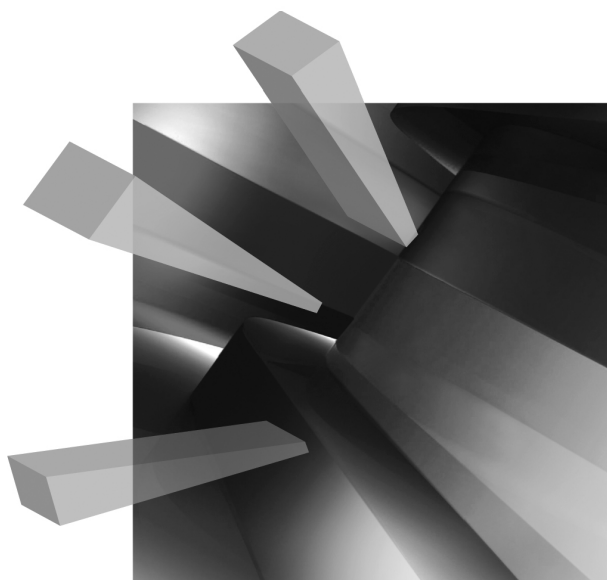


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2(19)•2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

The Central and Eastern European Online Library www.cceol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2014

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska, Zarządzanie partycypacyjne a satysfakcja z pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach	9
Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet, Klient w strategiach organizacji biznesowych	33
Kamila Malewska, Maja Sajdak, Ewolucja koncepcji przewagi konkurencyjnej – od podejścia planistycznego do zwinnego przedsiębiorstwa	44
Stanisław Urban, Mariola Michalowska, Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w handlu wewnętrznym na przykładzie województwa lubuskiego	56
Elżbieta Kanak, Identyfikacja i ocena strategii rynkowych deweloperów na wrocławskim rynku nieruchomości mieszkaniowych	74
Piotr Bandurowski, Polityka migracyjna Unii Europejskiej w kontekście różnic kulturowych na przykładzie Polski	86
Anita Zbieg, Błażej Żak, Patryk Zaręba, Analiza sieci w badaniach struktury organizacji	95
Ewa Galka, Zastosowanie koncepcji organizacji uczącej się w procesie zarządzania organizacją pozarządową	118

Summaries

Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska, Participative management and employee job satisfaction in small and medium-sized enterprises	32
Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet, Client in business organization strategies	43
Kamila Malewska, Maja Sajdak, Evolution of competitive advantage concept – from planning perspective to agile company	55
Stanisław Urban, Mariola Michalowska, The conditions for the development of small and medium enterprises in the internal trade on the example of the Lubuskie Voivodeship	73
Elżbieta Kanak, Identification and assessment of market strategies of developers' on property and housing market in Wrocław	85

Piotr Bandurowski , Migration policy of the European Union in the context of cultural differences. The case of Poland.....	94
Anita Zbieg, Błażej Żak, Patryk Zaręba , The application of social network analysis for the studies on organizational structure	117
Ewa Galka , The use of learning organization concept in the process of non-governmental organization management	127

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: jerzy.niemczyk@ue.wroc.pl; ewa.stanczyk@ue.wroc.pl

**KLIENT W STRATEGIACH
ORGANIZACJI BIZNESOWYCH**

Streszczenie: Poszukiwanie głównego wyznacznika strategii organizacji biznesowych nie ma oczywistego rozwiązania. Intuicyjnie wydaje się, że powinien to być klient, ale w praktyce zarządzania tym podstawowym kryterium, według którego rozliczany jest zarząd firmy, jest zysk ekonomiczny. Niemniej to klient, a raczej stopień zaspokojenia jego potrzeb, w przeważający sposób decyduje o wielkości osiąganego zysku. Celem przedstawianego artykułu jest zidentyfikowanie miejsca i roli klienta w strategiach zarządzania organizacjami biznesowymi. Przyjętą perspektywą analityczną jest układ historyczny kształtowania się poszczególnych koncepcji strategicznych. Przedmiotem analizy są koncepcje strategii charakterystyczne dla podejścia zasobowego, innowacyjnego i sieciowego. Całość analizy zakończy koncepcja ekosystemu organizacji, w której to klient/interesariusz jest kluczową postacią.

Słowa kluczowe: klient, strategia, zarządzanie strategiczne.

