

**Zofia Zymonik**

Politechnika Wroclawska

---

## KLIENT I WARTOŚĆ TWORZONA DLA NIEGO W ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono kształtowanie wartości dla klienta zewnętrznego. Zinterpretowano istotę i pojęcie klienta na tle historycznych uwarunkowań społeczno-gospodarczych. Pokazano, że w tworzeniu wartości produktu dla klienta zewnętrznego pomocni są klienci wewnętrzni. Zasugerowano, aby wartość produktu organizacji była wzbogacona o wartość kapitału ludzkiego. Powołano się na przykład koncernu Toyota, w którym te dwa rodzaje wartości tworzą swoisty łańcuch DNA. Przedstawiono autorski model tworzenia wartości dla klienta oparty na zasadach pozwalających na doskonalenie poziomu jakości życia.

**Słowa kluczowe:** organizacja, klient, wartość dla klienta.

### 1. Wstęp

Armand V. Feigenbaum, amerykański guru zarządzania jakością, autor słynnej książki o jakości zatytułowanej *Total Quality Control* [Feigenbaum 1991], wydanej po raz pierwszy w 1961 r., na Europejskim Kongresie Jakości, mającym miejsce w Budapeszcie w 2000 r., zaprezentował wizję zmian, jakie miały nastąpić w pierwszym stuleciu XXI wieku w biznesie, nauce, opiece zdrowotnej, a także w innych dziedzinach gospodarki światowej. Od 2000 r. minęło 10 lat i prognozy badawcze z pewnością się sprawdziły. Dotyczą one:

- rynku globalnego, który koncentruje się na kliencie i tworzonej dla niego wartości,
- wymagań określonych przez nowe technologie – cyfrowe, których spełnienie jest warunkiem sukcesu na globalnym rynku,
- innowacyjnych sposobów zarządzania wyznaczających granice odpowiedzialności społecznej organizacji.

Skoncentrowanie działań na kliencie oznacza, że wymagania kierowane do różnych organizacji niepomiarowo wzrosły, tym samym zwiększyła się złożoność problemów, przed którymi stoją zarządzający organizacjami. Oblicze organizacji zmieniły technologie cyfrowe. Praca w sieci informatycznej pozwoliła na zastąpienie dotychczasowych luźnych powiązań z dostawcami i odbiorcami zintegrowanymi systemami zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, czego wynikiem jest przepływ produktów

wzdłuż łańcucha wartości, który jest stymulowany przez klientów. Pozwala to na doskonalenie w zakresie jakości, czasu i kosztów. Jednakże obecne tempo techniki zaczyna wyprzedzać zdolność zarządzania organizacjami. Menedżerowie muszą skupić się nie tylko na kapitale rzeczowym, ale przede wszystkim intelektualnym i zachowaniach pracowników, którzy coraz częściej nie mogą zaplanować swojej przyszłości i pytają o sens pracy, a wirtualność pracy czyni ich niewidzialnymi.

Już w pierwszej połowie lat 50. P. Drucker w swojej książce *The Practice of Management* zwrócił uwagę na „społeczność istot ludzkich” w przedsiębiorstwie jako tę, której dotyczą wartości tak samo ważne jak pieniądze [Drucker 1992, s. 80]. Podał także zasady, którymi powinno się kierować przedsiębiorstwo jako organizacja, w których zwraca uwagę na innowacyjność i produktywność, zachowania pracowników, sensowność decyzji menedżerskich i odpowiedzialność. Tym samym Drucker już pół wieku temu przygotował grunt do przyszłego pojęcia „wartość dla klienta”.

Celem opracowania jest zaprezentowanie rozwoju koncepcji wartości dla klienta zewnętrznego względem organizacji, ukierunkowanej na wartość produktu i wartość kapitału ludzkiego.

Opracowanie oparto na stosownej wybranej literaturze z zakresu zarządzania organizacjami, w tym z zarządzania jakością, które została poparta obserwacjami i bezpośrednimi wywiadami i obserwacjami autorki poczynionymi w przedsiębiorstwach Dolnego Śląska.

## 2. Podział pracy w organizacji na procesy i działania

W erze przemysłu podstawową jednostką ekonomiczną stanowiło przedsiębiorstwo o quasi-stałej, funkcjonalnej, pionowej strukturze organizacyjnej, gdzie specjaliści z zakresu projektowania, zaopatrzenia materiałowego i wytwarzania, a z czasem także marketingu tworzyli odrębne działy. Całość zadań związana z realizacją produktu była więc podzielona na części. Hierarchię organizacyjną tworzyli kierownicy mający władzę (góra) i pracownicy realizujący zadania zlecane przez „szefa” (dół). Każdy dział pracował nad swoją częścią zadań, komunikacja międzydziałowa była więc bardzo niewydolna. Powszechnie uważano, że dział przygotowania produkcji odpowiada za koszty, dział produkcji – za terminy, a dział kontroli jakości – za jakość techniczną. Odpowiedzialność za produkt „rozmywała się”. Klienta zewnętrznego względem organizacji trudno było dostrzec w chaosie działań.

Wraz z postępem naukowo-technicznym i wzrastającą konkurencją zaczęły jednak narastać problemy organizacyjne związane z coraz bardziej niestabilnym otoczeniem, których złożoność przekroczyła możliwości specjalistyczne funkcjonowania przedsiębiorstw [Davenport 1998; Champy, Hammer 1993; Hammer, Champy 1996; Hammer 1999]. Automatyzacja i robotyzacja doprowadziły do spadku zapotrzebowania na prace fizyczne, zaczynała się liczyć wiedza pracowników pomocniczych. Potrzebne okazały się struktury dynamiczne, poziome, ukierunkowane na

klienta – odbiorcę i użytkownika produktów organizacji oraz na osiągnięcie celów strategicznych. Działania przedsiębiorstw zaczęły opierać się na procesach przebiegających przez tradycyjne struktury organizacyjne. Dostrzeżono w przedsiębiorstwie miniaturę rynku. Przedsiębiorstwo jako organizacja zostało potraktowane jako system składający się z procesów, a każdy proces – z uporządkowanych działań, podzielonych na czynności. Szczególną rolę przypisano kapitałowi ludzkiemu organizacji, uczestnikom procesów wnoszącym do wartości realizowanych produktów odpowiednią dawkę wiedzy i intelektu. Odpowiedzialność za produkt zaczęła przemieszczać się ku dołowi struktury organizacyjnej, ku kierownikom liniowym i pojedynczym pracownikom. Warunkiem wstępnym dla takiej sytuacji stała się koncepcja wewnętrznych klientów uczestniczących w procesie kreowania wartości dla klienta zewnętrznego.

