

KATARZYNA ŻAK

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

**ZAUFANIE I ZAANGAŻOWANIE
JAKO DETERMINANTY BUDOWANIA WARTOŚCI KLIENTA
ORAZ WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA**

Streszczenie

Tworzenie wartości przedsiębiorstwa oraz wartości dla klienta wymaga budowania różnego rodzaju więzi z klientem opartych na zaufaniu. Zarządzanie różnymi rodzajami więzi generującymi wiedzę jest ważnym problemem w każdej organizacji. Błędy popełnione w tej dziedzinie wywierają wpływ na koszty własne, reputację, straty czasu i energii. Firmy, które potrafią stworzyć uprzywilejowane związki z kompetentnymi i wymagającymi klientami, nie tylko aktualnie osiągają większe zyski, lecz także przez wbudowanie kompetencji klientów w tzw. portfel kompetencji przedsiębiorstwa mają większą szansę na utrzymanie przewagi konkurencyjnej na wybranym rynku również w przyszłości.

Słowa kluczowe: zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, wartość klienta, przewaga strategiczna, zarządzanie relacjami z klientami

Wprowadzenie

Problematyka tworzenia i podziału wartości pojawiła się w literaturze przedmiotu w związku z badaniami nad przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw definiowaną jako zdolność tworzenia i dostarczania wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa większej niż konkurencji.

Współcześnie wiele firm stawia sobie za cel kreowanie wartości rynkowej. W sytuacji zmienności rynku środkiem służącym do osiągnięcia tego celu nie może być tylko utrzymanie się na rynku przy zachowaniu minimalnej rentowno-

ści, lecz przede wszystkim zachowanie współpracy z odpowiednimi partnerami biznesowymi i klientami.

Wartość musi występować dla obu stron, choć nie zawsze po obu stronach musi być jednakowa. Z punktu widzenia firmy, klienci są cennym zasobem, podstawą egzystencji i głównym źródłem wartości, gdyż generują zyski i gotówkę, niezbędną dla egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa, zapewniają realizację celów różnych grup interesu, a także tworzą warunki dla bezpiecznego obrotu i wzrostu gospodarczego. Z kolei dialog z klientem, wsłuchiwanie się w jego oczekiwania ułatwiają oferowanie mu wartości, na których mu zależy.

1. Wartość klienta w koncepcji wartości przedsiębiorstwa

Koncepcja zarządzania wartością – Value Based Management (VBM) to współczesny, jeden z istotniejszych sposobów zarządzania w korporacjach działających na różnych rynkach, w skali krajowej i międzynarodowej. Fundamentów koncepcji VBM należy poszukiwać w tych pracach: A. Marshall, *Teoria dochodu rezydualnego*; M. Miller, H. Modigliani, *Poszukiwanie optymalnej struktury kapitału, polityka dywidendy i wycena akcji spółek*; W. Sharp, *Wycena aktywów kapitałowych CAMP*; F. Black, M. Scholes, *Szacowanie wartości opcji finansowych*; M. Jansen, W. Meckling, *Teoria przedstawicielstwa*; A. Rappaport, *Kreowanie wartości dla akcjonariuszy*; T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *Wycena i zarządzanie wartością spółek*; G.B. Stewart, *Koncepcja rynkowej i ekonomicznej wartości dodanej jako mierników wartości*; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników jako sposób budowy strategii spółki*; L. Edvisson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny jako główne źródło wartości przedsiębiorstwa*¹.

Idea zarządzania przez wartość zawiera zasady, propozycje i rozwiązania w zakresie podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych, których celem jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli oraz innych interesariuszy takich jak klienci, pracownicy, dostawcy, wierzyciele, społeczności lokalne oraz społeczeństwa.

Na rolę klientów we współtworzeniu wartości firmy zwracają uwagę Prahalad i Ramaswamy². Stwierdzają, że przyszłość konkurencji wiąże się całkowicie

¹ Zob. A. Szablewski, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1, s. 11–13.

² C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 65–67.

z nowym podejściem do tworzenia wartości, opartym na współtworzeniu wartości przez klientów firmy. Istota klienta jako współtwórcy wartości przedsiębiorstwa wiąże się z odejściem od oddzielenia funkcji i zarządzania produkcją od funkcji konsumpcji oraz traktowania rynku jako forum wymiany wartości między firmą i klientem. Ta ścisła współpraca pomiędzy klientami i przedsiębiorstwem musi być oparta na zaangażowaniu obu stron w budowie wartości, a wartość przedsiębiorstwa będzie rosła wraz ze wzrostem doświadczeń współtworzenia (tabela 1).

Tabela 1

Przekształcenie procesu tworzenia wartości

| Wyszczególnienie | Tworzenie wartości koncentrujące się na firmie i produkcie | Współtworzenie wartości indywidualne i skupione na doświadczeniu |
|---------------------|---|---|
| Pogląd na wartość | Wartość kojarzy się z ofertą firmy. Przestrzeń konkurencyjna jest nastawiona na wyroby i usługi firmy | Wartość kojarzy się z doświadczeniami; wyroby i usługi ułatwiają doświadczenia indywidualne i za pośrednictwem wspólnoty; przestrzeń konkurencyjna jest nastawiona na doświadczenia konsumentów |
| Rola firmy | Definiowanie i tworzenie wartości | Włączenie indywidualnych konsumentów do definiowania i współtworzenia wyjątkowej wartości |
| Rola konsumenta | Pasywny popyt na produkty o rozwiązania definiowane przez firmę | Konsument aktywnie uczestniczy w poszukiwaniu, tworzeniu i pozyskiwaniu wartości przez firmę |
| Pogląd na tworzenie | Firma tworzy wartość ; konsumenci mogą wybierać spośród różnorodnych ofert firmy | Konsument współtworzy wartość wraz z firmą i innymi konsumentami |

Źródło: C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 137.

2. Strumienie kreacji wartości przez klienta i dla klienta

Model współtworzenia wartości ukierunkowanych na klienta powinien opierać się na następujących założeniach:

- Klienci oczekują korzyści. Wartość korzyści zależy od tego, w jakim stopniu są one dostosowane do indywidualnych potrzeb klienta.
- Klienci płacą za korzyści, a nie za aktywność organizacji, która nie dostarcza oczekiwanych korzyści.

