuje lub nie potrzebuje.

Opisane procesy tworzenia przesłanek informacyjnych oraz współtworzenie wartości przez klientów, wiążą klienta z firmą na dłuższy czas, co stabilizuje wartość przedsiębiorstwa, pomaga również przyciągać nowych klientów, co jest źródłem wzrostu tej wartości.

Istotą zrozumienia wartości klienta dla firmy, obok zrozumienia strumieni które on kreuje, jest to, że wartością klienta można i trzeba zarządzać, aby podnosić ich wartość dla firmy. Podstawową przesłanką budowy strategii wartości klienta

jest przeprowadzanie klientów do wyższych poziomów ich rentowności, oraz wielkości kreowanych wpływów (dodatkowa sprzedaż lub wzrost częstotliwości nabywania). Pomiar wartości klienta ma sens tylko wówczas, jeżeli służy budowie lepszych strategii wzrostu ich wartości, a ich wartość dla firmy rośnie. Realizacja celu przedsiębiorstwa w postaci budowy jego wartości w długim okresie powinna opierać się na zasadzie budowy portfela klientów, oraz dopasowania strategii wzrostu wartości klientów do ich miejsca w tym portfelu. Strategie budowy portfela klientów powinny być oparte na dwóch głównych przesłankach:

- z uwzględnieniem cyklu życia klienta w firmie, oraz
- z uwzględnieniem rodzaju strumieni kreowanych przez klientów.

### **Definiowanie rynków i zrozumienie kategorii wartości dla klienta**

Definiowanie rynków i zrozumienie kategorii wartości dla klienta musi być traktowane jako szansa rozwojowa dla przedsiębiorstwa. Jest to najważniejszy, a zarazem najtrudniejszy etap w budowie wartości klientów i strategii całego przedsiębiorstwa. Zbyt często przedsiębiorstwa utożsamiały ten proces z pomysłami na nowy produkt, nową technologię lub rozwiązania organizacyjne, czyli rozpoczynając ten proces „od końca”, a następnie poszukiwały klientów dla tych produktów. Ten sposób oceny szans prowadził do porażek około 90 proc. nowych pomysłów na produkt czy technologię.

Ocena szans rynkowych musi być przeprowadzona z takiego poznania potrzeb klientów, które wynikają z ich celów, zadań i rezultatów, które pragną osiągnąć. Takie podejście pozwala zidentyfikować dwa obszary szans: szansy na nowe wartości (korzyści) dla klienta, które rozwiążą ich problemy (nowe źródła wpływów



i zysku), oraz szansy na ograniczanie kosztów ponoszonych w takich obszarach działań przedsiębiorstwa, które prowadzą do niewłaściwej lub nadmiernej obsługi klientów (wartości nie wykorzystywane przez klientów, np. nadmierne nasycenie funkcjami produktów)<sup>2)</sup>. Najważniejsza rola procesu oceny szans, zgodnie z powyższym podejściem wiąże się z tym, iż stanowią one podstawę do alokacji zasobów przedsiębiorstwa.

Przy ocenie szans przedsiębiorstwa również muszą nadać im hierarchię, aby zasoby skierować w pierwszej kolejności tam, gdzie wpływy i zyski od klientów będą najwyższe, gdyż to najlepiej zbuduje wartość klienta dla firmy. W ocenie szans rozwojowych krytycznym elementem może okazać się czas; to co obecnie stanowi dużą szansę może się okazać w przyszłości porażką, ze względu na zmianę celów klientów, albo wyprzedzenie przez konkurentów. Do największych wyzwań w tym obszarze należy:

- zrozumienie co rzeczywiście wnosi do firmy klient,
- poznanie celów i zadań klientów jako oceny szansy,
- przełożenie szans na kategorię wartości dla klienta.