### **3. Klient i jego zachowania rynkowe na tle zmian uwarunkowań społeczno-gospodarczych**

Bez klienta wszystkie procesy gospodarcze byłyby bez znaczenia. Według P. Druckera [1994] i A.V. Feigenbauma [1991], a także innych badaczy biznesu (np. [Champany, Hammer 1993]) to klient zapewnia każdej organizacji byt, bez niego nie byłoby biznesu. P. Drucker kazał „stwarzać” klienta, E.W. Deming [1982] w swoich 14 zasadach podkreślał jego władczą rolę w organizacji, a J.M. Juran [1994] widział go w roli sędziego wydającego surowy werdykt w razie niespełnienia jego oczekiwań. Dodatkowo Ph.B. Crosby [1979] zwracał uwagę na klienta nieakceptującego żadnych wad w oferowanym mu produkcie.

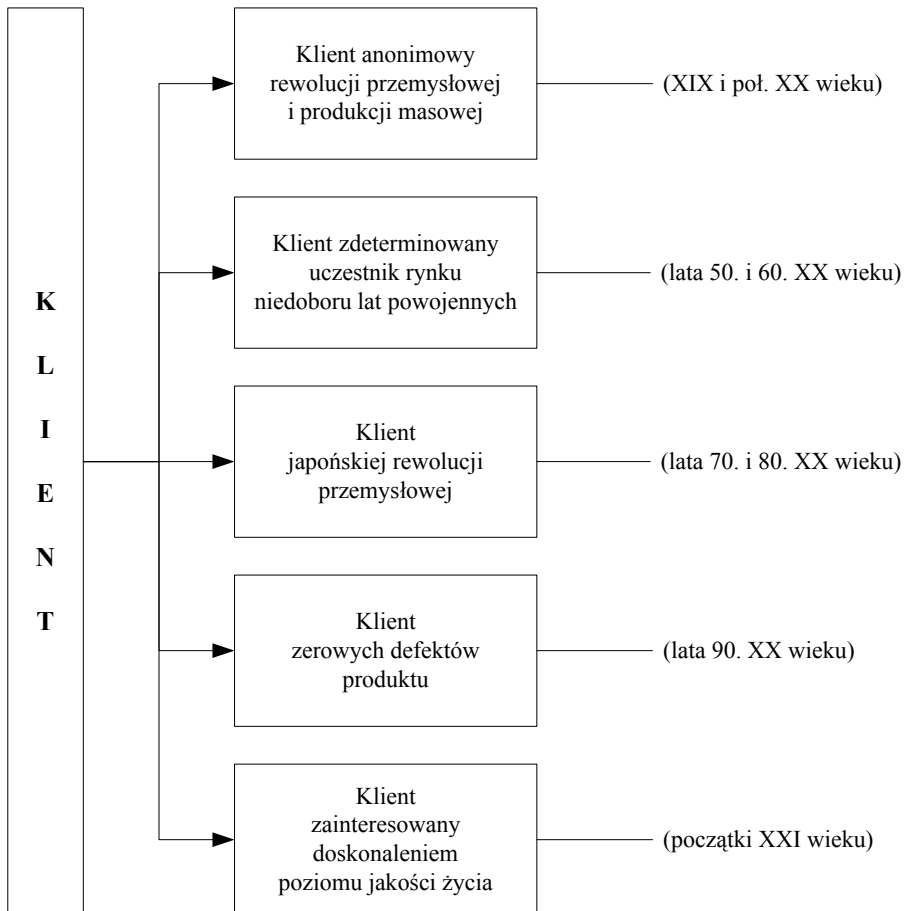
Literatura z zakresu marketingu dotycząca klienta zewnętrznego względem organizacji obfituje w modele klienta i jego zachowań na rynku. Dla przykładu można podać klasyczną koncepcję dwóch badaczy Schiffmana i Kanuka [1994, s. 12], którzy podają cztery modele zachowań rynkowych klienta jako konsumenta dóbr:

- model jednostki ekonomicznej,
- model jednostki pasywnej,
- model jednostki rozumnej,
- model jednostki emocjonalnej.

W ślad za powyższymi modelami można podać dwie przeciwstawne szkoły dotyczące zachowań rynkowych klienta [Wasilewski 1998, s. 2-8]. Pierwsza szkoła twierdzi, że klient – konsument wymaga specyficznej ochrony, gdyż nie zawsze wie, czego potrzebuje, nie umie zorganizować się w swoich wymaganiach i prawach. Z tego powodu muszą istnieć specjalne organy, które ustalają, co może być dla niego dobre, sprawdzają, czy wymagania klienta są realizowane przez podmioty gospodarcze i do obrotu rynkowego dopuszczają wyłącznie odpowiednio oznakowane produkty, a także dysponują sankcjami w razie nieprzestrzegania regulacji organizacyjno-prawnych tym zakresie. Druga szkoła zakłada, że konsument podejmuje się zakupu na własne ryzyko i dlatego powinien kierować się w procesie kupna-sprze-

daży szczególną dbałością i starannością. Oczywiście są to szkoły o skrajnych podejściach. W rzeczywistości zachowania rynkowe klienta jako konsumenta dóbr są wypadkową tych dwóch szkół.

