

*Jacek Markiewicz**

NOWA ROLA KLIENTA W PROCESIE TWORZENIA WARTOŚCI

Z a r y s t r e ś c i: Współczesny klient dysponuje coraz większą wiedzą i umiejętnościami. Czynniki te powodują wzrost wymagań i oczekiwań stawianych produktom, usługom, zachowaniom rynkowym ich dostawców. Zmiany zachodzące w relacjach klient – dostawca zmieniły sposób postrzegania roli klienta w procesach biznesowych. Klient przestał pełnić wyłącznie rolę dostawcy wartości ekonomicznej wyrażonej wartością finansową. Klient stał się aktywnym uczestnikiem zachodzących procesów. Tym samym zmianie uległa rola dostawcy w relacjach z klientem. Firma nie może być tylko twórcą wartości, kreowanej w oparciu o posiadane zasoby i doświadczenia. Proces kreacji wartości powinien uwzględniać nim szeroki udział klienta, którego odmienne spojrzenie na oczekiwaną wartość może „wzbogacać” istniejące procesy o zasoby dotychczas niedostępne dla dostawcy. Tworzenie, rozwijanie i doskonalenie relacji z klientem otwiera nowe możliwości tworzenia wartości korzystnych dla obu stron.

S ł o w a k l u c z o w e: zarządzanie, zasoby, relacje, wartość, klient, kreacja wartości, współtworzenie

Klasyfikacja JEL: D40; L10;

Wstęp

Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem przyporządkowuje wszystkie procesy w nich zachodzące realizacji celu nadrzędnego, jakim jest zadowolenie i satysfakcja klienta. Klienci stawiają przed dostawcami coraz większe wymagania, oczekują coraz bardziej zindywidualizowanej oferty realizującej ich ocze-

* Adres do korespondencji: Jacek Markiewicz, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Marketingu, ul. Mickiewicza 64, 71-101 Szczecin, e-mail: markiew1@tlen.pl;

kiwania i potrzeby. Dostosowanie się do tych wymagań zmusza przedsiębiorstwa do odchodzenia od tradycyjnego modelu funkcjonowania ukierunkowanego na maksymalizację wytwarzania produktów w oparciu o posiadane zasoby oraz kreowania zapotrzebowania na te wyroby. Oferowanie wyższej wartości w porównaniu z konkurencją, maksymalizacja wolumenu sprzedaży, maksymalizacja wydajności osiąganego w wyniku optymalizacji procesów wytwarzania, standaryzacja produktów i ciągłe ich unowocześnianie tracą na wartości, jako czynnik zapewniający zdobycie przewagi konkurencyjnej [Vargo, Lusch, 2004, s. 5]. Postępujące zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, coraz większa wiedza klientów, wyższa świadomość ich znaczenia dla procesów gospodarczych nadały nowego znaczenia pojęciu *kreacji wartości*. Dla wielu przedsiębiorstw dogmat „*Śluchaj uważnie czego oczekują twoi klienci. W odpowiedzi twórz dla nich produkty, spełniające ich oczekiwania a nawet je przekraczające*” przez lata stanowiący cel działania ustępuje miejsca nowemu trendowi, w którym dostrzega się progresję znaczenia doświadczenia klienta dla procesu tworzenia wartości. Istotnym celem niniejszego opracowania jest wskazanie zmian zachodzących w koncepcji kreowania wartości i szerszego w niej uczestnictwa klientów będących nośnikiem doświadczeń.[Boguszewicz-Kreft, 2009, s. 42].

Istota wartości

Wielu badaczy, jak również praktyków zarządzania posługuje się pojęciem wartości, jednakże literatura przedmiotu nie przedstawia uniwersalnej jego definicji, co wyraźnie świadczy o jego niejednoznaczności. Wynika ona głównie z subiektywności postrzegania czynników tworzących wartość. W naukach społecznych, filozoficznych wartość definiowana jest odmiennie niż w naukach ekonomicznych. Stąd też wspomniana wcześniej wielość definicji pojęcia wartości. „Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny” ujmuje wartość w kategorii ceny wyrażającej materialny odpowiednik „czegoś”, cechy „kogoś” lub „czegoś” będącej determinantą ważności lub znaczenia. Wartość może być wyrażana ilością jednostek zawartych w danej wielkości fizycznej [red. Zgólkowa, 2004, tom 45, s. 31]. W naukach ekonomicznych wartość definiowana jest, jako wartość towaru, będącego wytworem pracy człowieka, przeznaczonego do dalszej wymiany. W takim ujęciu wartość w procesach biznesowych ma tylko i wyłącznie wymiar ekonomiczny.

