Zarządzanie wartością dla klienta w organizacji o rozmytych granicach

<https://doi.org/10.33141/po.2005.02.09>

Przegląd Organizacji, Nr 2 (781), 2005, ss. 39-41
www.przegladorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Maciej Mitreęga

Relacje z klientem stanowią jedynie element sieci relacji różnych podmiotów, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Sieć ta obejmuje m. in. pracowników, inwestorów, dostawców, pośredników i media. Przedsiębiorstwo jest w gruncie rzeczy kategorią abstrakcyjną (swoistym abstraktem społecznym), choć posiada również cechy materialne. Dobra i usługi, wyposażenie, budynki, pracownicy to materialne dowody istnienia przedsiębiorstwa. Jednak ograniczenie widzenia przedsiębiorstwa do tych łatwo mierzalnych czynników byłoby zwyczajnym uproszczeniem. To, co konstytuuje całość przedsiębiorstwa, to bieżące relacje z podmiotami rynkowymi, czyli zmienne połączone w całościowy system. Struktura organizacji jest płynna w zależności od tego, czy punkt widzenia w danej sytuacji przyjmujemy: właścicieli kapitału, kadry zarządzającej, klientów czy też może administracji lokalnej. **W marketingowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem traktowanie stosunków z klientem jako kluczowych w ramach sieci rynkowych relacji sprzyja konsolidacji działań wielu grup interesariuszy.**

W przeciwieństwie do marketingu tradycyjnego, który koncentrował się na korzyściach materialnych uzyskiwanych w wyniku pojedynczych transakcji, współczesny marketing akcentuje znaczenie symbolicznego wymiaru długoterminowych stosunków między sprzedawcą a nabywcą. Przyjmuje się, że menedżerowie powinni zwracać szczególną uwagę na pozaekonomiczne i subiektywne uwarunkowania zachowań konsumentów i uzupełniać tradycyjne wskaźniki efektywności działań marketingowych (jak np. udział w rynku) pomiarami złożonych kategorii psychologicznych diagnozujących emocjonalny ton relacji z klientem. Przedsiębiorstwo powinno nieustannie kształtować relacje z własnymi pracownikami i innymi podmiotami w otoczeniu w celu zwiększenia wartości dostarczanej nabywcy ostatecznemu.

Zmiany zachodzące w teorii marketingu dobrze wpisują się w koncepcje nowego typu organizacji, w których praca organizowana jest wokół procesów i organizujących je zespołów, co oznacza odejście od klasycznej struktury funkcjonalnej i delegowanie decyzji oraz odpowiedzialności i przekazanie kontroli w ręce osób realizujących dany proces¹⁾. **Postrzeganie przedsiębiorstwa przez pryzmat sieci relacji z różnymi podmiotami realizuje się najlepiej w metaforze organizacji o rozmytych granicach.**

Organizacja o rozmytych granicach jest to „...system, w ramach którego kluczowe zasoby, procesy i aktorzy funkcjonują i są zarządzani w sposób, który wykracza poza formalne struktury organizacyjne i oficjalną sprawozdawczość finansową”²⁾.

Struktura tak rozumianej organizacji stanowi sieć, która obejmuje „bazę”, czyli przedsiębiorstwo główne i przywódcę-wizjonera (*imaginator*) oraz jego „mapę strategiczną”. Ta ostatnia składa się z:

- misji, która stanowi spoiwo całej sieci;
- unikatowej kultury organizacyjnej;
- bazy klientów, którzy są związani z organizacją poprzez systemy produkcji, dystrybucji, komunikacji i/bądź płatności;
- firm kooperujących i innych podmiotów, które są dostarczycielami niezbędnych zasobów.

Aby zachować integralność i przewagę konkurencyjną, organizacja o rozmytych strukturach posiada „rdzeń”, traktowany jako zbiór kluczowych kompetencji (rys. 1). W dłuższym okresie konieczne jest redefiniowanie kluczowych kompetencji tak, aby organizacja mogła sprostać wymogom złożoności i zmienności otoczenia.

Decentralizacja uprawnień i odpowiedzialności w strukturze organizacyjnej, a także wyodrębnienie spółek zależnych, strategicznych jednostek biznesu i innych „centrów zysku i kosztów” sprawiają, że przedsiębiorstwo staje się zbiorem wielu różnych organizacji. Zbiór ten stanowi całość połączoną różnego rodzaju więzami:

- prawnymi – wspólna marka, podatki i okresowa sprawozdawczość,
- finansowymi – wspólne planowanie wydatków,
- operacyjnymi – wspólna codzienna współpraca z dostawcami, klientami i innymi partnerami,
- strategicznymi – wspólne projekty badawczo-rozwojowe,
- ekologicznymi – wspólna odpowiedzialność za skutki działań przedsiębiorstwa z perspektywy prawnych uregulowań ochrony środowiska naturalnego³⁾.