Rozpatrując pojęcie klienta na tle uwarunkowań społeczno-gospodarczych mających miejsce od rewolucji przemysłowej do obecnych czasów (ponad 200 lat), autorka tego opracowania zaproponowała pięć charakterystycznych modeli klienta (rys. 1).



**Rys. 1.** Koncepcja modeli klienta według kryterium uwarunkowań społeczno-gospodarczych

Źródło: opracowanie własne.

**Klient anonimowy** to klient ekonomiczny (XIX wiek i przełom XIX i XX wieku). Wytwarzane masowo produkty były przeznaczane dla klientów dysponujących ograniczonymi środkami pieniężnymi, musiały więc być stosunkowo tanie i niejedno-

krotnie kiepskiej jakości. Zatrudnienie w fabrykach niewykwalifikowanych robotników sprawiło, że produkt dzielono na proste części obróbcze, które można było wykonać, przyuczając pracownika do jednostajnych czynności. Na rynku przez długie lata dominował producent, który dyktował swoje prawa, szczególnie gdy w pobliżu nie było żadnego konkurenta. Jednakże już w pierwszych dwóch dekadach XX wieku pojawił się w USA – obok klienta masowego i ubogiego – klient stosunkowo bogaty i wykształcony, coraz bardziej świadomy swoich praw. To jego zachowania rynkowe zaczynały być systematycznie badane pod kątem potrzeb i oczekiwań, szczególnie na rynku motoryzacyjnym i telekomunikacyjnym. Zaczynały się także kształtować w pierwszych dekadach XX wieku podstawowe prawa konsumenta (*product liability*), których formalizacja w USA nastąpiła w latach 70. Rozpoczęły się eksperymentalne badania Shewharta dotyczące gromadzenia informacji o jakości produktu z wykorzystaniem metod statystycznych i sygnałów z rynku.

**Klient – zdeterminowany uczestnik rynku** (lata powojenne, 50. i 60. XX wieku). Zarówno pierwsza, jak i druga wojna światowa przyczyniły się do zmiany stylu życia społeczeństwa. W przemyśle prym wiodły produkty militarne uszczuplające znacznie zaopatrzenie rynku cywilnego. Po wojnie trzeba było z kolei odbudować zniszczoną gospodarkę. Klient pasywny, zdeterminowany uczestnik rynku, musiał się więc zadowolić w pierwszych latach powojennych tym, co mu zaoferowano. Jakość pojawiających się na rynku produktów nie była zadowalająca, jako że i konkurencja nie była jeszcze zbyt duża. Powojenny boom gospodarczy w USA na długie lata zaznaczył swoją obecność liczbą produktów na rynku, a nie ich jakością, jak sugerowali pierwsi badacze z tworzącej się dziedziny zarządzania jakością: Shewhart, Juran i Deming, i to nie tylko we własnym kraju, ale także na całym świecie zniszczonym przez wojnę. Ta nieograniczoność popytu na produkty amerykańskie sprawiła, że polem doświadczalnym pierwszych koncepcji rozwiązań projakościowych stała się okupowana przez Amerykanów Japonia.

**Klient japońskiej rewolucji jakości** (lata 60. i 70. XX wieku). Dwaj Amerykanie: E.W. Deming i J.M. Juran, wnieśli do powojennej gospodarki japońskiej zasady jakości wypracowane w amerykańskich przedsiębiorstwach sektora telekomunikacyjnego. Uświadomili japońskim przedsiębiorcom najwyższego szczebla (czego nie udało się im zrobić w macierzystym kraju), że jakość jest tworzona wraz z produktem i że klient to jednostka ekonomiczna, która dysponuje pieniędzmi, które może wymienić na dobro, ale o odpowiedniej wartości. Jakość została tu utożsamiona z wartością produktu. To rewolucyjne podejście do jakości w gospodarce japońskiej doprowadziło już w latach 70. do zrównania gospodarczego USA i Japonii. Japończycy poszli dalej z pomysłami dotyczącymi jakości i klienta. Na szeroka skalę m. in. zapoczątkowali w postaci *Quality Control* (TC) – koncepcję TQM (*Total Quality Management*), kompleksowego zarządzania przez jakość, która z czasem rozprószyła się w całym świecie gospodarczym [Oakland 1992; Masing 1994].

**Klient zerowych defektów** (lata 80. i 90. XX wieku). Zrównanie gospodarcze Japonii i USA wzmogło konkurencję o dominację na rynku światowym. Pojawił się

klient nie tylko ekonomiczny i rozumny, ale na tyle przebiegający w różnorodnych produktach rynkowych, że wart był badania jego emocji. Cechą priorytetową produktu stało się bezpieczeństwo jego użytkowania. Zapewnienie bezpieczeństwa dotyczyło nie tylko użytkowników produktu, ale także osób trzecich (postronnych). Klient jako jednostka społeczna coraz bardziej skoncentrował się na negatywnych skutkach funkcjonowania przedsiębiorstw: zanieczyszczeniu środowiska naturalnego, zatruciu skażoną żywnością, okaleczeniach spowodowanych przez wadliwe urządzenia gospodarcze, niebezpiecznymi dla jego życia wadliwymi pojazdami mechanicznymi, ubocznymi skutkami leków. Zaczynał być także zainteresowany agresywną reklamą i jej nieetycznymi przekazami. Domagał się zadośćuczynienia za doznane straty materialne i niematerialne. Toteż w dziedzinie zarządzania jakością pojawiła się idea zapoczątkowana przez Ph.B. Crosby'ego – koncepcja *zero defects* [Crosby 1979], wymuszająca na przedsiębiorcach zainteresowanie minimalizacją popełnianych błędów. Klient bowiem nie chciał już płacić za marnotrawstwo zasobów szeroko pojmowanego producenta. Z tego powodu, mając na uwadze minimalizację kosztów wytworzenia, pojawiły się koncepcje dotyczące obniżenia wszelkiego rodzaju strat, m.in. kaizen [Imai 2004].