M.E. Porter oraz M.R. Kramer twierdzą, że postrzeganie wartości tylko i wyłącznie w charakterze ekonomicznym, ogranicza perspektywę przedsiębiorstwa do realizacji krótkoterminowych wyników finansowych. Ich zdaniem rozwój przedsiębiorstwa wymaga uwzględniania oczekiwań klienta i jego potrzeb, rozszerzając pojęcie wartości o kontekst społeczny oraz ekologiczny. Takie ujmowanie pojęcia wartości staje się gwarancją sukcesu w długim okresie czasu [Porter, Kramer, 2011, s. 64]. Koncepcja wartości proponowana przez Portera i Kramera wskazuje na istotność czynnika, jakim jest klient w procesie kreowania wartości. Również B. Dobiegała-Korona wskazuje, że przedsiębiorstwa, które dostrzegają wagę klienta i jego wartości dla realizacji celu głównego przedsię-

biorstw osiągają wyższą wartość niż ich konkurenci [Dobiegała-Korona, 2012, s. 64].

Tradycyjny model tworzenia wartości

W funkcjonującym przez wiele lat modelu przedsiębiorstwa tworzenie wartości odbywało się wewnątrz przedsiębiorstwa bez aktywnego udziału w tym procesie klienta. Przedsiębiorstwa samodzielnie tworzyły wartość, dostarczając ją klientom. Celem każdego przedsiębiorstwa było wykreowanie wyższej wartości niż konkurencja, następnie w wyniku procesów marketingowych zachęcenie klientów do ich nabywania i konsumowania w ilościach maksymalizujących zyski dla właścicieli. Rozdzielona wyraźnie była rola produkcji od roli konsumpcji. Rynek tworzony przez klientów postrzegany jest w kategorii miejsca wymiany wartości, nie w kategorii jej tworzenia [Payne, s.3]. Tradycyjny model tworzenia wartości opiera się na relacji pomiędzy właściwościami dostarczonego produktu, spełnieniem oczekiwań klientów stawianych przed produktem oraz całkowitym kosztem jego nabycia oraz konsumpcji. Organizacje zorientowane na produkt wyraźnie podkreślają istotność znaczenia procesu wytwarzania, upatrując wzrostu wartości produktu między innymi w optymalizacji procesów produkcyjnych, obniżaniu kosztów wytwarzania. Przekłada się to z kolei na oferowanie konkurencyjnych cen, zwiększanie wolumenu wielkości sprzedaży, w konsekwencji powiększanie udziału w rynku.

Zmiany otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa zmodyfikowały spojrzenie na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. W zakresie tych zmian znaczenia nabrało odmienne spojrzenie na klienta i jego rolę w kreacji wartości.

Doświadczenie klienta, jako nowa determinanta tworzenia wartości

Zdobycie przewagi konkurencyjnej na coraz bardziej nasyconym rynku wymaga od przedsiębiorstw zmiany sposobu postrzegania procesu tworzenia wartości. Przedsiębiorstwa traktujące jakość, sposób dystrybucji i cenę, jako podstawowe wyróżniki rynkowe w procesie zdobywania przewagi konkurencyjnej mają niewielką szansę odnieść sukces w nowej rzeczywistości rynkowej [Obłój 2000, s. 56]. Nie należy jednakże uznawać ich za czynniki nie mające wpływu na konkurencyjność firmy, jakkolwiek ciężar ważności przesuwają się w kierunku zachowań przedsiębiorstwa angażujących emocje klientów odzwierciedlających ich doświadczenia. Doświadczenia są wynikiem każdorazowego kontaktu z dostawcą, każdą interakcją z produktem usługą, marką [Boguszewicz-Kreft 2009 s. 42]. Każda czynność wykonywana przez przedsiębiorstwo skierowana do klienta staje się stymulatorem jego odczuć. Celem działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo staje się kształtowanie pozytywnych doświadczeń klienta zarówno w wymiarze kognitywnym, jak i behawioralnym. Wyrażają się one jego lojalną postawą, satysfakcją lub jej brakiem, tworząc się na styku działalności przedsiębiorstwa z wywoływanymi odczuciami klientów [Skowronek 2011, s. 209].