DOI: 10.15611/noz.2014.2.02

1. Wstęp

Poszukiwanie głównego wyznacznika strategii organizacji biznesowych nie ma oczywistego rozwiązania. Intuicyjnie wydaje się, że powinien to być klient, ale w praktyce zarządzania podstawowym kryterium, według którego rozliczany jest zarząd firmy, jest zysk ekonomiczny. Niemniej to klient, a raczej stopień zaspokojenia jego potrzeb, w przeważający sposób decyduje o wielkości osiąganego zysku. W przeciągu ostatnich 30 lat w zarządzaniu i w zarządzaniu strategicznym miejsce i rola klienta często się zmieniały. W tym historycznym kontekście analizy odnajdziemy okresy lekceważenia tego interesariusza, ale i okresy, w których klient staje się jedynym wyznacznikiem strategii prowadzenia biznesu.

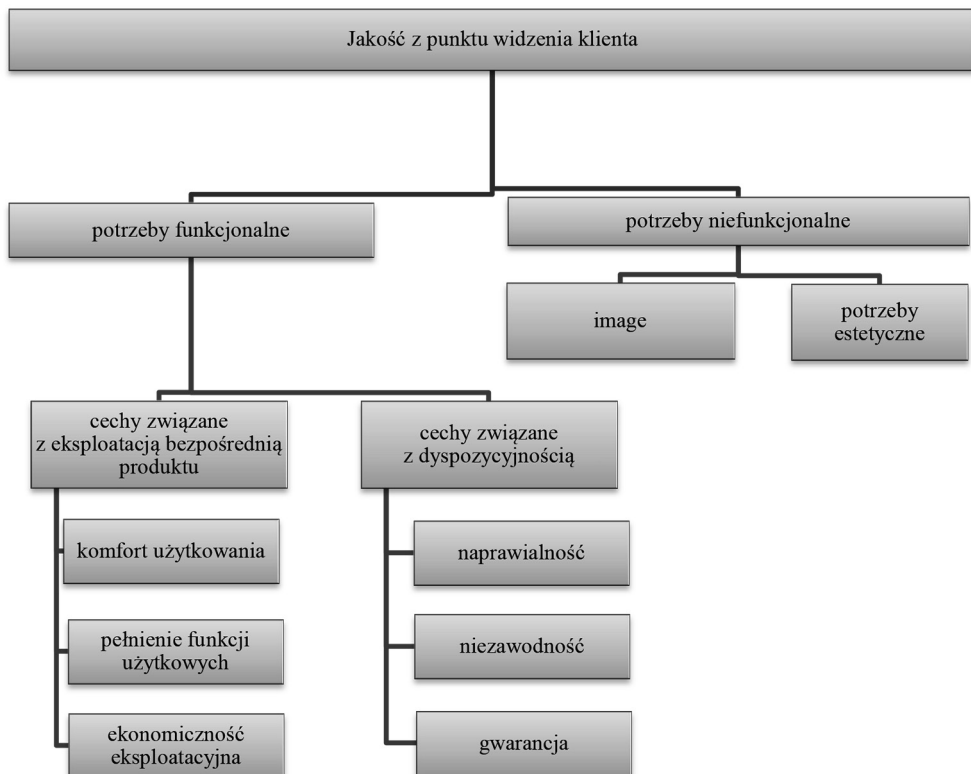
Celem artykułu jest zidentyfikowanie miejsca i roli orientacji na klienta w strategiach zarządzania organizacjami biznesowymi. Przyjętą perspektywą analityczną jest układ historyczny kształtowania się poszczególnych koncepcji strategicznych. Artykuł nie ma charakteru empirycznego, a jedynie przeglądu piśmiennictwa popartego dedukcyjnym sposobem interpretacji treści poszczególnych koncepcji zarządzania strategicznego.

2. Klient organizacji biznesowej

Znaczenie klienta w biznesie doskonale opisuje stwierdzenie N. Lake'a: „Wszystko zaczyna i kończy się na klientach” [Lake 2005 s. 32]. Mimo że to hasło można uznać za banalne i trywialne z perspektywy aktualnej wiedzy naukowej, w praktyce, zwłaszcza dużych organizacji, nie jest to pewnik.

Rola klienta w organizacji biznesowej ciągle się zmienia. Te zmiany wynikają z doskonalenia rozwiązań organizacyjno-zarządczych, ale przede wszystkim ze zmiany uwarunkowań kontekstowych działania biznesu, w szczególności warunków konkurowania. Obecnie dominującą tezą jest stwierdzenie, że zdolność do generowania wartości dla klientów jest jednym z punktów centralnych zarządzania organizacjami biznesowymi.