**Klient zabiegający o podniesienie poziomu jakości życia** (lata końca XX wieku i pierwsza dekada XXI wieku). Coraz szybsze tempo życia społecznego i zawodowego sprawia, że obecny klient ceni sobie masową konsumpcję. Ma mało czasu na poszukiwanie różnorodnych dóbr, toteż otacza się organizacjami, które o niego zabiegają w sposób unikatowy. Stąd m.in. duże zainteresowanie klienta marką produktu. Producent w szerokim tego słowa znaczeniu nadaje tym samym dobroć danemu produktowi i klient wierzy, że kupuje wysokiej jakości produkt, chociaż rzeczywistość bywa różna. Ponadto organizacje zdają sobie sprawę, że zdobycie nowego klienta i jego obsługa jest dużo kosztowniejsze niż jego zatrzymanie na czas w miarę stały. Klienci zaczynają doceniać także organizacje, które odciążają ich od wielu codziennych i żmudnych działań. Coraz bardziej zwraca uwagę na środowisko naturalne, które powinno się zostawić nieskażone dla następnych pokoleń, co wymaga jednak zabiegów o zrównoważenie rozwoju gospodarczego i etycznych zachowań organizacji biznesowych [Wilber 2006; Zohar, Marshall 2004].

Jak widać, wizerunek współczesnego klienta był kształtowany przez ponad 200 lat. Najpierw go nie zauważano, producenci wymyślali produkty i sprzedawali, jeśli tylko znaleźli chętnego do zakupu. Konkurencja sprawiła, że klient został dostrzeżony i jego potrzeby i oczekiwania z czasem stały się priorytetowe w działalności przedsiębiorstw. Przemysł jednak ma „Janusowe oblicze” i nie zawsze niesie dobro. Skutki negatywnego funkcjonowania przedsiębiorstw skupiły się na kliencie jako jednostce społecznej, czego ten nie chciał zaakceptować. Problem niezrównoważonego rozwoju społecznego stał się problemem ogólnoludzkim. Jednocześnie jednak klient zaczyna się gubić w ofertach rynkowych biznesu, często nieetycznych, co go zniechęca do wyborów rynkowych. Obecnie jednak to klient dominuje na rynku

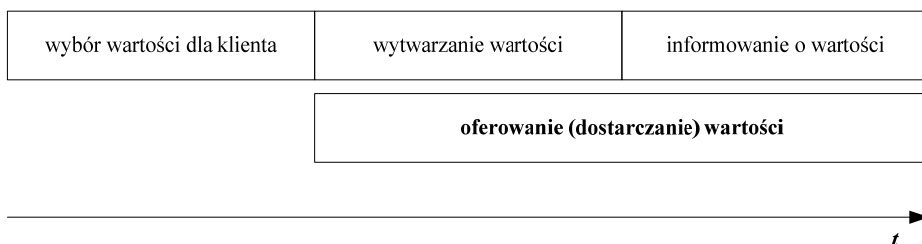
i dlatego tak ważny dla organizacji biznesowych, a także niebiznesowych jest proces wyboru i dostarczania wartości dla niego.

Jak już wspomniano wcześniej, ukierunkowanie działalności organizacji na procesy pozwoliło urzeczywistnić koncepcję klienta wewnętrznego. Także wymagania i oczekiwania klienta zewnętrznego sprawiły, że dla niego jest tworzona odpowiednia wartość, którą on zechce lub nie zaakceptować.

#### 4. Kreowanie wartości dla klienta

Wartość dla klienta wymaga najpierw zdefiniowania łańcucha wartości. Pojęcie to zostało zaproponowane w latach 80. przez M.E. Portera [1985]. Według badacza, każda organizacja, w tym przedsiębiorstwo, ma niepowtarzalny zbiór procesów, a w ich ramach działań, które przenikając się wzajemnie, tworzą specyficzny łańcuch (zwany także strumieniem), zdolny wytworzyć taką, a nie inną wartość dla klienta. W tym ujęciu organizacja jest traktowana jako system działań. W każdym z działań może być tworzona bądź nie wartość cząstkowa, zwana wartością dodaną. W rezultacie wartość dla klienta dostarczona wraz z produktem klientowi jest sumą wartości cząstkowych.

Ph. Kotler [1994a, s. 85] opublikował pod koniec lat 80. model kreowania przez organizację wartości dla klienta. Model ten zilustrowano na rys. 2.



**Rys. 2.** Model kreowania wartości dla klienta według Kotlera

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kotler 1994a, s. 85].

Kotler przeciwstawił model wartości dla klienta modelowi wcześniejszemu, który składał się z wytworzenia produktu przez przedsiębiorstwo i jego sprzedaży, bez zainteresowania się klientem. W modelu tym termin „produkt” rozszerzony został przez dodatkowy element – „wartość”, przez co te dwa wyrazy („wartość produktu”) znaczą coś więcej niż właściwości produktu. W warunkach coraz silniejszej konkurencji klient ma wybór i przez swój rachunek kosztów i korzyści zapłaci tylko za to, co uzna za korzystne. Z tego względu w procesie tworzenia przez organizację wartości dla klienta kwestią podstawową są zapytania:



- jaką wartość klient jest skłonny zaakceptować jako klient, ale także jako jednostka społeczna?
- jaką wartość producent jest w stanie wytworzyć, aby klient był skłonny za nią zapłacić?
- w jaki sposób poinformować klienta, aby go zapewnić, że oferowana wartość jest tą, na którą oczekuje?
- jak szybko tę wartość dostarczyć na rynek, aby wyprzedzić konkurencję?

Odpowiedzi na te pytania wymagają jednak najpierw zinterpretowania istoty wartości dla klienta.