- Zyski i rentowność zależą od zdolności przedsiębiorstwa do zatrzymywania klientów, z którymi mogą budować długookresowe relacje w celu współtworzenia wartości.
- Klienci mają różne potrzeby, które ujawniają się w różnym czasie. Głębokość relacji i współpracy między klientami i firmami jest oparta na zdolności firmy do włączenia konsumentów w proces komunikacji i współtworzenia oraz dostarczania różnych wartości.
- Klienci ponoszą podwójne koszty dostarczania wartości. Cena jest kosztem ekonomicznym produktu lub usługi. Dodatkowe koszty pozaekonomiczne wynikają z dzielenia się informacją, oczekiwania, doświadczenia, ryzyka, uzgadniania, zwrotów w celu poprawienia wartości. Te dodatkowe koszty klienta często przesądzają o jego chęci do współpracy.
- Jakość wartości dla klienta jest determinowana i oceniana przez klienta. Sukcesy w jakości dostarczania wartości zależą od indywidualnych ocen klientów³.

Perspektywa spojrzenia na klienta z punktu widzenia firmy i samego klienta na przedsiębiorstwo jest odmienna. Z punktu widzenia firmy klienci są cennym zasobem, podstawą egzystencji i głównym źródłem wartości, gdyż:

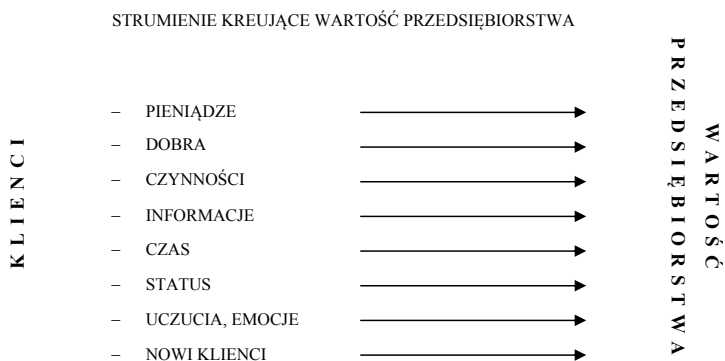
- generują zyski i gotówkę, niezbędną dla egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa;
- zapewniają realizację celów wszystkich grup interesu (pracowników, właścicieli, dostawców, wierzycieli, władz lokalnych i budżetu państwa);
- tworzą warunki dla bezpiecznego obrotu i wzrostu gospodarczego.

Natomiast z perspektywy spojrzenia samego klienta podstawowe pytania dotyczą przede wszystkim wartości, jakie klient nabywa, zakupując określone produkty i/lub usługi. To właśnie zrozumienie wartości postrzeganych przez klienta i jemu dostarczanych może być trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej we współczesnych warunkach konkurencji.

Zasadniczą kwestią dotyczącą współtworzenia wartości przez klientów jest określenie tego, co klienci wnoszą do przedsiębiorstwa; jakie strumienie generowane do przedsiębiorstwa przez klientów tworzą jego wartość. Wartość klienta można określić w dwojaki sposób. W wąskim znaczeniu wartość klienta ograniczana jest do rentowności transakcji lub rentowności w cyklu życia klienta w firmie. Jednak współcześnie coraz częściej wymaga się szerszego spojrzenia na

³ Tamże.

klienta – z perspektywy wszystkich strumieni kreowanych przez niego do firmy oraz dążenia do wyceny tych strumieni (rysunek 1).



Rysunek 1. Strumienie kreacji wartości przez klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Dobiegała-Korona, *Wartość klienta czy wartość dla klienta?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1, s. 30.

Zgodnie z rysunkiem 1 można wskazać następujące strumienie tworzone przez klienta:

- pieniądze – poprzez opłatę za produkty i usługi, w nadziei, że zaspokoją ich potrzeby;
- dobra – jeśli taki wkład jest niezbędny lub jeśli klient jest dostawcą dóbr;
- czynności – związane z fizycznym aktem przybycia do producenta lub sprzedawcy, uczestniczeniem w demonstracji produktu, czynnościami związanymi z transakcją nabycia lub podpisywaniem umowy;
- informacje – opinie, rady, dane o potrzebach, preferencjach, marzeniach, problemach i doświadczeniach, a także informacje o firmach lub ofertach konkurencyjnych firm;
- czas – poświęcony na przybycie do firmy, zapoznanie się z ofertami, ich analizą i przekazywaniem rad, opinii i innych informacji;
- status – dawanie opinii i oceny o marce lub produkcie, świadczenie własnym statusem i pozycją społeczną, co przekłada się na prestiż marki;
- uczucia i emocje – wykazywanie przywiązania do produktu lub przedsiębiorstwa lub wysokiego poziomu satysfakcji oraz podstawą lojalności;

- przyciągają nowych klientów – poprzez dzielenie się własnymi doświadczeniami z potencjalnymi klientami powodują, że stają się oni klientami firmy⁴.

Wszystkie strumienie mają wymierną wartość, która znajduje odzwierciedlenie w wartości klienta oraz wartości przedsiębiorstwa. Strumienie pieniężne zapewniają przedsiębiorstwu bieżącą zdolność finansową, zaś informacje, budowa wizerunku zapewniają rekonfigurację zasobów przedsiębiorstwa w dłuższym okresie, ograniczając ryzyko dotyczące kierunków inwestycji i źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Krytycznym elementem kreowania wartości klienta oraz wartości przedsiębiorstwa jest określenie wartości dla klientów. Jedno z podejść mówi, że jest to różnica między przewidywaną oceną wszystkich korzyści, jakie może otrzymać klient, a nakładem, jaki musi ponieść, aby te korzyści skonsumować, przy czym dąży się do maksymalizacji korzyści i minimalizacji kosztów⁵. Według Doyla tworzenie wartości dla klienta musi koncentrować się na trzech kwestiach:

- klient wybiera dostawcę, który w jego odczuciu oferuje mu największą wartość;
- klienta nie motywuje sam produkt, ale możliwość zaspokojenia potrzeby;
- bardziej korzystne jest budowanie długookresowych relacji niż koncentrowanie się na pojedynczych transakcjach⁶.