Warto nadmienić, że sama orientacja na klienta zdeterminowana jest w głównej mierze rodzajem rynku (w ujęciu makroekonomii), na którym funkcjonuje organizacja biznesowa. Na rynku sprzedawców obserwuje się ogólny brak dbałości o klienta. Z kolei na rynku nabywców, na którym klienci mają większą siłę przetargową, pa-

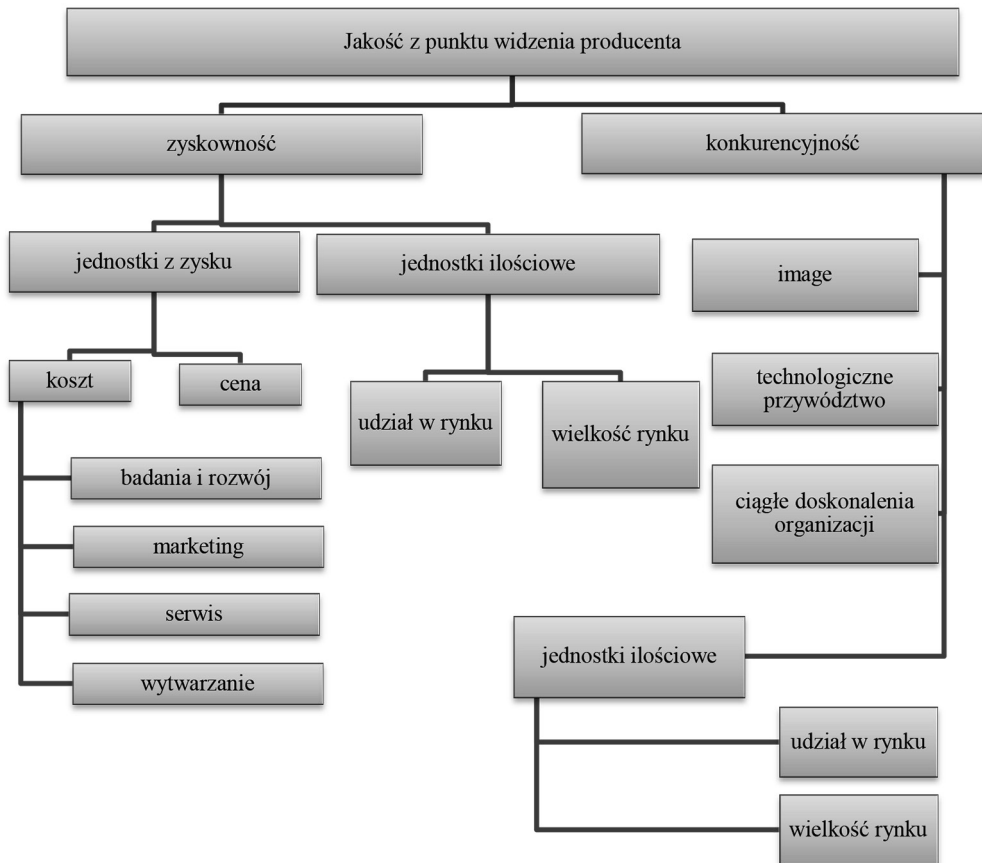


Rys. 1. Definiowanie jakości z punktu widzenia klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Borucki, Urbaniak 1996].

trząc z perspektywy logiki M. Portera, zauważa się, że dbałość o klienta i dostarczenie mu wartości to priorytety. Funkcjonowanie na takim rynku jest swoistym wyzwaniem dla biznesu. P. Kotler twierdzi wręcz, że jeśli organizacja biznesowa chce przetrwać i osiągnąć sukces, musi być zorientowana na klienta i ponieść wysiłek mający zapewnić klientom jak najwyższą wartość [Kotler 2002, s. 519].

W istotnym stopniu tę akurat zmianę miejsca lokowania klienta można przedstawić, posługując się koncepcjami zarządzania jakością definiowanej z perspektywy producenta i klienta (rys. 1 i 2). Analiza informacji zawartych na tych rysunkach jednoznacznie wskazuje na reorientację zachowań organizacji biznesowej.



Rys. 2. Definiowanie jakości z punktu widzenia producenta

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Borucki, Urbaniak 1996].

Interesująca jest także propozycja współtworzenia wartości wraz z interesariuszami firmy autorstwa C.K. Prahalada i V. Ramaswamy'ego [Prahalad, Ramaswamy 2005]. Autorzy ci swoje rozważania rozpoczynają od odrzucenia założeń, że firma jednostronnie tworzy wartość, podstawą wartości są produkty, a klienci reprezentują