Klienci ciągle najczęściej traktowani są jako ostatnie ogniwo tworzenia wartości przedsiębiorstwa, a nie pierwsze. Brak jest umiejętności identyfikowania celów i zadań, do których dążą klienci i które firma ma im pomóc zrealizować. Klienci często sami mają trudność z ich identyfikacją, a ponadto posługują się innym językiem niż pracownicy w przedsiębiorstwie. Kategoria wartości dla klienta zawiera szereg elementów, takich jak: korzyści jako cechy funkcjonalne, korzyści wyrażone w kategoriach pieniężnych, koszty wyrażone w kategoriach pieniężnych i innych, jak ryzyko, marka, zaufanie, doświadczenie, itp.

Te elementy mają zarówno wymiary finansowe, jak i niefinansowe<sup>1)</sup>. Każ-

da oferta może być wyrażona jako zbiór korzyści ekonomicznych, technicznych, organizacyjnych i społecznych, jakie uzyskuje klient, a także firma. Wreszcie wartość dla klienta jest kategorią względną, gdyż oceniana jest zawsze w konkretnych warunkach i w stosunku do ofert alternatywnych. Decyzje operacyjne wymagają każdorazowo ich zdefiniowania, oszacowania i przedstawienia ich klientom, aby zrozumieli jak ta wartość umożliwi im realizację ich celów, i dlaczego są one lepsze od konkurencyjnych.

### Współpraca pracowników przedsiębiorstwa ponad układami funkcjonalnymi

Bardzo ważnym etapem integracji działań w przedsiębiorstwie, uwzględniających zarządzanie wartością klienta, jest spojrzenie na działalność przedsiębiorstwa z czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju, jako *pasa transmisyjnego wspomagającego komunikowanie strategii i jej efektywną realizację*, pod nazwą strategicznej karty wyników. Spojrzenie pod takim kątem pozwala dostrzec, co i w jakim stopniu wpływa na efektywność przedsiębiorstwa: perspektywa finansowa pokazuje sukces finansowy firmy, perspektywa klienta wskazuje źródła tego sukcesu, (tj. wartość klienta dla firmy). Powyższym osiągnięciom muszą być podporządkowane procesy wewnętrzne firmy, zaś przyszłe sukcesy są zależne od zdolności do zmian i elastycznego dostosowania się do oczekiwań rynku (migracji klientów w ich coraz to nowych uwarunkowaniach). Strategiczna karta wyników jest niewątpliwie narzędziem, które pozwala spojrzeć na przedsiębiorstwo kompleksowo, powiązać działania różnych układów funkcjonalnych w działania skierowane na strategiczne cele przedsiębiorstwa, rozumiane jako wyniki finansowe, efektywnościowe i rozwojowe. Jest ona narzędziem skutecznym, z

punktu widzenia budowy wartości klienta i wartości firmy, ukazującym ponadfunkcjonalne podejście w realizacji celów przedsiębiorstwa.

Przełożenie podejścia do zarządzania wartościami dla klienta na działalność strategiczną i operacyjną wymaga uzupełnienia tej koncepcji zarządzaniem procesowym, które pomaga lepiej realizować strategiczne cele przedsiębiorstwa, uwzględniając współpracę pracowników różnych działów funkcjonalnych (w postaci procesów), gdyż zapewnia to dużo wyższą efektywność działań.

Obecnie podstawowym wyzwaniem w integracji działań pracowników ponad układami funkcjonalnymi jest ukształtowanie świadomości, iż procesy muszą być rozumiane jako procesy obsługi klienta (segmentu klientów), zaś proces obsługi klienta jest procesem dostarczania wartości klientom<sup>11)</sup>, co nie ogranicza się do produktów i usług, a obejmuje znacznie szerszy obszar wartości (np. emocjonalnych, etycznych itp.), w realizacji celów i zadań konsumentów. Procesy obsługi klienta (klientów) muszą być wspierane przez pozostałe metody zarządzania wykorzystywane w przedsiębiorstwach, takie jak:

- zarządzanie innowacjami jako istotnymi wartościami dla klientów,
- zarządzanie projektami, jako zorientowane na rozwiązywanie problemów klientów,
- zarządzanie jakością, gdzie o jakości decyduje klient – w jakim stopniu dana wartość i jej jakość zaspokajają jego potrzebę,
- zarządzanie wiedzą, najważniejszym segmentem wiedzy w przedsiębiorstwie jest wiedza o klientach,
- zarządzanie kosztami działań skierowanych na obsługę klienta.