Model wartości dla klienta można zbudować na klasycznej koncepcji struktury produktu autorstwa Lewitta i rozwiniętej przez Kotlera oraz koncepcji de Chernatony'ego i McDonalda⁷. Model ten przedstawia cztery poziomy wartości dla klienta, na których rozgrywa się współczesna konkurencja między przedsiębiorstwami i ich sieciami. Są to: wartość podstawowa, wartość dodatkowa, wartość poszerzona o obsługę klienta, wartość oparta na relacjach (tabela 2)⁸.

⁴ B. Dobiegała-Korona, *Wartość klienta czy wartość dla klienta?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1, s. 30.

⁵ Ph. Kotler, *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 33.

⁶ P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 85.

⁷ Zob. J. Altkorn (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2006, s. 114–118; Ph. Kotler, *Marketing...*, s. 400–401.

⁸ Przeprowadzone badania wskazują, że w przypadku wielu produktów i usług aż 80% (według innych danych 70%) wartości postrzeganej przez klienta jest związane z takimi elementami produktu, jak usługi, marka czy stworzone przez przedsiębiorstwo relacje z klientami. Z drugiej strony koszty tworzenia i dostarczania klientom tych dodatkowych korzyści stanowią ok. 20% (odpowiednio – 30%) kosztów wytwarzania samego produktu. Zob. L. de Chernatony, M. McDonald, *Creating Powerful Brands*, Batterworth Heineman, Oxford 1994, s. 5.

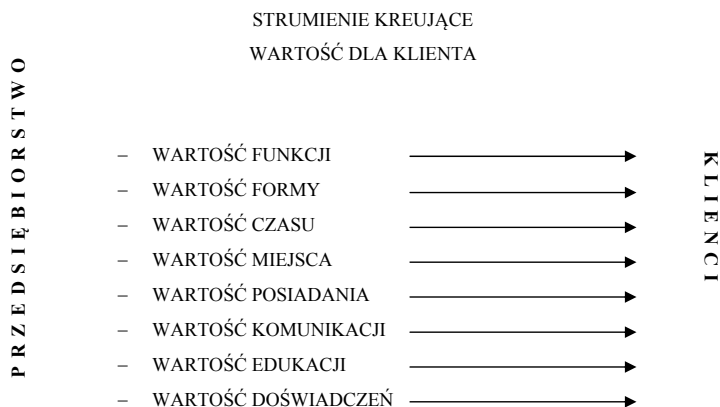
Tabela 2

Model wartości dla klienta

| Poziom wartości dla klienta | Charakterystyka | Narzędzia kreacji wartości |
|---------------------------------------|--|--|
| Wartość podstawowa | Określa podstawowa korzyść, jaką otrzymuje klient za daną cenę. Konkurencję na tym poziomie wartości spotyka się coraz rzadziej, np. na rynkach dóbr masowych | Cena produktu |
| Wartość dodatkowa | Obejmuje dodatkowe korzyści dla klienta wynikające z dodatkowych funkcji produktu. Konkurencja na tym poziomie wartości jest obecnie spotykana najczęściej. W konkurowaniu coraz mniejszą rolę odgrywa cena, a firmy starają się dostosować oferowaną wartość do zróżnicowanych potrzeb i oczekiwań klientów | Opcje funkcji do wyboru przez klienta, wzornictwo, opakowanie, produkty i usługi komplementarne, warunki gwarancji, warunki płatności itp. |
| Wartość poszerzona o obsługę klienta, | Obejmuje wartość podstawową i dodatkową poszerzoną o obsługę klienta. Usługi te towarzyszą produktowi w całym jego cyklu życia u klienta, będąc źródłem dodatkowych korzyści, ale i kosztów, które musi ponieść klient, aby z nich skorzystać | Usługi poprzedzające sprzedaż, towarzyszące sprzedaży i następujące po sprzedaży, np. projektowanie, doradztwo, dostawa, serwis |
| Wartość oparta na relacjach | Jest to poziom wartości, w którym pojawiają się korzyści i koszty związane z relacjami, które wiążą klienta z przedsiębiorstwem, pośrednikami w kanałach dystrybucji oraz z innymi klientami. | Marka produktu, wizerunek i reputacja firmy, relacje klienta z firmą, wizerunek i reputacja kanałów dystrybucji, relacje klienta z kanałami dystrybucji, relacje między samymi klientami |

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006, s. 80–83.

Wyróżnienie czterech poziomów wartości dla klienta pozwala na ukierunkowanie aktywności przedsiębiorstwa na te obszary, które dotyczą kreowania wartości na poziomie wartości dodatkowej poszerzonej o obsługę klienta i relacje wiążące klienta z przedsiębiorstwem i jego partnerami. W konsekwencji pozwala to skuteczniej budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na danym rynku. Współczesne kreowanie wartości dla klienta wykracza daleko poza koncepcję tzw. „4P”. Korzyści dostarczane klientowi przez przedsiębiorstwo przedstawiono na rysunku 2.



Rysunek 2. Strumienie kreacji wartości dla klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010, s. 26–27.

Kompleksowe podejście do tworzenia wartości dla klienta obejmuje:

- wartość funkcji – dopasowanie produktu do indywidualnych potrzeb i oczekiwań;
- wartość formy – klient uczestniczy w wyborze kształtu, wielkości, stylizacji, wyposażeniu, określa warunki wygody użytkowania produktu;
- wartość czasu – dostępność oferty w czasie wygodnym dla klienta lub kiedy go potrzebuje;
- wartość miejsca – dostarczenie produktów do miejsca odpowiadającego wygodzie zakupu lub gdzie klient go potrzebuje;
- wartość posiadania – zróżnicowanie sposobów przenoszenia prawa do użytkowania produktu ze sprzedawcy lub producenta na nabywcę;
- wartość komunikacji – dostosowanie informacji o ofercie, warunkach użytkowania produktu, warunków nabywania do indywidualnych potrzeb klienta oraz rozstrzyganie wątpliwości klienta, kiedy je ma;
- wartość edukacji – edukacja klientów w celu lepszego wykorzystania funkcji produktu;
- wartość doświadczenia – doznania klientów w okresach przed nabyciem i w trakcie eksploatacji produktu⁹.