popyt na to, co jest oferowane na rynku. Przyszłość konkurencji wiąże się, jak twierdzą C.K. Prahalad i V. Ramaswamy, z całkowicie nowym podejściem do tworzenia wartości, opartym na wspólnym jej budowaniu przez klientów i organizacje. Chcąc wykorzystać nowe możliwości, przede wszystkim należy przestać myśleć perspektywą firmy i zacząć myśleć perspektywą klienta. W koncepcji współtworzenia wartości z klientem rynek stanowi forum dialogu. Jeszcze głębiej tę ideę ujmuje się w koncepcjach sieci wartości, o których więcej informacji zamieszczono w dalszej części artykułu [Prahalad, Ramaswamy 2005]. Reorientacja w zarządzaniu, wskazana w modelu definiowania jakości z perspektywy klienta, znalazła swoje właściwe miejsce w koncepcji zarządzania procesowego (pierwsze prace pojawiły się w latach 80. XX wieku). Podejście procesowe było i w dalszym ciągu (druga dekada XX wieku) jest całościowym doskonaleniem procesów w organizacji biznesowej prowadzonym w celu usatysfakcjonowaniu klienta kreowaną wartością dodaną, przekładającą się jednocześnie na wzrost wartości tej organizacji biznesowej. Według klasyków podejścia procesowego – M. Hammera i J. Champy’ego [Hammer, Champy 1996, s. 46] – wartość oferowana klientowi jest rezultatem procesu definiowanego jako zbiór działań zachodzących wewnątrz organizacji, których celem jest dostarczenie klientowi wyrobu i usługi. M. Hammer [Hammer 1999, s. 15] zaznacza ponadto, że wartość, którą ma się zaoferować klientowi, powstaje wyłącznie po dodaniu (zsumowaniu) pojedynczych działań składających się na proces projektowania, wytwarzania, dostarczania i użytkowania wyrobu lub usługi. Aby stworzyć tę wartość, należy pamiętać, że klienta nie interesuje struktura organizacyjna ani sposób zarządzania organizacją. Dostrzega on bowiem wyłącznie produkty i korzyści z nich płynące, a więc rezultaty procesów.

Najwyraźniej rola klienta uwidoczniła się w już historycznej koncepcji zarządzania relacjami z klientem (CRM – *Customer Relationship Management*), zorientowanej na kształtowanie związków z klientami w celu zapewnienia ich lojalności. Tutaj identyfikuje się trzy sposoby kreowania wartości: zapewnienie klientom głównie korzyści finansowych, zaoferowanie klientom korzyści społecznych oraz budowanie związków strukturalnych między organizacją i jej klientami [Kotler 2002, s. 532-533]. CRM to już klasyczne narzędzie podejścia zasobowego, w którym relacja z klientem urosła do rangi kluczowego zasobu.

Inna, rozwijana na gruncie zarządzania finansami koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa (VBM – *Value Based Management*) koncentruje się na wartości generowanej dla akcjonariuszy i spina niejako idee reprezentowane w różnych podejściach do zarządzania. W zarządzaniu wartością wykorzystywana jest strategiczna karta wyników R.S. Kaplana i D.P. Nortona do formułowania strategii budowania wartości organizacji biznesowej [Kaplan, Norton 2002]. Ważny dla koncepcji VBM był także wzrost znaczenia niematerialnych źródeł wartości [Dobiegała-Korona, Herman (red.) 2006] i różnych grup *stakeholders* oraz rozwój badań w zakresie zarządzania wartością klienta. Strategiczna karta wyników to jednak przede wszystkim sposób przełożenia kreacji wartości dla klienta na całą piramidę wskaźników efektywności ekonomicznej organizacji.

Omówione syntetycznie, wybrane podejścia do klienta, pojawiające się w ostatnich 30 latach w koncepcjach zarządzania organizacjami biznesowymi, pokazują drogę, którą przeszło zarządzanie w odpowiedzi na zmieniający się kontekst otoczenia. Warto spojrzeć również na konsekwencje takiego myślenia o budowaniu wartości dla klienta na strategię organizacji biznesowych.

3. Klient w kontekście strategii organizacji biznesowej

Przyjęcie orientacji na klienta jest traktowane obecnie jako postulat i podstawa formułowania strategii organizacji biznesowej i w konsekwencji fundament organizowania procesów w firmie. Takie postulaty przedstawiane są w wymiarze strategicznym. M. Treacy i F. Wiersema uważają, że tzw. bliskość klienta jest jedną ze strategii konkurowania albo inaczej – dyscypliną wartości. Oznacza to koncentrację na definiowaniu potrzeb klienta, wdrażaniu optymalnych rozwiązań oraz budowaniu więzi. To także duża swoboda pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem, orientacja na kreowanie oryginalnych rozwiązań dla konkretnych klientów, a także kultura zorientowana na długookresowe relacje z klientem [Treacy, Wiersema 1993, s. 83-93]. Pozostałe dyscypliny wartości według tych autorów to tzw. doskonałość operacyjna oraz najlepszy produkt. Każda z nich oznacza w efekcie odmienne postawy wobec klientów. Optyka doskonałości operacyjnej oznacza dostarczanie klientom dobrych produktów po dobrej cenie. Adresatami są klienci oczekujący przede wszystkim niskich cen. Przywództwo produktowe z kolei ukierunkowane jest na innowacje. To one stanowią wartość dla klienta.