Rdzeń organizacyjny stanowią zazwyczaj: unikatowe dobro lub usługa, zdolność do innowacji, oryginalne metody działań marketingowych lub wyjątkowe możliwości finansowania. Na bazie rdzenia budowane są alianse strategiczne z partnerami biznesowymi. Dąży się do uzyskania dostępu do zasobów bez formalnego podwyższania wartości kapitału firmy.

Z perspektywy organizacji o rozmytych granicach podział zasobów ludzkich firmy na pracowników oraz

Rys. 1. Struktura organizacyjna jako sieć relacji o rozmytych granicach

Źródło: E. GUMMESSON, *Making Relationship Marketing Operational*, „Service Industry Management”, 5/5, 1994, s. 11.

nie zatrudnionych, ale zaangażowanych członków sieci umożliwia przeprowadzenie interesującego zabiegu poznawczego. W celu określenia stopnia „rozmycia” się całej struktury organizacyjnej stosuje się syntetyczny wskaźnik I/E (*people involved* – I, *people employed* – E). Im bardziej rozwinięte są relacje przedsiębiorstwa z różnymi grupami interesu (dostawcami, pośrednikami, instytucjami finansowymi, akcjonariuszami, konsumentami itd.), tym wyższa wartość wskaźnika I/E, a więc większy „potencjał ludzki” organizacji.

Przykład

Firma skandynawska **Skandia AFS**⁴⁾ (Assurance and Financial Services), która działa na rynku ubezpieczeń na życie i funduszy emerytalnych, przedstawia się jako organizacja obejmująca milion klientów; alianse z 65 tys. niezależnych brokerów ubezpieczeniowych i banków, 2 tys. pracowników oraz 60-osobową kadrę zarządzającą. Jedną z głównych przyczyn spektakularnego sukcesu szwedzkiej firmy było wykorzystanie elementów koncepcji tzw. kapitału intelektualnego w zakresie rachunkowości aktywów niematerialnych (m.in. kapitału relacji z innymi podmiotami).

W celu określenia stopnia „rozmycia” się struktury organizacyjnej Skandii można wykorzystać wskaźnik I/E, gdzie **I** oznacza liczbę zatrudnionych pracowników, a **E** liczbę wszystkich osób zaangażowanych w realizację strategii marketingowej. Im wyższy kapitał relacji przedsiębiorstwa z różnymi grupami interesu, tym wyższa wartość wskaźnika I/E. W Skandii wskaźnik I/E jest wysoki i wynosi 32 (65000/2 060), wskazując na bardzo wysoki stopień „rozmycia” się organizacji. W dodatku, gdybyśmy potraktowali wszystkich klientów jako zaangażowany zasób ludzki, wskaźnik ten wzrósłby do 51!

Metafora organizacji o rozmytych granicach podkreśla znaczenie wielowymiarowych i nieliniowych (częściowo nieprzewidywalnych) zależności zachodzących wewnątrz i na zewnątrz struktury organizacyjnej.

nej. W warunkach współczesnego wysoce złożonego otoczenia stosowne wydaje się postrzeganie przedsiębiorstwa nie tyle jako podmiotu dwustronnie oddziaływającego, ale raczej zintegrowanego z otoczeniem poprzez sieci wielostronnych powiązań.

Przykład

W drugiej połowie lat 90. **Polskie Linie Lotnicze LOT** zyskownie rozszerzyły zasięg swojej działalności, realizując w praktyce wizję organizacji o rozmytych granicach. Polskiej firmie udało się osiągnąć pozycję lidera w Europie Środkowo-Wschodniej dzięki umiejętnym kształtowaniu relacji zarówno z przedsiębiorstwami (dostawcami sprzętu i bazy cateringowej, touroperatorami, agentami w kanale dystrybucji, klientami biznesowymi itd.), jak i własnymi pracownikami (wysoko ceniona jakość obsługi i serwisu pokładowego) oraz klientami indywidualnymi (zob. rys. 2).

Warto zwrócić szczególną uwagę, że dzięki porozumieniom code-share z konkurencyjnymi liniami lotniczymi, American Airlines (1994) oraz Lufthansą (2002), LOT wprowadził swoją ofertę na najbardziej rentowne rynki na świecie, a uczestnictwo w aliansie Qualiflyer Group umożliwiło jego klientom zdobywanie nagród w ramach programu lojalnościowego „Frequent Flyer”. Wysoko należy również ocenić współpracę naszego narodowego przewoźnika lotniczego z touroperatorami organizującymi pakiety turystyczne. Dzięki niej udało się chociażby zaoferować rodzimemu turystyce bardzo atrakcyjne cenowo przeloty czarterowe w ramach podróży wypoczynkowych za granicę. Natomiast w wyniku umiejętnego kształtowania relacji z tzw. dostawcami treści i firmami z branży IT udało się PLL uruchomić wysoce interaktywny i zaawansowany w zakresie transakcji elektronicznych serwis internetowy.