⁹ B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010, s. 26–27.

Podsumowując literaturę przedmiotu w obszarze nauk o konsumencie i teorii marketingu dotyczącej wartości dla klienta, wskazuje się następujące atrybuty wartości dla klienta:

- jest pojęciem wieloznacznym – klienci oczekują wielu wartości; również na koszty klienta pozyskania tych wartości składa się wiele elementów, np. koszt finansowy, czas i ryzyko;
- jest kategorią postrzeganą subiektywnie – wartości dla klientów mają różną ocenę w zależności od potrzeb, oczekiwań i preferencji oraz możliwości poszczególnych osób lub segmentów rynku;
- ma charakter dynamiczny – postrzeganie wartości zmienia się wraz z wpływem czasu, zmianą warunków, dostępem do informacji itp.;
- postrzeganie wartości zależy od oferty firm konkurencyjnych – klienci przed podjęciem decyzji i w trakcie korzystania z oferty dokonują ciągłych porównań z propozycjami innych podmiotów, co wpływa zarówno na ocenę wartości, jak i doświadczenia klientów¹⁰.

3. Zaufanie i zaangażowanie w tworzeniu więzi między przedsiębiorstwem a klientem

Długookresowe relacje, które firmy starają się budować z klientami mają dwa zasadnicze cele:

1. Budowę lojalności klientów, która stabilizuje warunki funkcjonowania i poziom wartości firmy.
2. Włączenie klienta w proces identyfikowania, kreowania i dostarczania wartości¹¹.

Klienci, współtworząc wartość, mają zapewnić firmie dostęp do informacji o swoich preferencjach, problemach i doświadczeniach, także przejmować współodpowiedzialność za kreowanie wartości dla klienta. Identyfikację płaszczyzn w procesach tworzenia wartości przez klienta przedstawiono w tabeli 3.

W procesie tworzenia wartości pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami zachodzą określone relacje (więzi), których utrzymywanie i rozwijanie przy-

¹⁰ Zob. M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006, s. 76–77; B. Dobięgała-Korona, *Budowa i wzrost kapitału klienta*, „CEO – Magazyn Top Menedżerów” 2008, nr 5, s. 23.

¹¹ B. Dobięgała-Korona, *Zaufanie klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2, s. 19.

nosi im korzyść, choć nie są one dla nich jednakowe. Jest to zależne m.in. od ścisłości tych relacji. Najważniejsze atrybuty więzi o charakterze luźnym: dają dostęp do know-how, chronią przed niepewnością, są nośnikami wiedzy skodyfikowanej, łatwej do dyfuzji, wymagają integrowania, zwiększają elastyczność, tworzą wyzwania do identyfikowania się, umożliwiają utrzymanie różnorodności oraz wywołują konflikty w zarządzaniu. Natomiast więzi o charakterze ścisłym są niezbędne do dzielenia się doświadczeniem, chronią przed zagrożeniami ze strony konkurencji, umożliwiają przepływ wiedzy niejawnej, powodują społeczną integrację, umożliwiają wywieranie silnego wpływu na rynek, wpływają na identyfikowanie się, umożliwiają uzyskiwanie większych korzyści oraz powodują powstawanie ugruntowanych wartości¹².

Tabela 3

Rola klienta we współczesnych procesach tworzenia wartości

| Wyszczególnienie | Charakterystyka |
|---|--|
| Ramy czasowe | Po 2000 roku |
| Charakter wymiany i roli klienta | Klienci są częścią silnej sieci. Współtworzą wartość przedsiębiorstwa. Są współpracownikami i współuczestniczą w rozwoju. Są konkurentami |
| Przekonania menedżerów | Klient jest nie tylko indywidualnością, lecz także częścią wyłaniającej się tkanki społecznej i kulturowej, do której należy też przedsiębiorstwo |
| Związki przedsiębiorstwa z klientami raz rozwój produktów i usług | Klienci współuczestniczą w rozwoju doświadczeń przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa i wiodący klienci odgrywają wspólnie rolę w poznawaniu i kształtowaniu oczekiwań raz tworzeniu rynkowej akceptacji dla produktów i usług |
| Cel i przepływ komunikacji | Aktywny dialog z klientami, którzy kształtują oczekiwania i kreują zainteresowanie ofertą przedsiębiorstwa; wielopoziomowy dostęp i komunikacja |

Źródło: opracowanie własne na podstawie C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” January–February 2000, s. 80.

Zacieśnianie więzi zwykle przebiega w trzech etapach:

- nawiązywanie luźnych więzi, które służą poznaniu się;
- przechodzenie na średni poziom, na którym powstaje wartość dodana poprzez zacieśnianie więzi i kreowanie powiązań na poziomie organizacji;

¹² J. Rokita, *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 197.

- tworzenie wspólnych współzależności ułatwiających powstawanie innowacji i powodujących wzrost wartości dodanej poprzez wykorzystanie więzi pomiędzy wszystkimi uczestnikami sieci.

Stopniowe zacieśnianie więzi jest szczególnie istotne w odniesieniu do kluczowych klientów. Postęp w dziedzinie IT powoduje, że w ramach systemu Customer Relationship Management (CRM) powstają możliwości utrzymywania tych więzi z szeroką gamą różnych grup klientów (tabela 4).

Tabela 4

Tworzenie więzi z klientami oparte na wiedzy

| Wyszczególnienie | Więzi z klientami | | |
|----------------------------|--|---|--|
| | luźne | średnio ściśle | ściśle |
| Kapitał społeczny | Infrastruktura i interakcje | Infrastruktura i personalizacja interakcji | Infrastruktura, personalizacja interakcji oraz zaufanie |
| Wiedza płynąca do klientów | Umożliwianie klientom sprawdzenia przydatności produktu oraz korzystania z serwisu 24 godziny na dobę przez 7 dni. | <p>Personalizacja oferty produktowej zgodnie z potrzebami klientów</p> <p>Zapewnienie dostarczania wiedzy przetworzonej zgodnie z zainteresowaniami klientów.</p> <p>Edukowanie klientów zgodnie z zasadą: im więcej ludzi ma wiedzę o produktach i serwisie, tym większą użyteczność mogą w nich znaleźć</p> | <p>Wspieranie i aranżowanie wirtualnej społeczności klientów, tworzącej wartość dodaną i tworzenie zaufania silnie związanego z marką</p> <p>Dzielenie się wiedzą dotyczącą nowych produktów jeszcze przed ich realizacją</p> <p>Zapewnienie klientom wystarczającej wiedzy, która umożliwi im dokonywanie we własnym zakresie innowacji produktowych lub stosowanie produktu</p> <p>Wykorzystywanie referencji klientów w kampaniach reklamowych, wzmacniające markę i postrzeganie organizacji przez jej otoczenie</p> |