W pewnym stopniu jest to jednak nawiązanie do klasycznych Porterowskich strategii działania. Już wcześniej wspomniano, czym innym jest nasza subiektywna ocena jakości naszych produktów, czym innym jest postrzeganie tej jakości przez klientów. Oprócz klasycznych wyjaśnień tych różnic wynikających z różnic cech istniejących pomiędzy produktami materialnymi a usługami, warto jeszcze wskazać na zjawisko asymetrii informacji, zwłaszcza że teorie asymetrii informacyjnej najczęściej kojarzy się z teoriami behawioralnymi strategii i traktuje jako forpocztę rozwiązań bliskich także podejściom ewolucyjnym do strategii. Założenie o symetrii informacji w procesach decyzyjnych zostało już skutecznie zanegowane kilka dekad temu przez G.A. Akerlofa. Od lat 70. XX wieku obowiązującą wykładnią jest występowanie asymetrii informacyjnej między m.in. sprzedającym i kupującym. Dodatkowo wykładnia taka została wsparta przez tezę o powszechności występowania zjawiska oportunistu (elementy Nowej Ekonomii Instytucjonalnej). Stąd założenie dotyczące niewiedzy kupującego na temat jakości jego propozycji oraz potencjalne negatywne nastawienie kupującego do sprzedawcy jako potencjalnego oportunisty. Pokonanie tych barier jest działaniem trudnym, ale nie niemożliwym. W praktyce, aby ograniczyć asymetrię i oportunistę, przedsiębiorca może się zastanawiać nad wyborem jednej z czterech podstawowych strategii.

Pierwszą z nich jest inwestowanie w rozwój reputacji firmy jako organizacji produkującej wysokiej jakości produkty. Druga strategia, najbardziej popularna, to posiłkowanie się różnymi systemami gwarancji. Trzeci wariant zakłada dostarczenie informacji o wysokiej jakości poprzez reklamę, zaprezentowanie wyników testów itp. Ostatnia strategia zakłada zaś uzyskanie certyfikacji instytucji trzecich, profesjonalnie zajmujących się problemami jakości [Nicolau, Sellers 2010, s. 832-839]. J.L. Nicolau i R. Sellers wskazują, że problem asymetrii jest szczególnie znaczący w sektorach usług i na koniec udowadniają, że właśnie w takich sektorach (przedmiotem ich badań były usługi hotelarskie w Hiszpanii) strategia certyfikacji przez firmy zewnętrzne najlepiej wpływa na zmniejszenie asymetrii informacyjnej między nabywcą a sprzedawcą [Nicolau, Sellers 2010, s. 832-839]. Wskazane strategie są jednak opisane na pewnym funkcjonalnym poziomie. Długoterminowo najlepszym rozwiązaniem, zorientowanym na ograniczenie oportunistów poprzez zwiększanie zależności i stopnia zaufania są układy sieciowe.

Strategie budowania wartości wokół klienta zostały na początku XXI wieku uzupełnione o kolejną możliwość, którą jest tzw. przełomowa innowacja. Przełomowa innowacja tworzy nowy rodzaj biznesu i najczęściej przyciąga nowych klientów [Moore 2004, s. 87]. Innowacja wartości (*blue ocean*) jest więc kolejną możliwą strategią, zorientowaną na klienta. Celem organizacji biznesowej jest w tym ujęciu kształtowanie nowych wartości dla swoich klientów, w zupełnie nowych obszarach. Oznacza to, że tylko poprzez trwałą strategię odróżniania się od konkurentów możemy stworzyć podstawy przyszłego sukcesu. Organizacje wykorzystują tutaj w pełni innowacyjność do kształtowania swojej pozycji. Istotą tej strategii jest innowacja wartości, a w szczególności tworzenie nowych źródeł wartości, których dany sektor nigdy nie oferował [Kim, Mauborgne 2005].

W innej koncepcji strategicznej orientacji na klienta wymaga się przyjęcia jednej z trzech głównych strategii postępowania. Każda z nich (strategia: agrafki, zamka błyskawicznego, rzepa) nieco inaczej patrzy na sposób generowania wartości [Pawłowska, Witkowska, Niezurawski 2010]. Strategia agrafki oznacza, że od klienta oczekuje się dopasowania do sposobu działania organizacji. Klient akceptuje wartość zaoferowaną przez organizację. Wzajemne dostosowanie organizacji i klienta jest z kolei charakterystyczne dla strategii zamka błyskawicznego. Z kolei w strategii rzepa organizacja dąży do tego, aby dostosować się do procesu kreowania wartości, którego sprawcą jest klient. Wybór strategii wymaga poznania procesu kreowania wartości, w którym uczestniczy klient. Oczywiście to klient finalnie podejmuje decyzje związane z formą współpracy z organizacją. Niemniej jednak kierownictwo organizacji biznesowej powinno swą strategię komunikować klientom, gdyż tak naprawdę chodzi o pozyskanie zadowolonych i lojalnych klientów.