Doświadczenie jest sumą wszystkich odczuć wynikających z używania produktów, korzystania z usług oferowanych przez dostawcę, jak również emocji wywołanych zachowaniem pracowników mających bezpośredni kontakt z klientami, kadry zarządzającej, ale również pracowników nie mających bezpośredniego kontaktu z klientem.

Doświadczenie klienta w połączeniu z jego osobistym systemem wartości, stanowi czynnik kształtujący postawę nabywcy wobec przedsiębiorstwa, tworzy opinię o przedsiębiorstwie, wpływając bezpośrednio na przyszłe decyzje o kontynuowaniu współpracy, budowaniu długotrwałych relacji z dostawcą. Tak ujmowane doświadczenie klienta zaliczyć można do niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, których suma zwiększa możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej. Pozytywne odczucia klienta wpływają dodatnio na budowanie lojalności, zachęca go do głębszej współpracy z dostawcą, dzielenia się swoją wiedzą, współuczestniczenia w przygotowywaniu oferty, gwarantującej wzrost zadowolenia i satysfakcji obu stron. Dla nowoczesnego przedsiębiorstwa coraz większego znaczenia nabierają wartości partnerstwa, odpowiedzialności oraz tworzenia wartości ekonomiczno-społecznych razem z klientami [Brzustewicz 2014 s. 2]. Firmy tworzą związki z klientami, na które składają się wszystkie czynności wykonywane wspólnie z klientami, z których obie strony czerpią korzyści [Storbacka, Lehtinen, 2001, s. 24]. Nowe podejście do zarządzania i tworzenia wartości musi uwzględniać współuczestnictwo doświadczeń klienta w tworzeniu modelu biznesowego.

W nowej koncepcji w proces tworzenia wartości zaangażowane są obie strony, zarówno producent, jak i klient. Klient staje się uczestnikiem- współtwórcą wartości uczestnicząc w dialogu z dostawcą na każdym etapie korzystania z produktu bądź usługi. Wartość jest współtworzona z klientem i determinowana przez klienta [Norman, Ramirez, 1993, s. 65-67]. Ch. Grönroos pisze, że do czasu faktycznej konsumpcji produktu lub usługi należy mówić o wartości potencjalnej [Grönroos, 2006, s. 317-333].

Uwzględnianie doświadczenia klienta i jego udział w procesie tworzenia wartości stworzyło podwaliny nowego nurtu, w centrum którego leży pogląd, że usługa jest wspólnym mianownikiem wymiany wartości (*ang. service-dominant logic*) [Vargo, Lusch, 2004, s. 1-17]. W nurcie S-D klient staje się współtwórcą wartości, a dla przebiegu procesu współtworzenia istotniejsze stają się jego doświadczenia niż otoczenie socjalno-kulturowe [Payne, Storbacka, Frow, 2008, s. 83]. Koncepcja S-D plasuje producentów i dostawców usług w roli dostawców zasobów, które klienci wykorzystują w procesie kreowania wartości dostosowanych do własnych oczekiwań [Grönroos 2006].

Klient jako współtwórca wartości

Fundamentalne dla procesu współtworzenia wartości staje się uznanie klienta za aktywnego uczestnika procesów biznesowych, który swoją postawą buduje i personalizuje relacje na wielu poziomach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Klient zapewnia przedsiębiorstwu wartości ekonomiczne nabywając i konsumu-

jąc oferowane produkty. Zapewnia kompetencje niezbędne dla procesu współtworzenia wartości. Nadzoruje jakość, współuczestniczy w procesach marketingowych. Klient może stać się również współproducentem produktów [Payne, Storbacka, Frow, 2008, s. 86]. Uczestnictwo w procesie współtworzenia wartości wymaga od nabywcy mentalnego dopasowania się do dostawcy, stałego uczenia się jego oferty, dopasowywania jej do swojego modelu biznesowego oraz strategii determinujących podejmowane decyzje. Niezbędnym dla procesu współtworzenia wartości przez klienta jest zaangażowanie i aktywne uczestnictwo w „życiu” dostawcy. Payne, Storbacka, Frow (2008), definiują współtworzenie wartości przez klienta jako kontinuum interakcji klienta z dostawcą w celu osiągnięcia założonego celu [Payne, Storbacka, Frow, 2008, s. 86]. Z kolei Prahalad i Ramaswamy [Prahalad, Ramaswamy, 2004, s. 79-87] uznali, że dla procesu współtworzenia wartości przez klienta istotną rolę odgrywają interakcje pomiędzy klientem a dostawcą na czterech poziomach: dialog, dostęp, ocena ryzyka oraz transparentność.