| | | | |
|----------------------------|--|---|---|
| Wiedza płynąca od klientów | <p>Zbieranie danych pomocnych do ustalania tendencji i wzorców</p> <p>Wykorzystywanie danych do dokonywania zmian w produktach i serwisie</p> <p>Zwracanie uwagi na tendencje, jakie występują wśród klientów w celu ściślejszego związania się z ich biznesem</p> | Tworzenie sprzężeń zwrotnych przez Internet | Wykorzystywanie lokalnych klientów do testowania produktów przed wprowadzeniem ich na rynek |
|----------------------------|--|---|---|

Źródło: J. Rokita, *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 198.

Kluczowym spoiwem tworzenia więzi w nowoczesnym biznesie jest zaufanie. Zaufanie nie jest pojęciem jednorodnym. Można wskazać trzy kategorie zaufania, które wiążą się z oczekiwaniami wobec partnerów. Są to:

- Oczekiwania efektywnościowe – dotyczą odpowiednich kompetencji partnera. Oczekuje się, że jego działania będą regularne, prawidłowe i przewidywalne.
- Oczekiwania aksjologiczne – dotyczą właściwości działań. Zaufanie w tym rozumieniu wiąże się z oczekiwaniem, że partner będzie działał odpowiedzialnie, sprawiedliwie oraz uczciwie.
- Oczekiwania altruistyczne – odnoszą się do bezinteresowności. W relacjach między przedsiębiorstwami przede wszystkim oczekuje się odpowiedniego wykonania określonych zadań i funkcji. W przypadku relacji partnerskich oczekuje się wyższego poziomu zaufania związanego z zasadami przestrzeganyymi przez partnera. Jednak trzeba w tym miejscu z całą stanowczością stwierdzić, że w przypadku zaufania między przedsiębiorstwami nie należy oczekiwać działań altruistycznych¹³.

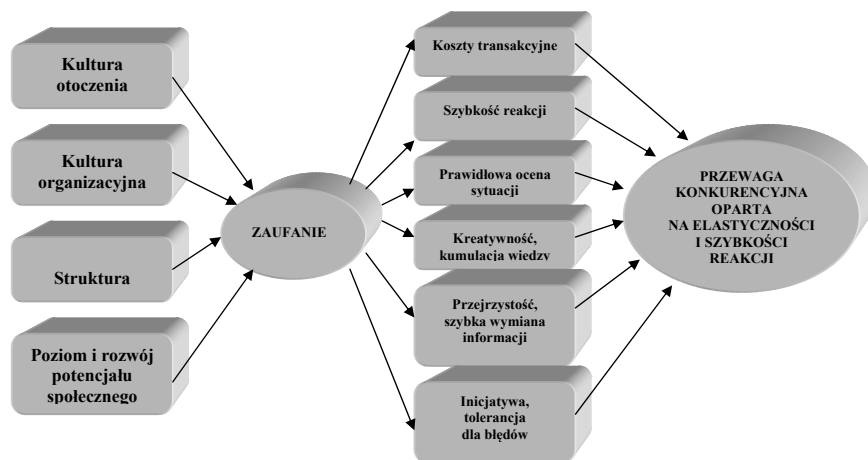
W ujęciu prakseologicznym zaufanie (jako cecha transakcji gospodarczych) można definiować jako prawidłowe oczekiwania działań innych ludzi, którzy wpływają na wybór naszego działania, w sytuacji, w której nasz wybór musi być dokonany przed możliwością monitorowania innych osób. Zaufanie to mecha-

¹³ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002, s. 310–311.

nizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach¹⁴. Często można spotkać się ze stwierdzeniem, że zaufanie jest centralnym czynnikiem dla wszystkich transakcji, a brak zaufania między uczestnikami wymiany stwarza konieczność zawierania skomplikowanych umów podrażających koszty transakcji (umowy o wysokim zabezpieczeniu).

Zaufanie jest pewną postawą wobec otoczenia i tak jak otoczenie podlega zmianom. Można próbować nim zarządzać jako kapitałem społecznym. Kapitał zaufania ma wiele istotnych charakterystyk: umożliwia współpracę, usprawnia komunikację, łączy ludzi, wymaga czasu do budowania i w konsekwencji staje się źródłem przewagi konkurencyjnej (rysunek 3).

Zarządzanie zaufaniem definiuje się poprzez zbiór działań kreowania systemów i metod, które pozwalają uzależnionym jednostkom dokonywać ocen i decyzji odnoszących się do niezawodności potencjalnych operacji zawierających ryzyko, a także umożliwiających ich uczestnikom i właścicielom systemów wzrost i stosowne reprezentowanie wiarygodności własnej oraz ich systemów¹⁵.



Rysunek 3. Rola zaufania w tworzeniu przewagi konkurencyjnej

Źródło: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 144.

¹⁴ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Ossolineum, Warszawa–Wrocław 1997, s. 38.

¹⁵ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 46.

Można wskazać trzy zasadnicze poziomy zaufania w biznesie, są to:

1. Zaufanie słabe – partnerzy nie są związani kontraktowymi czy innymi formami kontroli i zabezpieczeń ryzyka (podstawą są kompetencje).
2. Zaufanie przeciętne – które opiera się na mechanizmach kontroli typu reputacja firmy, kontrakty zabezpieczające (podstawą jest przewidywalność i znajomość).
3. Zaufanie silne – pojawiające się jako podstawa wobec zboru przyswojonych norm i zasad kierujących zachowaniem partnerów w biznesie oraz mechanizmów ich kontroli (podstawa to dobra wola i wartości)¹⁶.