## 5. Istota wartości dla klienta

Pojęcie wartości dla klienta, jak już zaznaczono wcześniej, było kształtowane przez uwarunkowania społeczno-gospodarcze. W dziedzinie zarządzania jakością jednym z pierwszych, który zwrócił uwagę na obecność klienta na rynku, był J.M. Juran [1974, s. 23-24], który twierdził, że dla klienta nie jest przeznaczony produkt jako rzecz o określonych właściwościach, ale taki, który ma przydatność użytkową. Także A.V. Feigenbaum [1991, s. 110] umieścił produkt w poszczególnych działaniach organizacji – od marketingu po jego unicestwienie, mówiąc o jego cyklu życia i akcentując sprzężenia zwrotne (*feedback*) na linii rynek–producent, potwierdzające zachowania produktu na w eksploatacji.

Ph. Kotler [1994, s. 290] rozpatruje wartość jako użyteczność produktu i rozumie przez to pojęcie:

- korzyści, jakie może przynieść produkt klientowi,
- koszty, jakie musi ponieść klient w procesie nabywania produktu.

Badacz rozpatruje przy tym całkowitą wartość dla klienta, na którą składają się wartości cząstkowe:

- wartości produktu,
- wartości usług związanych z produktem,
- wartości wkładu pracy pracowników,
- wartości wizerunku organizacji.

Z kolei na całkowite koszty nabycia produktu składają takie elementy, jak:

- koszty wydatkowanego czasu,
- koszty wydatkowanej energii,
- koszty zaangażowania psychicznego.

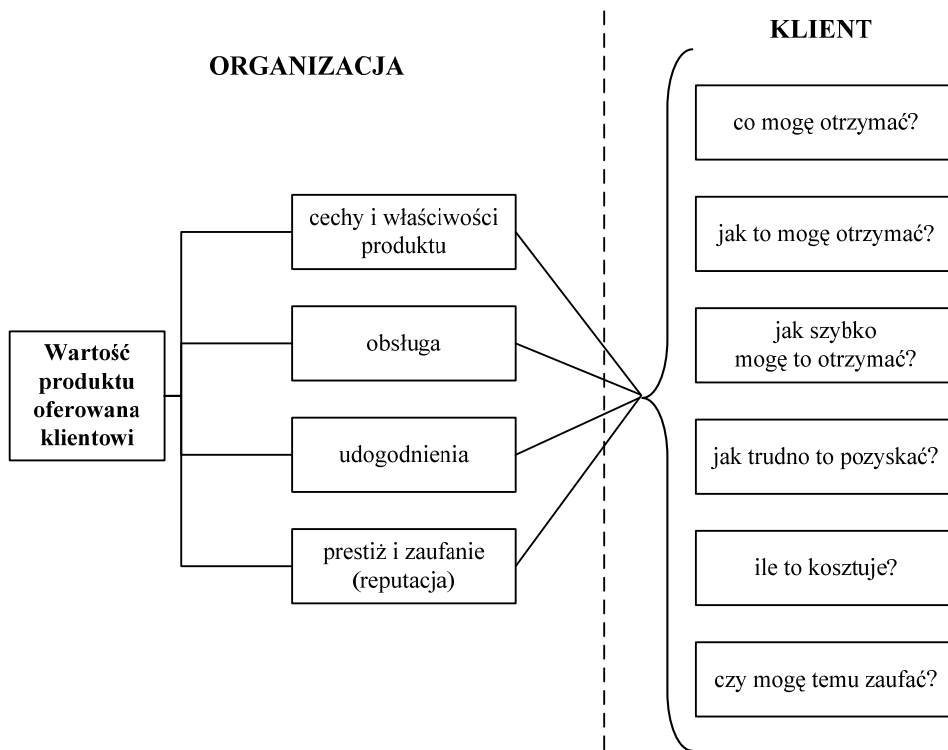
U Kaplana i Nortona [2001, s.79-82] wartość dla klienta obejmuje: atrybuty produktu, relacje z klientem oraz wizerunek oraz reputację organizacji.

Badacze J.P. Womack i D.T. Jones [2001] rozpatrują wartość od strony marnotrawstwa, przy czym definiują je jako *wszelką działalność, która wymaga nakładów pracy, a nie tworzy wartości* [Womack, Jones 2001, s. 17]. W rezultacie badacze ci rozróżnili w organizacji trzy grupy działań:



1. Działania, które tworzą wartość dla klienta.
2. Działania, które nie tworzą wartości dla klienta, ale są niezbędne w organizacji.
3. Działania, które nie tworzą wartości dla klienta i są dla organizacji stratą zasobów.

Opierając się na omówionych pojęciach wartości, autorka tego opracowania podjęła w 2002 r. [Zymonik 2002, s. 128] próbę opracowania modelu wartości dla klienta według kryterium dostarczania wartości produktu przez organizację i oczekiwań tej wartości przez klienta (rys. 3).



**Rys. 3.** Model wartości dla klienta

Źródło: opracowanie własne.

Wartością dla klienta nazwała wszelkiego rodzaju korzyści, jakie on otrzymuje w zawiązku z produktem, czasem jego pozyskania i ceną (kosztami).

Oczekiwania klienta ukierunkowane są na pełną informację o produkcie, bezpieczeństwie jego użytkowania, wygodę obsługi, przyjazność dla otoczenia itp.

Ważny dla klienta jest proces pozyskiwania produktu, jego dostępność w czasie, sposób zakupu, tryb i termin zapłaty, możliwość indywidualnego doboru parametrów technicznych, wrażenia, jakie odnosi podczas zakupu związane z wiedzą

i umiejętnością pracowników organizacji, ich sposobem komunikacji. Problemy te wiążą się z reputacją organizacji, gdyż klient coraz częściej opiera się w swoich wyborach rynkowych na opinii społecznej (por. [Resnick 2004]).