- Dialog

Klient powinien pozostawać w ciągłych interakcjach z dostawcą. W drodze dialogu następuje przepływ faktorów determinujących kreowaną wartość do potrzeb nabywcy takich, jak wiedza, umiejętności, rozwiązania. Dialog cechuje równe traktowanie roli klienta i dostawcy w zachodzących procesach.

- Dostęp do doświadczenia

Zmiana roli klienta z pasywnego odbiorcy wartości na aktywnego jej współtwórcę wymaga współpracy na równym poziomie. Klient otrzymuje otwarty i głębszy dostęp do zasobów dostawcy wykorzystywanych w procesie tworzenia wartości. Interakcje na poziomie dostępu pozwalają klientowi korzystać z zasobów informacyjnych innych klientów współuczestniczących w procesach biznesowych dostawcy.

- Ocena ryzyka

Dialog, dostęp do doświadczenia i informacji niwelują tradycyjną asymetrię pomiędzy klientem a dostawcą. W nowej koncepcji klient uzyskuje nie tylko informacje o korzyściach wynikających z używania produktu, konsumpcji usługi. Stając się współtwórcą wartości klient otrzymuje szerszą wiedzę na temat potencjalnego ryzyka, jakie może wynikać z korzystania z oferty. Będąc świadomym jego istnienia, znając miejsca jego występowania, klient ma możliwość zarządzania ryzykiem, poprzez podejmowanie bardziej świadomych decyzji.

- Transparentność

W procesie dialogu klienta z dostawcą opartego o wymianę doświadczeń i informacji niezwykle istotnym czynnikiem staje się transparentność działań. Budowanie prawidłowych relacji w wyniku dialogu wymaga jasnych i przejrzystych działań w procesach biznesowych. Klient oczekuje precyzyjnych informacji o strukturze kosztów kształtujących cenę czy jakość. Transparentność działań jest niezbędna w tworzeniu zaufania.

Na gruncie nowej koncepcji, klient staje się źródłem szerokich kompetencji, których wartość dla dostawcy ujawnia się w trakcie współpracy. Współczesny

klient jest coraz lepiej wykształcony, wzrasta jego świadomość i aktywność w poszukiwaniu wiedzy i samokształcenia. Tym samym staje się on posiadaczem szerokich kwalifikacji z wielu dziedzin. Pozostając w prawidłowym związku z dostawcą, staje się dostawcą kwalifikacji, których firma nie posiada, a które stają się bardzo cenne dla kreowanych wartości [Storbacka, Lehtinen, 2001, s. 31]. Umiejętność asymilacji kompetencji posiadanych przez klienta i ich implementacji w procesie tworzenia wartości zwiększa szanse dostawcy na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Istotnym staje się więc rozwijanie związków z klientem, które stają się cennym kapitałem. Obowiązkiem firmy staje się ciągle ich doskonalenie, tym samym zwiększanie wartości istniejącego związku [Storbacka, Lehtinen, 2001, s. 27].

Współtworzenie wartości przez klienta nie ogranicza się tylko i wyłącznie do związku klient-firma. Pozostając w dobrych relacjach z dostawcą, klient jest się niezwykle cenny dla istniejącego związku, stając się źródłem pozytywnych opinii. Pozostając w relacjach z innymi podmiotami na rynku swoją postawą może przyczynić się do powiększenia portfela klientów. Zaangażowany w partnerski związek z firmą klient, chętnie rekomenduje ją innym potencjalnym klientom [Rudawska, 2005, s. 27-35]. Współpraca firmy z podmiotem, który staje się jej **rzecznikiem** oznacza uzyskanie najwyższego poziomu wiary i zaufania klienta. W praktyce biznesowej rzecznicy firmy proszeni są o udzielanie rekomendacji pomocnych w zdobywaniu nowych klientów. W przedsiębiorstwach obecne są listy zadowolonych klientów, klienci wysyłają tzw. listy uznania wykorzystywane w kampaniach reklamowych i marketingowych. [Rudawska, 2005, s. 83-84].