We wszystkich wymienionych trzech postaciach strategii mamy do czynienia z podejściem procesowym, cechującym się liniowością, sekwencyjnością i jednak wydłużeniem procesów decyzyjnych. Jeśli pomyślimy o tworzeniu wartości w innym układzie, to otrzymamy coś, co wymagać będzie spojrzenia z perspektywy sieci.

Najbardziej wartościowym współcześnie rozwiązaniem problemu skutecznego generowania wartości dla klienta jest generowanie wartości poprzez układy sieciowe. Ch.B. Stabell i Ø.B. Fjeldstad [Stabell, Fjeldstad 1998, s. 426] zaproponowali w swojej koncepcji sieci wartości taki system jej budowania, w którym klient staje się immanentnym jest składnikiem, kolejnym węzłem, który wraz z innymi węzłami nie tylko kreuje wartość dla siebie, ale buduje wartość całego układu, bezpośrednio i pośrednio zaspokajając swoje potrzeby. Eliminowany jest w ten sposób chociażby prosty oportunizm kontraktorów, a budowane jest zaufanie między węzłami sieci. Wymienione w tab. 1 działania składające się na sieć wartości stanowią o realnej przewadze tej konstrukcji nad łańcuchem wartości, czyli systemem tworzenia wartości dla klienta charakterystycznym dla lat 80. i 90. XX wieku oraz nad warsztatem wartości (tab. 1) rozwijanym od wielu dekad, ale w specyficznych sektorach usług, w których sposób naturalny końcowa usługa powstaje jako wytwór interakcji zachodzących między dwoma stronami kontraktu. Taka postać sieci wartości zmienia również spojrzenie na strategię działania organizacji. Strategie te przestają przyjmować charakterystyczny dla Porterowskiego okresu w historii strategii wymiar konkurencji o klienta, a stają się swoistą grą z klientem ponad granicami sektorów i organizacji.

Strategie ery sieci dodatkowo podkreślają dynamiczny układ całego procesu zarządzania strategicznego. Celem strategii firmy przestaje być już zaspokojenie konkretnych potrzeb, a staje się nim poszukiwanie takich praktyk, działań, wreszcie dynamicznych zdolności, które długookresowo będą mobilizować wszystkie węzły sieci do określonej aktywności. Jeśli uznamy, że podstawową jednostką oceny efektywności działań jest w tym podejściu kontrakt, to dostrzeżemy też istotną różnicę pomiędzy takim myśleniem o kliencie a myśleniem zasobowym. W podejściu zasobowym organizacja w całości pracuje na rzecz wytworzenia wartości dodanej dla klienta, a w podejściach sieciowych przedmiotem optymalizacji z perspektyw klienta jest kontrakt. To w wyniku jego realizacji klient powinien otrzymać konkurencyjną wartość dodaną.

Inną perspektywą analizy strategicznej lokacji klienta w organizacjach biznesowych jest perspektywa ekobiznesu. Pojęcie to wprowadził J. Moore [Moore 1996; 1993, s. 75-86] pod nazwą ekosystem biznesu, uzasadniając jego większy potencjał poznawczy w procesie zrozumienia i wyjaśniania problemów zarządzania strategicznego. Ekosystem biznesu to grupa przedsiębiorstw i innych jednostek, które pozostając w interakcjach, wykorzystują relacje zależności w celu wytwarzania dóbr, technologii i usług, które znajdują się w polu zainteresowania klientów. Wymaga to głębokiego zrozumienia roli klienta w ekosystemie [Zahra, Nambisan 2012, s. 219-229]. Głównymi uczestnikami tak rozumianych ekosystemów są przedsiębiorstwa/produkty oraz klienci, a także dostawcy, konkurenci itp. Zbiorowość taka charakteryzuje się wzajemnymi, wielokierunkowymi powiązaniem. Ekosystem biznesu to miejsce, w którym przedsiębiorstwa mogą przetrwać, mimo obecności konkurentów ukierunkowanych na poszukiwanie patronatu nad dostępną pulą klientów [Mars,