Geyskens i Steenkamp wskazują wiele czynników, które warunkują zaufanie w relacjach klient–biznes. Do najważniejszych zalicza się ogólną postawę ufności lub podejrzliwości, wcześniejsze kontakty i doświadczenia, profesjonalizm pracowników, relacje emocjonalne między partnerami, poziom ochrony prawnej i instytucjonalnej oraz perspektywę powtarzalności transakcji¹⁷. Biorąc pod uwagę te kryteria, można dokonać stratyfikacji firm, tzn. dokonać ich podziału z punktu widzenia ich wiarygodności na rynku (rysunek 4).

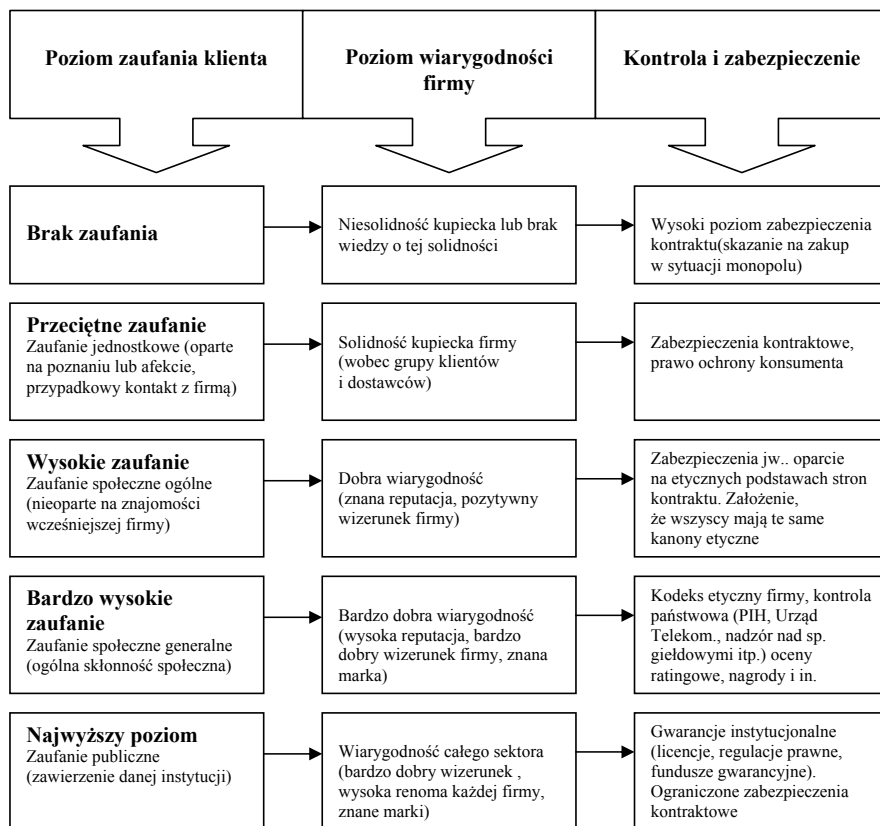
Wiarygodność wynika z jednej strony z poziomu zaufania, jakim obdarzają firmę klienci, zaś z drugiej – jest uwarunkowana instytucjonalnymi systemami nadzoru i kontroli wiarygodności, które wzmacniają poziom zaufania społecznego do określonych firm.

Współcześnie zaufanie jest jednym z zasadniczych mechanizmów koordynacji dla społeczności. Obok władzy oraz ceny w warunkach gospodarki rynkowej jest jednym z zasadniczych mechanizmów koordynacji dla społeczności (tabela 5), przy czym jego znaczenie stale rośnie.

Relacje partnerskie między klientami i przedsiębiorstwami w procesie kreowania wartości powinny być budowane przy zaangażowaniu obu stron. Zaangażowanie, jakkolwiek różnie definiowane, można określić jako zobowiązanie się stron do utrzymania relacji, dopasowania zasobów i procesów w celu uzyskania wyższej efektywności, przy czym każda ze stron w związku może pełniej realizować swoje cele. Istnieje wiele okoliczności wpływających na poziom zaangażowania klienta w proces współtworzenia wartości, ale podstawową rolę odgrywa zaufanie.

¹⁶ Tamże.

¹⁷ I. Geyskens i J. Steenkamp, N. Kumar, *Generalisations About Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-analysis*, „International Journal of Research in Marketing” 1998, No. 15.



Rysunek 4. Relacje zaufania i wiarygodności firm

Źródło: P. Masiukiewicz, *Zaufanie a stratyfikacja firm*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2, s. 48.

Tabela 5

Podstawowe mechanizmy koordynacji

| Wyszczególnienie | Hierarchia | Rynek | Spółeczność |
|-----------------------|-----------------------|---------------------|----------------------------------|
| Mechanizm koordynacji | Władza | Cena | Zaufanie |
| Główne korzyści | Kontrola | Elastyczność | Tworzenie i dzielenie się wiedzą |
| Zasoby | Kapitał organizacyjny | Kapitał ekonomiczny | Kapitał społeczny |
| Zadania są: | Zależne | Niezależne | Współzależne |

Źródło: C. Hackscher P.S. Adler, *The firm as a Collaborative Community. Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*, Oxford University Press 2006, s. 16 za W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 68.

Znaczenie zaufania w relacjach partnerskich może być rozpatrywane w dwojaki sposób. W pierwszym ujęciu uznaje się zaufanie za cechę charakterystyczną dla relacji długookresowych. Zaufanie, satysfakcja i oportunistyczny aspekt wyznaczają jakość relacji. W drugim ujęciu zaufanie jest traktowane jako dodatkowy konstrukt opisujący relację w stosunku do siły, komunikacji oraz kompatybilności celów. W tym znaczeniu zaufanie to determinanta warunkująca związek partnerski (rysunek 5).

Obecnie coraz częściej zaufanie jest traktowane zgodnie z drugim podejściem, w którym stanowi ono fundament wzajemnego zobowiązania partnerów i dążenia do utrzymania ciągłości więzi. Oznacza to dążenie do rozwijania stabilnej więzi, skłonność do poświęceń w krótkim horyzoncie czasu na rzecz utrzymania relacji. Brak zaufania jednej strony rodzi nieufność drugiej, zmniejsza wzajemne zobowiązania i w konsekwencji sprowadza wymianę do transakcji obliczonych na krótki okres.