Jak widać z powyższej analizy problemu, obecnie organizacja jest zmuszona bardzo się starać, aby dostarczyć klientowi konkurencyjną wartość. Pomocna w tym względzie jest idea klientów i dostawców wewnętrznych.

## 6. Klient jako twórca, dostawca i odbiorca wartości

Jak już wcześniej wspomniano, Juran nauczył Japończyków, jak ważny jest klient, zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny, względem organizacji. Pierwszy decyduje, co jest dla niego wartością kupienia na rynku, drugi – w procesie pracy tworzy dla pierwszego wartość oferowaną wraz z produktem. W pogląd ten wpleciono koncepcję przedsiębiorstwa jako miniatury rynku.

Ideę klienta wewnętrznego rozwinął K. Ishikawa na początku lat 80. [Ishikawa 1983]. Zaproponował, aby każdy pracownik był uważany za klienta przez poprzedzającego go pracownika. W realizowanych w organizacji procesach każdy pracownik może być twórcą, dostawcą i odbiorcą wartości. Tworzony jest łańcuch powiązań klientów i dostawców wewnętrznych. Każdy z pracowników może mieć swój udział w tworzeniu wartości dla klienta zewnętrznego przez dodanie do realizowanego w procesach produktu odpowiedniej dawki wiedzy i intelektu. Wartość dodana jest w tym przypadku traktowana jako wynik działania (...) *wysoko umotywowanych, samodzielnych, przedsiębiorczych pracowników wyposażonych w nowoczesne narzędzia, które umożliwiają skuteczne wykorzystanie posiadanej przez nich wiedzy* [Tapscot 1998, s.63]. Do sukcesu organizacji jako całości mogą się więc przyczynić wszyscy pracownicy.

Każdy z pracowników jest także dostawcą wartości dla następnego w procesie pracownika, który z kolei jest nazywany odbiorcą wartości. Taka sytuacja powoduje, że dany pracownik wie, czego ma wymagać od swojego poprzednika – dostawcy wartości, i wie, jakie ma spełnić wymagania dla następującego po nim procesie pracownika – odbiorcy wartości. Wykorzystanie zasady sprzężenia zwrotnego (*feedback*) pozwala zwiększyć prawdopodobieństwo efektywnego wykorzystania zasobów (a zatem zmniejszyć ich marnotrawstwo skutkujące stratami) i przyczynia się do wytworzenia takiej wartości, za którą klient bez oporów zapłaci<sup>1</sup>. Jak z tego wynika, w organizacji technologia musi być wspierana przez kapitał ludzki ze swoistą wiedzą i intelektem. Tym samym tworzona w procesach wartość produktu przeznaczona dla klienta zewnętrznego (łańcuch wartości produktu) musi być wspierana przez

---

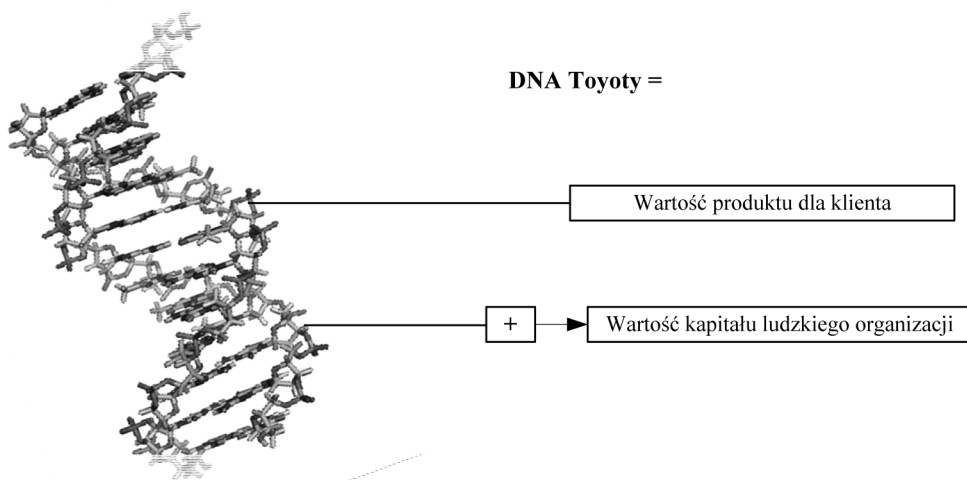
<sup>1</sup> Idea klienta wewnętrznego względem organizacji jako twórcy, dostawcy i odbiorcy wartości, ale także jako twórcy, dostawcy i odbiorcy błędów pomniejszających tę wartość została wykorzystana przez autorkę tej pracy do opracowania modelu kosztów jakości [Zymonik 2002].

wartość kapitału ludzkiego [Armstrong 2007]. Wartość produktu i wartość kapitału ludzkiego (klientów wewnętrznych) tworzą system, który musi być odpowiednio doskonałony.

## 7. Rola kapitału ludzkiego organizacji w procesie tworzenia wartości produktu dla klienta

W zarządzaniu organizacjami coraz częściej rozważany jest problem odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa jako organizacji, czemu towarzyszy pojęcie reputacji, o czym wspomniano w punkcie 4 tej pracy. Dobra reputacja musi być odpowiednio kształtowana w organizacji, dlatego w procesie tworzenia wartości dla klienta danej mu wraz z produktem ważni są jej pracownicy, ich wiedza i umiejętności, możliwości twórcze i odtwórcze.

W koncernie Toyota opracowano swoisty model, nazwany modelem DNA Toyoty, który łączy wartość produktu i wartość kapitału ludzkiego w systemowym tworzeniu wartości dla klienta [Liker, Hoseus 2008] (rys. 4).