Tabela 1. Porównanie podstawowych typów logiki tworzenia wartości

Nazwa logiki procesu tworzenia wartości Cechy procesu tworzenia wartości	Łańcuch wartości (<i>value chain</i>)	Warsztat wartości (<i>value shop</i>)	Sieć wartości (<i>value network</i>)
Podstawowa idea wartości dla klienta	transformacja nakładów w produkty dla klienta	rozwiązywanie problemów klienta	łączenie klientów, wymiana wartości
Podstawowy system tworzenia wartości	technologia wieloogniowa	technologia intensywnej wiedzy	system mediacyjny
Kategorie działań podstawowych	logistyka wejścia, operacje, logistyka wyjścia, marketing, usługi	Identyfikacja i adaptacja problemu klienta, generowanie rozwiązań problemu, wybór rozwiązania, realizacja projektu, kontrola i ewaluacja	promocja sieci i zarządzanie kontraktami, aprowizacja usług, operacje infrastruktury sieciowej
Kategorie działań pomocniczych	tworzenie infrastruktury, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój technologii i zaopatrzenia	tworzenie infrastruktury, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój technologii i zaopatrzenia	rozwój infrastruktury sieciowej, rozwój usług
Nośniki kosztów i wartości	skala, wykorzystanie zdolności produkcyjnych, decyzje polityki biznesowej (wybór segmentu)	reputacja	skala, wykorzystanie zdolności produkcyjnych
Główni przedstawiciele	M.E. Porter	C.B. Stabell, Ø.D. Fjeldstad, P. Gottshalk	V. Alee, R. Normanni, R. Ramirez, M. Brandenburger, B.J. Nalebuff

Źródło: [Stabell, Fjeldstad 1998, s. 413-437] za: [Mazur 2011, s. 39].

Bronstein, Lusch 2012, s. 271-280]. Literatura zarządzania strategicznego podkreśla przewagę ekosystemów biznesu nad indywidualnie działającymi przedsiębiorstwami [Iansiti, Levien 2004]. Ekosystem biznesu kreuje wartość dla uczestników ekosystemu w sytuacji, gdy nie są w stanie skomercjalizować produktu czy usługi z wykorzystaniem własnych kompetencji. Taki ekosystem zorganizowany jest jako złożona sieć przedsiębiorstw, których zintegrowane wysiłki są skoncentrowane na potrzebach klientów. Ekosystemy biznesu jednak nie kreują wartości w sposób liniowy, gdyż różne przedsiębiorstwa współdziałają w celu wspólnego dostarczenia produktu lub usługi klientom. To oznacza, że łańcuch wartości nie jest procesem liniowym, lecz efektem działania sieci przedsiębiorstw charakteryzującej się wieloma relacjami horyzontalnymi [Moore 1996].

Uczestnicy ekosystemu dostarczają wartość klientom jako system wzajemnie zależnych przedsiębiorstw. W ekosystemie biznesu sieć międzyorganizacyjna cechuje się relacjami konkurencji i współpracy, a w efekcie relacjami kooperacji [Battistella i in. 2013, s. 1194-1210]. Zjawisko to określane jest mianem koewolucji albo współewolucji, co jest odpowiednikiem relacji kooperacji. Ekosystem biznesu odpowiada więc na potrzeby klientów w lepszym zakresie niż strategie innowacyjne [Wright 2014, s. 322-334], podejścia innowacyjne to bowiem formy współpracy, w których firmy scalają swoje indywidualne pomysły w rozwiązania jednorodne, o istotnej wartości dla klienta. Korzyści uzyskiwane są zarówno z konkurencji, jak i ze współpracy z innymi organizacjami. Dobrze funkcjonujące ekosystemy, charakteryzujące się dobrą kondycją, umożliwiają organizacjom tworzenie wartości, której nie byłaby w stanie wygenerować żadna z organizacji, działając w pojedynkę. W rezultacie przedsiębiorstwa współpracują, aby kreować i dostarczać rozwiązania w pełni zabezpieczające wartość dla klienta [Bart i in. 2014, s. 1164-1176].

4. Zakończenie

W dobie dominacji, ale i swoistej popularności wartości dodanej, wartości niematerialnych, wartości wirtualnych orientowanie strategii organizacji biznesowej na klienta wymaga coraz większej kreatywności. Klient postrzegany i analizowany chociażby z perspektywy ujęcia zasobowego staje się często immanentnym zasobem organizacji. I wtedy organizacja stara się nie tyle zaspokoić jego potrzeby, ile tak go lokować, by wpłynęło to chociażby na wzrost generowanej przez nią wartości dla akcjonariuszy. Ujęcie zasobowe zmieniło nastawienie do otoczenia, wskazując na znaczenie zasobów relacyjnych po pierwsze jako szczególnej kompetencji organizacji, a po drugie jako szczególnego źródła przewagi konkurencyjnej, umożliwiającej powstawanie wartości dodanej. Relatywnie dlatego najwięcej miejsca w niniejszym artykule poświęcono właśnie ujęciu zasobowemu. Strategia proklientowska z perspektywy zasobów jawi się rzeczywiście jako jedynie słuszny wybór strategiczny. Wybór ten ma jednak także swoje ograniczenia. W odniesieniu do dużych organizacji nie pozwala na wyjątkową elastyczność w zaspokajaniu potrzeb klienta i wymu-