Pokonanie barier współpracy w procesach obsługi klientów ponad układami funkcjonalnymi wymaga przede wszystkim:

- odejścia od rozwoju funkcji i narzędzi finansowych, technologicznych, produkcyjnych, organizacyjnych, marketingowych, postępu naukowo-technicznego, w izolacji od pozostałych funkcji,
- kształtowania wewnątrz przedsiębiorstwa wspólnego języka komunikacji, dotyczącego kategorii wartości dla klienta, którymi powinni posługiwać się pracownicy różnych działów,
- umiejętności wsłuchiwanie się w problemy klientów i obserwacji, jakie cele i zadania chcą oni realizować i jakimi wartościami firmy mogą im w tym pomóc,
- zarządzania wiedzą o kliencie, rozumianego jako dobór odpowiednich danych, zapewnienia źródeł wiarygodnych do ich pozyskania, przetwarzania tych danych na wiedzę o kliencie i umiejętności dzielenia się tą wiedzą, a także umiejętnego wykorzystania tej wiedzy,
- opanowania umiejętności pozyskiwania klientów do współtworzenia wartości.

### Skuteczne zarządzanie wiedzą o klientach

Jeżeli wartość klientów budują wartości dostarczane klientom, to podstawą strategii wartości musi być odpowiednia wiedza o klientach. Musi ona pochodzić od samych klientów, rozumianych nie tyle jako średnie, przeciętne trendy w ich zachowaniach, ale jako wiedza o klientach indywidualnych, w ich uwarunkowaniach w jakich żyją i pracują. Wadą dotychczasowych informacji o nabywcach było ich rozproszenie pomiędzy różne działy (sprzedaży, badań rynku, promocji itp.), informacje te rzadko były łączone, przetwarzane i wykorzystywane przez wszystkich pracowników. Najczęściej informacje te miały charakter wartości średnich, trendów lub danych adresowych.

Zarządzanie wartościami dla klientów wymaga innego zakresu wiedzy, innych źródeł dopływu tej wiedzy, oraz konieczności dzielenia się tą wiedzą przez wszystkich pracowników, którzy uczestniczą w procesie obsługi określonych klientów. Podstawą właściwego zakresu wiedzy o klientach jest poznanie kryteriów, jakimi posługują się oni w ocenie wartości (odnoszonych korzyści z tych wartości). Ale ten proces nie jest łatwy, gdyż może się okazać, iż ani pracownicy firmy, ani sami klienci nie potrafią określić, jakie mają problemy i zadania, które firmy mogą pomóc im rozwiązać, bowiem obie strony posługują się różnymi językami, tym bardziej, że informacje mają służyć przyszłości (przyszłych wartości).

Z analizy sukcesów przedsiębiorstw w zarządzaniu wiedzą o kliencie wynikają następujące założenia dotyczące zakresów i źródeł tej wiedzy:

- rozpoznanie, jakie zadania o wymiarach funkcjonalnych i emocjonalnych mają do zrealizowania zarówno klienci indywidualni, jak i instytucjonalni w określonych warunkach (w pracy lub w domu) i czasie;
- ocena, w jakim stopniu zadanie może być wykonane zadawalająco, tj. powinna być oparta o rezultaty pożądane przez klienta; klienci mogą przyjmować bardzo wiele mierników (od 50 do 150) służących do oceny;
- mierniki te powinny być wykorzystane do wyszukiwania możliwości rozwoju, segmentacji rynku, analizy konkurencji, generowania i oceny pomysłów na wartości dla klientów, informowania o wytworzonej wartości i jej dostępności, oraz do pomiaru zadowolenia klientów;
- powyższe analizy powinny dodatkowo być prowadzone równolegle z oceną wielkości wpływów oraz rentowności,

które generują obecni klienci firmy lub klienci potencjalni, których firma może pozyskać.