Zakończenie

Prowadzone w niniejszym opracowaniu rozważania pozwalają przypisać klientowi nową i niezwykle istotną rolę w procesie tworzenia wartości. Zmiany otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa spowodowały modyfikacje konceptualizacji idei tworzenia wartości. Istotną rolę w tych zmianach odegrał postęp technologiczny, rozwój nowoczesnych kanałów komunikacyjnych umożliwiających sprawniejszą wymianę informacji, stwarzających możliwości indywidualnego kontaktu z klientami. Szerszy dostęp do wiedzy i nowych technologii spowodował wzrost umiejętności klientów, wzrost poziomu ich wiedzy ogólnej, jak również wiedzy o procesach gospodarczych i wytwórczych. Tym samym wzrósł poziom świadomości ich roli w funkcjonowaniu dostawców. Współczesny klient zdaje sobie sprawę z istotności prawidłowego związku z dostawcą, będącego gwarantem sukcesu obu stron. Posiadana wiedza i umiejętności zniosła tradycyjną dychotomię klient-dostawca, czyniąc sprawcą i uczestnikiem procesu tworzenia wartości. Przed klientami otworzyły się nowe możliwości wpływania na warunki, w których funkcjonują. Należy również podkreślić, że udział klientów w procesie tworzenia wartości podlega wielu ograniczeniom wynikającym z posiadanych zasobów, specyfiki branży, złożoności produktu i wielkości rynku.

Literatura:

- Boguszewicz-Kreft M., (2009), *Zarządzanie Doświadczeniem Klienta w Usługach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Brzustewicz P., (2014), *Marketing 3.0 – Nowe Podejście Do Tworzenia Wartości*, Marketing i Rynek (2).
- Dobiegała-Korona B., (2012), *Nowa Rola Marketingu w Budowie Wartości Przedsiębiorstwa*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie nr 2, SGH, Warszawa.
- Grönroos Ch. (2006), *Adopting a Service Logic For Marketing*, Marketing Theory, 68 (3).
- Norman R., Ramirez R., (1993), *From Value Chain To Value Constelation: Designing Interactive Strategy*, Harvard Business Review, 71.
- Oblój K., (2000), *Strategia Sukcesu Firmy*, PWE, Warszawa.
- Porter P.H., Kramer M.R., (2011), *Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth*, Harvard Business Review, (January-February).
- Payne A.F., Storbacka K., Frow P., (2008), *Managing the Co-Creation of Value*, Journal of the Academy Marketing Science, 36.
- Payne A.F., *The Value Creation Proces In Customer Relationship Management*, [online] <http://logmgt.nkmu.edu.tw/news/articles/WhitePaper-TheValueCreationProcessInCRM.pdf> [07.12.2014].
- Prahalad C.K., Ramaswamy, V., (2004), *Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation*, Journal of Interactive Marketing, 18 (3).
- Rudawska E., (2005), *Lojalność Klientów*, PWE, Warszawa.
- Skowronek I, (2011), *Marketing Doświadczeń Jako Wyznacznik Wizerunku i Wartości Przedsiębiorstwa*,(w); Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 685, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia Nr 46, Szczecin.
- Storbacka K., Lehtinen J.R., *Sztuka Budowania Trwałych Związków z Klientami*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Thomke S., von Hippel E.(2002), *Customer As Innovators A New Way To Create Value*, Harvard Business Review, April.
- Vargo S.L., Lusch R.F., (2004), *Evolving To a New Dominant Logic For Marketing*, Journal of Marketing , 68.
- Zgółólkowa H. (red.), (2004), *Praktyczny Słownik Współczesnej Polszczyzny*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań.

THE NEW ROLE OF THE CLIENT IN THE VALUE CREATION PROCESS

Abstract: Today's customer has a wider knowledge and increasing skills. These factors influence the requirements and expectations posed products, services and market behaviour of their suppliers. Changes in customer – supplier relationship changed the perception the customer's rule in the business processes. The customer caused only as a supplier of economic value expressed financial value. The customer has become an active participant in these processes. Thus the role of provider in the customer relationships has changed. The company can not only be the creator of value based on available resources and its own experiences. The value creation process should take into account the broad participation of the client and its different view on the expected value. The customer relationship can enrich the existing processes hitherto inaccessible resources for supplier. Creating, developing and improving the relationship with the client opens up new opportunities to create value beneficial for both: customer and supplier.

Keywords: management, resources, relationships, value, customer value creation, co-creation