sza raczej zastosowanie strategii dopasowujących wymagania klienta do celów strategicznych firmy. Duże organizacje nie mogą pozwolić sobie bowiem na ciągłe korygowanie kursu w odpowiedzi na zmieniające się oczekiwania klientów; one muszą same takie oczekiwania generować. W mniejszych organizacjach podejście zasobowe w budowaniu strategii proklientowskich ma o wiele więcej szans na powodzenie. Monitorowanie rynku, śledzenie trendów, elastyczne konfigurowanie zasobów w tym przypadku daje przewagę konkurencyjną. Działania te jednak są kosztowne i ryzykowne.

Podejście zasobowe do strategii ustępuje miejsca podejściom innowacyjnym i sieciowym [Niemczyk 2013].

W artykule podano również przykłady internalizacji klienta w strategiach tych nurtów. Zarówno podejście innowacyjne, jak i sieciowe zorientowane jest i na wnętrze, i na otoczenie. Klient w tych koncepcjach w zasadzie wtapia się zatem w organizację, staje się jej integralną częścią i buduje wspólnie, ale wokół kontraktów wartość dodaną.

Przyszłość orientacji proklientowskiej w zarządzaniu strategicznym lokuje się prawdopodobnie wokół wspomnianego w artykule pojęcia „ekosystem”. Jest to jednak koncepcja na tyle jeszcze słabo zoperacjonalizowana, że wszelkie badania prowadzone w tym kontekście to jedynie studia przypadków.

Literatura

- Bart C., Wright M., Bruneel J., Mahajan A., *Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems*, „Research Policy” 2014, 43, s. 1164-1176.
- Battistella C., Colucci K., De Toni A.F., Nonino F., *Methodology of business ecosystems network analysis: A case study in Telecom Italia Future Centre*, „Technological Forecasting & Social Change” 2013, 80, s. 1194-1210.
- Borucki W., Urbaniak M., *Zdefiniować jakość*, „Problemy Jakości” 1996, nr 12.
- Dobiegała-Korona B., Herman A. (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Warszawa 1999.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996.
- Iansiti M., Levien R., *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa 2002.
- Kim W.C., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, Warszawa 2005.
- Kotler P., *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa 2002.
- Lake N., *Planowanie strategiczne w firmie*, Helion, Warszawa 2005.
- Mars M.M., Bronstein J.L., Lusch F., *The value of a metaphor: Organizations and ecosystems*, „Organizational Dynamics” 2012, no. 41, s. 271-280.
- Moore G.A., *Darwin and the demon: Innovating within established enterprises*, HBR, 2004, lipiec-sierpień.

- Moore J.F., *Predators and prey: a new ecology of competition*, "Harvard Business Review" 1993, 71 (3), s. 75-86.
- Moore J.F., *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York 1996.
- Nicolau J.L., Sellers R., *The quality of quality awards: Diminishing information asymmetries, in a hotel chain*, "Journal of Business Research" 2010, 63, s. 832-839.
- Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, Warszawa 2010.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005.
- Stabell Ch.B., Fjeldstad Ø.B., *Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks*, "Strategic Management Journal" 1998, vol. 19, no. 5 (May), s. 413-437.
- Mazur K., *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa relacji pracownik-organizacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011.
- Treacy M., Wiersema F., *Customer intimacy and other value disciplines*, HBR, 1993, styczeń-luty.
- Wright M., *Academic entrepreneurship technology transfer and society: Where next?*, "Journal of Technology Transfer" 2014, 39 (3), s. 322-334.
- Zahra S.A., Nambisan S., *Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems*, "Business Horizons" 2012, no. 55, s. 219-229.

CLIENT IN BUSINESS ORGANIZATION STRATEGIES

Summary: The search for the main determinant of business strategy of an organization does not have a clear solution. Intuitively, it seems that it should be a customer, but in practice of management, the primary criterion according to which the company management is assessed is the economic profit. The main purpose of this article is to identify the client's place and the role in the management strategies of business organizations. The authors analyse this place and role, using historical perspective, particularly concentrating on resource based view, innovative strategy and networks strategy. The whole analysis is finished with the concept of organization ecosystem, in which a client is a central point.

Keywords: customer strategy, strategic management.