Współcześnie w ramach kryteriów segmentacji muszą być uwzględnione rodzaje i poziomy doświadczeń klientów, posiadanej przez nich wiedzy i zaufania do marki, firmy, produktów i usług oraz pracowników ich obsługujących. Wiedza o wyżej przytoczonych charakterystykach musi być: pozyskiwana od samych klientów, przetwarzana odpowiednio na decyzje i dostępna dla pracowników uczestniczących w budowie i realizacji strategii wzrostu wartości klientów. Im bardziej wiedza ta jest zindywidualizowana (dotycząca poszczególnych klientów), tym skuteczność segmentacji może być większa.

Gromadzenie danych i informacji jest bardzo istotne, ale będą one miały wartość dla firm tylko wówczas, jeśli wiedza ta będzie dostępna dla pracowników oraz wykorzystywana w procesach budowy i realizacji strategii wzrostu wartości klientów. Przy obecnych możliwościach technologicznych, budowanie baz danych obejmujących informacje o każdym kliencie jest możliwe, ale w procesie skutecznego zarządzania wiedzą o kliencie firmy muszą dbać też o „czystość” tych baz, poprzez aktualizacje i pozbywanie się informacji niepotrzebnych, gdyż często nadmiar informacji może być groźniejszy niż ich brak.

Wiedza, która może skutecznie zapewnić budowę strategii wartości klientów, może być pozyskiwana i rozwijana tylko jako wynik relacji klientów z firmą, i wtedy stanowi dla przedsiębiorstwa zasób niemożliwy do powielenia przez konkurentów. Żadne tradycyjne metody ilościowe badań rynkowych nie mogą zapewnić tego rodzaju wiedzy o kliencie. W tym należy upatrywać źródła wyróżniających wartości dla klientów jako formy budowy przewag konkurencyjności.

**Bibliografia:**

1. Andersen J., Kumar N., Narus J., *Sprzedawcy wartości*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
2. Anthony S., Johnson M., Sinfield J., Altman E., *Przez innowacje do wzrostu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.
3. Best R.J., *Market-based Management. Strategies for Growing Customer-Value and Profitability*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005.
4. Bogle J.C., *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, PTE, Warszawa 2009, s. 37, 47.
5. Dobiegała-Korona B., *Polskie firmy uczą się orientacji na klienta*, „Harvard Business Review”, grudzień 2010-styczeń 2011, s. 71-72.
6. Dobiegała-Korona B., *Wartość dla klienta generatorem wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), Difin, Warszawa 2006, s. 230-235.
7. Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
8. Fisk P., *Geniusz konsumenta*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009, s. 271.
9. Gamble P., Napp A., Marsella A., Stone I.M., *Marketing Revolution*, Kogan Page, Philadelphia 2005.
10. Gupta S., Lehmann D.R., *Managing Customer As Investment*, Wharton School Publishing, New York 2005, pp. 93 i dalsze.
11. Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999, s. 10.
12. Kumar V., Shah D., *Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalisation*, „Journal of Marketing”, November 2009, pp. 119-136.
13. Martin R., *Age of Customer Capitalism*, „Harvard Business Review”, I/II 2010, pp. 58-65.
14. Szablewski A., *Budowanie wartości i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, [w:] *Value Based Management: koncepcje, narzędzia, przykłady*, A. Szablewski (red.), Poltext, Warszawa 2008, s. 25.
15. *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.