Rysunek 5. Zaufanie a zaangażowanie w relacje

Źródło: B. Dobiegała-Korona, *Zaufanie klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2, s. 21.

Należy podkreślić, że zaufanie ma charakter wielowymiarowy. Wynika to z faktu, że w relacjach partnerskich dotyczy zarówno konkretnych działań, jak i określonych intencji zachowania (tabela 6).

Zaangażowanie może być postrzegane w kategoriach ekonomicznych, ale i emocjonalnych. W pierwszym przypadku to zależność ekonomiczna rozumiana jako dopasowanie zasobów i procesów do związku z innym podmiotem. Celem zaangażowania może być dążenie do wyższej efektywności lub prosty rezultat wymiany między stronami. Ten typ zaangażowania jest oparty na ocenie wartości związku i porównywaniu wszelkich korzyści i kosztów, które z nim się wiążą i jakie mogą przynieść w efekcie końcowym.

Zaangażowanie emocjonalne jest determinowane przez silne psychologiczne i emocjonalne więzi między uczestnikami. Bazuje na poczuciu wspólnych wartości, na zaufaniu, życzliwości i wzajemności. Zaangażowanie emocjonalne pojawia się wtedy, gdy klient identyfikuje się z dostawcą i jest do niego przywiązany¹⁸.

Tabela 6

Czynniki kształtujące zaufanie w relacjach

| Autorzy | Charakterystyka |
|---------------------------|---|
| 1 | 2 |
| R.M. Morgan Sh.D. Hunt | Podzielane wartości – występują w postaci wspólnych celów, przekonań, norm, zachowań. Im większa zbieżność wartości, tym większe zaangażowanie partnerów w związek Komunikacja – jest podstawą współpracy, prowadzenia dialogu, artykułowania potrzeb, oczekiwań i wartości. Może mieć charakter sformalizowany bądź nie. Istotne jest aby strony rozumiały się używając wspólnego języka, znaków, symboli Zachowanie oportunistyczne – pojawiają się wówczas, gdy któraś strona silnie dąży do maksymalizowania celu. Luka między oczekiwaniami a otrzymywanymi korzyściami jednej ze stron, prowadzi do jej zachowań oportunistycznych; jeśli nie znajdzie zrozumienia partnera prowadzi to do spadku zaangażowania |
| P.M. Doney J.P. Cannon | Procesy kalkulacyjne – odwołują się do postrzeganych przez jednego z partnerów kosztów, jakie poniósł by drugi w sytuacji postępowania niezgodnego ze wspólnym interesem Procesy predykcji – dotyczą zdolności partnera przewidywania zachowań drugiej strony Procesy zdolności – możliwość firmy w zakresie wypełniania swoich obietnic poczynionych w stosunku do partnera Procesy intencji – umiejętność interpretacji słów i zachowań partnera w taki sposób, aby było możliwe określenie jego przyszłych intencji Procesy transferu – zakres, w jakim zaufanie jednej strony do drugiej rozwija się dzięki informacjom pochodzącym od trzeciej strony (innych zewnętrznych źródeł) |

¹⁸ G. Fullerton, *Commitment Both Enables and Undermines Marketing Relationships*, „European Journal of Marketing” 2005, No. 1–12.

| 1 | 2 |
|-------------|--|
| Sh. Ganesan | Reputacja dostawcy – jest wynikiem koncentrowania uwagi w swych poczynaniach na interesach partnerów. Jest uwarunkowana takimi cechami, jak rzetelność i stabilność Satysfakcja nabywcy – stopień usatysfakcjonowania jest tym większy – im bardziej nabywca będzie przekonany o sprawiedliwym podziale wspólnie osiągniętych zysków Postrzegane przez nabywcę specyficznych inwestycji dostawcy – inwestycje wiążą się z konkretnymi wydatkami finansowymi i konsekwencjami ekonomicznymi oraz są potwierdzeniem obietnic danych wcześniej przez partnera (uwarygadniają relacje) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Świątowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 121; B. Dobiegała-Korona, *Zaufanie klienta...*, s. 20–21.

Zaangażowanie może przybierać trzy formy:

- pozytywną – prowadzi do lojalności;
- negatywną – przejawia się w niechętej postawie klienta, ale nie wyklucza powtórnych zakupów;
- obojętną – oznacza brak zaangażowania klienta.

Współpraca z partnerem bez przekonania, że jest on godny zaufania, sygnalizuje istnienie innego czynnika kierującego relacją, związanego najczęściej z siłą i kontrolą. Podejście wielowymiarowe do zaufania zapewnia lepszą diagnostykę w zakresie uwzględnienia wpływu tego czynnika na krótko- i długookresową orientację relacji. Niezbędnymi elementami budowania relacji są wiarygodność i życzliwość. Pierwsza z nich odwołuje się do stopnia, w jakim partnerzy są przekonani o wzajemnych kompetencjach. Życzliwość z kolei odwołuje się do stopnia, w jakim partnerzy kierują się intencjami i motywami korzystnymi dla drugiej strony, nawet w sytuacji nieprzewidzianych okoliczności (perturbacji)¹⁹.

Zaufanie prowadzi do otwarcia się klientów wobec firmy i dzielenia się z nią informacjami o swoich potrzebach, preferencjach i doświadczeniach. Istotnym atrybutem relacji klient–firma jest jej asymetria. Jest to relacja między słabym i mocnym, między jednostką i organizacją, między amatorem i profesjonalistą mającym przewagę techniczną, finansową i informacyjną. W związku z tym zaufanie klienta do firmy (subiektywne przekonanie, że firma nie wykorzysta swojej przewagi, by działać na jego niekorzyść) stanowi podstawowy czynnik współtworzenia wartości.

Zaufanie redukuje ryzyko oportunistycznych zachowań w relacyjnej wymianie długoterminowej. Istnienie zaufania zmniejsza także ryzyko dokonanych przez

¹⁹ J. Świątowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 121.

strony specyficznych inwestycji. Relacje oparte na zaufaniu przyczyniają się do obniżania kosztów transakcji ze względu na możliwość opierania się na ogólnym kontrakcie, tzn. nieprecyzującym każdego ewentualnego zdarzenia i jego konsekwencji dla współpracy.