W organizacji o rozmytych granicach pomiędzy sprzedawcą i nabywcą dochodzi do wymiany następujących rodzajów wartości⁵⁾:

- wartości związanych z wynikiem – dotyczą one otrzymywanych w pojedynczej transakcji produktów lub innych wartości materialnych ocenianych z punktu widzenia fizycznych atrybutów, dostępności i ceny,
- wartości związanych z doświadczeniem – dotyczą one stanów psychologicznych związanych z procesem wymiany,
- wartości związanych z działaniami – dotyczą one dodatkowych (poza transakcją) czynności wykonywanych przez strony w procesie wymiany.

Organizacja o rozmytych granicach stanowi zbiór współzależnych podmiotów, które przyczyniają się do zwiększenia wartości całej organizacji poprzez interaktywne procesy i rywalizację z innymi organizacjami. Główną funkcją tak rozumianej sieci podmiotów jest interpretowanie w unikatowy sposób potrzeb nabywcy ostatecznego. Można to osiągnąć dzięki połączeniu specyficznych kompetencji wielu podmiotów (nawet z różnych branż) i zaoferowaniu złożonego produktu-usługi. W strukturze przedsiębiorstwa wyodrębnia się z reguły specjalnego pracownika (agenta) odpowiedzialnego za relację z podmiotami kluczowymi z punktu widzenia dostarczania wartości ostatecznemu nabywcy.

Zdolność przedsiębiorstwa do funkcjonowania w ramach rozmytej struktury może być podtrzymywana za pomocą dwóch metod:

Rys. 2. Sieć relacji przedsiębiorstwa o rozmytych granicach na przykładzie PLL LOT SA

Źródło: opracowanie własne.

- specjalizacji i maksymalnym wykorzystaniu wybranych kompetencji (np. specjalizacja w zakresie trudnych do naśladowania czynności, które są niezbędne do funkcjonowania całej sieci relacji),
- uzyskiwania kontroli nad działaniami podejmowanymi przez inne podmioty (np. posiadanie największej wiedzy o funkcjonowaniu sieci relacji i zarządzanie tą wiedzą w celu uzyskania przewagi)⁶⁾.

Należy oczywiście pamiętać, że zarówno przedsiębiorstwo, jak i konsument są zaangażowani w swoje własne procesy kreacji wartości. Procesy te są specyficzne, ponieważ obejmują innego rodzaju czynności. Aby podtrzymywanie relacji firma – klient było celowe z punktu widzenia obu stron, wymiana, do której dochodzi, musi wzmacniać te procesy⁷⁾.

Celem przedsiębiorstwa w ramach sieci rynkowych relacji nie jest dostarczanie konsumentowi wartości, ale raczej zmobilizowanie go do wykreowania wartości dla siebie przy wykorzystaniu oferty powstałej w wyniku współpracy wielu podmiotów.

Przykład

Klienci firmy Oriflame umożliwiają przedstawicielowi firmy „zainstalowanie” na kilka godzin punktu sprzedaży kosmetyków w ich własnych domach; klienci firm konsultingowych umożliwiają doradcom dostęp do swojego biura oraz interakcji z personelem, a klienci banków on-line wykorzystują funkcje dostępne na witrynie WWW w zastępstwie indywidualnych konsultacji z personelem.

Wykreowanie wyróżniającej się na rynku oferty bardzo często wymaga zaangażowania klientów, dostawców i zawiązania aliansów w biznesie. W tym sen-

sie jedynym trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej staje się zdolność do zaprojektowania i utrzymania organizacji o rozmytych granicach. Firma powinna nie tylko ulepszać swoją ofertę, ale także czynić starania na rzecz wzrostu wiedzy i umiejętności klientów i swoich partnerów w biznesie według zasady⁸⁾:

„Aby wygrać, przedsiębiorstwo musi napisać scenariusz, zmobilizować i wyszkolić aktorów i uczynić klienta ostatecznym arbitrem swego sukcesu lub porażki”.

dr Maciej Mitrega

Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych
Akademii Ekonomicznej w Katowicach

PRZYPISY

- 1) T. ŻABINSKA, *Wybrane modele strategii marketingowych w usługach i turystyce na tle ich paradygmatów*, [w:] *Modele strategii marketingowych, Wybrane ujęcia paradygmatyczne i sektorowe*, red. L. ŻABINSKI, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2000, s. 58.
- 2) B. HENDBERG, G. DAHLGREN, J. HANSSON, N.-G. OLVE, *Imaginära organisationer (Imaginary Organizations)*, Liber-Hermöds, Malmö 1994, s. 16.
- 3) E. GUMMESSON, *Total Relationship Marketing, Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2000, s. 212.
- 4) Przykład zaczerpnięty z: E. GUMMESSON, *Total Relationship Marketing*, op.cit., s. 216–217.
- 5) U. JÜTTNER, H. P. WERBLI, *Relationship Marketing from a Value System Perspective*, [w:] *Advances in Relationship Marketing*, red. A. PAYNE, Kogan Page, London 1995, s. 229.
- 6) Tamże, s. 233–236.
- 7) K. STORBACKA, *The Nature of Customer Relationship Profitability*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors 1994, s. 62.
- 8) R. NORMANN, R. RAMIREZ, *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, „Harvard Business Review”, July–August 1993, s. 69.