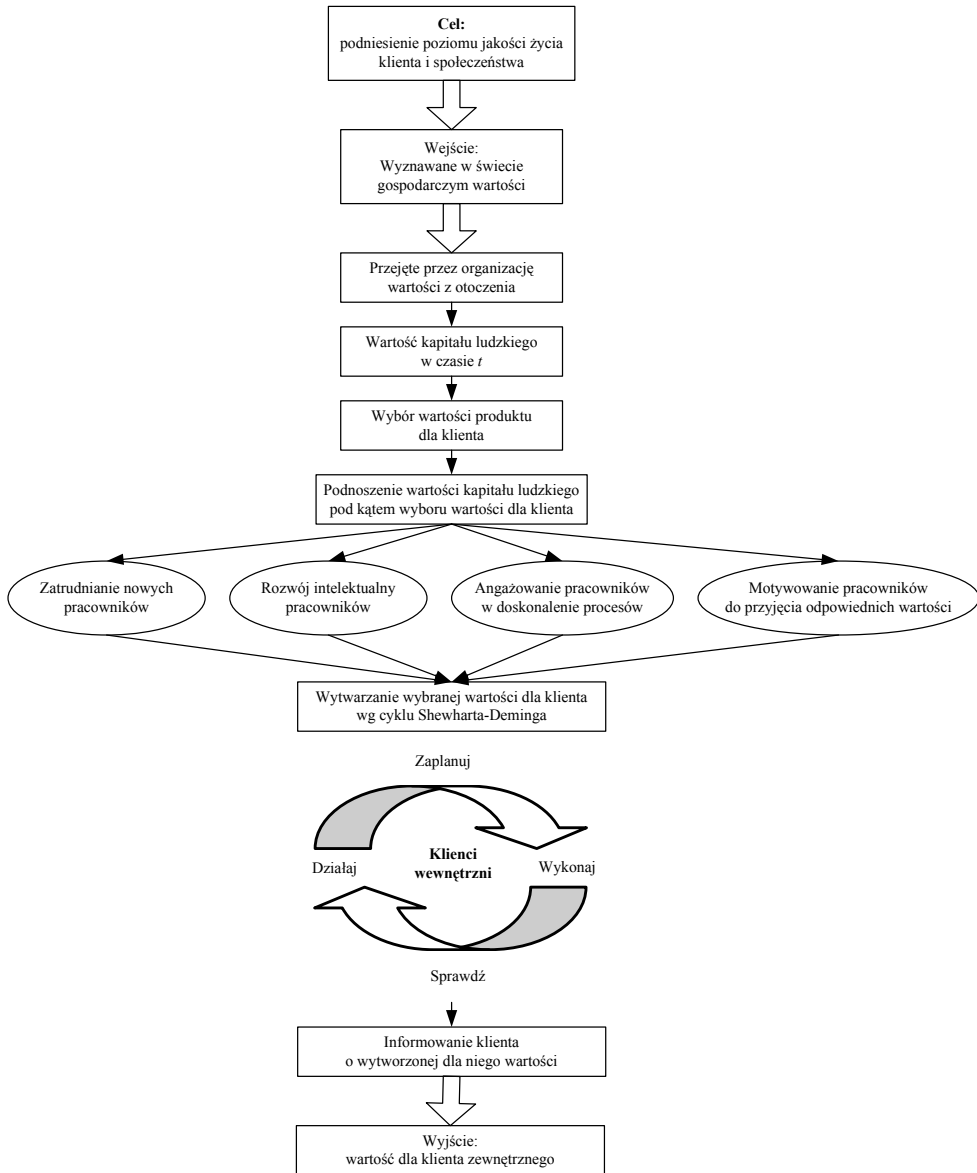
Rys. 4. Łańcuch DNA Toyoty w ujęciu systemowym

Źródło: opracowano na podstawie [Liker, Hoseus 2008, s.71].

Korzystając z tego modelowego ujęcia i jego interpretacji, autorka pracy zaproponowała model dostarczania wartości dla klienta z użyciem nie tylko wartości produktu, ale przede wszystkim wartości kapitału ludzkiego (rys. 5).

Jak już niejednokrotnie wspomniano w tej pracy, celem każdej organizacji jest tworzenie wartości. Ta wartość ma być przeznaczona dla klienta, ale także dla całej zbiorowości ludzkiej. Takie podejście wiąże się z koniecznością społecznej odpo-

wiedzialności biznesu oraz jej relacji z etyką. Zbyt wiele jest skutków niezrównoważonego rozwoju gospodarki światowej [Zymonik 2008]. Z tego względu w modelu jako cel podano podniesienie jakości życia zarówno klienta, jak i całego społeczeństwa.



Rys. 5. Model tworzenia wartości dla klienta oparty na wartości kapitału ludzkiego

Źródło: opracowanie własne.

Każda organizacja przyjmuje z zewnątrz pewne wartości, rozwijając swoją kulturę. Wartości te powinny uwzględniać zasady etyki, podkreślające rolę człowieczeństwa w organizacji, sens pracy. Psychologia pozytywna, której twórcą jest M. Seligman, obecnie zaczyna mieć duży wkład w zarządzanie wartością ludzi w organizacjach [Zymonik 2007]. Kapitał ludzki ma w czasie  $t$  określoną wartość. Przyjmując nowe wyzwanie klienta zewnętrznego i jego otoczenia, należy stwierdzić, że tworzenie wartości na zewnątrz organizacji będzie funkcją nowej wartości pracowników, których trzeba będzie zatrudnić, przeszkolić, umotywować do pracy. Wytwarzanie wartości i jej dostarczanie na rynek przebiega już według cyklu Shewharta-Deminga z wykorzystaniem idei klientów i dostawców wewnętrznych. Oczywiście trzeba mieć na uwadze konkurencyjność otoczenia.

## 8. Wnioski

Zagadnienie procesu tworzenia wartości dla klienta rozpatrywane jest przez badaczy wielu dziedzin: marketingu, zarządzania jakością, zarządzania strategicznego i zarządzania zasobami rzeczowymi i ludzkimi. Wartość ta bowiem jest wypadkową wielu działań, i to wielowątkowych, w organizacji. Nie wystarczy już bowiem zaprojektowanie produktu i jego wykonanie, a potem sprzedaż. Punktem wyjścia wytwórczości jest klient, i to klient twórczy. Problem ten oddaje maksyma: „klient w roli producenta”.