Zaufanie klientów do firmy w procesie współtworzenia wartości musi opierać się na racjonalnych przesłankach obustronnej opłacalności. Składnik instytucjonalny zaufania to prawna ochrona klientów, instytucje sądownicze i kontrolne. Zaufanie osobiste klienta tworzy się poprzez jego pozytywne doświadczenia oraz emocje wobec firmy.

Budowa zaufania klienta może przebiegać w taki sposób, aby wpływać na zmianę jego postaw. Może to odbywać się w dwojaki sposób. Pierwszy z nich polega na budowaniu relacji z wybranymi docelowo klientami, które są poddawane racjonalnemu osądowi, stanowiącemu podstawę podejmowania optymalnych decyzji. Sposób ten wymaga od firmy uwagi, czasu, motywacji do przyjmowania i przetwarzania informacji oraz kompetencji poznawczych. Za strategicznie ważnych klientów uważa się tych, których potrzeby i oczekiwania są najlepiej dostosowane do zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa, oraz tych, którzy w najbliższej przyszłości będą się rozwijać, gdyż działają w rozwojowych sektorach i/lub mają znaczną przewagę nad swoimi konkurentami, a także tych, którzy są liderami opinii i silnie wpływają na wartość oczekiwaną i postrzeganą przez innych klientów. Takich klientów przedsiębiorstwo powinno pozyskać i starać się utrzymać, by móc w dłuższym okresie osiągać zyski z tytułu przewagi konkurencyjnej na danym rynku.

Drugi sposób polega na przekazywaniu klientom informacji „przy okazji”, bezrefleksyjnie, a więc bez wysiłku poznawczego. To działanie skierowane jest na emocje, a zaufanie budowane tym sposobem jest oceniane jako łatwiejsze do zdobycia, jednak kiedy zostanie poddane racjonalnej weryfikacji, może być wzmocnione lub utracone.

Zaufanie klienta jest również uwarunkowane kulturowo. Różne kultury budują zaufanie do firm na odmiennych przesłankach. I tak klienci w kulturach indywidualistycznych są bardziej ufni i częściej budują zaufanie niż klienci z krajów o kulturze kolektywistycznej.

Zakończenie

Identyfikacja wartości dostarczanych docelowym klientom i określonym segmentom rynku staje się jednym z największych wyzwań strategicznych firmy. Obecnie firmy konkurują wartościami oferowanymi klientom, a ściślej pakietem korzyści dla klienta.

Współcześnie dokonując wyboru klientów, przedsiębiorstwa coraz częściej kierują się ich kompetencjami w procesie definiowania, kształtowania i komunikowania wartości. Wymagający klienci, którzy pomagają przedsiębiorstwu określić i ostatecznie ukształtować oferowaną wartość, którzy potrafią pozyskać innych klientów, są cennym zasobem przedsiębiorstwa, tworzącym dla niego wartość. Powstaje ona nie tylko poprzez aktualnie osiągnięte dochody ze zrealizowanych transakcji, lecz także poprzez obniżkę kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo w związku z prowadzonymi badaniami nad rozwojem produktu i komunikowaniem wartości zawartej w oferowanych produktach i usługach.

Tworzenie wartości przedsiębiorstwa oraz wartości dla klienta wymaga budowania różnego rodzaju więzi z klientem opartych na zaufaniu. Zarządzanie różnymi rodzajami więzi generującymi wiedzę jest ważnym problemem w każdej organizacji. Błędy popełnione w tej dziedzinie wywierają wpływ na koszty własne, reputację, straty czasu i energii. Firmy, które potrafią stworzyć uprzywilejowane związki z kompetentnymi i wymagającymi klientami, nie tylko aktualnie osiągają większe zyski, lecz także poprzez wbudowanie kompetencji klientów w tzw. portfel kompetencji przedsiębiorstwa mają większą szansę na utrzymanie przewagi konkurencyjnej na wybranym rynku również w przyszłości.²⁰

Literatura

- Altkorn J. (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2006.
- de Chernatony L., McDonald M., *Creating Powerful Brands*, Butterworth Heineman, Oxford 1994.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010.
- Dobiegała-Korona B., *Budowa i wzrost kapitału klienta*, „CEO – Magazyn Top Menedżerów” 2005, nr 5.

²⁰ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji...*, s. 90.

- Dobiegała-Korona B., *Wartość klienta czy wartość dla klienta?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1.
- Dobiegała-Korona B., *Zaufanie klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Ossolineum, Warszawa–Wrocław 1997.
- Fullerton G., *Commitment Both Enables and Undermines Marketing Relationships*, „European Journal of Marketing” 2005, No. 11–12.
- Geyskens I., Steenkamp J., Kumar N., *Generalisations About Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-analysis*, „International Journal of Research in Marketing” 1998, No. 15.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Kotler Ph., *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Masiukiewicz P., *Zaufanie a stratyfikacja firm*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” January–February 2000.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
- Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.
- Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
- Szablewski A., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002.
- Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006.

TRUST AND ENGAGEMENT AS DETERMINANTS OF CREATING THE CUSTOMER VALUE AND COMPANY VALUE

Summary

Nowadays many companies aim to create market value. In the case of market volatility, a means for achieving this goal can not be just to stay in business with a minimum of profitability, but, above all, the behavior of co-operation with relevant business partners and customers. The value must be present for both parties, though not always on both sides must be the same. From the perspective of the company, customers are a valuable resource, the basis of existence and the main source of value because: generate profits and cash that is necessary for the existence and development of the company, enable the objectives of various interest groups, and create conditions for a secure market and economic growth. The dialogue with the customer, listening to his expectations make it easier to offer him the values on which it depends.

Creating business value and customer value requires the construction of various types of relationships with customers based on trust. Managing different types of bonds that generate knowledge is an important problem in any organization. Errors made in this area have an impact on the cost of their own reputation, loss of time and energy. Companies that are able to establish a privileged relationship with a competent and demanding customer are not currently achieve higher profits, but by building competence in so-called clients. competence portfolio companies are more likely to maintain a competitive edge in the chosen market in the future.

Keywords: Value based management, customer value, strategic advantage, customer relationship management

Translated by Katarzyna Żak