Koncepcja modelu klienta została przedstawiona na tle uwarunkowań społeczno-gospodarczych. Klient nie liczący się na rynku po dziesiątkach lat staje się jego sędzią, dyktującym wytwórcom swoje wywalczone prawa do pełnej informacji o przedmiocie zakupu, do bezpieczeństwa użytkowania produktu, a nawet do odszkodowania w razie pojawienia się strat materialnych i niematerialnych. Klient ten nie tylko chce otrzymać produkt, ale chce go użytkować tak, aby nie zakłócać środowiska naturalnego, pozostawić je w odpowiednim stanie dla przyszłych pokoleń.

Dla takiego klienta, chcącego odpowiedniego poziomu jakości życia, każda organizacja musi wytworzyć odpowiednią wartość produktu. Zaprezentowana koncepcja modelu wartości dla klienta obejmuje nie tylko wartość samego produktu w postaci jego różnorodnych właściwości funkcjonalnych, technicznych, ergonomicznych itp., ale także wszelkiego rodzaju udogodnienia związane z jego zakupem i obsługą. Ważna jest przy tym dobra reputacja organizacji pozwalająca klientowi na zaufanie, że zakupiony produkt będzie dobrej jakości.

Wartość dla klienta tworzą pracownicy organizacji, od ich wiedzy i umiejętności oraz możliwości twórczych zależy wartość oferowanego klientowi produktu. Tym samym kapitał ludzki w organizacji jest także wartością. Kapitał ten często jest nazywany inteligencją społeczną i oznacza zdolność ludzi do pracy razem pochodzącą od zaufania i od akceptowanych wartości etycznych. Każdy ma możliwość dodania do produktu odpowiedniej dawki wiedzy i intelektu. Coraz częściej obok kapitału ludzkiego pojawia się pojęcie kapitału duchowego. Ten rodzaj kapitału jest generowany

przez inteligencję duchową, czyli umiejętność poszukiwania tego, co może wzbogacić życie, pozwala nadać mu sens, wartość i poczucie celowości istnienia. Tym samym organizacja może osiągnąć korzyści ekonomiczne przez czynienie dobra, zaangażowanie społeczne, podkreślenie tego, co łączy, niwelując zło, które dzieli i powoduje niezrównoważenie systemów gospodarczych na świecie. Na tym tle podjęto próbę opracowania modelu tworzenia wartości dla klienta opartego na wartości kapitału ludzkiego. Model uwzględnia zarówno wartości ogólnoludzkie, jak i wartość produktu oraz tworzenie tej wartości przez ludzi o odpowiedniej wartości.

Przedstawione koncepcje mogą być pomocne w procesie zmiany kultury organizacji.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wydanie czwarte, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, Warszawa 2007.
- Champy J., Hammer M., *Reengineering the Corporation: A Manifesto Business Revolution*, Harper Business, New York 1993.
- Crosby Ph.B., *Quality Is Free*, McGraw-Hill, Inc., New York 1979.
- Davenport T.H., *Process innovation. Reengineering work through information technology*, „Harvard Business School Press”, Boston 1998.
- Deming E.W., *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1982.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, AE, Kraków 1992.
- Feigenbaum A.V., *Quality Trends In the New Millenium*, [w:] *The Bridge to Global Competition*, Budapest 2000.
- Feigenbaum A.V., *Total Quality Control*, McGraw-Hill, Inc., New York 1991.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Imai M., *Kaizen*, MT Biznes, Warszawa 2004
- Ishikawa K., *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organization, Tokyo 1983.
- Juran J.M., *The Upcoming Century of Quality*, „Quality Progress”, August 1994.
- Juran J.M., Gryna F.M., *Jakość – projektowanie, analiza*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1974.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Balanced Scorecard. Praktyka*, CIM, Warszawa 2001.
- Kotler Ph., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994a.
- Kotler Ph., *Marketing Management*, Prentice Hall, Inc., New Jersey 1994b.
- Liker J.K., Hoseus M., *Kultura Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Masing W., *Handbuch Qualitätsmanagement*, Hanser, Munchen 1994.
- Oakland J.S., *Total Quality Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1992.
- Porter M.E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
- Resnick J., *Corporate reputation. Managing corporate-applying rigorous measures to a key asset*, „Journal of Business Strategy” 2004, 6 (25).
- Schiffman L.G., Kanuk L.L., *Consumer behavior*, Prentice Hall, New York 1994.
- Tapscoot D., *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 1998.

- Wasilewski L., *Karta praw konsumenta*, „Problemy Jakości” 1998 nr 3.
- Wilber K., *Integralna teoria wszystkiego. Wizja dla biznesu, polityki, nauki duchowości*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2006.
- Womack J.P., Jones D.T., *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem do sukcesu*, CIM, Warszawa 2001.
- Zohar D., Marshall I., *Spirituals Capital*, Beret-Koehler Publisher, Inc., San Francisco 2004.
- Zymonik Z., *Kapitał duchowy w doskonaleniu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, T. Borys, P. Rogala. (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 31, UE, Wrocław 2008.
- Zymonik Z., *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002.
- Zymonik Z., *Positive Organizational Scholarship (POS) nowym trendem w naukach o zarządzaniu*, „Problemy Jakości” 2007 nr (39) 10.

## CLIENT AND VALUE CREATED FOR HIM IN THE ORGANIZATION

**Summary:** The article presents forming value for external client. The essence and definition of client in context of historical social and economical conditions has been interpreted. The study shows that internal clients are helpful in creating the product value for external client. It suggests that product value of organization should be enriched with value of human capital. Reference to the Toyota concern has been made where these two sorts of value make a kind of DNA chain. An author's model of creating value for the client based on the principles allowing improving the level of life quality has been worked out.